

Le cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals





Le cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals



À propos d'Equals

Fondée en 1991, Equals (*Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services* - Évaluation et accréditation de la qualité des services linguistiques) est une association d'envergure internationale regroupant des institutions et des organisations qui œuvrent en faveur de l'enseignement.

Elle a pour objectif de promouvoir et de garantir un enseignement et un apprentissage des langues de haute qualité.

Pour obtenir plus d'informations sur Equals, rendez-vous sur www.equals.org.

Remerciements

Equals remercie tout particulièrement le groupe de travail qui a élaboré ce cadre, ainsi que les personnes et les membres qui ont contribué au projet de diverses manières :

- George Pickering (chef de projet), membre individuel d'Equals
- Martyn Clarke, NILE, membre accrédité d'Equals
- Gillian Davidson, EC English, membre accrédité d'Equals
- Ania Kolbuszewska, inspectrice et membre individuel d'Equals
- Maureen McGarvey
- Nergis Uyan, Université d'Ozyegin, Membre accrédité d'Equals

Equals souhaite également saluer tout particulièrement l'idée initiale et le travail effectué sur ce projet par Maria Matheidesz. Ils ont constitué un point de départ inestimable à partir duquel le cadre a été élaboré et développé.



Le cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals

Table des matières

Introduction	2
Vue d'ensemble du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals	2
Les objectifs du cadre de compétences en gestion académique	3
Les qualités et les valeurs de gestion qui sous-tendent le contenu du cadre de compétences en gestion académique	4
Qui bénéficie de l'utilisation du cadre de compétences en gestion académique ?	4
Utilisations du cadre de compétences en gestion académique	5
Grille d'évaluation du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals	7
Les descripteurs du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals	10
Diagramme de Kiviat et outils de profilage : mode d'emploi	18
Annexes	
I. Diagramme de Kiviat et outils de profilage pour les gestionnaires individuels	
II. Outil de diagrammes de Kiviat pour les équipes	



Introduction

La mission principale d'Eaquals (www.eaquals.org) consiste à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage des langues. Conformément à cette mission, le cadre Eaquals pour la formation et le développement des enseignants de langues (cadre Eaquals TD) a été conçu pour fournir des principes directeurs et des outils. Sur la base de cette mission, le cadre de compétences en gestion académique (AMCF) d'Eaquals a été conçu pour fournir des principes directeurs et des outils similaires aux gestionnaires.

Vue d'ensemble du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals

Quel est l'objectif du cadre de compétences en gestion académique ?

Le cadre de compétences en gestion académique (Academic Management Competency Framework, ou AMCF) comprend des descripteurs couvrant quatre niveaux de développement afin de représenter l'éventail des compétences pouvant être requises dans le cadre du rôle d'un gestionnaire académique.

L'AMCF n'est pas une déclaration définitive portant sur les compétences requises pour le rôle de gestionnaire académique, mais est conçu comme un outil destiné à aider les gestionnaires à prendre conscience de leurs propres points forts et des voies de développement possibles.

L'AMCF est un **document de travail**. Le rôle du gestionnaire académique comporte de nombreuses variantes, en fonction du contexte dans lequel il opère. Ces contextes évoluent eux-mêmes au fil du temps. Le cadre fera donc l'objet d'une révision cyclique en fonction du retour d'informations de ses utilisateurs et de l'évolution de l'environnement professionnel.

Que contient le cadre de compétences en gestion académique ?

Les descripteurs du cadre de compétences en gestion académique couvrent huit catégories clés :

- Gestion de soi
- Systèmes et processus de gestion du personnel
- Développement professionnel
- Conception des cours et des évaluations
- Planification et administration
- Gestion des ressources
- Gestion du changement
- Qualité et service à la clientèle, marketing

Les catégories clés sont ensuite divisées en sous-catégories qui se concentrent sur les compétences qui composent chaque catégorie clé de manière plus détaillée.



Qu'entend-on par « niveau » ?

Pour la plupart des catégories clés, les quatre niveaux de développement contiennent des descripteurs basés sur les compétences générales suivantes :

Niveau 1 : Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants

Niveau 2 : Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses

Niveau 3 : Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel

Niveau 4 : Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle

Gestion de soi : cette catégorie diffère des autres en ce qu'elle traite des compétences axées sur le moi, plutôt que sur le rôle dans le contexte d'une organisation. Par conséquent, les niveaux de cette catégorie ne sont pas définis comme indiqué ci-dessus, mais simplement comme les numéros 1 à 4.

Quels sont les principes sous-jacents de la structure de l'AMCF ?

1. Le principe « can-do » : une compétence peut inclure à la fois des connaissances théoriques et empiriques, mais elle est surtout attestée, dans le contexte professionnel, par une capacité pratique à faire quelque chose de manière efficace.

2. Le « principe de différenciation » : bien que de nombreux domaines peuvent se chevaucher, chaque rôle de gestionnaire académique aura un axe de responsabilité et de priorité différent. Cela a deux conséquences :

i) Certaines catégories peuvent ne pas s'appliquer à un rôle spécifique.

ii) Différents niveaux de développement au sein d'une catégorie peuvent être requis pour un rôle spécifique.

