



Institut de la Formation en Cours de Carrière

**Rapport d'évaluation des formations initiales des
directions – volet commun à l'ensemble des
réseaux - organisées en 2010-2011**

Février 2012

Ce rapport d'évaluation est le fruit d'un travail d'équipe.

Traitement des données descriptives : Valérie Baffrey, Serge Massin, David Mathurin, Michaël Pierard

Traitement des questions fermées des évaluations: Valérie Baffrey

Encodage des commentaires: Serge Massin

Analyse des données, des commentaires et rédaction: Valérie Baffrey, Anne Hicter, Serge Massin

Mise en page du rapport: Sophie Filée

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	5
2. PARTIE DESCRIPTIVE	7
A. Demande de participation	8
B. Inscriptions	10
C. Taux de participation	12
D. Taux de réussite.....	16
E. Réussite des trois axes.....	18
F. Coût des formations – plaintes et recours	20
3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS	23
A. Préalable méthodologique	25
B. Axe administratif	32
C. Axe pédagogique	38
4. CONCLUSION	46
5. ANNEXES.....	49
A. Questionnaires d'évaluation participants	50
B. Questionnaire d'évaluation formateurs	62

1. INTRODUCTION

Nous en sommes au 3ème rapport d'évaluation des formations initiales des directions – volet commun à l'ensemble des réseaux organisées en 2010-2011.

Ce rapport vient en continuité de celui de 2009-2010 puisque nous partirons des données de ce rapport pour les enrichir des nouvelles données dont nous disposons.

Pour la partie descriptive, le rapport de 2009-2010 concerne en effet toutes les formations dont la date de certification (critère sur la base duquel on catégorise une formation) se situe entre le 1^{er} juillet 2008 et le 30 juin 2009 – on parlera alors de 2008 et entre le 1^{er} juillet 2009 et le 30 juin 2010 – formations 2009. Nous reprendrons les données spécifiques de 2008 et de 2009 de manière distincte pour la partie descriptive et de manière cumulée pour les questions fermées de la partie « évaluation ». A ces données, s'ajouteront évidemment celles depuis le 30 juin 2010. Deux blocs de formations sont concernés : d'une part, les formations entre le 1^{er} juillet 2010 et le 30 juin 2011, codifiées comme 2010, une année également que nous pourrons dès lors mettre en parallèle de 2008 et 2009 et d'autre part, depuis juillet 2011 (certaines sont encore en cours). Nous avons intégré des données de ces sessions dans ce rapport également. Néanmoins, gardons bien en tête qu'il s'agit des formations qui ont eu lieu entre le 1^{er} juillet 2011 et le 31 mars 2012 – données 2011.

Pour la partie descriptive, nous n'intégrerons les données de 2011 que dans les demandes de participation et dans les inscriptions. En effet, pour plusieurs sessions, nous ne disposons pas encore de toutes les listes de présence ou des résultats aux évaluations. Nous avons fait le choix de ne pas mettre ces données étant donné que notre information était parcellaire.

Par contre, il nous semblait important de prendre en compte toutes les évaluations dont nous disposons pour 2011. Nous avons donc pris l'option pour la partie « évaluation » de globaliser les résultats des évaluations de 2010 (juillet 2010- juin 2011) et de 2011 (juillet 2011 – mars 2012). Les données quantitatives des résultats concernent donc une année et 8 mois de formations données. Nous avons souhaité aussi analyser tout ce dont nous disposons afin de pouvoir fournir un maximum d'informations aux opérateurs de formation avant que ne recommence le nouveau marché passé pour 4 années. Par ailleurs, il nous semble pertinent de modifier le questionnaire d'évaluation.

Pour la partie relative aux évaluations (partie qualitative) nous ne prenons évidemment en compte que les sessions qui se sont déroulées entre le 1^{er} juillet 2010 et le 31 mars 2012.

Le rapport est structuré en deux grandes parties :

- une partie descriptive qui comporte des informations sur les demandes de participation, les inscriptions, le taux de participation et les résultats aux épreuves. Dans cette partie, nous examinerons l'évolution des résultats entre les années. Un point sera consacré également au coût des formations et aux plaintes et recours ;
- une partie relative aux évaluations divisée elle-même en 3 grandes parties liées aux 3 axes (relationnel, administratif et pédagogique). Dans chacune de ces parties, les questions fermées examineront :
 - 1) l'atteinte des objectifs,
 - 2) le point de vue des participants par rapport aux attentes,
 - 3) la certification.

Une analyse des sessions de chacun des axes permettra de situer les différentes sessions via un indicateur synthétique. Pour ces résultats quantitatifs, nous comparerons cependant aussi les données de juillet 2010 à mars 2012 avec celles de juillet 2008 à juin 2010.

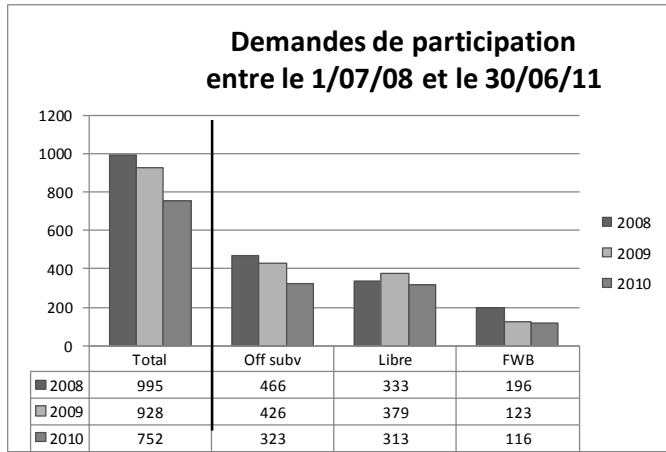
La partie évaluation comportera aussi une analyse des commentaires des évaluations remplies par les participants le dernier jour de la formation, voire en complément sur notre site internet après la certification via un code personnalisé. L'analyse des commentaires a été plus fine que l'année passée où notre attention s'était centrée davantage sur les formations « extrêmes » positivement comme négativement. Outre le fait d'enrichir les données dégagées de l'analyse des questions fermées, l'analyse s'est centrée de manière transversale sur un questionnaire : « que nous disent les participants à propos du dispositif de formation qu'ils ont suivi ? ». Notre objectif est de mieux comprendre celui-ci et de mettre en évidence les points de force ou les faiblesses, en vue d'un partage d'informations avec les opérateurs de formation et d'une régulation des formations. En ce sens, notre volonté a été de relayer au sein de ce rapport beaucoup de commentaires de participants (directeurs, enseignants) tellement plus parlants que nos propres propos.

Nous terminerons le rapport par quelques points qu'il nous semble opportun de mettre en évidence et expliciterons notamment ce qui a déjà été mis en place dans le cadre de la relance du marché public lié à ce dossier.

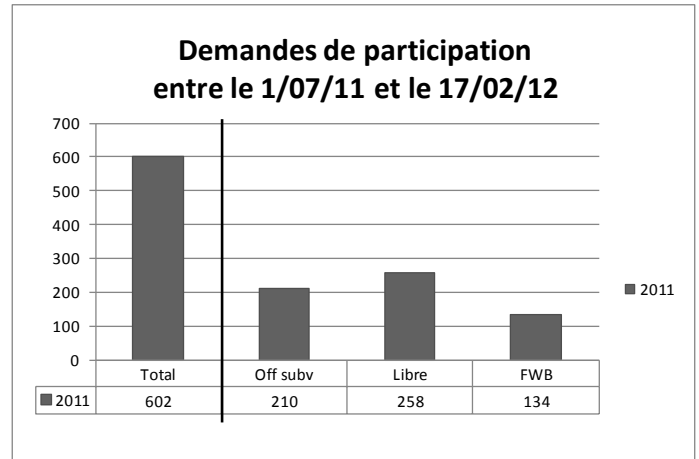
2. PARTIE DESCRIPTIVE

A. Demande de participation

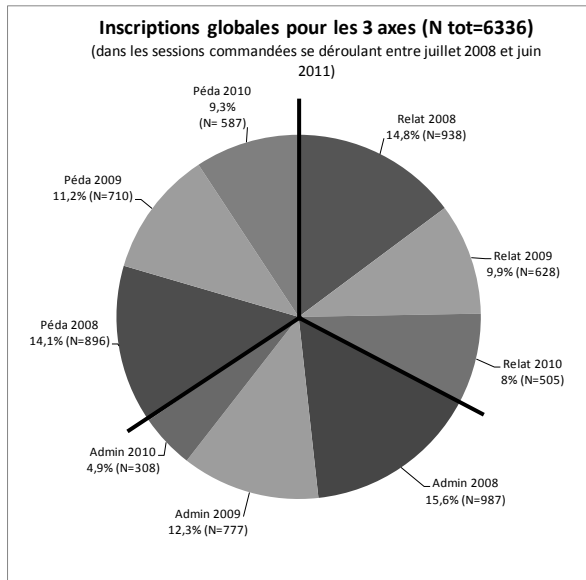
Graphe 1 : demande de participation 2010



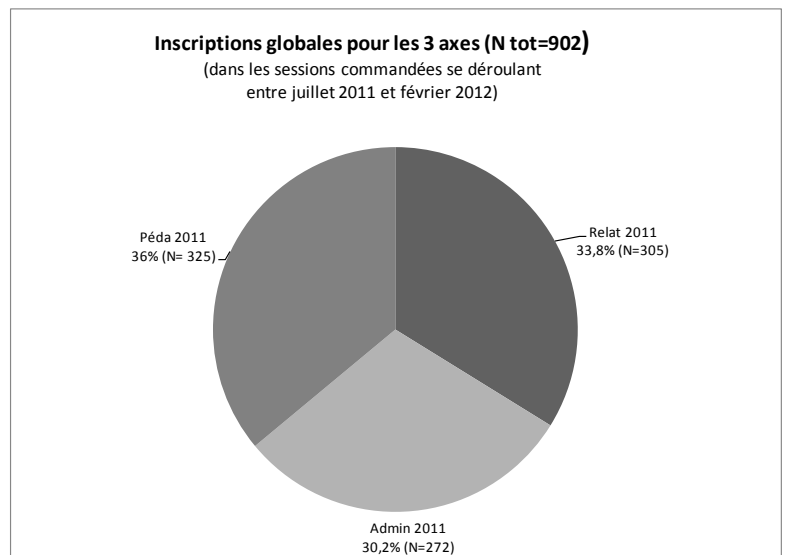
Graphe 2 : demande de participations 2011



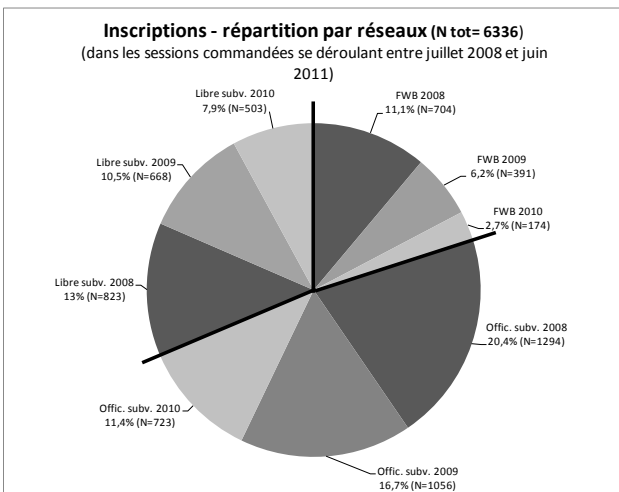
Graphe 3 : inscriptions 2010



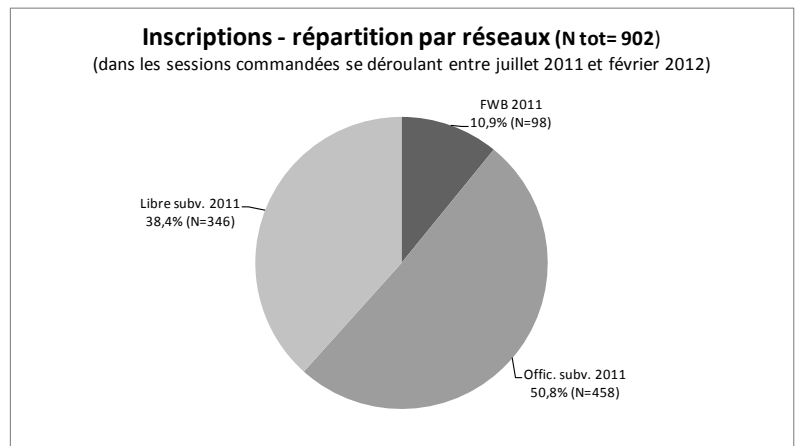
Graphe 4 : inscriptions 2011



Graphe 5 : inscriptions par réseau 2010



Graphe 6 : inscriptions par réseau 2011



Les demandes de participation diminuent quelque peu de 2009 à 2010 mais restent malgré tout importantes (750 en 2010). Au niveau des inscriptions, l'axe administratif a moins d'inscrits comparativement à 2008-2009. L'axe pédagogique a recueilli le plus d'inscrits en 2010-2011. Sur l'ensemble des années, la moitié des inscriptions vient de l'officiel subventionné, un tiers du libre et 20% de la FWB.

Pour une question de cohérence, cette partie descriptive concerne les mêmes formations que celles de la partie évaluation.

Dans cette partie, nous aborderons les données sur :

- Les demandes de participation ;
- Les inscriptions aux formations concernées ;
- Les taux de participation à ces formations ;
- Les taux de réussite.

Nous rappelons au lecteur que le lien ne peut pas être fait entre les demandes de participation et les inscriptions étant donné qu'une demande de participation peut avoir été faite l'année avant celle de l'inscription.

Demandes de participation

Les demandes de participation entre juillet 2010 et juin 2011 ont quelque peu chuté par rapport aux années précédentes mais pas de manière exemplaire puisqu'encore 752 personnes ont fait une demande. Le graphique de 2011 montre par contre une tendance à la hausse puisqu'il annonce déjà 602 demandes sur une période de 7 mois seulement.

Nous constatons qu'il y a déjà plus de demandes de participation en 2011 pour la FWB qu'en 2010. Peut-être ceci coïncide-t-il avec l'organisation de la formation en réseau ? Une baisse est constatée pour l'officiel subventionné. Par contre, pour le libre, les résultats sont en dents de scie.

Inscriptions par axe

L'axe administratif diminue de moitié en termes d'inscriptions comparativement à 2009. Notons cependant que cette année-là il a davantage recueilli d'inscrits que l'axe relationnel par exemple.

En 2011, cela s'équilibre plus même si l'axe administratif requiert également moins d'inscriptions. Peut-être peut-on faire l'hypothèse que plusieurs personnes ont opté pour cet axe d'abord, ce qui quelque part est une situation optimale.

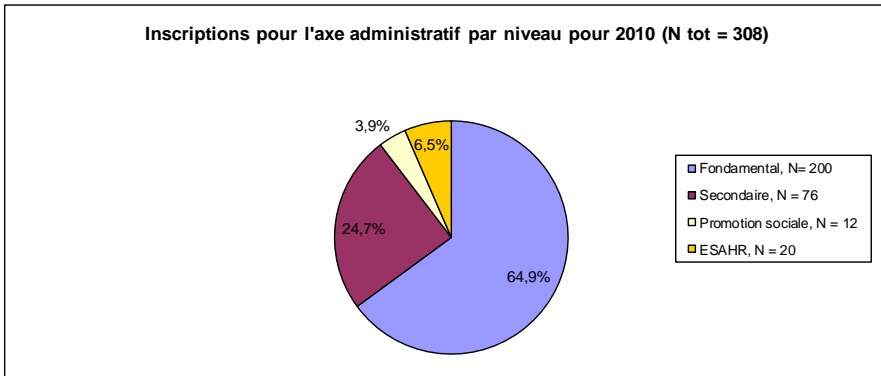
A l'inverse, l'axe pédagogique prend plus le dessus cette dernière année et demie.

Inscriptions par réseau

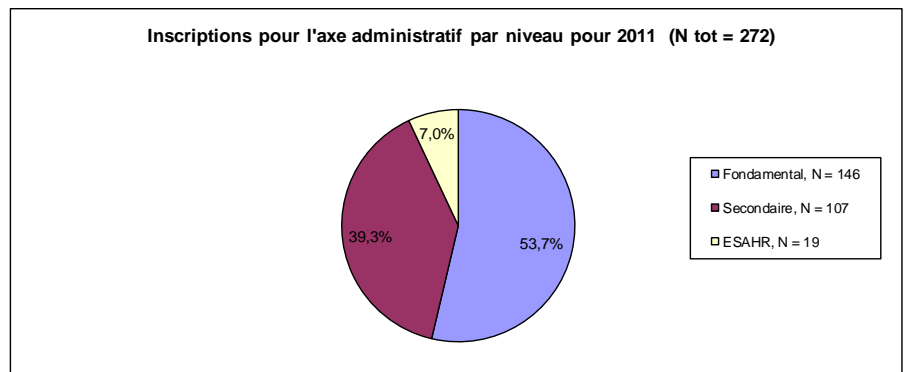
Les inscriptions au fil des années divergent quelque peu d'un réseau à l'autre. Pour la Fédération Wallonie-Bruxelles, nous diminuons chaque fois le nombre d'inscrits par 2 comparativement à l'année antérieure, pour le libre subventionné, c'est à peu près une diminution de 150 personnes par année et de 200 pour l'officiel subventionné. C'est cependant de ce dernier réseau que provient le plus grand nombre d'inscrits pour l'ensemble des années: 49%, pour 32% du libre subventionné et 19% de la FWB.

B. Inscriptions

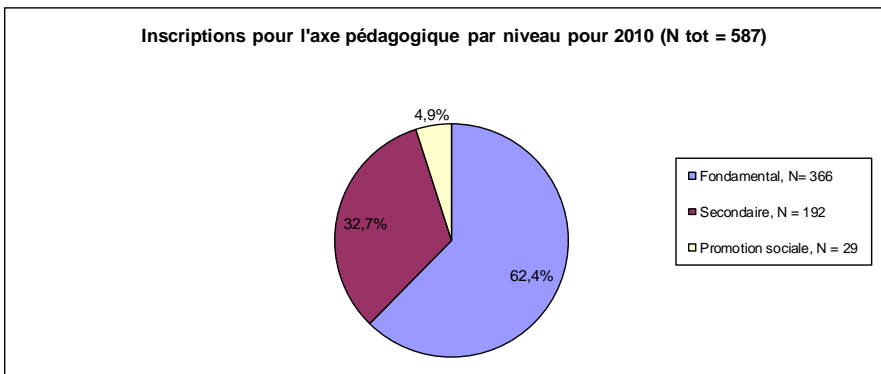
Graphe 7 : admin par niveau 2010



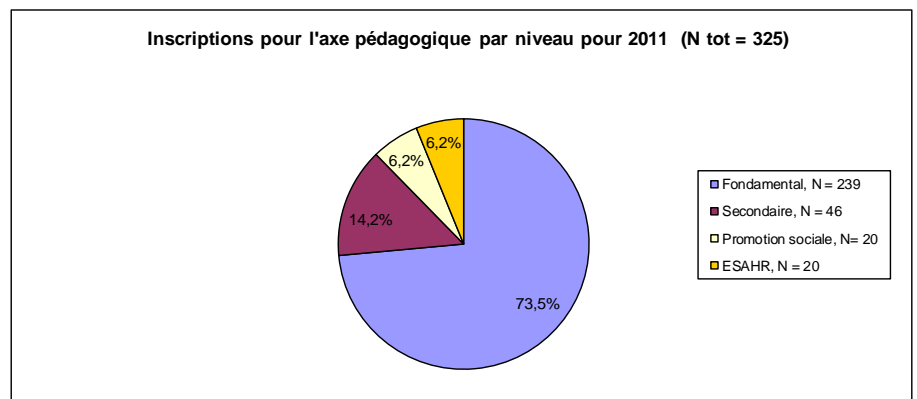
Graphe 8 : admin par niveau 2011



Graphe 9 : péda par niveau 2010



Graphe 10 : péda par niveau 2011



Que ce soit en 2010 ou en 2011, la majorité des inscriptions proviennent de l'enseignement fondamental, ce qui est assez cohérent avec le nombre d'établissements relevant de ce niveau. Pour la promotion sociale, en 2010 et 2011, nous avons organisé plus de sessions pédagogiques (3 en tout) que de sessions administratives (1) à l'inverse de l'enseignement artistique à horaire réduit (2 administratives pour 1 pédagogique).

Inscriptions par niveau pour l'axe administratif

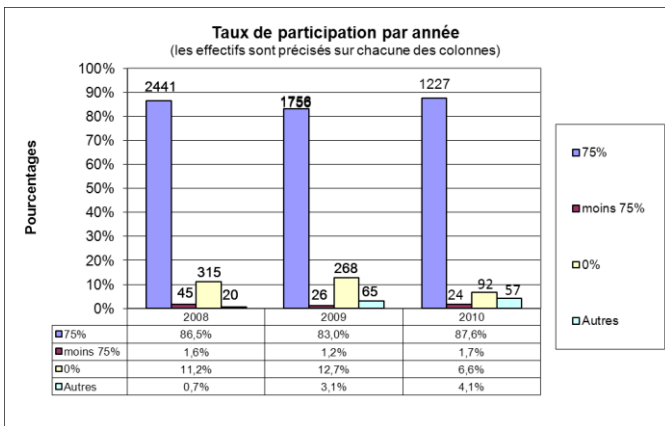
Quelles que soient les années, la majorité des inscriptions provient de l'enseignement fondamental : 65% en 2010 et encore la moitié en 2011. A l'inverse, il y a une session de plus pour l'enseignement secondaire en 2011 (4 sessions) qu'en 2010 (3 sessions). Le pourcentage de formations pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit reste constant d'une année à l'autre. Seule une formation en promotion sociale a été organisée en 2010. Ce constat de la prégnance des inscrits du fondamental reste en cohérence avec ce qui a été constaté dans les années antérieures et avec le nombre d'établissements largement supérieur dans ce niveau d'enseignement par rapport aux autres niveaux.

