



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 2012**

Février 2013

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

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

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.....	4
2. PARTIE DESCRIPTIVE	7
A. Demande de participation et inscriptions	8
B. Taux de participation.....	10
C. Taux de réussite.....	12
D. Réussite des trois axes.....	14
E. Coût des formations – plaintes et recours	16
3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS	19
A. Préalable méthodologique	20
B. Axe relationnel	22
C. Axe administratif	28
D. Axe pédagogique.....	36
4. CONCLUSION	44
5. ANNEXES.....	48
A. Questionnaires d'évaluation participants	49
B. Questionnaire d'évaluation formateur.....	63

1. INTRODUCTION

Ce quatrième rapport d'évaluation de la formation initiale des directeurs a plusieurs particularités.

Il concerne les formations de l'année 2012 dans son entièreté. Pour rappel, ce qui détermine l'année de catégorisation d'une formation, c'est sa date de certification.

Dans les rapports précédents et vu le moment où a débuté le premier marché, nous prenions les données de juillet à juin. Le rapport étant remis en début d'année et la formation initiale des directeurs étant présentée par année civile, ce découpage n'était pas des plus opportuns. Nous profitons donc de l'occasion d'avoir un changement de questionnaire d'évaluation pour reprendre uniquement les formations d'une année donnée dans le rapport. Ceci a évidemment pour conséquence que, dans ce rapport, nous n'établirons pas des comparaisons mais nous pourrions être à même de le faire les années suivantes si cela s'avérait opportun.

Un nouveau marché est en cours depuis mars 2012. Dans le marché précédent, les formateurs et les participants ont souligné la densité des objectifs de formation, des contenus par rapport à la durée prévue de chacun des axes. Un groupe de travail mis en place par la Commission de pilotage a fait un bilan des formations initiales des directeurs. Néanmoins, l'arrêté n'a pas été modifié pour le marché 2012-2016. Sur la base du constat des participants et des formateurs, l'IFC a réarticulé les objectifs pour l'axe relationnel et pédagogique en vue d'une plus grande cohérence entre eux.

Pour l'axe relationnel, deux fils conducteurs sont dorénavant clairement identifiés : la prise de conscience des changements amenés par son identité professionnelle et un bilan de compétences en vue de définir son projet de formation.

Au niveau de l'axe pédagogique, le point central est le pilotage pédagogique de l'établissement en lien avec différents aspects (mixité sociale et citoyenneté, développement pédagogique de son équipe, continuité des apprentissages et évaluation). Nous avons également, au vu des données fournies par les évaluations des années précédentes, recentré les objectifs liés à la mixité sociale, à l'intégration et à la citoyenneté sur la compréhension des enjeux.

Pour l'axe administratif, c'est bien la démarche de recherche qui est sous-jacente et non la connaissance de l'ensemble des textes mentionnés. Au niveau de cet axe, un CD commun permet de garantir que chacun des participants dispose de la version à jour et identique des textes.

Par ailleurs, pour chacun de ces axes, une nouvelle certification a été réfléchi sur la base des expériences des années antérieures avec les organismes de formation.

C'est dans le contexte de toute cette réflexion que le nouveau questionnaire d'évaluation « participants » a été co-construit avec les organismes de formations qui le souhaitent. Il se trouve en annexe. Il reprend notamment l'ensemble des compétences énoncées pour un axe et permet au participant d'évaluer dans quelle mesure chacune a été travaillée de manière suffisante. Pour l'axe pédagogique, les questionnaires ont été différenciés afin de pouvoir prendre en compte la spécificité des compétences par niveau.

Antérieurement, nous demandions aux participants d'aller sur le site de l'IFC donner, après leur certification, leur point de vue par rapport à celle-ci. Cette modalité a été abandonnée vu que peu de participants s'en servaient.

La partie évaluation de ce rapport reprend donc les données de tous les nouveaux questionnaires d'évaluation reçus et dont la certification de la formation a eu lieu en 2012. Les questionnaires datant du début 2012, ancienne mouture, ont été traités dans le rapport de l'année 2010-2011 remis en février 2012. Nous souhaitons en effet analyser tout ce dont nous disposons pour pouvoir fournir un maximum d'informations aux organismes de formation avant que ne recommence le nouveau marché passé pour 4 années.