Pour qu'un gestionnaire puisse agir efficacement dans son rôle actuel et dans son propre contexte, il n'est donc pas nécessaire que les compétences du niveau 4 soient acquises.

3. La nécessité de normes communes

Les objectifs du cadre de compétences en gestion académique

Les objectifs plus larges de l'AMCF :

- Soutenir la professionnalisation des gestionnaires dans le secteur de l'enseignement des langues en améliorant les perceptions partagées de leurs fonctions.
- Reconnaître l'importance du rôle des gestionnaires pour dispenser une éducation de qualité.
- Clarifier les rôles possibles des gestionnaires.
- Mieux permettre l'évaluation de la qualité de la gestion.
- Promouvoir l'apprentissage continu des gestionnaires et leur engagement dans le développement professionnel continu.



- Rendre la gestion plus attrayante et permettre une progression de carrière.

Adapté de Soutenir le développement des compétences des enseignants pour de meilleurs résultats d'apprentissage (Commission européenne 2013)

Les qualités et les valeurs de gestion qui sous-tendent le contenu du cadre de compétences en gestion académique

L'AMCF ne préconise pas une approche particulière de la gestion, car nous reconnaissons que la pertinence de cette approche peut dépendre du contexte. Nous identifions toutefois les qualités et valeurs suivantes comme étant à la base du concept de professionnalisme managérial de l'AMCF :

1. *Un gestionnaire prend des décisions en s'appuyant sur des preuves et une analyse critique. L'approche ou la ligne de conduite adoptée dans une situation donnée sera donc le résultat d'une sélection fondée sur des principes plutôt qu'une réponse purement habituelle ou subjective.*
2. *Un gestionnaire reconnaît la diversité et se montre inclusif dans sa pratique. Il remet en question les comportements contraires à ces valeurs.*
3. *Un gestionnaire réfléchit à sa pratique et adopte activement une approche fondée sur la recherche dans l'accomplissement de ses tâches.*
4. *Un gestionnaire cherche à améliorer le bien-être de ses collaborateurs et à les aider à répondre aux exigences organisationnelles sans que cela ait un impact négatif dans ce domaine.*
5. *Un gestionnaire s'approprie ses actions et accepte la responsabilité de leur impact.*

Qui pourrait bénéficier de l'utilisation du cadre de compétences en gestion académique ?

Toute personne jouant un rôle dans l'obtention des résultats organisationnels, notamment, mais sans s'y limiter :

Les gestionnaires académiques

Les directeurs généraux

Les gestionnaires formateurs

Les organisations

Les chefs de projet

Les propriétaires d'écoles

Les directeurs

Les enseignants expérimentés

Les futurs gestionnaires



Utilisations du cadre de compétences en gestion académique

Utilisation	Exemples (pour des études de cas spécifiques, voir ci-dessous)
Conscience de soi	<ul style="list-style-type: none">• Je souhaite mieux comprendre le rôle de gestion• Je veux identifier mes points forts et les domaines dans lesquels m'améliorer• Je veux développer un certain domaine de compétences• Un rôle de gestionnaire vient de m'être confié• J'envisage une fonction de gestion• Je dois utiliser mon temps plus efficacement
Supérieurs hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none">• Je dois évaluer les performances d'un gestionnaire• Je dois procéder à l'évaluation du personnel dans 3 mois• Je veux améliorer la collaboration au sein de mon équipe
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Je veux choisir une formation en gestion• Je veux soutenir les cadres intermédiaires dans la gestion du changement• Je souhaite établir un budget de formation pour l'année prochaine
Recrutement	<ul style="list-style-type: none">• Je souhaite postuler à un poste de gestionnaire• Je souhaite rédiger une description de poste• Je dois recruter un gestionnaire• Je veux planifier ma succession
Développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Je veux suivre et évaluer l'introduction d'une nouvelle structure salariale• Je souhaite revoir nos processus opérationnels• Je veux améliorer la façon dont nous mesurons notre efficacité• Je dois passer une inspection d'accréditation
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none">• Je veux créer une équipe de projet• Je dois rédiger un plan de projet



Nina est directrice d'un groupe d'écoles de langues. Elle souhaite en savoir plus sur les capacités de son équipe de direction et demande donc à chacun des membres de procéder à une auto-analyse à l'aide de l'AMCF et de son guide d'accompagnement. Ils travaillent ensuite ensemble pour déterminer comment l'expertise existante qui a été identifiée au sein de l'équipe peut être partagée là où elle est la plus pertinente dans l'organisation, et quelles sont les compétences qui nécessitent des interventions de formation externes. Nina utilise également les résultats de l'audit pour identifier des équipes de projet équilibrées en cas de besoin.