Inscriptions pour l'axe pédagogique

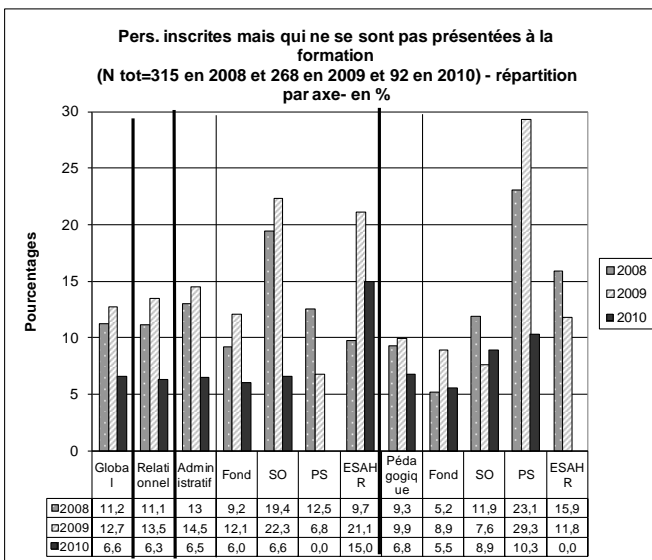
La formation pour la promotion sociale a été organisée chaque année. Par contre, celle pour l'ESAGR n'a été organisée qu'en 2011. Cette année là, $\frac{3}{4}$ des sessions de l'axe pédagogique étaient destinées à l'enseignement fondamental. La proportion de formation pour l'enseignement secondaire a diminué de moitié entre 2010 et 2011. Les constats pour cet axe sont évidemment du même ordre que pour l'axe administratif.

C. Taux de participation

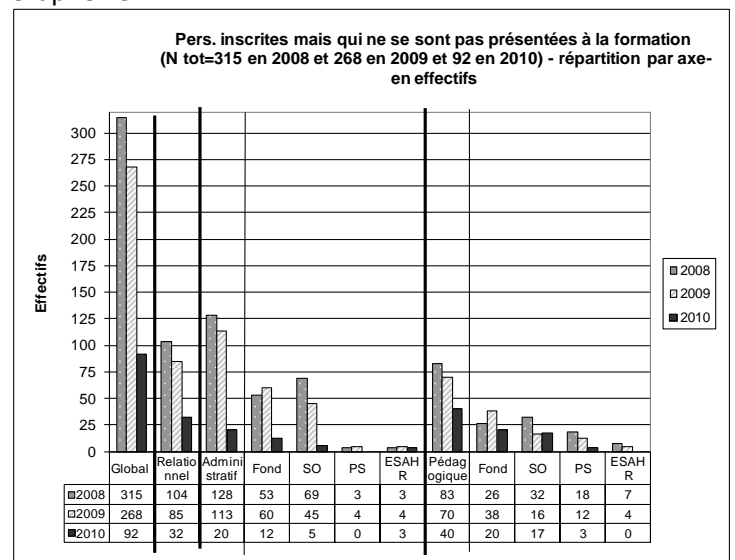
Graphe 11



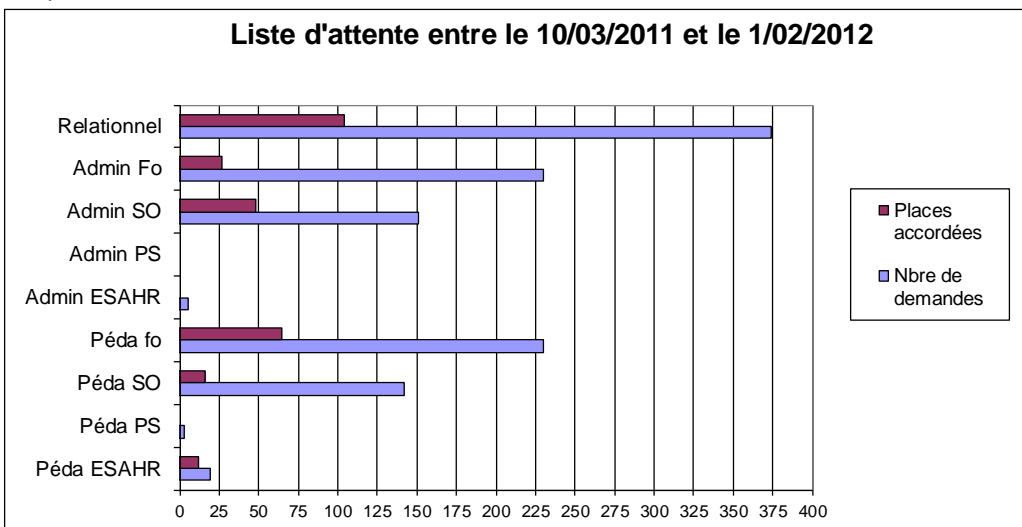
Graphe 12



Graphe 13



Graphe 14 : liste d'attente



Nous constatons que 87% des participants suivent au moins 75% de la formation. 92 personnes ne s'y présentent pas en 2010. L'IFC essaye de contrecarrer l'absentéisme du premier jour par la voie de la gestion de la liste d'attentes. Plusieurs sessions ont été réorganisées par ailleurs afin de combler un certain nombre de demandes sur des listes d'attente.

Taux de participation

87% des participants suivent au moins 75% de la formation. Le nombre de personnes qui n'ont pas les 75% de présence pour participer à la certification reste constant entre les années. Quant à la catégorie 0%, elle diminue fortement. Ceci peut être expliqué par le fait que nous avons essayé d'affiner nos données. Un recodage de la catégorie « abandon » a été fait afin de différencier le moment de cet abandon. Quand une personne s'est désinscrite d'une formation avant l'envoi de la liste de présences à l'opérateur, nous ne l'avons pas prise en compte dans les inscrits, contrairement à 2008-2009. Pour 2010, 98 personnes étaient dans ce cas et 55 personnes pour 2011. Les raisons peuvent être diverses.

Reste que 92 personnes ne se sont pas présentées à la formation en 2010 alors qu'elles y étaient attendues et n'ont pas prévenu l'IFC afin qu'il puisse s'organiser pour proposer la place libérée à quelqu'un de la liste d'attentes. Il faut noter aussi que les inscriptions-désinscriptions nécessitent aussi pas mal de manipulations au niveau de la base de données de l'IFC, une même personne ne pouvant pas être inscrite deux fois. L'analyse plus poussée de ces données lors de ce rapport nous amène à affiner les catégories proposées dans la base de données afin de pouvoir à l'avenir faire en sorte que nous disposions de l'information pour tous les inscrits.

Absentéisme le 1er jour de la formation – répartition par axe

Les histogrammes doivent être lus en parallèle (par axe, nombre de personnes qui ne se sont pas présentées dans les formations de cet axe comparativement au nombre de personnes inscrites dans cet axe VS nombre effectif de personnes). Ils sont à titre indicatif. En effet, comme nous venons de l'expliquer, nous avons nettoyé les données des personnes qui se sont désinscrites avant la formation. Nous ne sommes donc pas à même de pouvoir établir des comparaisons. On tourne donc en moyenne à 6% de personnes absentes, ce qui conforte l'impression qu'il y a un peu moins d'absences dans les formations initiales des directeurs, actuellement.

Au vu des différents niveaux, l'absentéisme se marque proportionnellement plus au niveau de l'ESAGR et de la promotion sociale même si en termes d'effectifs, il ne s'agit là que de 3 personnes. C'est souvent dans les sessions de ces niveaux qu'il reste de la place. Dès lors, les gens s'y précipitent pour s'inscrire, ce

qui occasionne des erreurs de niveaux et pourrait expliquer ce pourcentage plus élevé. Le taux d'absentéisme est plus important aussi pour le secondaire pédagogique, mais il est difficile d'en expliquer les raisons. Une des hypothèses qui pourrait être formulée porte sur le fait que cet axe est moins saturé qu'au niveau fondamental.

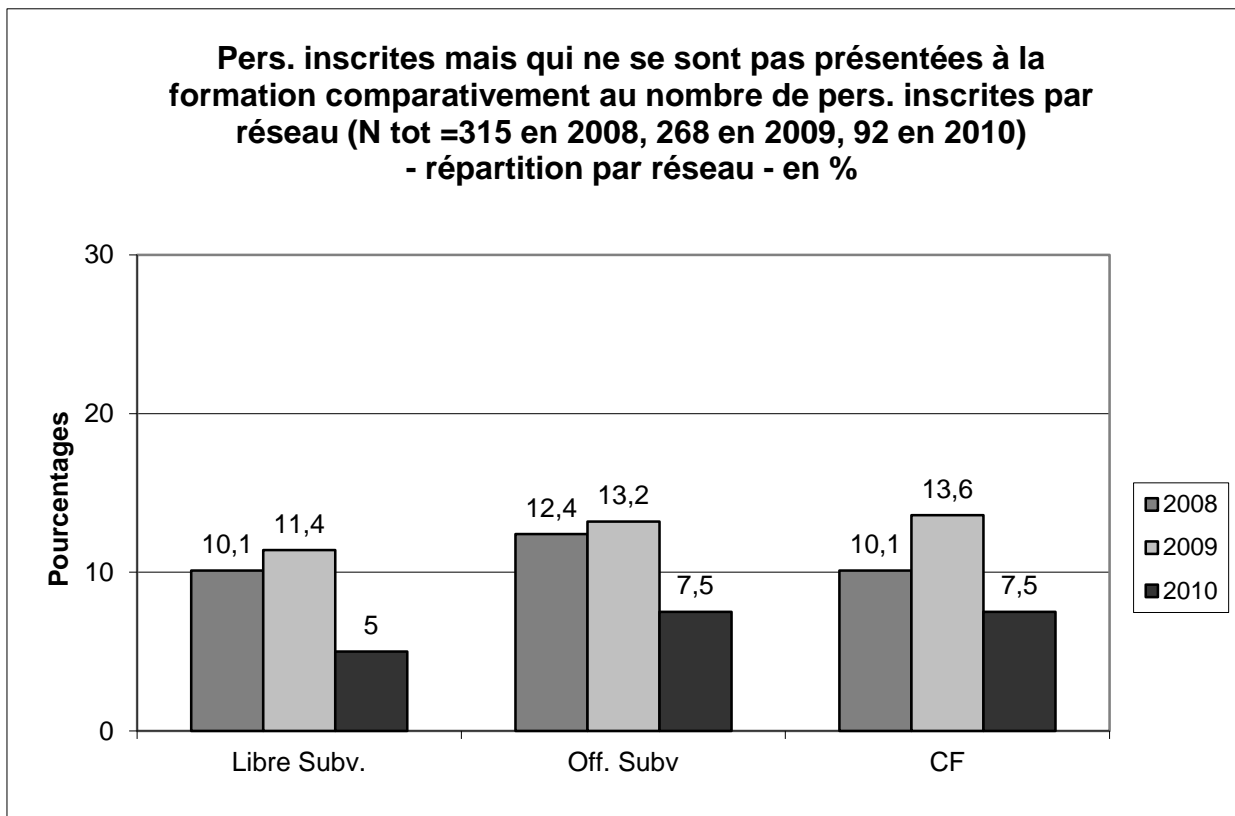
Indépendamment du fait que nous avons affiné nos données, le taux d'absentéisme plus faible le premier jour de la formation peut aussi être dû mais en proportion plus restreinte à la gestion de la liste d'attentes. En effet, si quelqu'un se désiste de la formation après l'envoi de la liste de présences et avant le premier jour de la formation, tout sera fait au sein de l'IFC pour que la place puisse être attribuée à quelqu'un d'autre.

Liste d'attentes

Une liste d'attentes a été mise en place depuis le mois de mars 2011 pour pouvoir avoir une meilleure idée des besoins de formation. Dans cette liste d'attentes, les personnes indiquaient les formations auxquelles elles souhaitaient s'inscrire et dans quelle province. En fonction de la date à laquelle les participants se sont inscrits sur la liste, quand une place se libère, nous contactons les personnes dans l'ordre de celle-ci jusqu'à trouver quelqu'un qui puisse participer à la formation. Quand les personnes sont absentes le premier jour, il est beaucoup plus complexe de les remplacer, surtout au niveau de l'axe administratif et relationnel.

En 2011-2012, avant le nouveau marché, plusieurs sessions ont été réorganisées au vu des demandes, ce qui a permis qu'environ 30% de celles-ci aient été comblées, pour le relationnel, l'axe administratif secondaire et l'axe pédagogique fondamental. C'est nettement plus pour l'axe pédagogique ESHAR où il y avait grand besoin d'une formation puisqu'il n'y en avait pas qui avaient été organisées en 2010. On est aux alentours de 11% pour le pédagogique secondaire et l'administratif fondamental. Toutes les personnes encore présentes sur la liste d'attentes en 2010-2011 ont été prévenues personnellement de l'ouverture des nouvelles formations liées au marché 2012-2016 et ont eu la possibilité de s'inscrire pendant 4 jours, en « avant-première » de l'ouverture officielle. Ceux qui n'ont pas fait cette démarche ont choisi de ne pas s'inscrire à ce jour. Dès lors, nous considérons que cette liste n'existe plus à ce jour au vu des nouvelles possibilités d'inscription offertes.

Graphe 15



7,5% d'absents le premier jour de la formation au niveau de l'officiel subventionné et de la FWB et 5% au niveau du réseau libre subventionné.

Absentéisme le 1^{er} jour de la formation- répartition par réseau

Tout en sachant qu'en moyenne pour 2010, nous avons 6,6% d'absentéisme, nous constatons que celui-ci est plus présent cette année là au niveau des réseaux de la

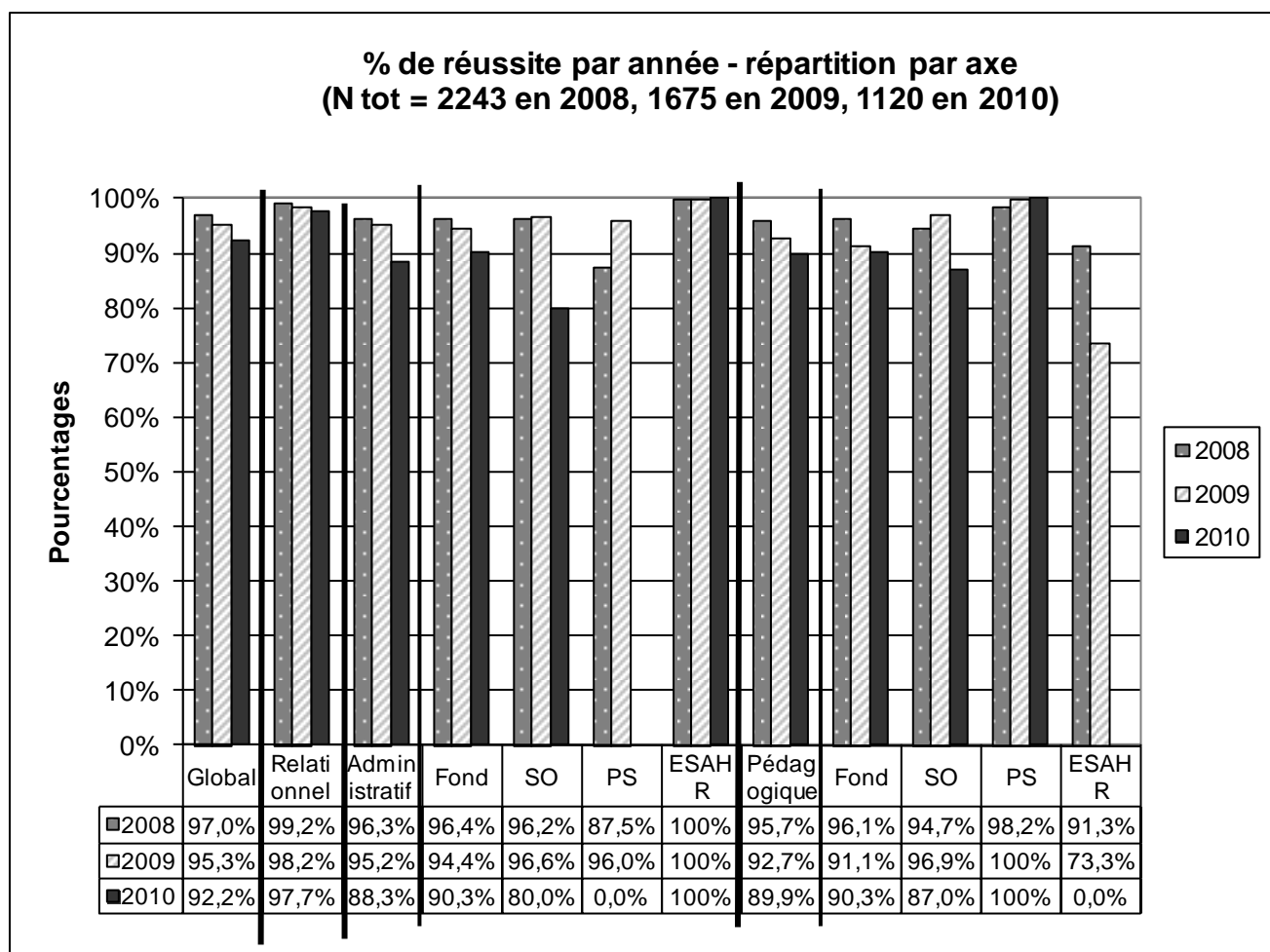
FWB et de l'officiel subventionné (7,5%) que dans le réseau libre subventionné (5%). Cette tendance se ressentait déjà en 2009. Nous bloquons jusqu'à l'année suivante l'inscription des personnes qui se sont inscrites à une formation et ne s'y sont pas présentées.

D. Taux de réussite

Tableau 1

	2008			2009			2010		
	Echec	Réussite	% échec	Echec	Réussite	% échec	Echec	Réussite	% échec
Global	67	2176	3,0%	79	1596	4,7%	87	1033	7,8%
Relationnel	6	705	0,8%	9	502	1,8%	9	381	2,3%
Admin global	29	753	3,7%	28	559	4,8%	30	227	11,7%
Admin fond	18	476	3,6%	21	357	5,6%	17	158	9,7%
Admin SO	10	251	3,8%	5	140	3,4%	13	52	20,0%
Admin PS	1	7	12,5%	2	48	4,0%	0	0	
Admin ESAHR	0	19	0,0%	0	14	0,0%	0	17	0,0%
Pédagogique global	32	718	4,3%	42	535	7,3%	48	425	10,1%
Pédagogique fond	18	446	3,9%	33	339	8,9%	32	297	9,7%
Pédagogique SO	11	195	5,3%	5	157	3,1%	16	107	13,0%
Pédagogique PS	1	56	1,8%	0	28	0,0%	0	21	0,0%
Pédagogique ESAHR	2	21	8,7%	4	11	26,7%	0	0	

Graphe 16



En 2010, le nombre global d'échecs est plus élevé. La différence ne se marque pas dans l'axe relationnel mais bien dans l'axe administratif et surtout au niveau secondaire de même que dans l'axe pédagogique au même niveau.

Taux de réussite – répartition par axe

Alors qu'il y a moins d'inscrits en 2010, le nombre global d'échecs est plus élevé, ce qui nous amène à en déduire qu'il y a plus d'échecs qu'avant.

Si on regarde les axes, il y a eu peu de changements entre les années quant au profil des résultats au niveau de l'axe relationnel. Cela reste l'axe le plus réussi.

Si l'on examine les résultats globaux de 2010, ils sont plus proches entre l'axe administratif (88,3%) et pédagogique (89,9%) qu'auparavant (95,2% et 92,7%).

Au sein de l'axe administratif, on constate plus de variance en termes de pourcentage de réussite entre le fondamental (90,3%) et le secondaire (80%), proportionnellement bien sûr : 17 personnes échouent en fondamental et 13 en secondaire.

Une des raisons invoquées pourrait être la proportion plus importante, aux dires des formateurs, des personnes qui ne sont pas en fonction. Nous le verrons dans les commentaires notamment de l'axe administratif, les personnes évoquent le chemin plus important à parcourir pour elles.

Néanmoins, comme nous ne connaissons pas la fonction de la personne, mise à jour au moment de l'inscription, nous ne sommes pas à même de vérifier objectivement cette hypothèse.

Nous demandons une information sur la fonction exercée par le candidat lors de la demande de participation. A ce moment, il indique s'il est ou non « directeur faisant fonction ».

Entre le moment de cette demande de participation et l'inscription, la situation de la personne peut avoir évolué.

Nous récoltons de l'information sur la fonction exercée dans le questionnaire d'évaluation mais dans la mesure où celui-ci est anonyme, nous ne sommes pas à même de la coupler avec le résultat de la personne.

Il serait donc opportun de récolter cette information au moment de l'inscription de la personne et, idéalement, de la relayer aux formateurs pour qu'ils puissent avoir une meilleure perception de son groupe.

Nous constatons une disparité entre les sessions quant au nombre d'échecs parfois au sein d'un même opérateur.

E. Réussite des trois axes

Tableau 2 : nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation depuis le début des formations

	Libre	Off.Subv	FWB	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	233	489	159	881
Enseignement secondaire	181	72	130	383
Enseignement de promotion sociale	18	31	18	67
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	2	37	0	39
	434	629	307	1370

Tableau 3 : nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation et qui exerçaient une fonction de direction lors de la demande de participation

	Font fonction de direction lors de la demande de participation	Total de pers. ayant réussi les 3 axes	% de f.f. par rapport au nombre de réussites
Enseignement maternel, primaire, fondamental	225	881	25,50%
Enseignement secondaire	138	383	36%
Enseignement de promotion sociale	33	67	49%
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	10	39	26%
	406	1370	29,60%

Depuis le début des formations, 1.370 personnes ont réussi les 3 axes de formation en interréseaux. En moyenne, une personne sur 3 était dans une fonction de direction au moment de sa demande de participation.

Réussite des 3 axes

Comme dans le rapport précédent, nous avons fait le relevé des personnes qui ont réussi les 3 axes en interréseaux depuis le début des formations. Par rapport aux derniers constats, 372 personnes ont encore réussi les 3 axes, ce qui nous fait un total de 1370 personnes.