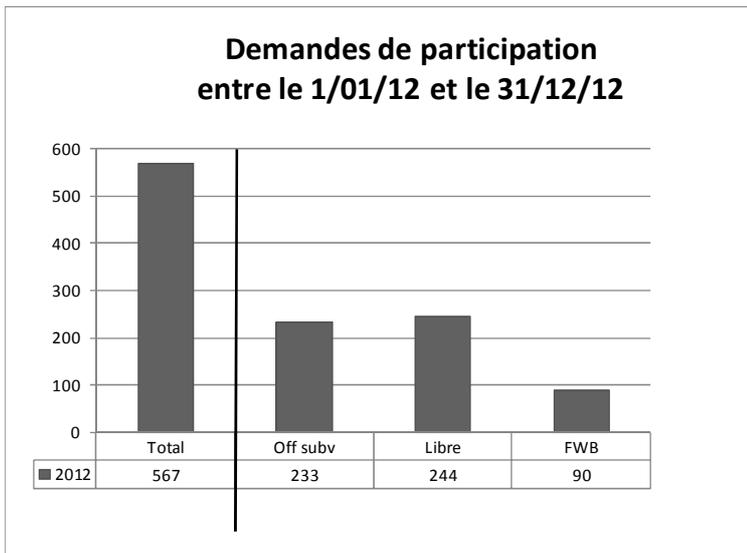
Ce rapport est constitué de deux parties :

- Une partie descriptive reprenant des données issues des demandes de participations, des inscriptions, des participations effectives et de la certification. Un point sera consacré également au coût des formations ;
- Une partie analyse des évaluations, elle-même divisée en 3 axes (relationnel, administratif et pédagogique). Cette partie fournit à la fois des données issues des questions fermées (satisfaction globale, manière dont une compétence est estimée travaillée, travail dans le spécialisé, fonction de direction) et l'analyse des commentaires formulés par les participants. Ceux-ci sont souvent très parlants et c'est la raison pour laquelle nous avons tendance à leur laisser une large place. Ces commentaires explicitent les choix (manière dont une compétence est estimée travaillée) faits par les participants quant aux compétences, en quoi pour le participant (suivant qu'il est en fonction ou non) la formation a été utile pour lui, ce qu'il a apprécié ou moins apprécié, ses suggestions de champs à investiguer en formation par rapport à la fonction de direction,...