Penelope envisage de postuler pour un emploi en tant que chargée de cours dans une université d'été. Elle veut se préparer à l'entretien. Elle identifie dans l'AMCF les compétences mentionnées dans la documentation du poste et note des exemples de cas où elle les a démontrées au cours de sa carrière professionnelle.

Iman, une directrice générale, se prépare à l'évaluation des performances de la chargée de cours, qui a eu quelques problèmes avec la gestion de son temps au cours des 6 derniers mois. Iman demande à la chargée de cours de procéder à une auto-analyse en utilisant la sous-catégorie « gestion du temps » de l'AMCF. Elle procède de son côté à l'analyse de la chargée de cours dans le but de comparer les deux analyses et de faire prendre conscience à la chargée de cours des domaines sur lesquels elle doit travailler. Elle utilise l'AMCF pour aider la chargée de cours à fixer des objectifs de développement pour les 6 mois à venir.

Phouthavong est un directeur et ouvre dans une autre ville une nouvelle succursale, plus petite, de son école spécialisée dans l'anglais pour les jeunes apprenants. Phouthavong utilise l'AMCF pour identifier d'une part les catégories et les niveaux de compétences dont un nouveau directeur de succursale aura besoin pour gérer l'établissement avec succès, et d'autre part les domaines de compétences qui peuvent être confiés à l'équipe de direction du siège.

Lech est le gestionnaire académique d'une école qui demande l'accréditation Eaqals et qui est en train de remplir le formulaire d'auto-évaluation. Il se réfère d'abord à la sous-catégorie « Réflexion sur ses propres performances » afin de mieux comprendre les points pour lesquels il a besoin d'aide pour remplir un formulaire d'auto-évaluation. Il utilise ensuite ces connaissances en se référant aux catégories « Systèmes et processus de gestion du personnel » et « Gestion des ressources » pour l'aider à analyser les performances de son équipe et ses processus, et compléter la section : « *Il existe une structure de gestion et de coordination académique, avec des systèmes de soutien, qui assurent la mise en œuvre de la philosophie éducative de l'établissement.* » (Advisory Guide to Accreditation d'Eaquals, p. 4)

Bahar est directrice d'une école qui cherche à développer un nouveau programme scolaire pour étendre la présence de l'école sur le marché. Bahar se réfère aux catégories de l'AMCF « Conception des cours et des évaluations » et « Gestion des ressources » pour évaluer le niveau de compétences de son équipe et identifier les personnes les plus aptes à collaborer au projet. Elle se réfère également au domaine des compétences en gestion de projet afin d'évaluer ses propres compétences en la matière et d'identifier les domaines qu'elle doit développer pour gérer le projet de manière efficace.



Grille d'évaluation du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals

Catégorie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Gestion de soi				
Réflexion sur sa propre performance et son impact sur les autres				
Gestion du temps				
Gestion du stress				
Prise de décision				
Développement professionnel				
Systemes et processus de gestion du personnel				
Recrutement et sélection				
Intégration				
Évaluation des performances				
Gestion des conflits				
Définition et atteinte d'objectifs				
Développement professionnel				
Évaluation des besoins en personnel				
Observations				
Retour d'informations				
Formation et développement du personnel				
Coaching et mentorat				
Développement de carrière				



Conception des cours et des évaluations				
Analyse des besoins				
Structurer un cours				
Soutien technique à l'enseignement				
Soutien scolaire aux étudiants				
Révision des cours				
Évaluation				
Planification et administration				
Gestion des emplois du temps				
Réunions				
Stratégie et planification				
Création et maintien de systèmes administratifs efficaces				
Gestion des ressources				
Finances (calcul des coûts et établissement du budget)				
Gestion des installations				
Gestion du matériel et des logiciels				
Ressources pour la salle des professeurs et les étudiants				
Gestion du changement				
Planification de la gestion du changement				
Mise en œuvre de la gestion du changement				



Évaluation de la gestion du changement				
Gestion de projet				
Qualité et service à la clientèle, marketing				
Systemes de retour d'informations (cycle de qualité)				
Assurance qualité				
Auto-évaluation institutionnelle				
Service clientèle interne				
Service clientèle externe				
Marketing				