Ce qu'il serait intéressant de savoir c'est parmi ces 1370 personnes, combien ont obtenu et réussi les deux formations réseaux, combien se sont vu attribuer un poste de direction ou combien ont postulé pour un poste de direction ? Nous ne disposons pour l'instant d'aucune donnée à ce sujet. Ceci permettrait en tout cas de mieux évaluer les raisons pour lesquelles les personnes ont souhaité faire cette formation initiale des directeurs : par intérêt, « au cas où », pour un projet précis ?

La seule indication que nous pouvons prendre concerne la fonction de la personne au moment

de la demande de participation. Cette donnée est encodée par la personne elle-même. Nous avons tenté d'appréhender la fonction de la personne au moment de sa demande de participation en reprenant les catégories de direction, directeur, mais aussi sous-direction, préfet, proviseur ou chef d'établissement. Une marge d'erreur reste certainement. Nous constatons que la moyenne globale est de 30% de personnes en fonction au moment de la demande de participation. Par contre, des différences sont constatées entre les niveaux. 1/3 des personnes du secondaire qui ont réussi les 3 axes étaient en fonction lors de la demande d'inscription, ¼ pour l'ESHR et le fondamental et la moitié pour la promotion sociale. L'importance de la proportion des directeurs pour ce niveau est due aux conditions requises pour entrer dans le processus.

F. Coût des formations – plaintes et recours

Tableau 4

Axe	N heures	01 mars 2008 - 31 décembre 2008				01 janvier 2009 - 30 juin 2009				01 juillet 2009 - 30 juin 2010			
		N inscrits	Coût total	Prix moyen/ personne	coût horaire moyen / personne	N inscrits	Coût total	Prix moyen/ personne	coût horaire moyen / personne	N inscrits	Coût total	Prix moyen/ personne	coût horaire moyen / personne
relationnel	20	787	169.387 €	215 €	11 €	384	61.514 €	160 €	8 €	628	115.157 €	183 €	9 €
administratif	10	1042	100.362 €	96 €	10 €	326	39.683 €	122 €	12 €	777	68.026 €	88 €	9 €
pédagogique	30	735	165.338 €	225 €	7 €	277	61.397 €	222 €	7 €	710	149.642 €	211 €	7 €
Total	60	2564	435.087 €			987	162.594 €			2115	332.825 €		

Tableau 5

Axe	Nbre d'heures	01 juillet 2010-30 juin 2011				01 juillet 2011- 31 mars 2012			
		Coût total	N. inscrits 10 jours avant la formation	Prix moyen par personne	Coût horaire moyen par personne	Coût total	N. inscrits 10 jours avant la formation	Prix moyen par personne	Coût horaire moyen par personne
relationnel	20	78.507,54 €	498	157,65 €	7,88 €	44.221,74 €	290	152,49 €	7,62 €
administratif	10	24.464,50 €	326	75,04 €	7,50 €	17.790,40 €	257	69,22 €	6,92 €
pédagogique	30	120.183,86 €	556	216,16 €	7,21 €	59.655,87 €	306	194,95 €	6,50 €
Total	60	223.155,90 €	1.380			121.668,01 €	853		

Globalement, les coûts des formations diminuent légèrement.

L'IFC n'a reçu qu'une seule plainte depuis juillet 2010 concernant le contenu de la formation et le processus de transmission des résultats de la certification. Sur 10 opérateurs, 7 d'entre eux n'ont reçu aucun recours. Il y a eu 6 recours internes et un externe jugé recevable mais non fondé.

Coût des formations

Nous présentons ci-contre l'évolution du coût des formations initiales des directeurs par axe depuis le tout début des formations, soit depuis le mois de mars 2008 jusqu'au mois de mars 2012.

Nous présentons l'évolution des coûts en prenant des périodes dont la durée varie, cela peut sembler curieux. Cela s'explique tout simplement par le fait que les périodes correspondent au tempo des périodes couvertes par nos différents rapports d'évaluation. En effet, les deux premières périodes (qui couvrent respectivement 10 mois et 6 mois) reprennent les informations présentées dans le rapport de 2009, la troisième période (qui prend les frais d'une année complète - 12 mois) correspond au rapport de 2010 tandis que les deux dernières périodes (respectivement 12 mois puis 9 mois) sont les mois de formation sur lesquels porte le présent rapport.

Pour neutraliser l'effet « différence de durée entre les périodes », nous avons indiqué le coût moyen de la formation par inscrit et par axe pour chacune de ces périodes. Nous avons même indiqué le coût horaire moyen par inscrit et par axe.

Ces tableaux indiquent le nombre d'inscrits sur les listes de présence telles qu'envoyées aux organismes 10 jours avant le début de la formation.

Rappelons-nous bien que dès l'instant où nous commandons une session de formation, nous nous engageons à payer tous les frais fixes de celle-ci, quel que soit le nombre de participants effectif : les honoraires des formateurs, les frais de locaux, etc., sont les mêmes pour 12 ou 24 participants. La moyenne horaire de nos tableaux par contre est affectée par ces éléments.

Ainsi, il est évident qu'en bons gestionnaires des deniers publics, nous veillons à n'activer le plus possible que des sessions complètes. Il est cependant impossible de toujours prendre en compte ce critère. Dans le cas des sessions organisées au profit des candidats directeurs en Promotion sociale ou, plus encore dans l'ESAHR, il est évidemment très rare d'atteindre le nombre maximum de participants acceptés. Il est parfois impossible d'atteindre le nombre minimum. Dès lors, le coût moyen par personne de ces sessions de formation est plus élevé que celui des sessions de formation organisées au profit des candidats directeurs di fondamental ou du secondaire.

Pour les axes administratif et pédagogique, le fait que nous ayons de moins en moins de sessions activées pour la promotion sociale et pour l'ESAHR fait partie de l'explication sur la diminution des coûts. Dans le cas de l'axe relationnel, le fait que nous avons mieux su réguler le nombre de personnes par groupe de formation peut être pris en compte pour expliquer une part de cette diminution

également. Dans tous les cas, l'absentéisme moins élevé que dans les années antérieures joue un rôle indéniable.

Soulignons encore que dans ce dossier, outre le coût des formations elles-mêmes, nous devrions également prendre en compte la prise en charge de la gestion des formations au sein de l'IFC :

- une personne assure à temps plein le suivi des formations. Elle écoute, conseille, console aussi parfois ... inscrit ou désinscrit, gère les flux, ... avec une rigueur et une probité sans faille ;
- le suivi informatique du dossier, même s'il ne demande plus qu'un travail ponctuel, requiert encore souvent le savoir-faire créatif, les compétences et la disponibilité d'un informaticien ;
- c'est aussi le comptable qui est régulièrement mis à contribution ;
- enfin vous le lisez, les formations sont évaluées, ce qui implique que les formulaires d'évaluation sont préparés, envoyés, récoltés, encodés, traités, analysés pour qu'in fine une synthèse, sous la forme d'un rapport, soit rédigée par la responsable pédagogique du dossier.

Plaintes et recours :

Depuis juillet 2010, nous n'avons reçu qu'une seule plainte signée par quelques participants à une même session de formation concernant le contenu de la formation et le processus de transmission des résultats de la certification de cette session. Une réponse précise a été apportée par courrier aux plaignants.

L'IFC a également rencontré le responsable de la formation ainsi qu'un des formateurs afin d'assurer un suivi de la plainte en termes de contenu et de suivi administratif.

En ce qui concerne les recours, nous avons demandé aux opérateurs de formation de nous faire le relevé de ceux-ci. Sur 12 opérateurs, nous avons reçu la réponse de 10 d'entre eux. Pour un des deux opérateurs ne nous ayant pas répondu, nous sommes au courant qu'une plainte circulaire a été déposée puisque nous en avons reçu copie et l'avons suivie avec l'opérateur comme expliqué ci-dessus. Pour 7 opérateurs, il n'y a eu aucun recours. Un opérateur a traité un recours interne dont l'examen des éléments évoqués couplé à la concertation avec les formateurs a conduit à la délivrance d'une attestation de réussite. Un autre opérateur a reçu trois recours, dont deux étaient uniquement internes et l'un à la fois interne et externe. Ces recours ont été jugés recevables mais non fondés. Un autre opérateur a reçu deux recours internes, jugés recevables mais non fondés.

3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS

A. Préalable méthodologique

La partie « évaluation » porte sur les données issues des questionnaires d'évaluation remis aux participants à la fin de la formation. Un questionnaire (voir annexes) est spécifique à chaque axe étant donné que les objectifs ne sont pas les mêmes entre les axes et qu'une des questions concerne l'atteinte de ces objectifs. Les participants ont également, via notre site (après avoir passé la certification mais avant de connaître leurs résultats), la possibilité de donner leur point de vue sur celle-ci via un code personnalisé. Au fil des années, cette possibilité est de moins en moins utilisée (environ 5% des participants). Ce faible taux de réponse est néanmoins pour nous un indicateur. Les personnes ont la possibilité de s'exprimer mais elles n'y recourent pas, ce qui signifie probablement qu'elles ne sont pas dans le registre de plaintes sinon cette possibilité offerte aurait connu plus d'engouement.

Les formateurs remplissent également un questionnaire.

Les données quantitatives présentées dans la partie évaluation gardent le même canevas que celles examinées en 2008-2009 (sessions entre le 1^{er} juillet 2008 et le 30 juin 2010). Ceci nous permettra de percevoir une évolution éventuelle.

Deux blocs d'année sont concernés : 2008-2009 et 2010-2011, 101 formations ayant lieu entre le 1^{er} juillet 2010 et le 31 mars 2012. Notons que 6 sessions encore en cours après janvier 2012 n'ont pas encore été évaluées.

D'un point de vue méthodologique, comme pour le rapport de l'année passée, nous avons décidé d'exclure les sessions pour lesquelles nous ne disposons pas d'au moins 70% des questionnaires d'évaluation comparativement au nombre de personnes présentes le dernier jour. Ainsi, les questionnaires de 4 sessions (2 en 2010 et 2 en 2011) ont été retirés pour l'axe relationnel, une session pour l'axe administratif secondaire (en 2010) et 2 sessions pour l'axe pédagogique (une en 2010 - secondaire et une en 2011 - fond). Précisons en outre, que nous ne disposons pas des évaluations de deux opérateurs, chacun pour 3 sessions (2 relationnelles et 1 administrative promotion sociale, pour l'un et 3 pédagogiques pour l'autre). De nombreux rappels ont été faits auprès de ces opérateurs mais, en vain.

Pour 2010-2011, 28 sessions sont donc évaluées pour l'axe relationnel sur 37, 20 pour l'administratif sur 24 et 34, pour le pédagogique sur 40. Seuls les commentaires de ces sessions sont analysés dans ce rapport.

Les résultats présentés porteront sur:

- l'atteinte des objectifs;
- les attentes et à la préparation de la certification ;

Nous travaillons sur les pourcentages valides c'est-à-dire les pourcentages desquels les non-réponses ont été extraites. Les graphiques reprennent les pourcentages positifs cumulés (plutôt d'accord et tout à fait d'accord).

Nous analyserons différentes variables (blocs d'années, niveau de formation et fonction- direction ou non) et examinerons si les différences s'avèrent significatives ¹ à savoir si la réponse la plus fréquemment choisie est la même entre les différents sous-groupes ou pas.

- les résultats relatifs aux différentes sessions proprement dites.

Pour ce dernier point, nous avons été amenés comme l'année passée à créer un indicateur récapitulatif (score global), voire plusieurs indicateurs par session (scores par thématique). Ces indicateurs reprennent, par session, la moyenne des résultats de chaque participant aux différents items intégrés dans le score en question. Nous préciserons chacun des items concernés dans chacun des axes.

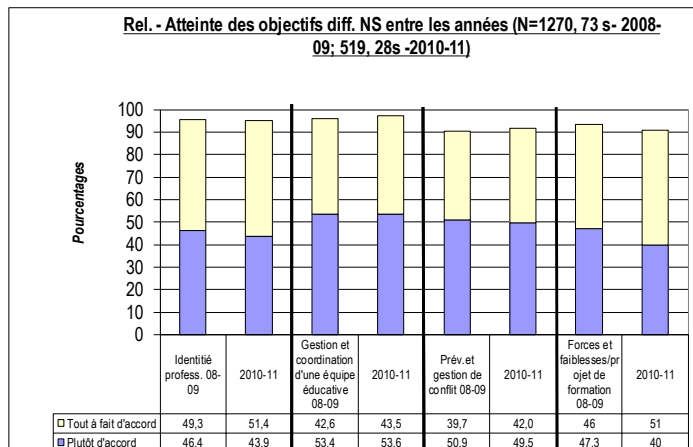
Sur la base de ces scores, nous pouvons différencier les sessions sur une échelle allant de 1 à 4. Nous considérons que les sessions < à 2.75 sont problématiques. Les sessions entre 2.75 et 3.25 sont des sessions moyennes. Celles > à 3.25 sont de bonnes sessions. Quant à celles > à 3.75, nous considérons qu'elles sont excellentes.

Chacun des opérateurs de formation reçoit les résultats relatifs aux différents scores pour chaque formation donnée, ce qui lui permet lui aussi d'appréhender globalement les sessions qu'il organise.

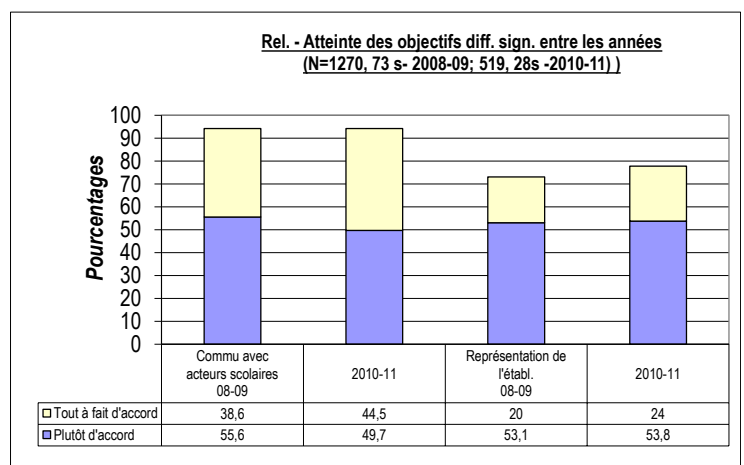
¹ Pour tester ceci, nous recourons à des tests non paramétriques (Mann-Whitney- 2 échantillons indépendants- ou Kruskal-Wallis – plusieurs échantillons indépendants- suivant le nombre de modalités des variables) puisque nous ne disposons pas de variables numériques continues. Ces tests ne nous permettent pas cependant de préciser l'ampleur des différences quand elles existent. Le seuil de signification est de 0.5.

B. Axe relationnel

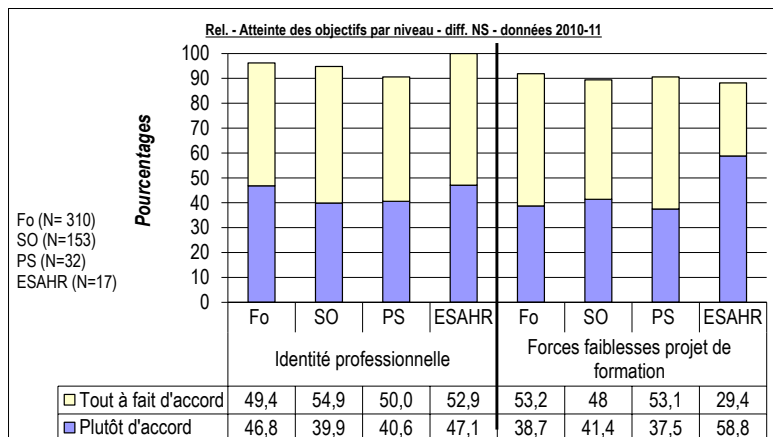
Graph 17 : Atteinte des obj. diff NS entre années



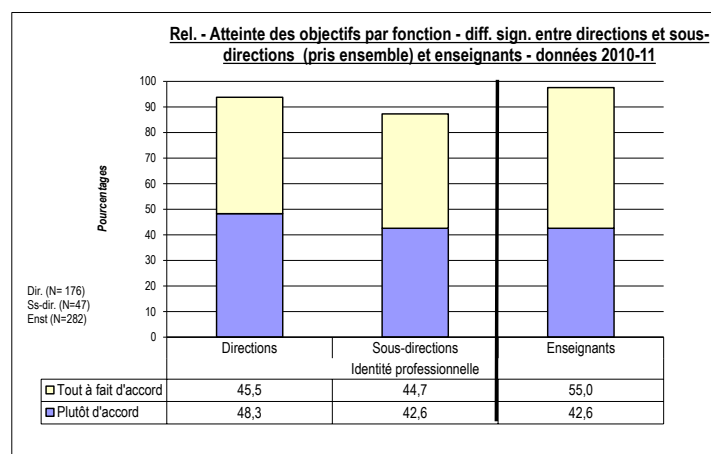
Graph 18 : Atteinte des obj. diff. sign. entre années



Graph 19 : Atteinte des obj. par niveau



Graph 20 : Atteinte des obj. par fonction



Atteinte des objectifs. Pas de grandes différences entre l'atteinte des objectifs entre les années. Celui relatif à la représentation de l'établissement semble souvent effleuré. Comme pour dans l'axe pédagogique, le manque de temps implique que pour certains objectifs, on en reste au niveau analyser et non exercer. « Prises de conscience » résume bien les apports de la formation sur cet axe. La formation permet de mieux visualiser la fonction, les rôles et les obligations d'une direction. Certains participants de promotion sociale ou d'ESHR souhaiteraient que les situations soient davantage contextualisées pour eux.

La formation liée à l'axe relationnel est vue par les participants comme le « ciment de toutes les autres ». Ils indiquent que les compétences relationnelles sont un peu « le talon d'Achille. Il est donc essentiel d'y être bien préparé ». La bonne gestion des relations professionnelles sera bénéfique pour les deux autres aspects administratif et pédagogique de la fonction de direction.

Pour la plupart des objectifs et notamment pour les deux objectifs centraux, fils conducteurs de la formation (identité professionnelle et analyse de ses forces et faiblesses et projet de formation), les tendances entre les années sont très proches, même si nous observons un peu plus de personnes « tout à fait d'accord » (mais les tendances ne sont pas significatives). Les différences se marquent plus sur la communication et sur la représentation de l'établissement, même si cet objectif reste « pas vraiment approfondi mais la réflexion s'entame » et ce, dans beaucoup de formations. A titre d'exemple, une formation a travaillé sur le communiqué de presse.

Le poids donné à chacun des objectifs diffère parfois d'un opérateur à l'autre. Le manque de temps reste présent et est évoqué par les formateurs. Ainsi, ce que l'on relève pour certains objectifs à travers des commentaires comme celui-ci : « *éveiller l'intérêt, le questionnement mais impossible d'aller en profondeur* » et plus largement « *J'ai sans doute aussi une frustration due au "survol" inévitable de certains chapitres.* ».

Plusieurs commentaires font ressortir les idées importantes que les participants ont retenues en lien avec les objectifs : « *Prévention et gestion des conflits : Reformuler ce que les interlocuteurs donnent comme arguments et les questionner pour les amener à dégager leurs propres solutions ; je ne peux pas tout gérer seul. Il existe des structures.* » ; « *Identité professionnelle : Différence entre l'homme et la fonction* » ; « *cette formation m'a permis d'apprendre comment gérer une réunion, l'organiser, de recevoir des trucs et astuces* » ; « *Savoir comprendre l'autre apporte une dimension et un enrichissement dans la relation* ».

Les acquis peuvent surtout se résumer par des prises de conscience :
- (direction) « *un temps d'arrêt sur mon évolution personnelle après 2 ans* » ;
- « *la formation permet de réfléchir et de se poser des questions* »
- « *prise de conscience de mes faiblesses et des différents moyens mis à ma disposition pour les travailler* » ;
- « *je me croyais très à l'aise au niveau relationnel avant la formation et celle-ci m'a permis d'ouvrir les yeux sur les manquements* » (direction) ;
- « *j'en ressors avec des projets de formations auxquels je ne pensais pas en commençant la formation* » ;
- « *cette formation m'a permis de bien me positionner face à mon choix de devenir directrice* » ; « *cette formation m'a permis de me rendre compte que je ne suis pas fait pour cette fonction* » (enseignant) ; « *cela me donne un bon aperçu (je pense) des différents éléments à prendre en compte pour aborder un poste de direction, et je suis satisfaite de pouvoir m'en rendre compte avant.* ».

De temps à autres, ces commentaires s'accompagnent d'une formalisation de la prise de conscience : « *la formation m'a permis de 'mettre des mots' sur des aptitudes et des compétences* ».

On y trouve clairement la découverte d'un métier :

- « *m'aide à mieux visualiser la fonction, les rôles et les obligations d'un directeur* », « *c'est un monde à part dont je ne soupçonnais pas les*

difficultés » ; « *je suis bien plus conscient de l'immensité des responsabilités et du caractère solitaire de la fonction* ».

- « *l'axe management était méconnu pour ma part dans cette nouvelle fonction* ».