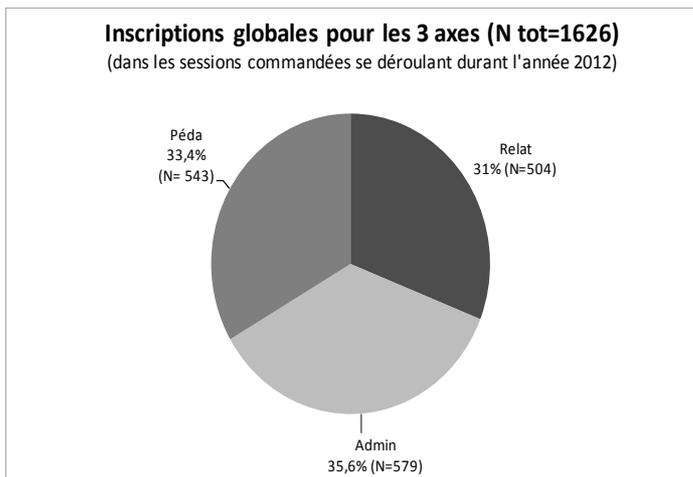
2. PARTIE DESCRIPTIVE

A. Demande de participation et inscriptions

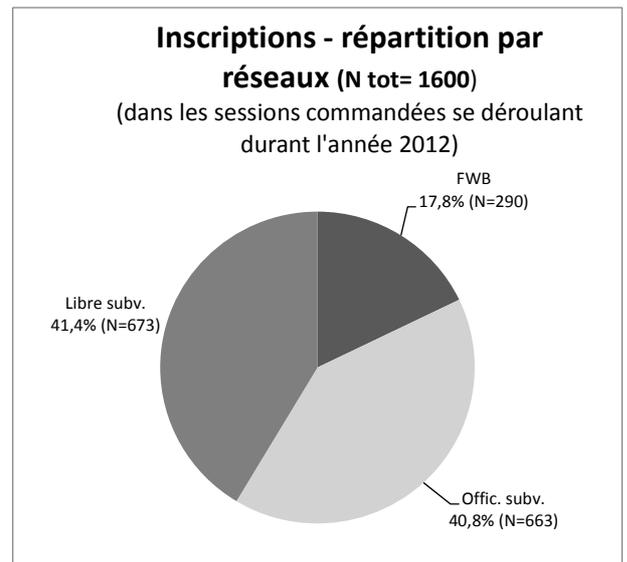
Graphe 1 : demandes de participation 2012



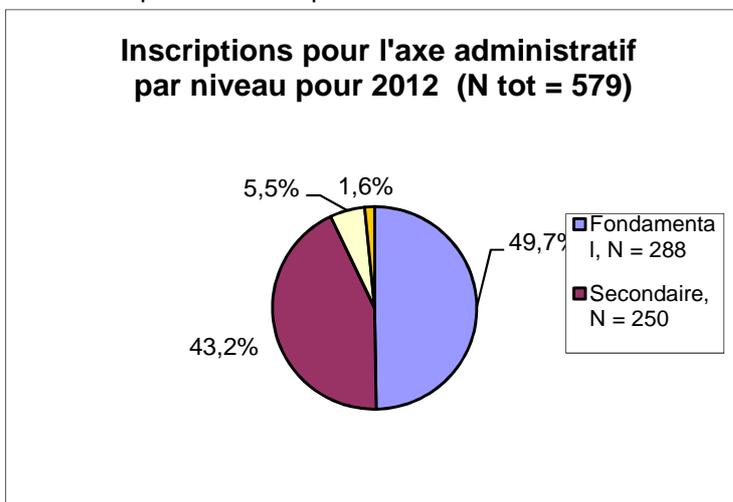
Graphe 2 : inscriptions par axe 2012



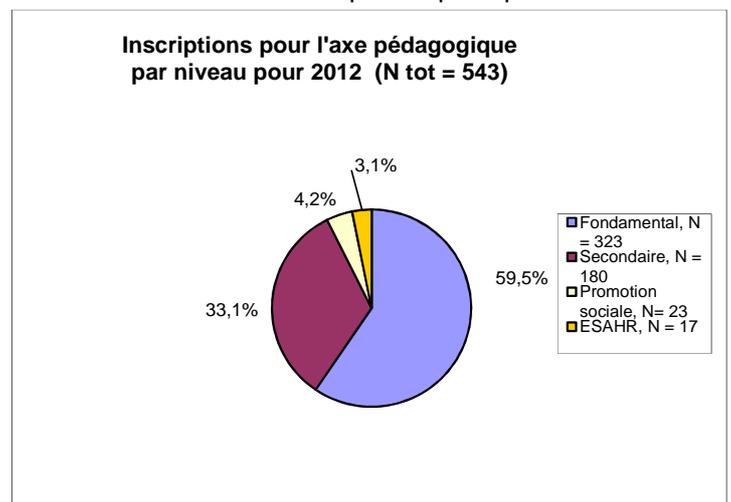
Graphe 3 : inscriptions par réseau 2012



Graphe 4 : admin par niveau 2012



Graphe 5 : péda par niveau 2012



567 personnes ont formulé une demande de participation pour l'année 2012. 76 sessions (dont la certification a eu lieu en 2012) ont récolté 1626 inscriptions, réparties de manière équilibrée entre les 3 axes.