Les descripteurs du cadre de compétences en gestion académique d'Eaquals

GESTION DE SOI	1	2	3	4
Réflexion sur sa propre performance et son impact sur les autres	Comprend l'importance de la réflexion et est capable, le cas échéant, de procéder à un examen approfondi de ses propres performances en tant que gestionnaire par rapport à des normes organisationnelles définies.	Est capable d'évaluer de manière indépendante ses propres performances par rapport aux normes organisationnelles en utilisant les techniques appropriées.	A une approche critique de son rôle. Est capable d'explorer et de remettre en question ses propres convictions en matière de gestion ainsi que les exigences de l'organisation, et d'y répondre de manière constructive.	Est capable de soutenir le développement d'approches professionnelles réflexives dans l'ensemble de l'organisation à travers son exemple personnel et ses méthodes de travail.
Gestion du temps	Est capable de consacrer suffisamment de temps à l'accomplissement des tâches de gestion qui lui sont confiées.	Est capable de hiérarchiser les tâches de gestion et d'identifier des méthodes de travail pour utiliser efficacement le temps, notamment la planification, la délégation, l'exploitation des ressources informatiques, etc.	Est capable de revoir les processus, d'émettre des recommandations et de mettre en œuvre des changements pour améliorer la gestion du temps au sein d'une unité de travail.	Est capable de soutenir le développement d'approches opérationnelles efficaces et rapides dans l'ensemble de l'organisation.
Gestion du stress	Comprend les causes et les symptômes possibles de son stress et est capable de demander de l'aide si nécessaire.	Est capable de diagnostiquer les causes du stress et d'y répondre de manière appropriée, soit par son propre comportement, soit par la gestion de l'environnement.	Adopte une approche active de son rôle de gestionnaire qui minimise le stress pour lui-même et ses collègues.	Est capable de soutenir le développement d'une culture de travail consciente du stress et favorable au bien-être de tous les collègues.
Prise de décision	Est capable de prendre des décisions sur la base de faits avérés en suivant les pratiques de l'organisation.	Est capable d'identifier et d'obtenir des données appropriées pour prendre des décisions fondées sur ces données, conformément aux pratiques de l'organisation.	Est capable de prendre des décisions basées sur une connaissance et une analyse critique de ses propres perspectives, et est capable de prendre des décisions efficaces sur la base de faits incomplets ou complexes.	Est capable de soutenir le développement d'un environnement de travail qui valorise et favorise la capacité de tous les membres du personnel à prendre des décisions fondées sur des données probantes.
Développement professionnel	Comprend ses propres besoins et recherche les moyens nécessaires pour y répondre.	Réfléchit régulièrement à ses propres besoins et a élaboré des objectifs et des activités appropriés pour y répondre et les évaluer.	Est capable de planifier et d'évaluer efficacement une série d'opportunités de développement professionnel pour lui-même et de les aligner sur les besoins de l'organisation.	Montre l'exemple en matière de développement continu et peut former et perfectionner les compétences d'autres personnes afin qu'elles puissent répondre à leurs besoins en matière de développement professionnel.



SYSTÈMES ET PROCESSUS DE GESTION DU PERSONNEL	1 Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	2 Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	3 Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	4 Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Recrutement et sélection (R&S)	Comprend les politiques et procédures de R&S existantes et peut les mettre en œuvre.	A une meilleure connaissance de la théorie qui sous-tend les processus R&S et peut évaluer les pratiques actuelles.	Est capable de planifier et de mettre en œuvre des processus visant à améliorer les pratiques actuelles et d'évaluer leur efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière de recrutement et de sélection.
Intégration (I)	Comprend les politiques et procédures d'intégration existantes et peut les mettre en œuvre.	A une meilleure connaissance des objectifs de l'intégration. Est capable d'utiliser une série de techniques d'intégration et d'évaluer les pratiques actuelles.	Est capable de planifier, de mettre en œuvre et d'évaluer un programme d'intégration efficace dans divers contextes, et est capable d'en mesurer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière d'intégration efficace.
Évaluation des performances (EP)	Comprend les politiques et procédures existantes en matière d'EP et est capable de les mettre en œuvre.	Connaît une série de techniques d'EP et la théorie qui les sous-tend, et est capable d'évaluer les pratiques actuelles.	Est capable de planifier, d'appliquer et d'évaluer un système d'EP. Adapte les stratégies d'EP aux besoins des individus et des institutions.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière d'évaluation des performances.
Gestion des conflits (GC)	Comprend les conflits et les principes de la GC ; est capable de reconnaître quand ces principes doivent être appliqués.	A une meilleure connaissance de l'éventail des facteurs qui contribuent à une gestion réussie des conflits ; est capable de gérer des conflits dans des situations (familières) spécifiques.	Est capable d'élaborer et de mettre en œuvre des processus de gestion des conflits au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'institution.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant les processus de gestion des conflits.
Définition et réalisation d'objectifs (DRO)	Est capable de définir des objectifs.	Connaît l'éventail des facteurs intervenant dans la définition des objectifs et l'évaluation de leur réalisation.	Est capable de planifier, mettre en œuvre et contrôler efficacement un système de DRO répondant aux besoins individuels et organisationnels.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à définir, atteindre et évaluer des objectifs.