D'autres éléments sont soulignés :

- l'acquisition d'outils et de techniques d'animation dans le cadre relationnel : « *j'ai reçu des outils supplémentaires, complémentaires* », « *je me sens mieux armé pour analyser des situations sans réagir uniquement sur le plan émotionnel* »,

- de l'assurance : « *Le fait de s'entendre dire à maintes reprises que l'on va jouer un rôle de leader, de pilote, ... aide à endosser ce rôle en minimisant, voire en estompant, un certain sentiment d'usurpation. La crainte d'une perception critique par les membres de l'équipe fait peu à peu place à plus de sérénité.* »

Des différences significatives ne sont pas observées entre les niveaux (fondamental, secondaire, promotion sociale et ESHR). Dans les commentaires, certains participants insistent pourtant pour différencier le niveau fondamental et secondaire au vu des spécificités du fonctionnement des directions de chacun des niveaux (ex. taille de l'équipe). Certains participants des deux autres niveaux trouveraient pertinent que les situations soient davantage contextualisées avec leur niveau également : « *Enorme regret que le module ne soit pas organisé spécifiquement pour la prom soc. J'étais perdu au milieu de 75% d'enseignants du primaire et 25% du secondaire. Selon moi les aspects relationnels prom soc sont bien spécifiques et méritent d'être analysés à part!* »

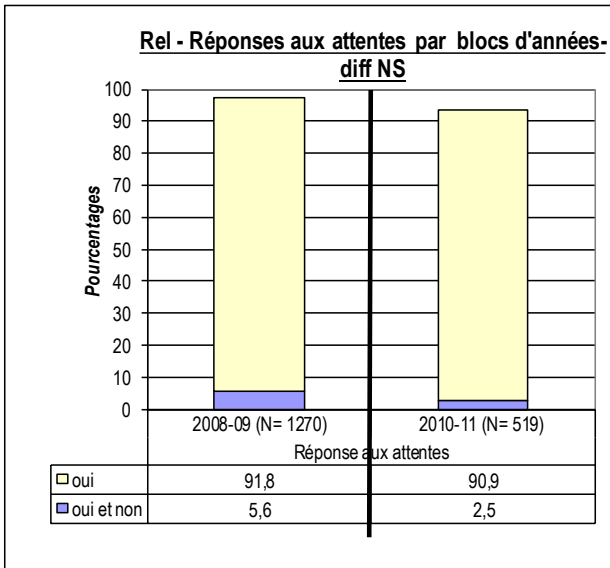
Quant aux différences entre le fait d'être dans un poste de direction ou non, les différences se marquent plus nettement et assez normalement par rapport à l'objectif lié à l'identité professionnelle, les directions évaluant de manière plus faible cet item. Les commentaires suivants nous permettent de comprendre assez aisément l'écart entre la perception que peuvent avoir de l'objectif les personnes en fonction et celles qui ne le sont pas : « *je suis déjà en poste. L'identité est en construction mais la prise de conscience est déjà faite* ».

Il convient de noter les différences de point de vue entre les participants au sein d'une même session. A titre d'exemple, deux directions différentes : « *répétition d'outils déjà eu dans des formations précédentes* », « *très grande richesse des outils livrés* ».

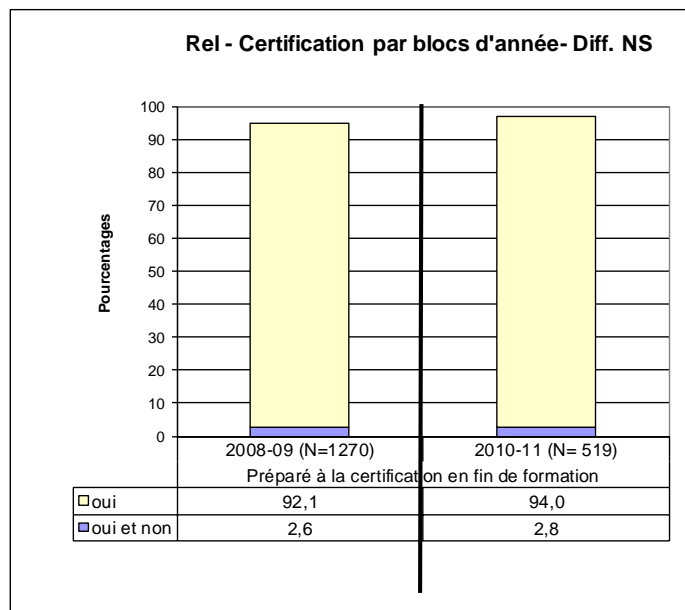
Les personnes qui ne sont pas en fonction peuvent éprouver davantage de difficultés : « *(une direction) j'ai éprouvé lors des jeux de rôle l'avantage que j'avais par rapport aux professeurs qui n'étaient pas en fonction* » ; « *je ne suis pas encore directeur, donc difficile d'appréhender les changements* » ; « *Au début, j'ai nagé dans le flou artistique le plus complet! Au fur et à mesure que la formation avançait, toutes les pièces du puzzle s'emboîtaient.* » ; « *Je suis encore trop plongée dans mon quotidien de prof pour avoir le recul nécessaire à cette perception, en tout cas pour le projet de formation* ».

L'un ou l'autre commentaire souligne la complexité pour les directions de gérer la formation en parallèle de la gestion de l'école : « *La densité de la formation et surtout le rythme (chaque semaine) ne permet pas de "digérer" la matière d'une séance à l'autre surtout lorsqu'on exerce déjà une fonction de direction ou sous-direction.* »

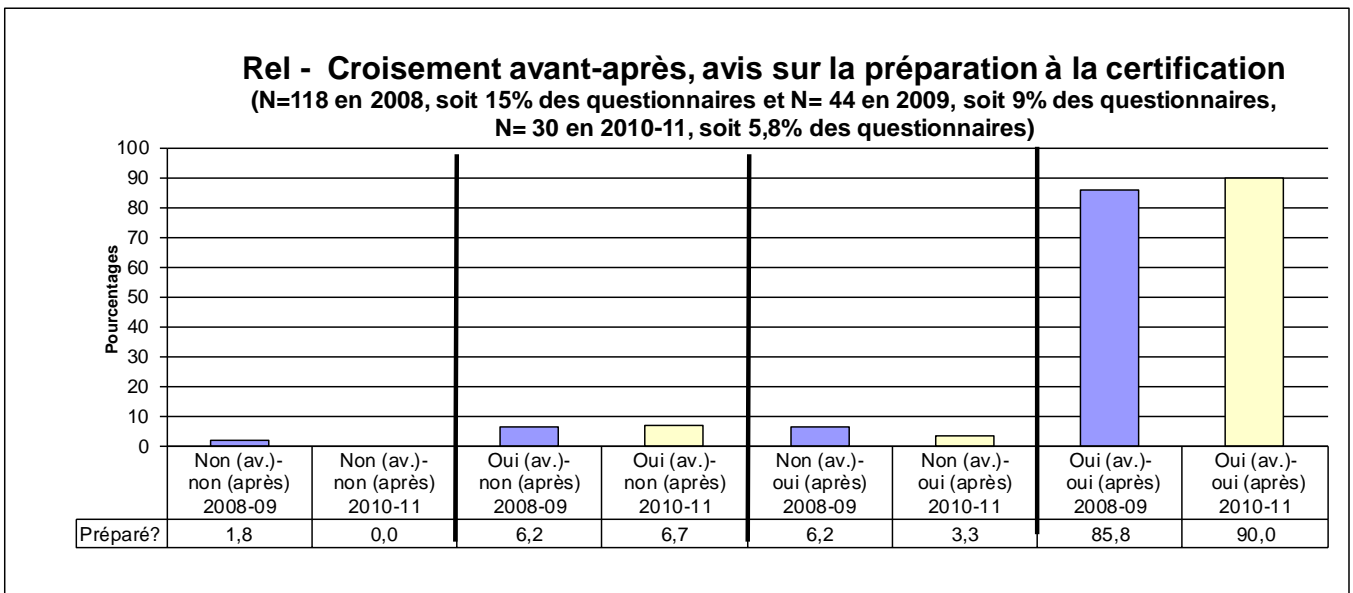
Graphe 21 : Relationnel – réponses aux attentes



Graphe22 : Relationnel – certification



Graphe 23 : croisement avant-après certification



Attentes et préparation à la certification. Comme dans les autres axes, les attentes sont surtout liées au fait d'avoir la possibilité de se constituer une boîte à outils. Le manque de pratique et de profondeur, dus au manque de temps se lisent dans les commentaires des personnes qui considèrent que la formation n'a pas répondu à leurs attentes. La plupart des formateurs ont clarifié l'épreuve et accompagné la réflexion.

Les graphiques liés aux attentes et à la certification ne montrent pas des résultats significativement différents entre 2008-2009 et 2010-2011. Les pourcentages de 2010-2011 sont plus faibles cependant quant aux réponses aux attentes qu'en 2008-2009 mais ceci est l'inverse pour les résultats relatifs à la certification.

Comme dans les autres axes, les attentes sont surtout liées au fait d'être outillé : « elle complète ma boîte à outils », « elle me donner des outils pour résoudre les problèmes et des pistes pour les éviter », « les outils proposés sont transférables et utiles pour un directeur », mais aussi d'avoir découvert le métier de directeur : « cette formation m'a permis d'avoir un autre regard sur le poste et la manière d'aborder l'équipe ».

A l'inverse, à titre d'illustration, voici des personnes qui considèrent que la formation n'a pas répondu à leurs attentes. Deux éléments soulignent le manque de pratique et le manque de profondeur, dus au manque de temps : « approche trop superficielle à cause du temps trop restreint pour aborder de manière satisfaisante tous les aspects », « j'espérais une actualisation des outils et méthodes, plus de partage d'expériences et d'analyse de situation réelles...or tout cela est resté très basique, voire simpliste », « pas assez de cas concrets ».

L'extrait suivant illustre l'écart entre certaines attentes et ce que la formation proposait, écart qui a pu nourrir une certaine prise de conscience chez la personne « je m'attendais à une formation par laquelle je serais amenée à faire éclore le meilleur chez les autres. Or, c'est le contraire qui a été travaillé à savoir quel comportement vais-je avoir dans différentes situations pour donner le meilleur de moi-même ».

Au niveau de la certification, différents dispositifs semblent avoir été mis en œuvre pour l'accompagner et cela de manière spécifique suivant les opérateurs. Ce qui revient surtout c'est le travail sur des situations analogues au cas de la certification que ce soit dans des travaux à domicile ou en groupe, exemples de travaux, l'évolution de la complexité de ces mises en situation

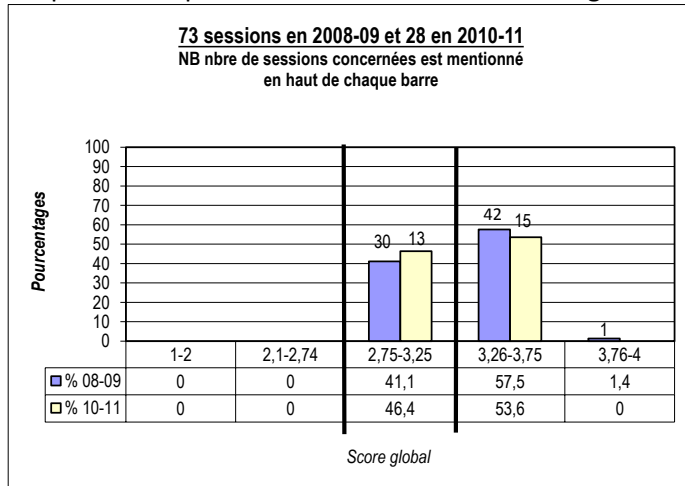
tout au long de la formation, la structuration de la matière, un QCM mis en place dans l'e-learning ayant pour but de vérifier la maîtrise par le participant du syllabus proposé. L'utilité de la formation est perçue au travers de ce commentaire : « sans cette formation je serais incapable d'analyser le cas qui me sera proposé (je ne maîtrisais aucun des outils qui m'ont été présentés). »

Plusieurs formateurs ont clarifié l'épreuve « consignes par rapport à l'épreuve explicitées à plusieurs reprises », « moments de questionnement liés à l'épreuve prévus » (mais pas chez tout le monde vraisemblablement : « laisser des moments libres dans la formation pour poser des questions relatives au travail ») et accompagné la réflexion « le formateur a mis l'accent sur tout un ensemble de points qui nous aideraient à la réalisation du travail écrit », « feed-back intéressant par rapport à la proposition d'étude de cas », « entretien intéressant lors de l'évaluation ». Dans certaines formations, cet accompagnement est perçu comme un des points forts : « je me suis sentie préparée, guidée », « tout est mis en œuvre pour notre réussite », « les travaux formatifs permettent d'entrer sereinement dans l'évaluation certificative ».

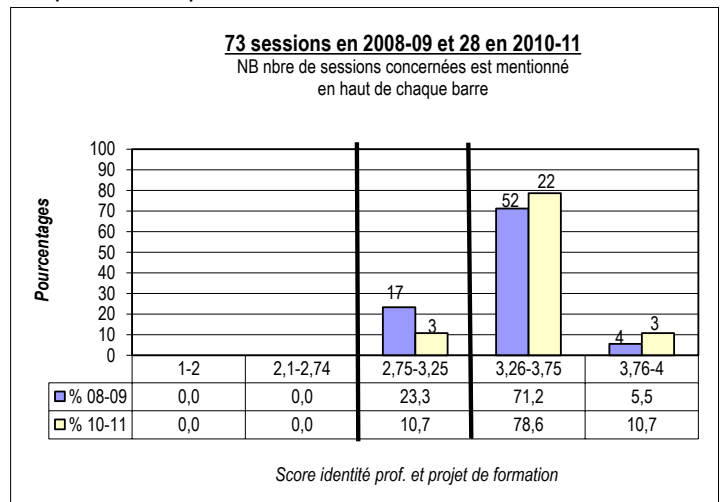
Les avis négatifs, très peu nombreux, invoquent les raisons suivantes : « pas passé en revue l'analyse d'un cas comme nous l'aurons lors de la certification », « pas de possibilité d'analyser un cas seul », « les formateurs ont des vues différentes de l'épreuve et donc donnent des conseils parfois opposés ».

L'un ou l'autre participant donne son point de vue sur la manière dont ils ont été évalué ou devraient être évalués : « L'examen devrait porter sur une situation amenée par chacun des participants et l'évaluation porterait alors sur la manière dont chaque participant analyse la situation. Le fait de recevoir un cas est également très scolaire, très artificiel (...) plutôt un exercice visant le développement professionnel », voire sur son impact : « le travail demandé pour la certification m'a permis de progresser ».

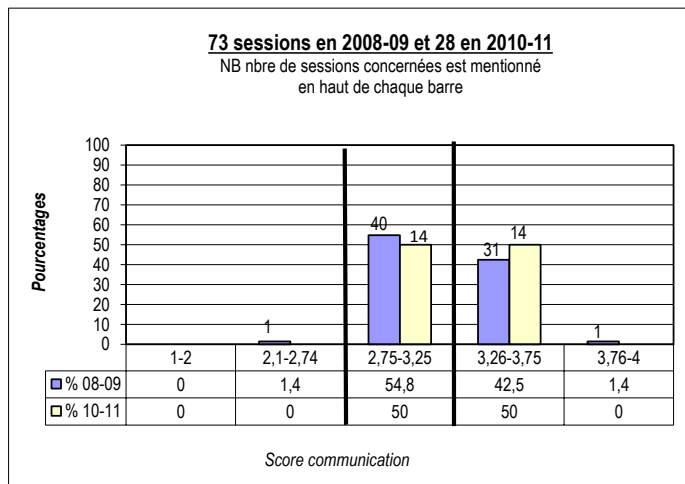
Graph 24 : Répartition des sessions via le score global sur 4



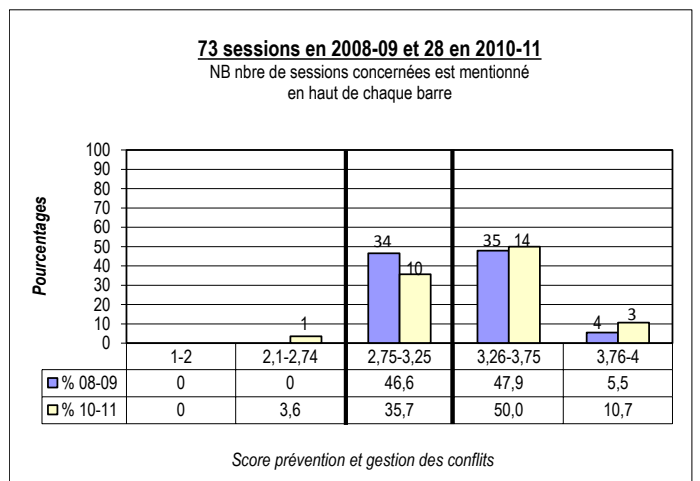
Graph 25 : Répart. des sess. via le score « identité »



Graph 26 : Répart. des sess. via le score « communication »



Graph 27 : Répart. des sess. via score « gestion des conflits »



Résultats par session. Souvent, pour un même opérateur de formations, les sessions qu'il organise se retrouvent dans différentes catégories. Les échanges (y compris lors des forums dans le dispositif e-learning) entre participants de différents niveaux, réseaux, fonctions et les travaux de groupe sont vus la plupart du temps comme une richesse. Le travail d'observation, d'analyse de mises en situation scolaire et celui sur ses représentations sont appréciés. Le côté humain, le soutien, la complémentarité et la cohésion des différents formateurs s'ils sont plusieurs est souligné dans les commentaires.

Pour affiner notre analyse, il nous semblait important de créer un voire plusieurs indicateurs qui mettent davantage en évidence les différentes dimensions traitées dans l'axe relationnel :

- un score qui prend la moyenne par participant puis par session pour l'identité professionnelle (3.1) et les forces et les faiblesses d'un projet de formation (3.6.);
- un score « communication » reprenant 3 items : gestion d'équipe (3.2), acteurs du monde scolaire (3.3) et représentation de mon établissement (3.5.);
- un score « prévention, gestion des conflits » (3.4.).

Un score global intègre les 6 items.

Si l'on prend les scores spécifiques, on constate qu'il y a en 2010-2011, proportionnellement davantage de formations qui ont un score supérieur à 3,25 qu'en 2008-2009. Ceci n'est cependant pas observé pour le score global. Quand on examine les sessions plus faibles, ce qui interpelle, c'est que les opérateurs concernés par ces sessions, ont également des sessions supérieures à 3,26. Dans le score prévention et gestion des conflits, on constate par ailleurs que 3 opérateurs ont d'excellentes formations mais aussi d'autres avec un score positif ou moyens.

Le graphique lié aux nœuds centraux de la formation (identité professionnelle et projet de formation) est encourageant puisque ces points semblent tout à fait tenir la route dans les formations sauf pour 3 d'entre elles (dans l'une le formateur a été vu comme infantilisant, dans l'autre, l'accent est moins mis sur le bilan de compétences, difficile d'expliquer ce qu'il en est pour la 3^{ème}). La répartition plus disparate des scores « communication » est due au fait que le score reprend l'objectif lié à la représentation de mon établissement. La répartition des formations sur le score « prévention et gestion des conflits » peut s'expliquer selon certains participants par le manque de travail en profondeur sur cet objectif.

Quels sont les points forts des dispositifs mis en place ?

- Des échanges d'expériences, des avis entre les participants et notamment avec les directions en place dans un « *climat serein, de confiance* » ou via les forums dans le cadre de la modalité e-learning : « *discussions plus intenses via le forum, permettent de laisser la parole à tout le monde* », « *Le contact des directeurs déjà en place qui font part de leur expérience, est finalement un bon moyen de prendre conscience, qu'involontairement, une nouvelle identité professionnelle amène beaucoup de changements* », « *Le fait de rencontrer des enseignants d'autres niveaux et d'autres réseaux est, en ce domaine, une véritable richesse, car il permet des discussions plus larges et approfondies.* ». D'un point de vue plus critique, on lit aussi des commentaires comme « *on laisse trop la parole aux participants* ».
- Des témoignages
- Des mises en situation scolaires diverses avec des temps d'analyse, des jeux de rôle (ex. sur la coordination d'une équipe) avec des moments d'observation et d'analyse « *bien amenés et bien gérés* ». Certains participants soulignent les dérives de ceux-ci s'ils ne répondent pas à certaines conditions : « *le manque de consignes claires met les participants dans un espace pédagogique insécurisant* » ; « *technique parfois mal utilisée (jeux de rôles : consignes peu claires, temps inadéquat, debriefing limite, ...)* », « *mises en situation riches et stressantes à la fois* ».
- Un travail sur ses représentations

- Des travaux de groupe ou un travail en deux temps : individuel puis mise en commun en grand groupe, un questionnement individuel
- Des outils multiples « *clairs, précis, fonctionnels* » : d'auto-évaluation, d'analyse, d'observation, de communication, de prise de conscience de son fonctionnement (ex. grille de positionnement) « *vécus concrètement* » mais aussi « *bien explicités* »
- Des techniques applicables et transférables, des démarches
- Des pistes très intéressantes proposées (ex. sur la gestion de conflits)
- Le professionnalisme des formateurs « *le niveau des formateurs m'a impressionné. Pas de blabla inutile mais apports théoriques de qualité et des situations concrètes décodées* », leur côté humain « *écoute attentive du formateur* », « *respect des participants* », « *genre de personne qui donne envie d'avancer et de progresser* » (seule dans une session le formateur est perçu comme infantilisant et tenant peu compte des prérequis et de l'hétérogénéité des participants), leur soutien souligné fortement dans la formation en ligne, la complémentarité et la cohésion des différents formateurs (cependant, pour un opérateur cette cohésion fait défaut).
- De l'isomorphisme : « *formateurs : ton empathique et stimulant. Attitude exemplaire dans leur communication au groupe. Exemple à suivre et à faire percoler des directions à l'enseignant.* »
- La structure de la formation et notamment du cadre théorique
- Des lectures, un syllabus complet, la pertinence des modèles présentés.

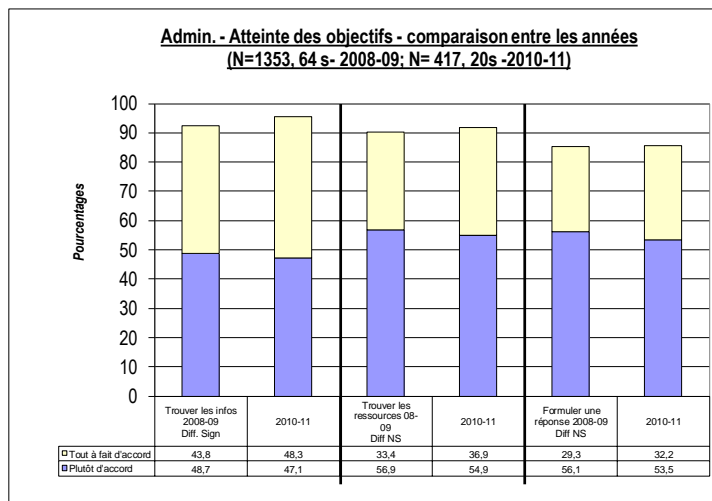
Le timing libre de la formation e-learning est apprécié : « *J'étais réticente au travail partagé entre "présentiel" et "virtuel" et y ai finalement trouvé un accord parfait grâce à la liberté que nous avons ainsi quant à notre organisation de travail.* ». Plusieurs demandent cependant que lors de l'inscription soient mieux précisées les modalités spécifiques de la formation e-learning et notamment le fait qu'elle requiert du travail à domicile. Ceci a été fait pour les nouvelles offres de formation. Parfois certains ont trouvé cette méthodologie déroutante : « *j'aurais aimé que les contenus matière soient enseignés de vive voix plutôt que par l'intermédiaire d'un syllabus que l'on doit s'approprier soi-même* », « *le fait d'être fort seul devant l'ordinateur est parfois difficile à gérer* ».