Cette partie concerne les 76 sessions dont la certification a eu lieu entre janvier et décembre 2012. Par contre, parmi ces sessions, seules celles qui ont bénéficié du nouveau questionnaire seront analysées dans la deuxième partie de ce rapport. Nous ne travaillons donc plus de juillet à juin mais bien par année civile.

Demandes de participations

Pour l'année 2012, 567 personnes ont formulé une demande de participation. 1/5 FWB, 2/5 pour chacun des autres réseaux. Depuis le début de la mise en place de la formation initiale des directeurs – volet interréseaux-, ce ne sont pas moins de 4501 personnes qui ont fait une demande de participation. Si on met de côté la première année (2008), on garde chaque année en moyenne à peu près 500 personnes qui formulent une demande de participation.

Inscriptions par axe

Les 1626 inscriptions dans les formations où la certification a eu lieu en 2012 se répartissent assez équitablement entre les 3 axes (relationnel, administratif et pédagogique). L'axe administratif comporte, cependant, plus d'inscriptions (579) et le relationnel un peu moins (504). Même si on ne prend pas la mesure de manière identique (avant de juillet à juin), nous pouvons dire que de juillet 2010 à juin 2011, il y avait davantage de disparités entre les axes (nettement moins d'administratif que de pédagogique ou relationnel). Vu que nous sommes

passés en année civile, il n'est pas opportun de réaliser un graphe comparatif.

En plus de ces 1626 inscriptions, nous aurions pu comptabiliser les 110 inscriptions pour lesquelles les personnes se sont désistées 10 jours avant la formation. Nous les avons extraites du graphe. Néanmoins, un travail administratif a dû être réalisé deux fois pour ces personnes (l'inscription et la désinscription avec un courrier spécifique et personnalisé).

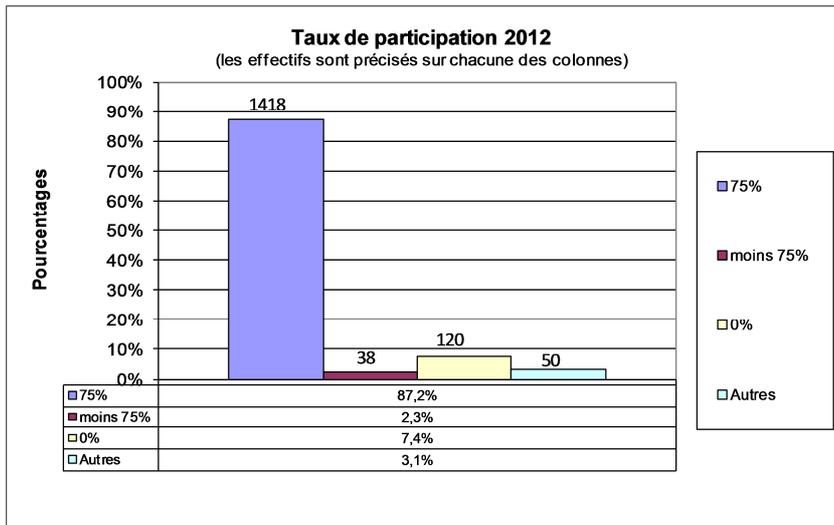
La moitié des inscriptions de l'axe administratif vient de l'enseignement fondamental. La proportion est encore plus grande au niveau de l'axe pédagogique puisqu'on passe à 60% de personnes du fondamental. Ceci est assez cohérent avec le fait que le nombre d'établissements du fondamental est largement supérieur par rapport aux autres. L'enseignement secondaire artistique à horaire réduit et la promotion sociale représentent ensemble environ 7%.