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	1	2	3	4
	Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	J'évalue ce que je fais et je suis capable d'essayer différentes choses.	Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Évaluation des besoins en personnel	Est capable d'utiliser les processus établis pour évaluer les besoins du personnel.	A une meilleure connaissance de la théorie qui sous-tend l'évaluation des besoins et est capable d'évaluer les pratiques actuelles.	Est capable de développer un processus d'évaluation des besoins du personnel et d'en mesurer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à évaluer les besoins du personnel.
Observations	Est capable d'utiliser les outils d'observation établis pour mener des observations et de fournir un retour d'informations afin d'aider le personnel à se développer.	A une meilleure connaissance de l'application pratique de l'observation. Est capable d'utiliser une série de schémas d'observation et d'évaluer les pratiques d'observation actuelles.	Est capable de concevoir un système d'observation institutionnel efficace, pour divers contextes, qui favorise le développement du personnel et un retour d'informations efficace, et est capable d'en évaluer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière de pratiques d'observation.
Retour d'informations	Est capable de donner un retour d'informations au personnel sur la base des outils et des systèmes en place.	Connaît une série de techniques de retour d'informations et la théorie qui les sous-tend, et est capable d'évaluer les pratiques actuelles.	Est capable d'adapter les stratégies de retour d'informations en tenant compte des exigences institutionnelles ou en s'y référant et d'évaluer l'efficacité de cette adaptation.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant les différentes approches du retour d'informations, ainsi que le moment et la manière de les appliquer.
Formation et développement du personnel (F&D)	Comprend les processus de développement professionnel et est capable d'assurer la formation du personnel telle qu'elle existe dans le contexte.	Connaît l'éventail des éléments qui contribuent à la F&D et est capable d'intégrer les besoins des individus et du groupe.	Est capable de concevoir, de planifier et d'appliquer un programme cohérent de formation et de développement du personnel basé sur les besoins de l'équipe enseignante et pouvant être mis en œuvre dans différents contextes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à concevoir, planifier et exécuter un programme de F&D cohérent et approprié.
Coaching et mentorat	Comprend la différence entre le coaching et le mentorat et peut appliquer une gamme limitée de techniques.	Connaît un large éventail de techniques de coaching et de mentorat, et est capable de prendre des décisions éclairées quant à leur utilisation appropriée en fonction du contexte.	Est capable de concevoir et de mettre en œuvre un système de coaching et/ou de mentorat qui répond aux besoins de l'individu et à la culture de l'organisation.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant les systèmes de mentorat et de coaching.



Développement de carrière (DC)	Comprend les principes de développement de carrière et est capable de mettre en œuvre les systèmes organisationnels actuels lorsqu'ils existent.	A une connaissance approfondie des possibilités d'évolution de carrière offertes au personnel et de la manière de les mettre en œuvre.	A une excellente connaissance du DC et est capable de planifier, de mettre en œuvre, d'évaluer et d'améliorer l'éventail des possibilités offertes au personnel.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à soutenir le DC.
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONCEPTION DES COURS ET DES ÉVALUATIONS	1	2	3	4
	Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Analyse des besoins	Comprend et est capable d'utiliser l'analyse des besoins existants en matière d'outils, de systèmes et de procédures.	Est capable d'évaluer l'efficacité d'une analyse des besoins et de tester d'autres questions/méthodes ou outils.	Est capable de créer de nouvelles analyses des besoins pour différents contextes d'apprentissage et d'en évaluer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à créer et à évaluer une analyse des besoins dans divers contextes d'apprentissage.
Structurer un cours	Comprend les principes fondamentaux de la conception de cours et la manière dont ils sont appliqués dans la structure actuelle des cours de sa propre organisation.	Comprend la recherche et est compétent en la matière, et est capable d'appliquer et d'évaluer des changements apportés aux cours actuels.	Est capable de créer une structure de cours permettant d'atteindre les objectifs requis et d'évaluer son efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant le processus de création de cours.
Soutien technique à l'enseignement	Comprend comment la technologie existante permet de dispenser les cours actuels.	Est capable d'évaluer l'efficacité des technologies actuelles et de rechercher des alternatives, ainsi que d'analyser leur impact sur l'apprentissage.	Est capable de mettre en œuvre de nouvelles technologies pour l'enseignement et d'évaluer leur impact sur l'apprentissage.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant le processus d'essai et d'évaluation de nouvelles solutions technologiques.
Soutien scolaire aux étudiants	Est capable de travailler avec le système actuel pour soutenir les étudiants sur le plan scolaire.	Comprend le rôle du soutien scolaire pour les étudiants et est capable d'évaluer l'efficacité de la gamme actuelle d'interventions.	Est capable de créer un régime de soutien scolaire pour les étudiants qui a un effet positif sur les résultats d'apprentissage de ces derniers.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à soutenir efficacement les étudiants et à évaluer l'impact de ce soutien.
Révision des cours	Est capable d'utiliser les processus existants pour	A une bonne connaissance des différentes méthodes et	Est capable de créer un processus d'évaluation des	Est capable de faciliter le développement des



	réviser les cours et évaluer leur impact sur les progrès des étudiants.	processus de révision des cours.	cours qui mesure efficacement leur impact.	personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant les processus de révision des cours.
Évaluation	Comprend les exigences, les besoins et les principes actuels de l'évaluation des organisations d'apprentissage des langues (OAL) et la manière dont ils s'appliquent au contexte.	A une bonne connaissance des dernières recherches en matière d'évaluation et est capable de mesurer l'efficacité du régime d'évaluation actuel sur la base de ces recherches.	Est capable de rechercher et créer des procédures d'évaluation pour un nouveau cours ou contexte et d'en évaluer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant les théories d'évaluation et la manière de les appliquer.