En termes de suggestions, c'est l'analyse de situations réelles filmées qui est proposée (ex. réunion filmée) et évidemment plus de pratique « *L'exercitation demanderait plus de temps mais les outils d'analyse sont pertinents et présentés de manière à être opérationnels.* », « *proposer des lectures de contenus théoriques la semaine précédant les journées de formation de manière à dégager du temps pour des mises en situation supplémentaires* » (le problème de la durée de la formation étant sous-jacent à ce point).

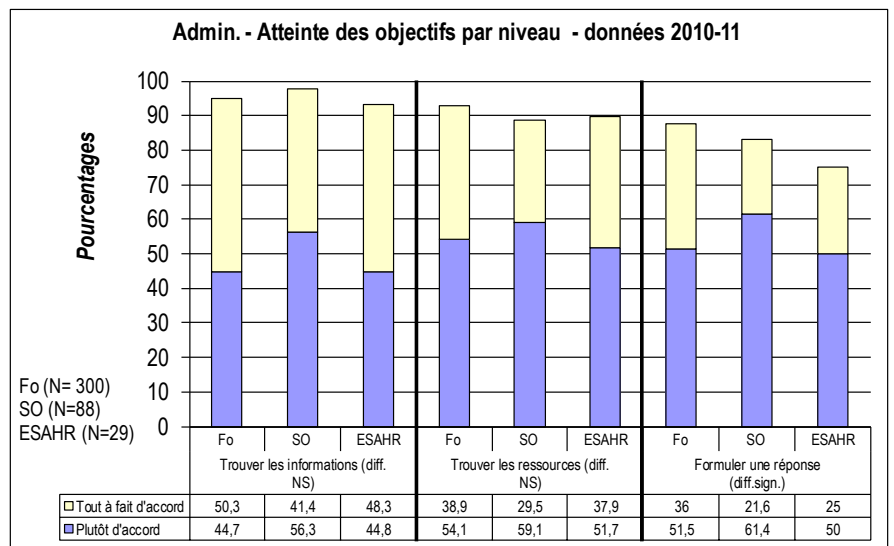
Plusieurs commentaires mettent en évidence que la formation suivie est bien un point de départ, qu'elle doit être digérée (« *c'est un fameux condensé. J'ai besoin de temps pour faire décanter tout cela* ») et devra être complétée par d'autres formations pour aider la personne à exercer son (nouveau) métier : « *A nous de compléter notre formation. Domaine trop vaste* », « *gérer son stress et gérer des conflits seront pour moi lieux de réflexion et de formation à suivre* ». On lit parfois une suggestion de suivi « *ajouter un module qui permettrait après un an par exemple, de se retrouver afin d'aborder de nouveaux thèmes ou éventuellement montrer notre progression personnelle* ».

B. Axe administratif

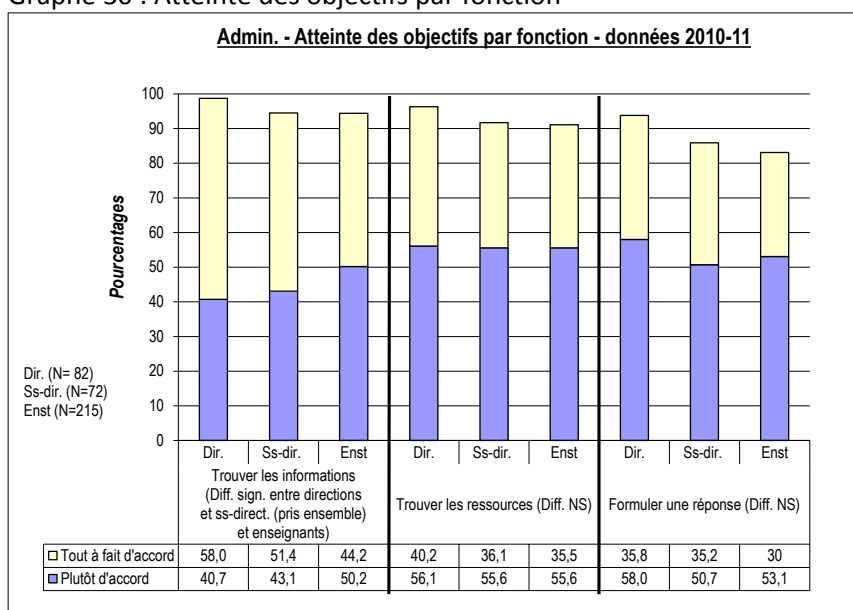
Graphe 28 : Atteinte des obj. diff significatives entre années



Graphe 29 : Atteinte des objectifs par niveau



Graphe 30 : Atteinte des objectifs par fonction



Atteinte des objectifs. 20 sessions ont été évaluées. Le profil des résultats est très similaire à celui de l'année passée. L'objectif « formuler une réponse » ayant des résultats plus faibles. Les directions et les enseignants ont des résultats différenciés quant à l'atteinte de l'objectif « trouver les informations », les directions ayant vraisemblablement le bénéfice de leur expérience acquise. L'axe administratif est par contre pour beaucoup de personnes faisant fonction une découverte.

20 sessions ont été évaluées entre juillet 2010 et mars 2012 sur 24 sessions organisées. 2 d'entre elles, pour le secondaire, sont en voie de se terminer. Une session, également du secondaire, ne disposait que de 16 questionnaires sur 24, étant donné que nous n'avions pas 70% des questionnaires, elle a été mise de côté. Enfin, nous n'avons pas reçu les questionnaires de la seule session de promotion sociale malgré les rappels envoyés. La majorité des sessions (14) concernent le fondamental, 4 le secondaire et 2 l'ESHR.

Si nous comparons le rapport précédent et celui-ci, nous constatons un profil vraiment très similaire, y compris dans les proportions de personnes « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Les différences ne sont d'ailleurs pas significatives. Comme nous le lisons au travers des commentaires, l'objectif « formuler une réponse » est plus faible au vu de sa complexité. Par ailleurs, venant en bout de course, il est possible qu'il ait été moins exercé par manque de temps. C'est le seul où le profil des résultats se différencie d'un niveau à l'autre. Les formations ESHR semblent avoir moins travaillé cet objectif aux dires des participants. Relevons quand même le faible nombre d'effectifs pour ces sessions ce qui nous invite à être très prudent dans l'interprétation. L'avis des participants du fondamental est plus positif (globalement mais aussi par la proportion de personnes tout à fait d'accord).

Pour le profil des résultats par fonction, on pourrait faire l'hypothèse qu'il témoigne de l'expérience antérieure acquise des directions par rapport aux compétences mentionnées. Les directions ont en effet dans chacun des cas les meilleurs résultats. Si nous prenons en blocs « directions et sous-directions » et que nous le comparons au point de vue des enseignants, nous obtenons des différences significatives dans l'atteinte de l'objectif « trouver des informations », pas dans les autres. Les fonctions en lien avec la direction sont pour 55% « tout à fait d'accord » avec l'atteinte de l'objectif, ce qui n'est le cas que de 44% pour les enseignants.

Certains participants qui ne sont pas en fonction soulignent leurs difficultés : « *ce n'est pas évident car je ne suis pas en fonction. Ce n'est pas facile lorsqu'on n'a jamais abordé ces décrets* », « *L'aspect légal des choses est une notion dont on n'a absolument pas conscience en étant professeur.* », « *N'étant pas en poste de direction actuellement, je me suis sentie loin de beaucoup de choses évoquées juridiquement.* », « *J'éprouve, encore, beaucoup de difficultés à m'y retrouver parmi toutes ces sources* », « *beaucoup de points obscurs. Trop confus pour quelqu'un d'inexpérimenté* » ; « *Beaucoup de ressources. Difficile de trouver son chemin surtout quand on n'a aucune expérience dans le domaine.* »

Ceci est aussi relevé par des directions : « *Si je mets une réserve c'est que toute la formation se déroule trop vite. En ce qui me concerne pas de problème mais pour un débutant c'est peut-être terrifiant.* »

Parfois on lit même la proposition de différencier les groupes, notamment dans le secondaire. A l'inverse, on lit l'intérêt pour les enseignants de « *s'enrichir de l'expérience des directeurs ou sous-directeurs en fonction* ».

Par contre, voici divers témoignages qui permettent de percevoir en quoi selon les participants les différents objectifs ont été atteints : « *Je n'étais pas au courant de grand-chose au sujet des décrets, lois, ... je m'y retrouve un peu plus.* » ; « *Je sais me baser sur la législation pour répondre à des questions diverses qui pourraient se poser lors de ma carrière* » ; « *Point de vue légal, je sais comment chercher et où chercher la justification légale.* » ; « *Devenir précis dans sa recherche et avoir des explications claires à donner* » ; « *Elle m'a permis d'aller chercher rapidement l'information afin de justifier mes choix et de les argumenter légalement.* » ; « *A présent, je conçois mieux les différences et les similitudes entre une loi, un décret, une circulaire, ... J'y vois également plus clair dans l'organisation générale de l'enseignement en Belgique. Je pense avoir acquis des compétences organisationnelles du point de vue législatif dans la recherche rapide d'informations.* » ; « *Le fait de balayer les sources utilisables dans l'enseignement et d'en avoir les tenants et aboutissants permet de mieux appréhender 1 difficulté.* ».

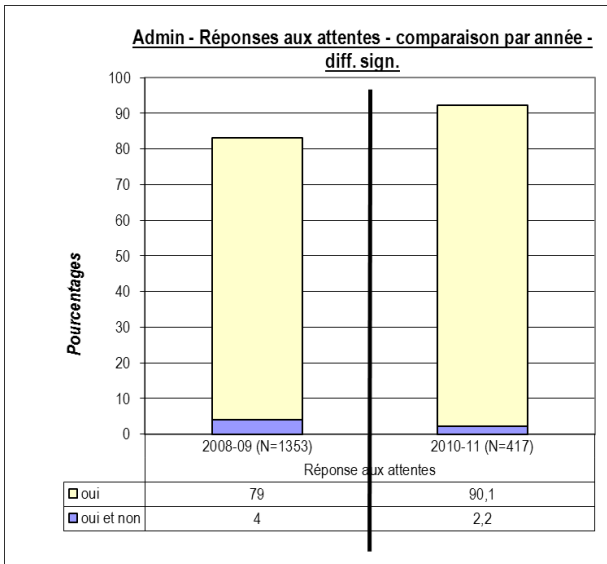
On lit des commentaires plus spécifiques sur les acquis comme celui de « *démystifier l'aspect juridique* », « *on perçoit les difficultés concrètes auxquelles sont soumis les directions dans leurs prises de décision* ».

Les directions y trouvent aussi leur compte : « *Cela m'a permis de découvrir une nouvelle méthode de recherche.* » ; « *Elle m'a familiarisé avec des documents que je trouvais rébarbatifs* » ; « *J'ai découvert des textes légaux que je ne connaissais pas du tout. Sans cette formation, je ne les aurais jamais lus.* », « *Elle a permis de donner des fondements juridiques à une foule d'actes et de décisions quotidiennes inhérents à la gestion d'une école.* »

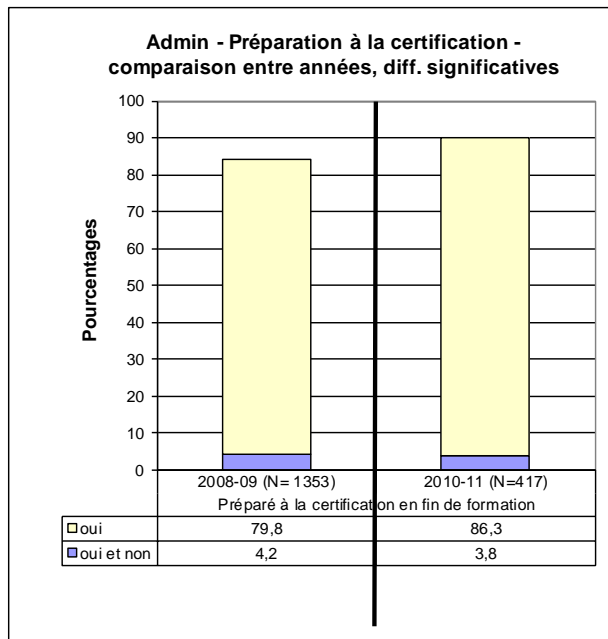
Comme pour les autres axes, l'apprentissage lors de la formation ne se suffit pas à lui-même : « *Il reste du travail personnel à fournir, les bases et méthodes de travail ont été données.* » , « *il faut encore beaucoup travailler, rechercher, utiliser* », « *Je pense devoir assimiler les textes en profondeur avant de pouvoir formuler une réponse pertinente de manière optimale.* » et devra se poursuivre sur le terrain : « *c'est par la manipulation constante des outils que tout deviendra plus clair.* ».

Un élément qui nous interpelle à la lecture des commentaires du fondamental et ce, dans certaines sessions, c'est de lire la demande sur le fait que la formation devrait plus s'axer sur les circulaires. Cette demande est justifiée par l'explication sur le quotidien des directeurs.

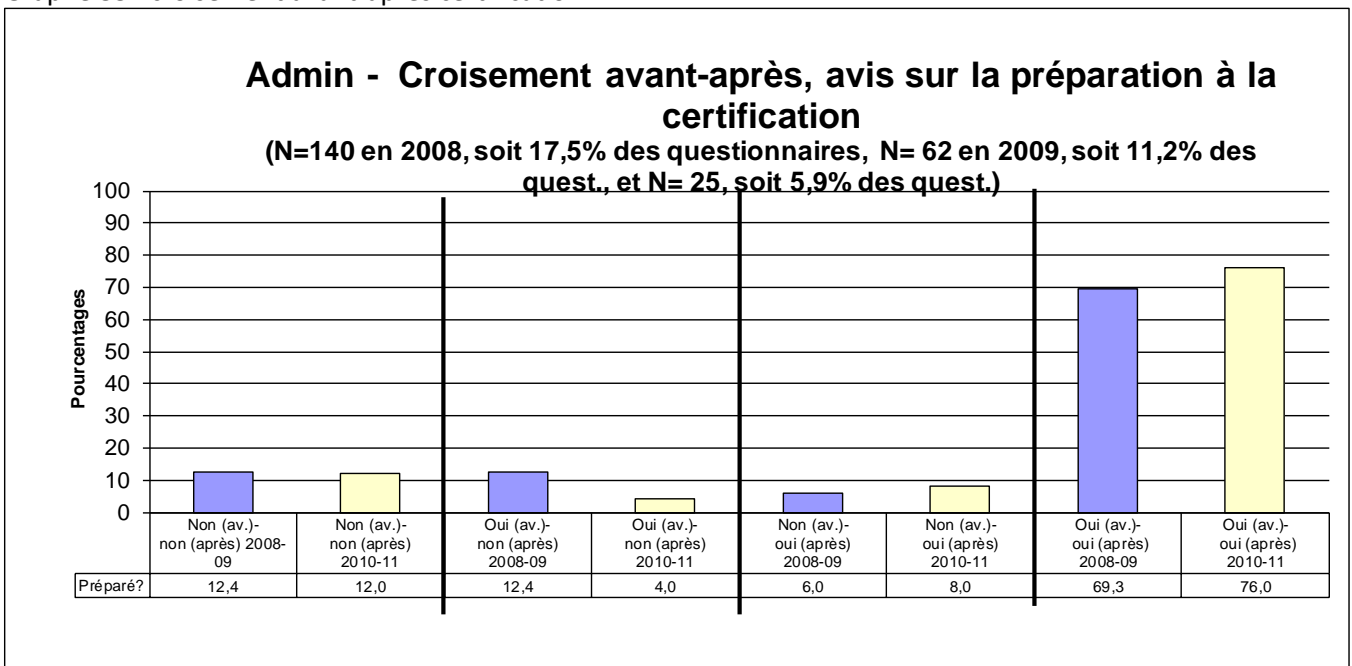
Graphe 31 : Admin – Réponses aux attentes



Graphe 32 : Admin- Préparation à la certification



Graphe 33 : croisement avant-après certification



Attentes et préparation à la certification. La formation liée à l'axe administratif semble correspondre aux attentes des participants : ils ont appris à décoder la législation, on leur a fourni les outils nécessaires et ils en retirent un bénéfice. 86% des participants considèrent qu'ils ont été préparés à la certification. Ceux qui émettent une réserve invoquent le manque de pratique, la complexité de la matière.

Les 417 participants disent en 2010-2011 davantage que leurs collègues qui ont suivi les formations en 2008-2009 que la formation a répondu à leurs attentes et qu'ils se sont sentis préparés pour la certification. Il nous semble à la lecture des commentaires que la plupart des opérateurs de formation ont bien compris au fil du temps qu'il s'agissait d'apprendre aux participants une démarche pour rencontrer chacun des objectifs et non d'approfondir chacun des textes proposés, ceci était peut-être moins évident dans les toutes premières formations. On observe cette légère progression également dans l'avis des participants qui ont pris la peine d'aller sur le site même si ces résultats ne sont pas du tout représentatifs et si nous nous questionnons quant à la pertinence de cette modalité de collecte d'informations.

L'intitulé « axe administratif, matériel et financier » a suscité des attentes au niveau d'une approche administrative plutôt que juridique. Certains voyaient plus le type de documents à remplir suivant diverses situations, par exemple une déclaration d'accident, « les annexes à renvoyer au Ministère durant une année scolaire » : « je m'attendais à aborder plutôt le côté administratif de la fonction : les papiers du quotidien à compléter, »

La formation a répondu aux attentes des participants pour différentes raisons :

- parce qu'ils ont appris à décoder la législation, « j'y vois un peu plus clair dans ce jargon » ; « les textes me semblent beaucoup plus abordables » ;
- parce qu'ils ont acquis les outils nécessaires, les documents essentiels : « On sait maintenant vers quoi s'orienter lorsqu'un cas se présente à nous. », « les outils et méthode de travail qui m'ont été soumis me paraissent judicieux et me seront d'une grande aide », « expérimentation de recherche juridique ».
- parce qu'elle est vraiment une aide pour eux : « je m'en sens plus armé pour débiter dans la fonction! » ; « Cette formation m'a permis de "lever le voile" sur bon nombre de zones nébuleuses voire inconnues pour moi. », « je connais beaucoup plus de réponses à mes questions au quotidien. » ; « La formation permet de se documenter, de trouver des sources adéquates pour atteindre le but recherché. » ;

S'ils répondent négativement à la question des attentes, c'est souvent parce qu'ils envisageaient un côté plus pratique à la formation : « je m'attendais à devoir faire face à des cas concrets et non à parcourir des décrets ». ; « oui car j'ai pu prendre connaissance de nouvelles infos et non car je me sens peu "formée" pour les mettre en pratique. »

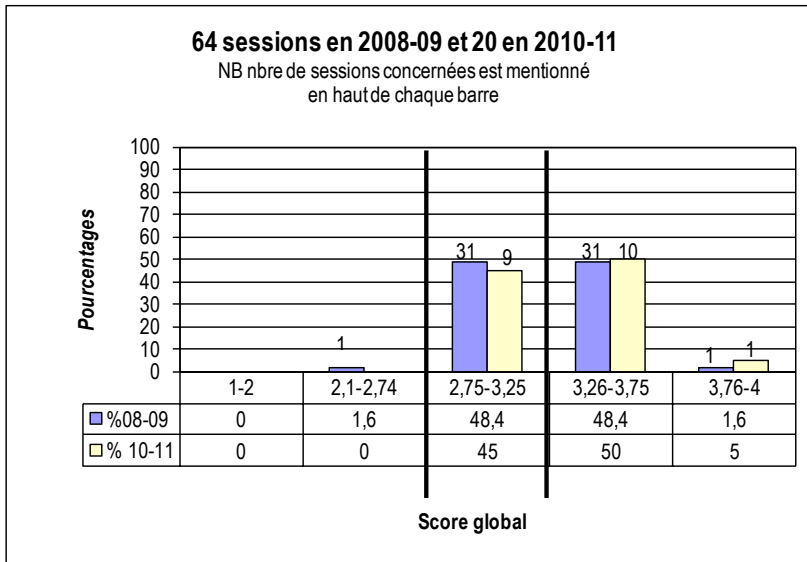
Au niveau de la certification, ceux qui disent ne pas être préparés le voient dans l'insuffisance de la pratique : « Je suis un peu perdue. Je ne vois pas comment utiliser les textes pour analyser des cas, comment m'y prendre -> manque de pratique... Formation trop courte ». Parfois c'est la complexité de la matière ou le « flou » et les zones d'incertitudes très inconfortables qui émergent : « Les études de cas durant la deuxième journée de formation n'étaient jamais justifiées de manière univoque et claire, il y avait toujours des articles qui pouvaient convenir pour justifier l'un ou l'autre cas et aucune explication du formateur n'a permis d'éclairer les choix des articles. Nous sommes restés dans le flou, avec plus de questions que de réponses. » ; « Les cas vus étaient très complexes et donc les réponses n'étaient pas uniques et donc confuses » ; « non en partie car la première journée était trop loin de ce qui est demandé à la certification: trop théorique, trop vague, trop généraliste. »

A l'inverse, l'apport de la formation pour la certification semble être bien présent dans ces extraits : « La formation proprement dite était indispensable à la réalisation de l'épreuve de certification. Les deux journées m'ont permis de descendre dans les décrets, de les interpréter, les comprendre, et surtout les utiliser. » ; « nous avons reçu les clés de base pour y arriver », « les exercices ont permis de voir ce que l'on attend de nous lors de la certification ».