Inscriptions par réseau

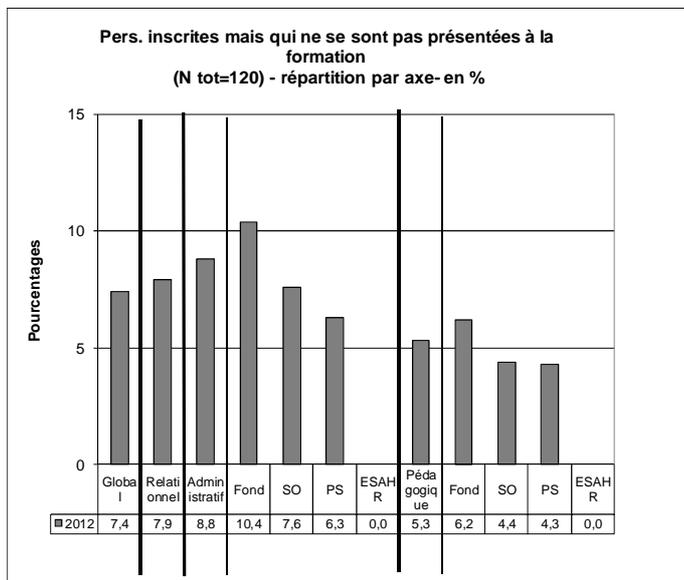
Sur l'ensemble des inscriptions, 1/5 vient de la FWB, 2/5 du libre et 2/5 de l'officiel subventionné.

B. Taux de participation

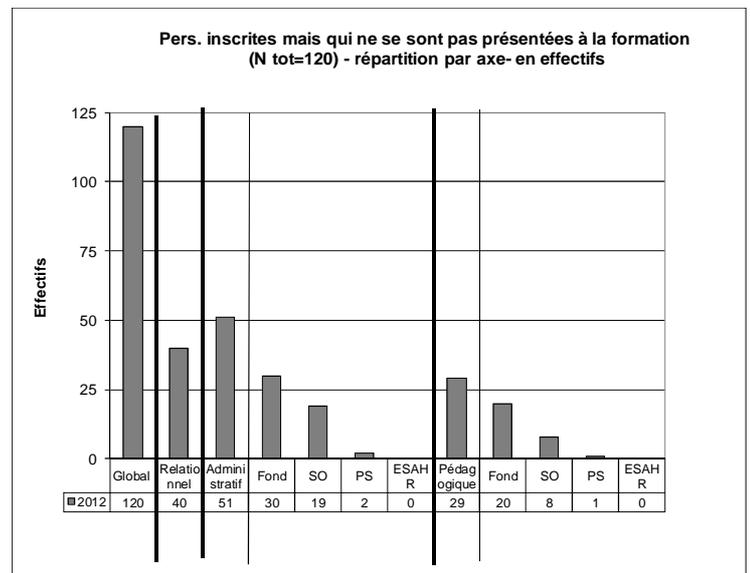
Graphe 6



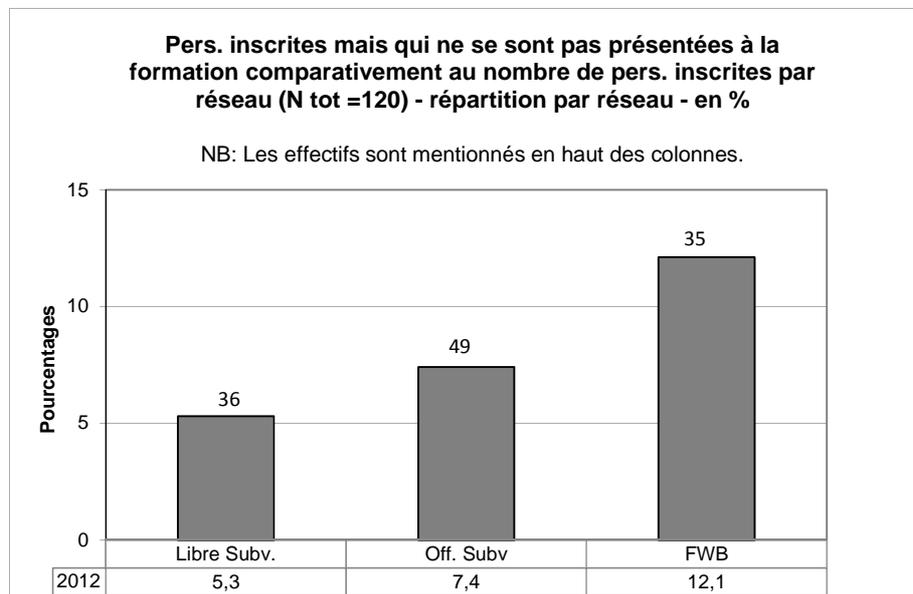
Graphe 7



Graphe 8



Graphe 9



87% des inscrits peuvent présenter la certification. L'équivalent de 3 personnes pour 2 sessions ne se présentent pas à la formation, et ce davantage dans un réseau. L'axe administratif est celui aussi qui a le plus d'absents de même que l'enseignement fondamental.