PLANIFICATION ET ADMINISTRATION	1	2	3	4
	Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Gestion des emplois du temps (GET)	Est capable de mettre en œuvre un système de GET existant.	Comprend les principes qui sous-tendent la GET et est capable d'adapter les systèmes existants de manière appropriée.	Est capable d'élaborer et de mettre en œuvre des systèmes de GET pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière d'utilisation des systèmes de GET.
Réunions	Comprend les objectifs des réunions et la manière de les mettre en œuvre.	A une meilleure connaissance des principes des réunions et de la manière de les planifier, de les présider, d'y contribuer et d'en assurer le suivi efficacement.	Est capable de concevoir un système efficace de réunions dans divers contextes et d'en évaluer l'efficacité.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle concernant l'utilisation efficace des réunions.
Stratégie et planification	Est capable d'effectuer des tâches de planification et d'administration de base avec compétence en fonction des priorités de l'unité.	Est capable de diriger la planification et la réalisation des priorités de l'unité et des objectifs stratégiques plus larges.	A une bonne compréhension de la stratégie globale de l'organisation et est capable de contribuer aux mesures internes et externes nécessaires pour la mettre en œuvre.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à réaliser un alignement stratégique au niveau de l'unité et de l'ensemble de l'organisation.
Création et maintien	Est capable de mettre en	A une meilleure connaissance	Est capable d'évaluer et de	Est capable de faciliter le



de systèmes administratifs efficaces	œuvrer les systèmes existants.	des systèmes actuels et est capable d'y apporter des améliorations.	développer les processus administratifs de manière plus systématique.	développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à intégrer efficacement les systèmes.
---------------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



GESTION DES RESSOURCES	1 Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	2 Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	3 Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	4 Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Finances (calcul des coûts et établissement du budget)	Comprend comment répartir les ressources et le budget existants dont il est responsable.	A une meilleure connaissance de la façon de hiérarchiser les dépenses dont il est responsable pour atteindre les objectifs stratégiques de l'OAL.	A une bonne connaissance d'une série de systèmes et de processus financiers tels que le calcul des coûts, la rédaction d'un appel d'offres, etc., et sait utiliser ces systèmes et processus de manière appropriée et efficace.	Supervise le budget total et est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière de gestion financière.
Gestion des installations	Comprend ce qu'implique la gestion des installations et est capable d'agir sur les procédures existantes pour maintenir la qualité des installations.	A une bonne connaissance de l'étendue et de la portée de la gestion des installations et est capable d'apporter des améliorations à un niveau de base pour accroître la qualité des installations.	A une meilleure connaissance des besoins et des demandes concernant les installations, et est capable de les gérer et de les budgétiser efficacement.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à exploiter tous les aspects des installations et à les utiliser efficacement.
Gestion du matériel et des logiciels	Comprend le matériel et les logiciels utilisés et est capable d'aider le personnel à les utiliser à un niveau de base.	Comprend les systèmes qui améliorent l'efficacité et l'efficacité dans tous les aspects de l'OAL, et est capable de les utiliser et de les évaluer de manière critique.	Est capable d'effectuer un audit des systèmes [matériel et logiciel], d'analyser les données et de formuler des recommandations de changement ou d'amélioration sur la base du budget, des données et de ses propres connaissances.	Supervise l'efficacité et la fiabilité de tous les systèmes matériels et logiciels, et est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière de gestion informatique.
Ressources pour la salle des professeurs et les étudiants	Est capable de trouver des ressources pertinentes et utiles à l'usage du personnel et des étudiants, et est capable d'organiser et de maintenir les ressources à un niveau satisfaisant.	A une meilleure connaissance de l'éventail des besoins du personnel et des étudiants en matière de ressources et fournit une gamme de ressources équilibrée et évolutive.	Est capable d'évaluer les ressources pour s'assurer qu'elles restent à jour et qu'elles répondent aux besoins du personnel et des étudiants.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à maintenir des ressources appropriées pour le personnel et les étudiants.