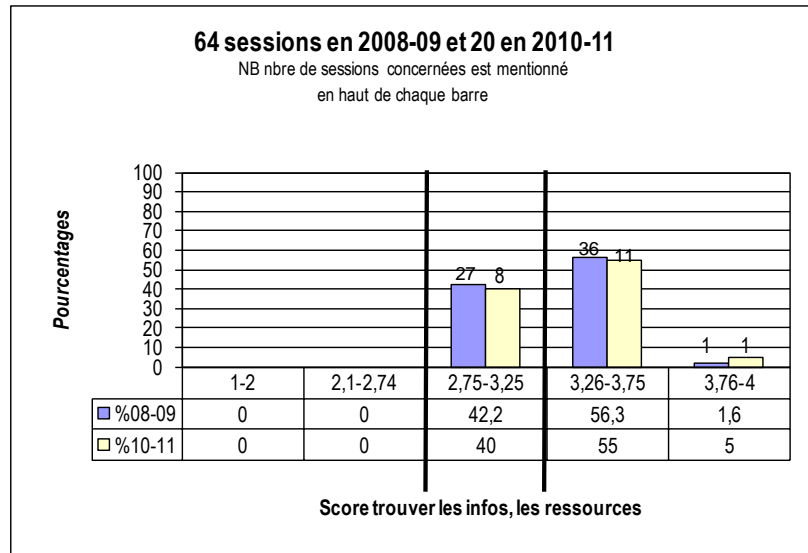
On lit aussi dans les suggestions la demande d'avoir des cas à travailler chez soi, des corrigés « Les corrections de cas donnent une ligne à suivre et je vois mieux où l'on veut en venir. », « réaliser un cas pratique collectivement afin de donner aux participants un exemple de démarche », « afin de montrer les lacunes, forces d'un raisonnement », faire la certification par informatique. Ces suggestions sont à prendre en compte de manière différenciée suivant la formation concernée car elles sont mieux rencontrées et prises en compte dans certaines formations que dans d'autres.

Le point sur les différences de pourcentage de réussite a été pointé.

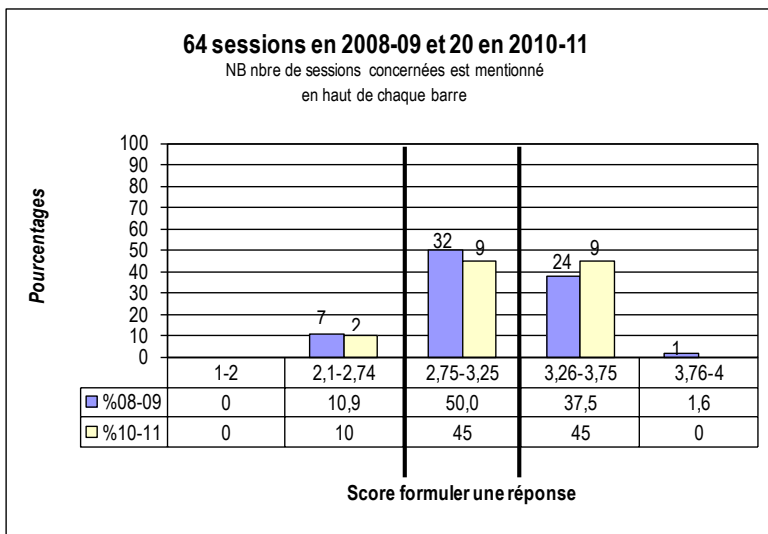
Graphe 34 : Répartition des sessions via le score global sur 4



Graphe 35 : Répart. des sessions via le score « informations ressources »



Graphe 36 : Répart. des sessions via le score « formuler une réponse »



Résultats par session. La moitié des sessions est positive, l'autre moitié est plus moyenne. 4 éléments sont soulignés comme porteurs dans le dispositif : la réalisation d'exercices, de cas, les documents, outils fournis pour aider à s'approprier la législation, les explications données et la qualité des formateurs. Le manque de temps reste présent et met parfois certains participants notamment ne faisant pas fonction en difficulté de par le rythme engendré.

A nouveau, nous avons un profil très similaire à celui de l'année passée. La moitié des sessions très positives recèle des sessions où il y a eu un travail à distance, des sessions où des fiches outils ont été proposées mais aussi des sessions où la qualité du formateur a très fort été soulignée. Notons que toutes les sessions du même opérateur ne se retrouvent pas d'office dans les sessions positives. La session excellente est une session où beaucoup d'exercices ont été réalisés. Les 2 sessions faibles quant à l'objectif « formuler une réponse » trouvent des explications dans les commentaires qui mentionnent très clairement que cette compétence n'a pas été exercée pratiquement, au bénéfice d'un travail davantage sur les textes : « *Je pense que cette formation ne permet pas de développer la capacité à formuler des réponses judicieuses aux cas rencontrés dans la profession de direction d'école sur base de textes de lois.* ».

Si on essaye de mieux comprendre le dispositif de formation mis en place pour l'axe administratif, on relève différents points forts. Même si les formations ne sont pas identiques, nous observons quand même un cocktail d'ingrédients incontournables :

- réaliser des exercices, travailler sur des cas concrets, des mises en situations qui nécessitent de manipuler les textes. Ces exercices doivent être en accord avec la réalité du terrain et être variés. La démarche de recherche est travaillée en formation : « *on nous a appris clairement à exécuter une recherche spécifique – à l'aide de différents sites, documentation,...* » ; « *stratégies de repérage et de lecture* ». Très clairement les deux sessions problématiques n'ont pas aux dires des participants suffisamment tenu compte de ce point.
- disposer de documents qui soient à la fois complets et clairs. Des outils d'aide à l'appropriation de la législation seront fournis. Dans certaines formations, il s'agira de fiches outils, dans d'autres, de schémas récapitulatifs, grille de lecture des domaines des textes législatifs, des méthodes de classement, constitution d'un répertoire des textes utiles parmi les plus fondamentaux, un syllabus bien organisé « *ce qui nous permet de structurer les informations* » ;
- recevoir des explications claires et précises, notamment d'un point de vue juridique : « *Les textes légaux ardue de prime abord 'dégrossis' par un spécialiste utilisant un vocabulaire simplifié* ». Elles peuvent porter sur les principes généraux de droit, l'utilisation des décrets, leur champ d'application, sur des commentaires à propos des différents articles, sur la signification exacte de mots et leur contexte historique, sur l'identification des sources d'information. Un formateur trop vague, imprécis n'est pas apprécié ;
- L'excellence des formateurs.

Les commentaires mettent en évidence que certaines formations moins bien évaluées ont donné davantage d'importance à l'analyse des décrets. Dans les sessions où elle est déjà très présente, les participants suggèrent aussi encore plus de pratique, ce qui montre bien l'importance de ce facteur pour cet axe : « *Nous faire plus*

participer, nous laisser rechercher les solutions serait plus intéressant que de nous donner les réponses ».

Les variantes peuvent porter sur une progression dans la complexité des exercices. Un des « plus » relevé dans les formations ESAHR concerne l'analyse critique des ressources : « *Présentation concise des différentes ressources, de ce qu'elles donnent comme information et de leurs "faiblesses"* ». Pour les formations en e-learning, différents avantages sont relevés : accès direct aux différentes sources, possibilité de s'entraîner via les cas mis en ligne, disponibilité des formateurs « *personnes toujours prêtes à donner des réponses ou des éclaircissements* », corrigé en ligne, feed-backs permanents, échanges d'idées entre pairs via des forums, évaluation formative (banque de questions) : « *Les échanges via internet sont "riches". Au début, cela paraît lourd. Par la suite, on se rend compte qu'on avance et que l'on progresse* » ; « *le retour via e-learning enrichissant et indispensable.* » mais aussi la flexibilité horaire qui « *permet d'avancer pas à pas à son rythme et en fonction de ses disponibilités.* »

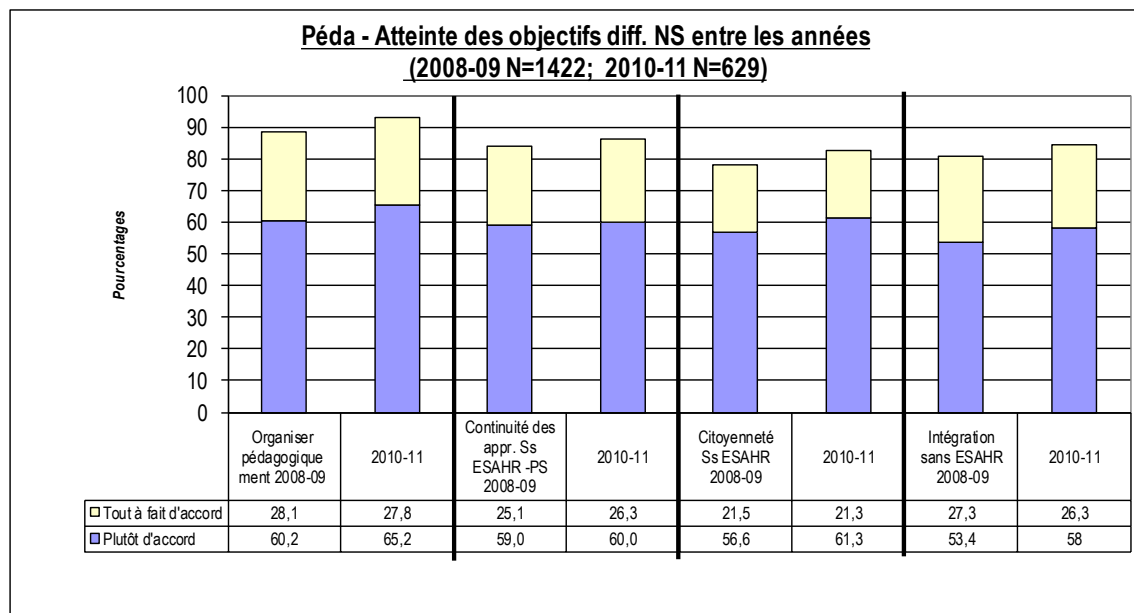
Un des points communs qui reste est le manque de temps qui nécessite un rythme trop rapide, ce qui met parfois certains participants et notamment les personnes ne faisant pas fonction en difficultés : « *Je regrette seulement le manque de temps accordé au formateur. Dix heures de formation ne suffisent pas à approfondir la connaissance de décrets ou d'arrêtés royaux, ni à se familiariser à des termes juridiques* » ; « *Prendre le temps d'approfondir certaines bases légales qui seront utilisées quotidiennement dans la fonction de directeur ou sous-directeur est souhaitable pour se sentir plus à l'aise par rapport au jargon juridique* », « *avoir une formation plus complète où on peut prendre le temps de poser des questions spécifiques – direction* ». Le formateur doit vraiment veiller à aller à l'essentiel.

Dans les suggestions, certains participants mentionnent qu'il serait utile de pouvoir utiliser l'outil informatique pour l'aide à la résolution de cas concrets au moment de la formation, de recevoir des exercices à préparer chez soi pour la journée suivante, ce qui nécessiterait d'avoir un laps de temps entre les journées, bénéfique aussi à un autre niveau : « *laisser une à deux semaines entre les deux jours de formation afin de pouvoir digérer les informations* », ou à l'inverse, « *des travaux en sous-groupes plutôt qu'uniquement des exercices individuels* ». On lit aussi des éléments liés à l'agencement des journées. Plusieurs opérateurs ont opté pour une première journée type conférence. Certains participants souhaiteraient que cette première journée soit aussi consacrée à l'analyse de cas. Elle est vue comme trop frontale, transmissive. Certains proposent de lire des documents chez eux et de mettre à profit cette journée pour plus d'exercices.

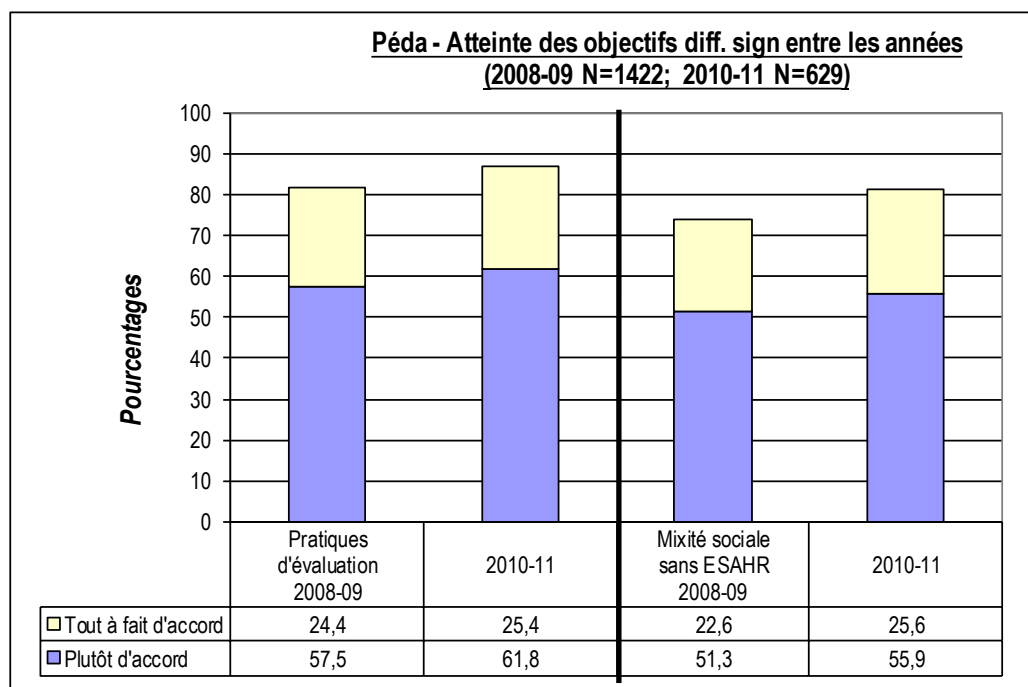
La question est posée aussi de l'articulation interréseaux-réseaux. Certains parlent de redites.

C. Axe pédagogique

Graphe 37 : Atteinte des obj. diff NS entre années



Graphe 38 : Atteinte des obj. diff sign. entre années



Atteinte des objectifs. Les résultats concernant les différents objectifs sont en légère progression par rapport aux années antérieures et particulièrement le fil conducteur de cet axe qui est l'organisation pédagogique de son établissement scolaire. Pour certains objectifs (mixité sociale, citoyenneté et intégration), il est difficile d'arriver à la « mise en œuvre » dans le temps imparti. Parfois, l'un sera privilégié.

Pour les formations qui ont eu lieu après juillet 2010, nous disposons du point de vue de 629 participants, représentant 34 sessions. Dans les faits, 40 sessions ont été organisées mais pour 4 d'entre elles (dont 3 du même opérateur), nous n'avons pas reçu de questionnaires. Dans un cas, ceci est normal vu que la formation se termine au mois de mars. 2 autres sessions ont été mises de côté étant donné que 70% des questionnaires n'étaient pas rentrés.

Les graphiques relatifs à l'atteinte des objectifs montrent tous une légère progression même si dans la plupart des cas les différences ne sont pas significatives. Quels que soient les objectifs, nous atteignons les 80% de personnes ayant un avis positif. Ce résultat en progression témoigne peut-être d'une régulation suite aux constats observés dans le rapport précédent.

L'analyse des commentaires des évaluations met en évidence une variation quant à l'atteinte de tel ou tel objectif entre les formations mais aussi au sein d'une même formation. L'accent mis sur tel et tel contenu n'est pas toujours le même : « certains points sont trop développés au détriment d'autres », « on n'a pas abordé le conseil de guidance, l'organisation des conseils de classe ». Très clairement, l'importance de chacun des objectifs et leur compréhension a été perçue : « Continuité- je ne pensais pas que le rôle du chef d'établissement pouvait être si important dans ce domaine ». Malgré tout, on lit aussi des commentaires qui mentionnent l'écart entre le « savoir et le mettre en œuvre efficacement » : « on n'a pas toujours les démarches concrètes pour y arriver », « on en reste au niveau des constats, pas de pistes de solutions », « pas toujours de solutions données mais de nombreux problèmes évoqués ce qui m'a fait avancer ». Il faut par ailleurs rester conscient que la formation est une condition nécessaire mais non suffisante comme l'explicitent ces commentaires « Il me faudra le temps de prendre du recul face à la multitude de pistes reçues afin de définir clairement mon plan d'actions à mener au sein de mon établissement » ; « N'étant pas, à ce jour, directeur en fonction, j'ai appris et découvert beaucoup de choses nouvelles et implications inconnues. Le "faire" sur le terrain reste un peu aléatoire en fonction des circonstances et problèmes y rencontrés ultérieurement. Nul doute que beaucoup de pistes dégagées lors des exercices dans les différents groupes serviront ». On apprécie le propos d'un participant ESAHR qui la voit comme une « mise en bouche du travail qui les attend ».

L'objectif relatif à l'évaluation reçoit beaucoup de commentaires sur les évaluations externes non certificatives, surtout dans les formations du fondamental ; « J'ai compris l'intérêt des rapports d'évaluations externes que j'avais tendance à laisser de côté. Maintenant, je me rends compte de leur richesse » ; « à continuer sérieusement en concertation voire en formation en école » ou sur la démarche qualité en promotion sociale. A l'inverse,

plusieurs soulignent le fait que l'aspect 'évaluation interne' est mis de côté.

Pour « mixité sociale », « citoyenneté » et « intégration », suivant les formations, l'accent est davantage mis sur un de ces 3 aspects, la citoyenneté étant davantage survolée. Le côté « mise en œuvre » de ces objectifs est trop ambitieux et a été revu pour le prochain cycle dans le sens de la compréhension des enjeux. Souvent les participants disent qu'on n'est pas arrivé au « que faire », à la mise en pratique : « La formation présente beaucoup d'outils riches et pertinents mais nous restons beaucoup trop dans l'analyse. On se pose souvent la question "que faire" et j'ai personnellement manqué de "comment faire ça dans nos écoles?" », « Description des inscriptions au 1er degré ok mais de là à dire que je suis capable, moi, de promouvoir la mixité sociale dans mon établissement!?! ». Mais la compréhension des notions semble présente : « le fait de travailler cet objectif (mixité sociale) m'a permis de comprendre vraiment de quoi il s'agissait » ; « les données chiffrées m'ont donné des arguments plus objectifs que des impressions », « J'ignorais l'existence du projet de citoyenneté à développer par cycle ».

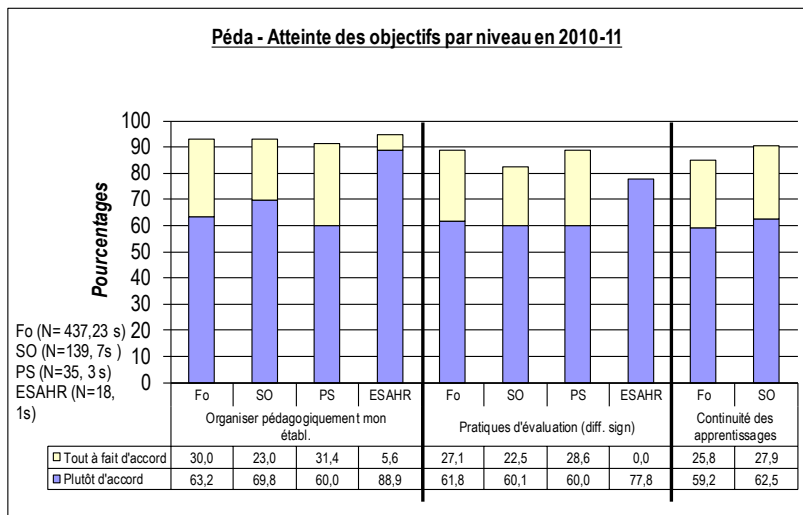
Ce qui ressort clairement, c'est qu'on ne peut pas tout faire de manière approfondie et dès lors, des choix sont nécessaires. Pour le prochain cycle, nous avons été attentifs à ce que le fil conducteur de la formation soit l'organisation pédagogique de l'établissement en lien avec les différents aspects. Une suggestion d'un participant illustre ceci « il ne faut pas parler pédagogies « instit » on connaît mais tenter d'expliquer les moyens à mettre en œuvre pour que ces pédagogies se développent dans son école ». La complémentarité des sujets abordés a été soulignée.

L'ouverture à d'autres réalités est relevée également : « Le PIA a été très intéressant, les évaluations utilisées dans le spécialisé donnent énormément de pistes pour l'enseignement ordinaire. », « je ne connaissais pas l'enseignement spécialisé, cette formation a permis une meilleure vision de ce type d'enseignement ».

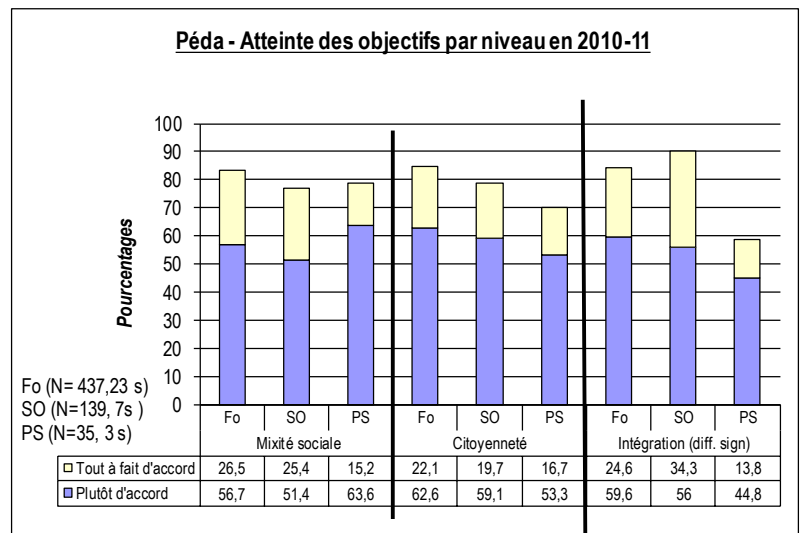
Certains commentaires réévoquent l'importance de suivre l'axe administratif en interréseaux avant le pédagogique. Pour le nouveau cycle, nous suggérons aux participants de faire ce choix.

Au niveau du contenu, le lien entre l'axe administratif et le pédagogique est apprécié « les aspects légaux permettent de baliser l'organisation pédagogique », « l'arrêt sur le décret missions, l'école de la réussite m'a permis de mieux savoir dans quel cadre je travaillais » et ressort surtout des commentaires du secondaire. Parfois l'aspect administratif semble prendre le dessus sur l'aspect pédagogique comme dans la formation ESAHR mais à nouveau au sein de la même session, les avis divergent.