Taux de participation

Un peu plus de 87% des personnes ont 75% de taux de présence et peuvent donc présenter la certification. 120 personnes, soit 7,4% ne se sont cependant pas présentées à la formation ou ont abandonné pour un cas de force majeure. C'est le cas de 3 personnes sur 2 sessions.

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

Les deux graphes en parallèle concernent pour l'un la répartition par axe en termes de pourcentages et pour l'autre la répartition par axe en effectifs. Dans le premier graphique, on compare le nombre de personnes absentes dans cet axe comparativement au nombre de personnes total de cet axe. Ainsi, dans l'axe relationnel, 40 personnes ne se sont pas présentées sur un total de 504, ce qui fait un taux de 7,9%. L'absentéisme est plus important dans l'axe administratif. Le fondamental qui a le plus

d'inscrits a aussi le plus d'absents, même proportionnellement. Il n'y a pas de personnes absente dans l'ESHR. Le fait qu'il y ait peu de sessions organisées pour ce niveau d'enseignement en est peut-être l'explication.

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

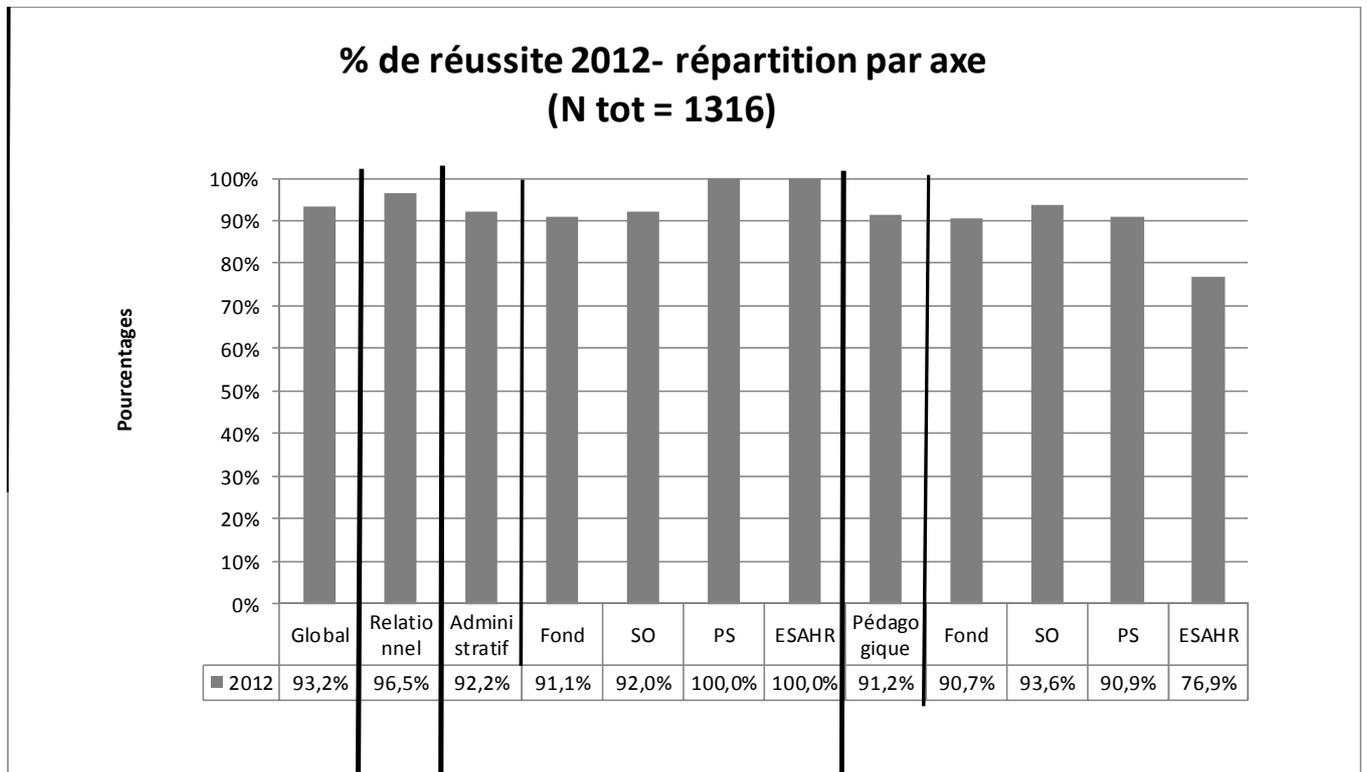
Des variances assez fortes sont à constater entre les réseaux puisqu'on passe de 5% à 12%. A nouveau ici, la comparaison se fait entre le nombre de personnes absentes d'un réseau et le nombre total de personnes de ce réseau (toutes modalités confondues). L'absentéisme est nettement plus conséquent au niveau de l'enseignement de la FWB. Devons-nous y voir une explication en lien avec l'organisation des formations réseaux en parallèle vu que celles-ci n'ont pas été systématiquement organisées chaque année ?