GESTION DU CHANGEMENT	1	2	3	4
	Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Gestion du changement - planification	Comprend les besoins et les capacités des parties prenantes et est capable de planifier des activités simples pour atteindre les objectifs fixés.	Est capable de concevoir un plan d'action multi-activité qui pourrait contribuer à une initiative de changement à plus grande échelle.	Est capable de concevoir un plan d'action pour le changement au niveau de l'OAL en s'appuyant sur une approche fondée sur des principes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à planifier le changement.
Gestion du changement - mise en œuvre	Est capable de mettre en œuvre un plan d'action, ou de soutenir d'autres personnes dans la mise en œuvre de ce plan, pour une activité unique dans le but d'atteindre les objectifs fixés.	Est capable de mettre en œuvre un plan d'action multi-activité, ou de soutenir d'autres personnes dans la mise en œuvre de ce plan, qui peut s'aligner sur une initiative de changement à plus grande échelle.	Est capable de mettre en œuvre un plan d'action de changement, ou de soutenir d'autres personnes dans la mise en œuvre de ce plan, au niveau de l'OAL.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à mettre en œuvre des plans d'action et de changement à tous les niveaux d'opération ainsi que des initiatives à activité unique ou à activités multiples.
Gestion du changement - évaluation	Est capable de contrôler et d'évaluer l'efficacité des activités de changement pour atteindre leurs objectifs ainsi que l'impact immédiat des activités de changement sur les parties prenantes.	Est capable de contrôler et d'évaluer l'impact des activités de changement sur la pratique de l'OAL à long terme et d'utiliser les données pour une planification ultérieure.	Est capable de contrôler et d'évaluer l'impact des activités de changement sur les résultats définis de la pratique de l'OAL, et d'utiliser les données pour une planification ultérieure.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière d'évaluation des pratiques.
Gestion de projet	Comprend les principes de la gestion de projet et les applique lors de la réalisation d'actions dans le cadre d'un projet.	Est capable de planifier, de diriger et de mettre en œuvre des projets de base, puis d'en évaluer l'efficacité.	Est capable de planifier, de diriger, de mettre en œuvre et d'évaluer des projets complexes dans différents contextes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle à planifier, diriger, mettre en œuvre et évaluer des projets.



QUALITÉ ET SERVICE À LA CLIENTÈLE, MARKETING	1 Je suis capable de mettre en place des systèmes et des processus existants	2 Je suis capable d'évaluer ce que je fais et d'essayer différentes choses	3 Je suis capable de créer de nouveaux systèmes et de les évaluer au niveau institutionnel	4 Je suis capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle
Systèmes de retour d'informations (cycle de qualité)	Comprend les systèmes de retour des informations, tels que les enquêtes et les groupes de discussion, et sait comment les mettre en œuvre.	Est capable de concevoir, de distribuer et d'analyser le retour des informations et d'identifier et de prendre les mesures appropriées sur la base des questions soulevées.	Est capable d'analyser le retour des informations, de le relier aux buts et objectifs de l'institution et de prendre des mesures pour l'améliorer.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité organisationnelle en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des systèmes de retour des informations.
Assurance qualité (AQ)	Comprend les principes de l'assurance qualité et la manière de les appliquer.	Est capable de planifier, de réviser et d'améliorer les systèmes d'assurance qualité de l'unité.	Est capable d'intégrer les systèmes d'assurance qualité et les résultats de l'unité dans les mécanismes d'assurance qualité de l'ensemble de l'OAL, et de répondre aux exigences des organismes externes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à planifier et à mettre en œuvre les systèmes d'assurance qualité appropriés.
Auto-évaluation institutionnelle (AEI)	Comprend les grands principes de l'AEI et la manière de les appliquer.	Est capable d'utiliser les outils d'AEI existants et de les évaluer et de les affiner si nécessaire.	Est capable d'intégrer l'AEI de l'unité dans celle plus large de l'OAL et de répondre aux exigences des organismes externes.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à mener des auto-évaluations institutionnelles.
Service clientèle interne	Comprend les principes du service à la clientèle interne et la manière de mettre en œuvre les systèmes existants.	Est capable d'utiliser les systèmes existants pour identifier les attentes et les besoins des clients internes et de les examiner afin d'apporter des améliorations aux parcours des clients.	Est capable d'améliorer les systèmes internes d'assistance à la clientèle et de mieux répondre aux besoins des clients internes sur la base des buts et objectifs de l'institution.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à concevoir, évaluer et améliorer les systèmes internes d'assistance à la clientèle.
Service clientèle externe	Comprend les principes du service à la clientèle interne et la manière de mettre en œuvre les systèmes existants.	Est capable d'utiliser les systèmes existants pour identifier les attentes et les besoins des clients externes et de les examiner afin d'améliorer les parcours des clients.	Est capable d'améliorer les systèmes de prise en charge des clients externes et de mieux répondre à leurs besoins sur la base des buts et objectifs de l'institution.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à concevoir, évaluer et améliorer les systèmes externes d'assistance à la clientèle.



Marketing	Comprend les principes du marketing et la manière de les appliquer.	Est capable de comprendre et de contribuer à la création de plans de marketing avec des objectifs basés sur des audits internes et externes.	Est capable d'établir un lien efficace entre le marketing de l'unité et les initiatives de marketing à l'échelle de l'OAL, et de contribuer efficacement aux décisions marketing.	Est capable de faciliter le développement des personnes et des processus afin d'accroître la capacité de l'organisation à comprendre les activités de marketing pertinentes et à y participer efficacement.
------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Diagramme de Kiviat et outils de profilage : mode d'emploi

Deux fichiers Excel sont joints au document de l'AMCF :

1. diagramme de Kiviat et outil de profilage pour les gestionnaires individuels
2. outil de diagrammes de Kiviat pour les équipes

Ces fichiers doivent être utilisés avec l'ensemble des catégories, sous-catégories et descripteurs de niveau de l'AMCF.