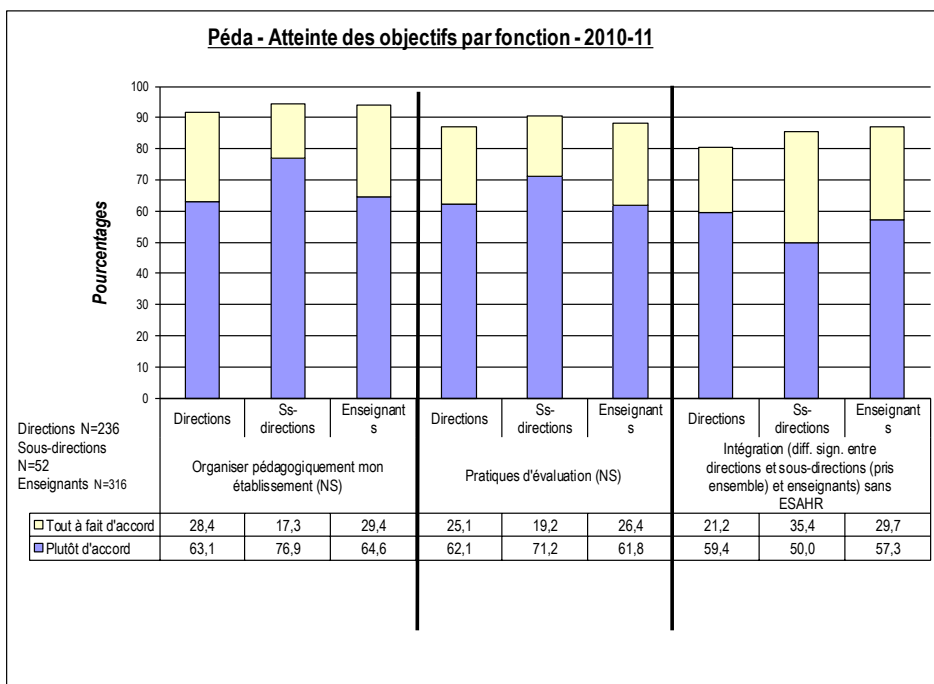
Graphe 39 : Atteinte des obj. par niveau



Graphe 40 : Atteinte des obj. par niveau (2)



Graphe 41 : Atteinte des objectifs par fonction



Atteinte des objectifs – différences entre les niveaux et fonctions. Quelle que soit leur fonction, les commentaires témoignent des acquis de la formation pour les participants : réponses à des questions, vision globale d'un établissement, mises au point par rapport à des idées véhiculées dans la pratique, documents pouvant être utilisés, recadrage de ma façon de fonctionner, idées innovantes,...

La majorité des sessions concerne l'enseignement fondamental. On peut dès lors se demander s'il y a des variances dans l'atteinte des objectifs en fonction des niveaux. Le profil de l'ESAHR est particulier étant donné que dans plusieurs cas, les participants ne recourent pas à la catégorie 'tout à fait d'accord', ce qui explique notamment les différences significatives observées sur l'item 'évaluation'.

Dans les commentaires, nous lisons beaucoup au niveau du fondamental, l'appréciation de l'atteinte des objectifs liés aux pratiques d'évaluation, via le prise en compte des évaluations externes non certificatives. Dans le secondaire, la présentation et l'ouverture à l'enseignement spécialisé a été appréciée.

Les avis ne diffèrent pas suivant les fonctions pour les objectifs communs 'organiser pédagogiquement son établissement' et 'pratiques d'évaluation'. Par contre, si nous prenons ensemble les directions et sous-directions comparées aux enseignants, nous constatons que la proportion d'enseignants 'tout à fait d'accord' avec l'item 'intégration'(29,6%) est plus importante que celle des directions (23,7%).

Dans les commentaires, on lit la plus grande complexité de s'appropriier les contenus de la formation chez certaines personnes ne faisant pas fonction : « tout ceci reste fort théorique et dense pour trop peu de temps de formation et un sentiment d'incompétence mais pas mal de pistes » ; « beaucoup trop de résultats de recherche, de termes compliqués à comprendre pour des non-initiés », « difficile à suivre pour ceux qui ne sont pas encore en fonction ».

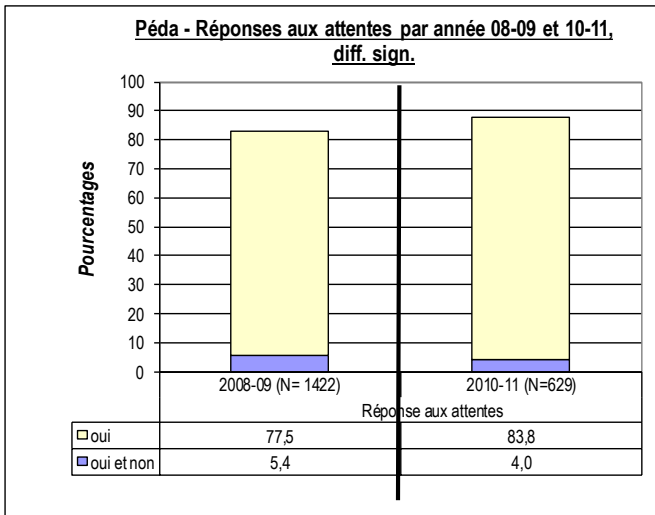
Les commentaires suivants témoignent des acquis de la formation pour les enseignants : « Beaucoup de remises au point par rapport aux idées véhiculées

dans la pratique » ; « les modèles m'ont permis d'y voir plus clair » ; « on a reçu beaucoup d'informations, d'idées, de mises en situation qui me mènent à réfléchir et à nous poser beaucoup de questions quant à la vie de notre école niveau pédagogique. Bilan ++ » ; « la formation a répondu à beaucoup de questions » ; « la formation m'a donné une bonne idée de la gestion d'une équipe » ; « la formation permet d'avoir une vision globale d'un établissement, pas uniquement d'un degré ou d'une section, vision qu'on n'a pas en tant qu'enseignant ».

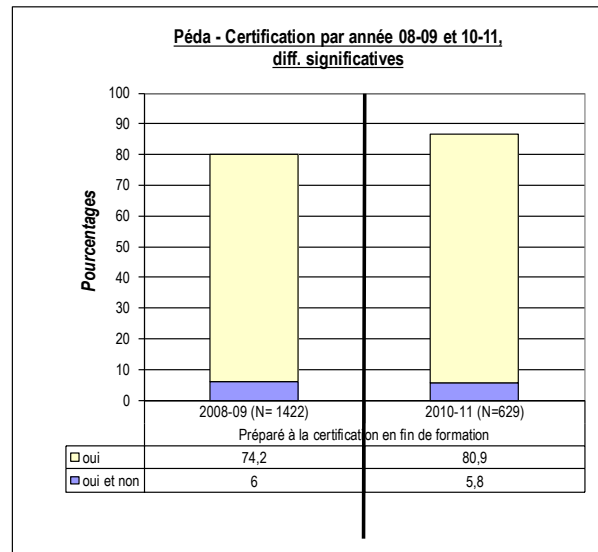
Et pour les directions : « la formation m'a donné des pistes plus concrètes de suivi pédagogique à mettre en place en équipe » ; « Elle a permis d'ouvrir les yeux sur les nombreuses missions d'un directeur d'école mais aussi sur les ressources dont il dispose » ; « Depuis le début de la formation, j'utilise en concertation avec mon équipe, des documents reçus » ; « la formation m'a permis de cibler un manque dans l'école : les formations en cours de carrière » ; « J'ai maintenant des outils concrets pour mener à bien des concertations pédagogiques » ; « cela m'a permis de recadrer de façon efficace ma façon de fonctionner », « la formation m'a permis de constater les faiblesses notamment en ce qui regarde l'organisation des remédiations; de prévoir une meilleure organisation pédagogique quant à l'organisation des compétences au 1er degré » (sous-direction), « la formation m'a apporté des idées innovantes pour mon établissement scolaire (plan de formation, remédiation, coordinateur pédagogique). » Parfois, des directeurs en fonction disent ne rien avoir appris de plus sur certains points.

Quelques personnes insistent dans les formations du fondamental pour qu'un place soit laissée aussi au maternel. De même, certaines du secondaire évoquent la prise en compte du 4^e degré.

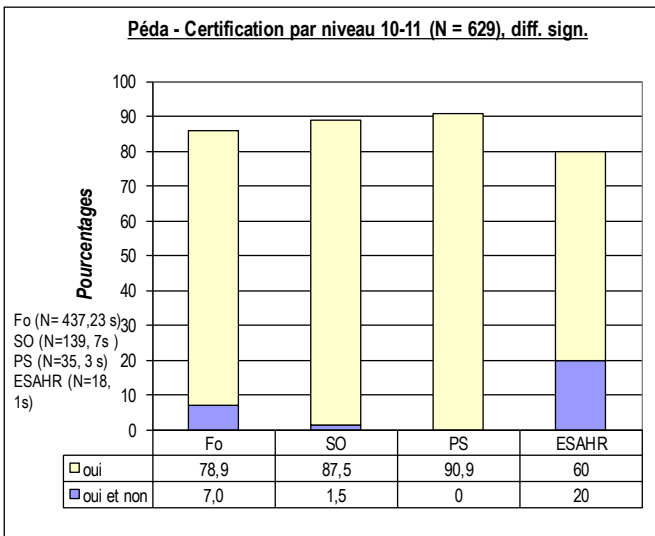
Graphe 42 : Pédagogique- réponse aux attentes



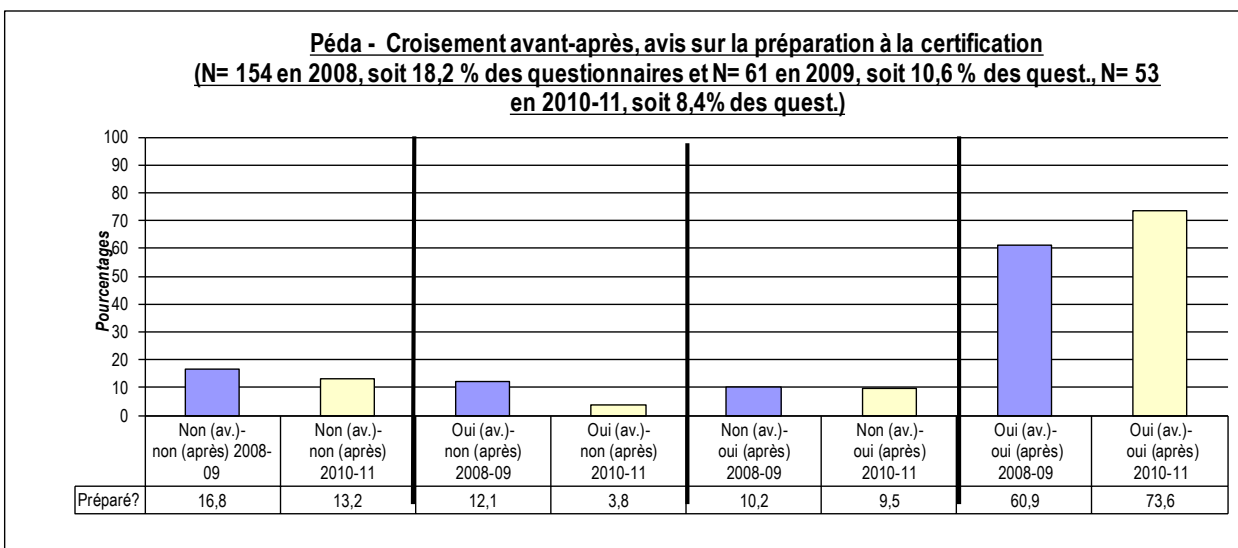
Graphe 43 : Pédagogique- certification par années



Graphe 44 : Pédagogique- certification par niveau



Graphe 45 : croisement avant-après certification



Attentes et préparation à la certification. Comme pour l'axe administratif, les résultats sont en progression par rapport aux années antérieures. A nouveau, sont pointés du doigt le côté pratique, les outils d'analyse, les pistes de réflexion, d'action et le fait de mieux visualiser ce qu'est l'organisation d'un établissement scolaire. Pour la certification, les personnes semblaient savoir pour la plupart à quoi s'attendre, avoir réalisé des exercices similaires et avoir été informées des critères d'évaluation. Plusieurs soulignent la nécessité de corriger les exercices proposés.

Les graphiques montrent une progression quant à l'avis des participants sur le fait que la formation répond à leurs attentes d'une part, et qu'ils ont été préparés à la certification d'autre part. Ces différences sont significatives. Par rapport à la certification, la formation ESAHR recueille des avis plus mitigés puisque seuls 60% des personnes répond par l'affirmative. L'avis du fondamental est un peu plus faible que celui du secondaire et surtout de la promotion sociale.

Les attentes des participants sont rencontrées à plusieurs niveaux :

- avoir une formation pratique : *« j'ai reçu une bonne formation pratique directement exploitable »* ; *« formation donnée par des personnes qui ont une idée très précise de la réalité du terrain »* ;
- en ressortir avec quelque chose : de nouvelles connaissances, des outils : *« la formation apporte différentes grilles d'analyse qui permettent un meilleur recul sur ses pratiques »* ; *« la formation nous a donné un bagage pour analyser des situations »* ; *« la formation fournit un grand nombre d'outils qui nous permettent de mettre en place des démarches au niveau de l'organisation pédagogique »* ; *« beaucoup de pistes de réflexion, d'action »* ; *« mises au point utiles sur de nombreux sujets »*, *« formation nécessaire (évaluation promotion sociale) parce que je n'y connaissais rien »*.
- être plus au clair avec le métier de directeur : *« Je comprends mieux ce qu'on attend d'un directeur et quelles sont ses responsabilités »*, *« la formation permet de faire le lien entre les choses. Avant, j'avais tout en vrac »*, *« mieux visualiser l'organisation d'un établissement »*, *« je suis mieux armé pour répondre aux différentes demandes et exigences de la fonction »*, *« la formation permet bien de se placer dans la peau d'un directeur d'école étant encore enseignant »*.

Quand la personne considère que la formation ne correspond pas à ses attentes, c'est souvent pour

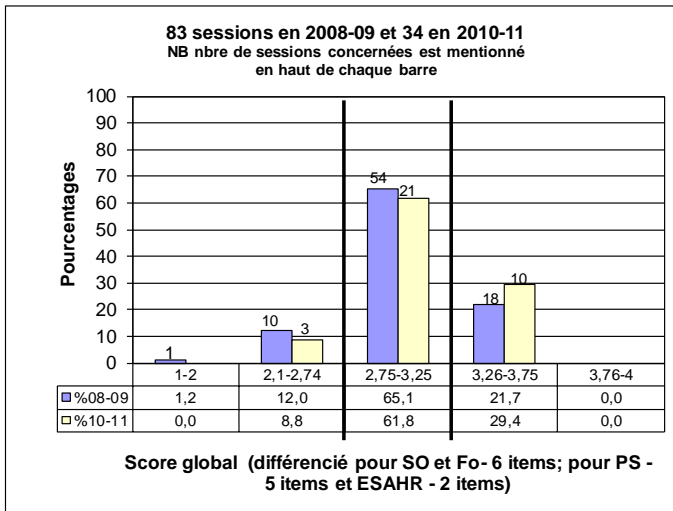
une de ces raisons : *« formation trop théorique, trop chiffrée »*.

Par rapport à la certification, les personnes disent *« savoir à quoi s'attendre »*, avoir réalisé des exercices similaires, avoir été informées des critères d'évaluation : *« on voit bien les dimensions qui seront vérifiées et les compétences qui seront observées »*. Dans des formations du secondaire, c'est la *« pertinence, la progressivité et la multiplicité des exercices rencontrés »* qui est vue comme un facilitateur : *« les formateurs nous ont mis dans des situations de production (à complexité croissante) de manière à préparer l'épreuve certificative »*.

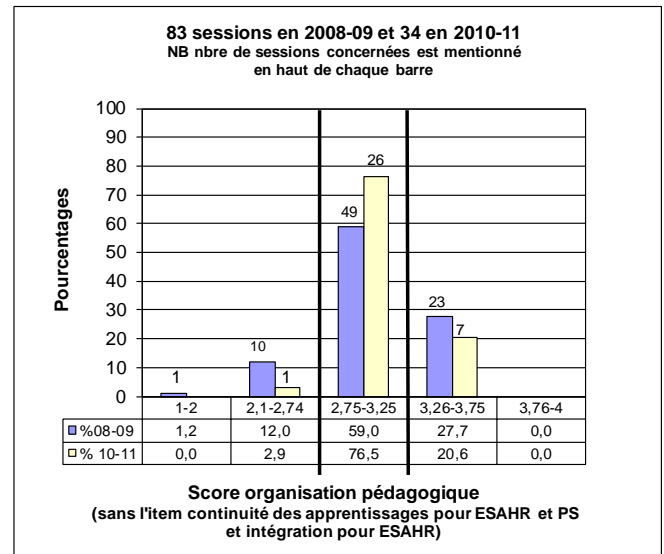
Mais à nouveau, plusieurs d'entre elles considèrent que l'exercitation, pour autant qu'elle ait été présente, l'était en proportion trop faible : *« le contenu était trop important et n'a permis de résoudre aucun cas concret »*, *« frustré car peu de cas réellement développés et corrigés ensemble »*. Il semble qu'à minima il faudrait un exercice avec une correction collective pendant la formation, voire un corrigé modèle par écrit. Ce n'est pas le tout d'avoir des exercices, il faut qu'ils soient corrigés. On lit aussi le fait d'avoir l'occasion de réaliser l'exercice individuellement et pas uniquement en groupe. Certains opérateurs proposent un exemple d'épreuve y compris des réponses correctes et incorrectes.

Plusieurs, cependant, souhaiteraient pouvoir disposer d'une certification orale (beaucoup au niveau fondamental) ou de pouvoir réaliser un travail plus personnalisé. On lit aussi dans les suggestions beaucoup de demandes de correction d'études de cas et d'un feed-back apporté par le formateur suite aux exercices. Ils préconisent qu'un délai soit respecté entre le dernier jour de la formation et la certification. Cela a d'ailleurs posé problème lors de la formation ESAHR.

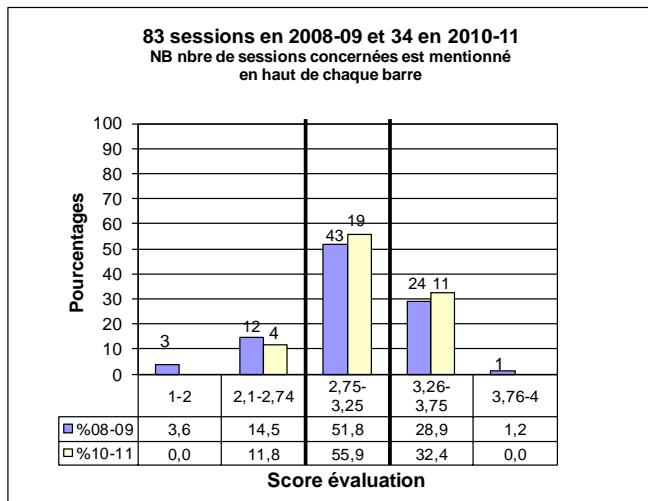
Graphe 46 : Répartition des sess. via score global



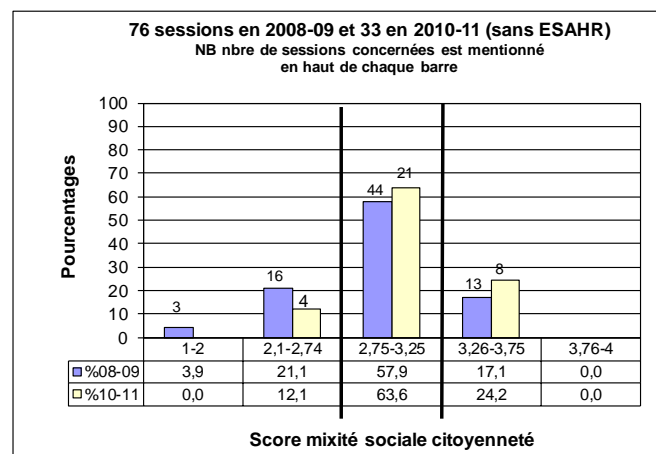
Graphe 47 : via score « organisation pédagogique »



Graphe 48 : via score « évaluation »



Graphe 49 : via score « mixité citoyenneté »



Résultats par session. La majorité des sessions se situe dans les sessions « moyennes » ce qui peut s'expliquer notamment par l'ampleur des objectifs, tous ne peuvent être atteints de manière optimale. L'écart entre l'ampleur des objectifs et la durée de la formation est fortement relevée par les formateurs. Outre les éléments déjà évoqués pour l'axe administratif, l'échange d'expériences, d'idées entre participants, les liens établis entre les supports théoriques et les situations concrètes de terrain et la diversité des outils peuvent être soulignés.

Différents scores ont été créés afin de pouvoir disposer d'indicateurs synthétiques par rapport aux formations : organisation pédagogique (reprend cet item, celui de continuité et d'intégration), évaluation (moyenne de cet item), mixité sociale et citoyenneté et un score global calculé avec l'ensemble de ces items de manière différenciée suivant les niveaux. Pour rappel, les sessions ayant un score inférieur à 2,75 sont interpellantes. Proportionnellement, en 2010-2011, environ 8% des sessions sont dans ce cas, soit 3 sessions sur la base du score global.

La majorité des sessions se situe dans les sessions « moyennes », ceci peut s'expliquer notamment par l'ampleur des objectifs qui fait que sans doute l'ensemble de ceux-ci ne peuvent pas être atteints de manière optimale. Notons cependant que nous passons de 22 à 29% de bonnes sessions.

Dans l'analyse des commentaires, ce que nous avons cherché à savoir c'est ce que nous disaient les apprenants du dispositif de formation et ce, sans nous concentrer sur certaines sessions.