Diagramme de Kiviat et outil de profilage pour les gestionnaires individuels

Dans le fichier « AMCF_diagramme_Euler_et_outil_profilage » vous trouverez les feuilles suivantes (en bas de l'écran) :



Les deux premières feuilles (EXEMPLE de feuille de saisie de données ; EXEMPLE de diagramme de Kiviat) montrent un exemple de diagramme de Kiviat créé pour toutes les catégories de l'AMCF.

Si vous souhaitez voir comment l'exemple de diagramme de Kiviat change, modifiez les valeurs de la colonne en surbrillance. Rappelez-vous que la valeur maximale est 4 et que la valeur minimale est 1.

Pour créer votre propre diagramme de Kiviat pour toutes les catégories de l'AMCF, ainsi que des diagramme de Kiviat pour chaque catégorie distincte, procédez comme suit :

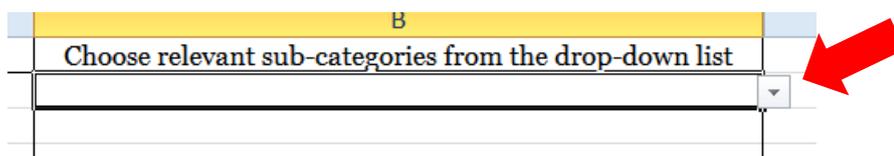
1. Accédez à la « feuille de saisie de données BLANCHE ».
2. Indiquez votre évaluation du niveau pour chacune des sous-catégories (la colonne surlignée en jaune).



3. Cliquez ensuite sur « diagramme de Kiviat toutes catégories » pour voir votre diagramme pour toutes les catégories de l'AMCF, et sur « diagramme de Kiviat catégories » pour voir un diagramme de Kiviat pour chacune des 8 catégories de l'AMCF. Votre classement est alors représenté par une ligne marron.
4. Les seules cellules que vous pouvez modifier sont celles surlignées en jaune. Toutes les autres cellules sont bloquées.

La liste déroulante « PROFIL » à droite peut être utilisée pour créer un profil de poste ou pour choisir les sous-catégories de chaque catégorie de l'AMCF qui sont les plus pertinentes dans un contexte donné. Pour créer un tel profil, procédez comme suit :

1. cliquez sur la première cellule sous « Choisir les sous-catégories pertinentes dans la liste déroulante ». Une petite flèche apparaît à droite

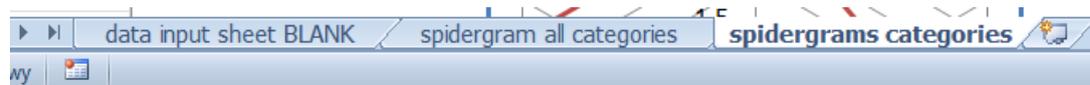


2. cliquez sur la petite flèche pour accéder à une liste déroulante
3. choisissez une sous-catégorie pertinente
4. passez à la ligne suivante, cliquez sur la cellule pour accéder à une liste déroulante et choisissez une autre sous-catégorie pertinente
5. la liste déroulante pour chacune des 8 catégories de l'AMCF est différente et contient les sous-catégories de la catégorie donnée
6. une fois que vous avez choisi les sous-catégories pertinentes pour chaque catégorie de l'AMCF, un profil spécifique est prêt. Vous pouvez l'imprimer, le sauvegarder au format .pdf ou le copier dans un document Word

Outil de diagrammes de Kiviat pour les équipes

Ce fichier permet de créer des profils de diagramme de Kiviat pour des équipes comptant jusqu'à 20 membres.

Dans le fichier « AMCF_diagrammeKiviat_ÉQUIPES », vous trouverez les feuilles suivantes (en bas de l'écran) :



Pour créer un profil de diagramme de Kiviat pour votre équipe, procédez comme suit :

1. dans la « feuille de saisie de données BLANCHE », entrez l'évaluation de chaque membre de l'équipe pour chaque sous-catégorie dans les champs jaunes ; les P(ersonnes) 1-20 correspondent aux membres de votre équipe et vous pouvez insérer leurs noms à la place de P1, P2, etc.



2. saisissez le nombre de membres de votre équipe. Si vous ne le faites pas, vous ne pourrez pas voir les moyennes de votre équipe par catégorie ou sous-catégorie, et les diagrammes de Kiviat ne seront pas générés
3. une fois toutes les données saisies, vous pourrez voir le diagramme de Kiviat de l'équipe pour toutes les catégories, ainsi que les diagrammes pour chaque catégorie, séparément
4. Vous ne pourrez saisir des données que dans les cellules jaunes. Toutes les autres cellules sont bloquées



www.eaquals.org

info@eaquals.org



Association caritative enregistrée au Royaume-Uni : 1143547

Enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles : 07727406

Siège social : 1er étage, Arthur Stanley House, 40-50 Tottenham Street, Londres W1T 4RN