Le must du dispositif :

- L'échanges d'expériences, d'idées entre participants, la confrontation des pratiques. La richesse de ceux-ci est souvent soulignée : « Assurer la continuité point de vue continuum pédagogique entre les 2ème et 3ème degrés ex.: échanges de documents profs enseignants dans différents degrés... Cela ne me serait pas nécessairement venu à l'esprit »;
- Les exercices en groupe, l'analyse de documents ;
- La variété des exercices et mises en situation et des méthodologies. Ceci ressort surtout dans le secondaire ;
- Les liens pertinents établis entre les supports théoriques et les situations concrètes du terrain, beaucoup d'exemples, « formation très concrète, pratique », « bonne adéquation avec la réalité ». Notons que sur ce point, on observe parfois au sein d'une même formation une variance des avis des participants en fonction de l'objectif travaillé et du formateur concerné. Les avis divergent aussi sur le côté trop théorique entre les participants ;
- La clarté des exposés et leur pertinence ;

- Une diversité d'outils proposés (grilles, modèles, réflexions documentées, outil d'auto-évaluation pour la qualité pour l'enseignement...) même s'il apparaît clairement que les formateurs doivent trouver le juste milieu dans ce qu'ils apportent comme informations : « pas trop de grilles d'analyse sinon on est noyé » ;
- Des ressources, une documentation abondante ;
- La structure de la formation relevée par plusieurs et notamment la cohérence et la continuité des différents modules.
- La maîtrise du contenu de la formation par les formateurs est essentielle. Leur expérience par rapport au terrain joue inévitablement : « Une formation donnée par des personnes de terrain qui sont capables d'argumenter par des exemples et qui savent de quoi ils parlent ». A ce sujet, l'un ou l'autre commentaire pointe des lacunes de l'un ou l'autre formateur (niveau législation). La complémentarité de différents formateurs est certainement un atout.

La densité de la formation nuit parfois : « la quantité, diversité sont telles que ce qui demeure à ce jour, à cette heure, ressemble à une tempête ». Même si c'est moins souvent nous semble-t-il que les premières années, - probablement dû à la priorisation des contenus par les formateurs -, le manque de temps reste bien présent, parfois de manière plus criante dans certaines formations, et occasionne des survols : « impossible d'aller au fond des choses ». L'écart entre l'ampleur des objectifs et la durée est fortement relevée par les formateurs. Il convient donc de bien cibler la matière et de la structurer.

Dans les suggestions, on lit à plusieurs reprises dans les formations du fondamental la possibilité de disposer et de pouvoir parcourir certains documents avant les formations : « beaucoup de choses auraient pu être lues à domicile et éventuellement rediscutées en collectif ». D'autres proposent de davantage différencier la formation en fonction du profil des personnes car les attentes ne sont pas les mêmes : « Beaucoup de choses sont considérées comme acquises avant le début (ex.: rédiger un rapport, une note...) il faudrait tenir compte des enseignants qui ne sont pas encore directeur ». Quelqu'un d'une formation du secondaire suggère de compléter cette formation par un stage dans une école pour les personnes qui ne sont pas en fonction.

4. CONCLUSION

Pour terminer ce rapport, outre le fait de mettre l'accent sur quelques éléments importants, il nous semble opportun de faire la jonction entre les formations des 4 années passées (celles du 1^{er} marché) et les perspectives du nouveau marché 2012-2016 ainsi que sur les démarches mises en place en lien avec celui-ci.

D'un point de vue descriptif, il convient avant tout de signaler que les données présentées concernent très majoritairement l'enseignement fondamental. Nous avons constaté que les demandes de participation étaient toujours nombreuses. Une analyse plus fine de nos données a permis d'extraire des inscriptions les personnes qui s'étaient désinscrites à une formation 10 jours avant celle-ci, ramenant le taux d'absentéisme à environ 6,5%. Nous avons par ailleurs remarqué qu'entre juillet 2010 et juin 2011, le taux d'échec est plus élevé qu'auparavant dans les axes administratif et pédagogique. Ceci pourrait être expliqué par le pourcentage plus faible de personnes faisant fonction mais nous ne disposons pas des informations permettant de vérifier cette hypothèse. Une seule plainte a été introduite.

Les évaluations des participants de 2010-2011 ont montré des résultats quelque peu similaires à ceux des années précédentes comme dans l'axe administratif ou voire en légère amélioration. Des différences ont pu être observées dans l'atteinte des objectifs d'un même axe. Parfois, au vu de certains objectifs ambitieux, on se situe plus dans le « savoir » que dans le « mettre en œuvre efficacement » (axe pédagogique) ou encore dans l'« analyse » plutôt que dans l'«exercice» (axe relationnel).

L'utilité et la nécessité de ces formations ont été, nous semble t il, illustrées par les nombreux commentaires mis en exergue dans ce rapport, tout comme le fait que la formation est une condition nécessaire mais non suffisante pour l'exercice de la fonction. On lit aussi la complémentarité des axes et leurs points communs quant à leurs apports. Les

participants sont plus au fait avec leur représentation du métier de directeur, se sentent outillés quel que soit l'axe. Les commentaires soulignent les difficultés que peuvent rencontrer les personnes qui ne sont pas en fonction que ce soit par rapport au langage juridique, à la gestion d'une équipe d'un point de vue relationnel ou pédagogique. Les directions en fonction retirent pour la plupart beaucoup de ces formations.

Le professionnalisme des formateurs a été salué plusieurs fois. Nous tenons aussi à relever l'évolution qualitative de leur pratique.

Au niveau du dispositif, c'est le côté pratique qui est apprécié et semble être un incontournable. Les formations relationnelles semblent exemplaires de ce point de vue. Dans l'axe pédagogique, certaines formations (souvent universitaires) sont cependant encore perçues comme trop théoriques. Beaucoup de participants apprécient l'hétérogénéité du groupe de participants même si dans certains cas, d'autres estimeraient plus profitables une homogénéité de fonctions (axe administratif) ou de niveaux (relationnel, promotion sociale notamment ou scinder le fondamental et le secondaire car réalités d'écoles différentes). Les formateurs soulignent le bénéfice de cette hétérogénéité quand l'équilibre entre les sous-groupes existe.

Comme nous venons de le souligner, la densité des objectifs de formation, des contenus par rapport à la durée prévue pour chacun des axes, est manifeste et soulignée par beaucoup de participants et de formateurs. Un groupe de travail mis en place par la Commission de pilotage a relevé également ce constat.

3 solutions peuvent être envisagées :

- 1) demander au Gouvernement de modifier l'arrêté en revoyant soit les contenus et les objectifs, soit la durée ;
- 2) prioriser (nous le lisons par exemple dans l'axe relationnel où l'accent a moins été mis par tous sur

l'objectif lié à la représentation de l'établissement)
ou

3) dégager du temps. Différentes pistes ont été essayées comme des lectures entre les séances avec un échange de questions en présentiel, des exercices à domicile,... Le dispositif e-learning est une belle expérience aussi pour mieux répondre à cette difficulté.

L'arrêté n'a pas été modifié pour le marché 2012-2016 mais nous avons cependant tenu, sans les modifier, à réarticuler les objectifs en vue d'une cohérence entre eux pour l'axe pédagogique et relationnel..

Pour l'axe relationnel, deux fils conducteurs sont clairement identifiés : la prise de conscience des changements amenés par son identité professionnelle et son bilan de compétences en vue de définir son projet de formation. Différentes situations relationnelles alimentent ces fils conducteurs : des situations de gestion et de coordination d'une équipe éducation, de communication, de prévention et de gestion des conflits et de représentation de son établissement.

Au niveau pédagogique, le point central, c'est le pilotage pédagogique de l'établissement en lien avec 4 aspects :

- mixité sociale et citoyenneté
- développement pédagogique de son équipe
- continuité des apprentissages
- évaluation.

Notons que par rapport aux objectifs liés à la mixité sociale, à l'intégration, à la citoyenneté, l'analyse du rapport d'évaluation précédent a mis en avant la difficulté d'arriver à atteindre la mise en œuvre telle qu'elle est formulée dans les objectifs dans le temps imparti. Lors d'une réunion de régulation avec les opérateurs, il est apparu qu'il était plus opportun et plus réaliste de se concentrer sur la compréhension des enjeux de ces pratiques.

Dans l'articulation des différents axes, il semble essentiel que l'axe administratif en interréseaux soit le premier réalisé. Sur notre site, nous encourageons vraiment les participants à commencer par celui-ci. La nouvelle vague d'inscriptions permet de visualiser les parcours envisageables pour les deux années à venir. Les participants quand ils font leurs choix sont aussi avertis des incompatibilités de dates avec une interdiction d'inscription s'il y a un danger d'avoir moins de 75% de taux de présence à un axe. Ceci devrait aussi avoir un impact sur l'absentéisme.

Une nouvelle certification a été réfléchiée avec les organismes de formation sur la base des expériences des années antérieures. Elle vise à mieux harmoniser encore la certification entre les différents organismes de formation. Dans ce contexte, ceux-ci ont accepté de partager des exemples de questions pour les axes administratifs et pédagogiques afin qu'une banque de questions de référence puisse être constituée. La certification pour l'axe relationnel a été réfléchiée dans une optique de développement professionnel. Les modalités et les critères de cette nouvelle certification ont été validés par le Gouvernement.

L'IFC se met à disposition des organismes de formation. Une formation des formateurs intervenant dans l'axe pédagogique fondamental et secondaire a été proposée par l'intermédiaire du Service général du Pilotage du Système éducatif à propos de TABOR. Au niveau de l'axe administratif, un CD-Rom sera mis à la disposition de tous les participants. L'avantage de ceci est d'avoir la garantie qu'ils disposent tous d'une version à jour et identique des textes. Des réunions de régulation ont lieu avec les organismes de formation, notamment sur la base des résultats de ce rapport. Les caractéristiques d'un dispositif « qui tient la route » semblent en effet assez limpides. Une nouvelle proposition de questionnaires d'évaluation sera par ailleurs co-construite avec eux pour le nouveau marché 2012-2016.

5. ANNEXES

A. Questionnaires d'évaluation participants

Axe relationnel :

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS -VOLET COMMUN A L'ENSEMBLE DES RESEAUX- <u>AXE RELATIONNEL</u>				
<p>1) Inscrivez le code de la formation, le code de la session précisés dans la confirmation d'inscription que vous avez reçue (ces codes sont très importants, ils nous permettent d'identifier la formation que vous avez suivie), la date de la 1ère journée de formation.</p>				
Code Formation / Code Session	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Date du 1er jour de la formation	<input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
<p>2) Inscrivez le code de 10 lettres minuscules que vous avez reçu dans la feuille de consigne. L'Institut vous garantit l'anonymat grâce à ce code.</p>				
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				
<p>3) Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes (une seule réponse par affirmation).</p>				
La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.1. prendre conscience des changements amenés par <u>ma nouvelle identité professionnelle</u> par rapport à mes propres aptitudes et compétences relationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justifiez votre appréciation au point 3.1.				
La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.2. exercer et à analyser les aptitudes et les compétences relationnelles déployées dans des situations de <u>gestion et de coordination d'une équipe éducative</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.2.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.3. exercer et à analyser les aptitudes et les compétences relationnelles déployées dans des situations <u>d'information, de communication et de dialogue avec l'ensemble des acteurs du monde scolaire</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.3.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.4. exercer et à analyser les aptitudes et les compétences relationnelles déployées dans des situations <u>de prévention et de gestion de conflit</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.4.

La formation m'a permis de développer la capacité à :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.5. exercer et à analyser les aptitudes et les compétences relationnelles déployées dans des situations de <u>représentation de mon établissement dans le cadre de relations extérieures</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.5.

La formation m'a permis de développer la capacité à :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.6. percevoir <u>mes forces et mes faiblesses</u> dans chacune de ces situations et à en déduire <u>mon projet de formation</u> en cours de carrière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.6.

4) Cette formation a-t-elle répondu aux attentes que vous aviez quant à une formation initiale destinée à des candidats-directeurs ? Oui Non

Pourquoi?

5) Estimez-vous que la formation vous a préparé(e) à présenter l'épreuve certificative telle qu'elle vous a été décrite pour l'axe relationnel?

Oui Non

Justifiez votre réponse à la question 5.

6) Avez-vous des suggestions par rapport à l'organisation de cette formation?

7) Avez-vous des suggestions par rapport au contenu et à la méthodologie de cette formation?

Données d'identification

8) Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant *(un seul choix possible)*

Maternel Primaire Fondamental (mat. et prim.) Secondaire
 Promotion sociale ESAHR

9) Actuellement, vous exercez une fonction de direction Oui Non

10) Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction Oui Non

11) Accepteriez-vous que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire ? Oui Non

Si oui, n° de tél. /

*Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.
L'équipe de l'IFC*

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS
-VOLET COMMUN A L'ENSEMBLE DES RESEAUX-
AXE ADMINISTRATIF

1) Inscrivez le code de la formation, le code de la session précisés dans la confirmation d'inscription que vous avez reçue (ces codes sont très importants, ils nous permettent d'identifier la formation que vous avez suivie), la date de la 1ère journée de formation.

Code Formation / Code Session /

Date du 1er jour de la formation / / 2 0 0

2) Inscrivez le code de 10 lettres minuscules que vous avez reçu dans la feuille de consigne. L'Institut vous garantit l'anonymat grâce à ce code.

3) Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes (une seule réponse par affirmation).

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.1. <u>trouver les informations</u> relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.1.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.2. <u>identifier les ressources</u> pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle un directeur peut être confronté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.2.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
3.3. <u>formuler une réponse</u> pertinente à une question portant sur des <u>cas pratiques simples</u> issus de la vie courante d'un directeur en l'argumentant avec les bases légales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.3.

4) Cette formation a-t-elle répondu aux attentes que vous aviez quant à une formation initiale destinée à des candidats-directeurs ? Oui Non

Pourquoi?

5) Estimez-vous que la formation vous a préparé(e) à présenter l'épreuve certificative telle qu'elle vous a été décrite pour l'axe administratif?

Oui Non

Justifiez votre réponse à la question 5.

6) Avez-vous des suggestions par rapport à l'organisation de cette formation?

7) Avez-vous des suggestions par rapport au contenu et à la méthodologie de cette formation?

Données d'identification

8) Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant *(un seul choix possible)*

- Maternel Primaire Fondamental (mat. et prim.) Secondaire
 Promotion sociale ESAHR

9) Actuellement, vous exercez une fonction de direction Oui Non

10) Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction Oui Non

11) Accepteriez-vous que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire ? Oui Non

Si oui, n° de tél. /

*Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.
L'équipe de l'IFC*

**QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS
- VOLET COMMUN A L'ENSEMBLE DES RESEAUX-
AXE PEDAGOGIQUE**

1) Inscrivez le code de la formation, le code de la session précisés dans la confirmation d'inscription que vous avez reçue (ces codes sont très importants, ils nous permettent d'identifier la formation que vous avez suivie), la date de la 1ère journée de formation.

Code Formation / Code Session /

Date du 1er jour de la formation / / 2 0 0

2) Inscrivez le code de 10 lettres minuscules que vous avez reçu dans la feuille de consigne. L'Institut vous garantit l'anonymat grâce à ce code.

3) Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes (une seule réponse par affirmation).

Rem. Certaines items ne concernent pas tous les niveaux d'enseignement. Soyez-y attentifs.

F = maternel, primaire et fondamental ordinaire ou spécialisé;

S = secondaire ordinaire ou spécialisé,

PS = promotion sociale,

ESAHR = enseignement secondaire artistique à horaire réduit

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<p><i>Pour les 4 niveaux (F, S, PS, ESAHR)</i></p> <p>3.1. organiser pédagogiquement mon établissement</p> <p>Pour savoir ce qu'il y a lieu d'entendre par "organiser pédagogiquement mon établissement", voyez la feuille jointe à ce document pour le niveau d'enseignement qui vous concerne.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.1.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Pour les 4 niveaux (F, S, PS, ESAHR)</i>				
3.2. mettre en œuvre des <u>pratiques d'évaluation</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par "pratiques d'évaluation", il y a lieu d'entendre: * (pour tous) évaluation interne afin de mesurer le niveau atteint par les élèves et qualité des apprentissages, * (F et S) exploitation des apports des évaluations externes non certificatives, * (F et S) exploitation des batteries d'épreuves d'évaluation étalonnées sur la base des référentiels produites par la Commission des outils d'évaluation, * (PS) démarche qualité.				

Justifiez votre appréciation au point 3.2.

La formation m'a permis de développer la capacité à:	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Seulement pour le F et le S (PS - code 7108-, ESAHR- code 7109- ne doivent pas y répondre)</i>				
3.3. définir et mettre en place des conditions favorables à la <u>continuité des apprentissages</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par "continuité des apprentissages", il y a lieu d'entendre: * (F) organisation en cycle - ordinaire- et en niveaux de maturité -spécialisé-, continuité maternel et primaire, entre l'ensgt. fond. et le 1er degré ou la 1ère phase (dans le spécialisé) de l'ensgt. secondaire ; * (S) continuité entre l'ensgt. fond. et le 1er degré ou la 1ère phase (dans le spécialisé) de l'ensgt. secondaire, * (S) orientation de l'élève.				

Justifiez votre appréciation au point 3.3.

La formation m'a permis de développer la capacité à :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Pour le F, le S et la PS (ESADR - code 7109- ne doit pas y répondre)</i>				
3.4. promouvoir la <u>mixité sociale</u> au sein de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation au point 3.4.

La formation m'a permis de développer la capacité à :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Pour le F, le S et la PS (ESADR - code 7109- ne doit pas y répondre)</i>				
3.5. mettre en place des pratiques démocratiques de <u>citoyenneté</u> responsable au sein de l'école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. mettre en œuvre des actions prioritaires pour favoriser l'<u>intégration des élèves à besoins spécifiques</u> (élèves qui pourraient relever ou qui sont issus de l'enseignement spécialisé)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifiez votre appréciation aux points 3.5 et 3.6.

4) Cette formation a-t-elle répondu aux attentes que vous aviez quant à une formation initiale destinée à des candidats-directeurs ? Oui Non

Pourquoi?

5) Estimez-vous que la formation vous a préparé(e) à présenter l'épreuve certificative telle qu'elle vous a été décrite pour l'axe pédagogique?

Oui Non

Justifiez votre réponse à la question 5.

6) Avez-vous des suggestions par rapport à l'organisation de cette formation?

7) Avez-vous des suggestions par rapport au contenu et à la méthodologie de cette formation?

Données d'identification

8) Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant

Maternel Primaire Fondamental (mat. et prim.) Secondaire
 Promotion sociale ESAHR

9) Actuellement, vous exercez une fonction de direction Oui Non

10) Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction Oui Non

11) Accepteriez-vous que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire ? Oui Non

Si oui, n° de tél. /

21898

*Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.
L'équipe de l'IFC*

B. Questionnaire d'évaluation formateurs

QUESTIONNAIRE FORMATEURS D' EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS - VOLET COMMUN A L' ENSEMBLE DES RESEAUX

Vous venez de terminer un module de formation relatif à la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux. Comme défini dans le décret fixant le statut des directeurs, l'Institut est chargé d'évaluer ces modules de formation :

(Décret du 2 février 07 fixant le statut des directeurs, art. 29) « Chaque année, l'Institut de la formation en cours de carrière (...) transmet à la Commission de pilotage créée par le décret du 27 mars 2002 relatif au pilotage du système éducatif de la Communauté française, un rapport d'évaluation sur l'organisation et la certification de la formation initiale des directeurs, conformément au présent chapitre ».

Dans ce cadre, un questionnaire est destiné aux candidats-directeurs. Un autre questionnaire est destiné à l'équipe des formateurs qui a assuré et évalué la session de formation en question. Le point de vue des uns et des autres est en effet complémentaire. Nous vous demandons donc de remplir le questionnaire qui vous est destiné avec l'ensemble des formateurs concernés, quand vous avez terminé la certification de la session de formation.

Ce questionnaire doit être transmis au responsable de votre organisme qui l'enverra à l'I.F.C.

1) Inscrivez le code de la formation et le code de la session précisés notamment sur la liste de présence (ces codes sont très importants, ils nous permettent d'identifier la formation évaluée)

Code formation/ code session :

7	1	0						
---	---	---	--	--	--	--	--	--

Rem. : Axe relationnel → le code commence toujours par 7101

Axe administratif → le code commence toujours par 7102 à 7105

Axe pédagogique → le code commence toujours par 7106 à 7109

2) Inscrivez la date de la première journée de formation

Date de la 1ère journée de formation :

--	--

--	--

2	0		
---	---	--	--

3) Inscrivez la date de la première journée de certification

Date de la 1ère journée de certification :

--	--

--	--

2	0		
---	---	--	--

4) Quelles difficultés éventuelles avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre de ce module de formation ?

5) Quels sont les éléments facilitateurs à maintenir pour une formation ultérieure?

6) Comment caractériseriez-vous le groupe des participants quant à leurs connaissances préalables par rapport au contenu de la session de la formation que vous avez assurée ?
(un seul choix possible)

Groupe tout à fait homogène	Groupe plutôt homogène	Groupe plutôt hétérogène	Groupe tout à fait hétérogène	Je ne sais pas répondre à cette question
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Relayez-nous les commentaires ou réflexions des candidats-directeurs, entendus lors de la formation et que vous trouvez pertinents à faire remonter pour améliorer la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux.

8) Quelles suggestions (contenu, organisation, horaire,...-) souhaitez-vous apporter par rapport aux formations relatives à l'axe traité dans votre formation?

9) Combien de personnes ont été dispensées de cette session de formation (cfr. article 26, §1^{er} du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs)?

8.1. Partiellement ?

8.2. Totalement ?

10) A votre estime, pourquoi certains candidats-directeurs ont-ils échoué à la certification de la formation ?

Veillez différencier les faits que vous avez constatés lors de leur certification et les hypothèses explicatives que vous pourriez formuler.

Les lignes de cette grille peuvent être reproduites autant de fois que nécessaire.

Cas	Pourquoi de l'échec		
	Faits	Hypothèses explicatives	Pas d'explication
1			
2			
3			

4			
...			

11) Nom, Prénom et signature des formateurs qui ont rempli cette évaluation

12) Commentaires éventuels et signature du responsable de l'organisme de formation