C. Taux de réussite

Tableau 1

	Echec	Réussite		% échec tota
Global	90	1226	1316	6,8%
Relationnel	14	381	395	3,5%
Admin global	38	451	489	7,8%
Admin fond	21	216	237	8,9%
Admin SO	17	196	213	8,0%
Admin PS	0	30	30	0,0%
Admin ESAHR	0	9	9	0,0%
Pédagogique global	38	394	432	8,8%
Pédagogique fond	24	233	257	9,3%
Pédagogique SO	9	131	140	6,4%
Pédagogique PS	2	20	22	9,1%
Pédagogique ESAHR	3	10	13	23,1%

Graphe 10



Le pourcentage de réussite est de 93,2%. Il varie quelque peu selon les axes et selon les niveaux, l'ESADR pédagogique ayant le plus faible taux. 3,5% des personnes échouent au niveau relationnel. Les échecs au niveau relationnel sont souvent dus au manque de prise de recul et de décentration par rapport à sa situation. Pour l'axe administratif, les difficultés portent sur la qualité de l'argumentation. Du point de vue pédagogique, les formateurs pointent plutôt le manque de précision dans l'analyse (ex. concepts, arguments scientifiques).

Taux de réussite

Dans le courant de l'année 2012, 90 personnes échouent sur 1316 qui ont présenté l'épreuve. Notons que nous ne disposons pas encore de l'information pour 4 sessions (environ 90 personnes). En plus de ces réussites, 20 personnes ont obtenu une dispense. Par contre, 193 personnes ont abandonné et n'ont pas présenté l'épreuve.

Le taux le plus élevé d'échec concerne l'axe pédagogique et particulièrement pour l'ESADR où 3 personnes sur 10 n'ont pas réussi l'épreuve. On retrouve ensuite proportionnellement de manière équivalente pour cet axe le fondamental et la promotion sociale.

Pour l'axe administratif, le pourcentage d'échecs est à peu près équilibré entre le fondamental et le secondaire. Notons cependant que 14 personnes ont échoué au niveau relationnel.

Sans pouvoir faire de comparaisons puisque les périodes ne sont plus les mêmes, on voit clairement, comme nous l'avons déjà constaté l'année passée, que le taux d'échecs est plus important d'année en année. Ce qui nous frappe, c'est le taux plus élevé pour l'axe relationnel (3,5% contre 2,3% de juillet 2010 à juin 2011) alors qu'il y a une baisse certaine pour l'axe pédagogique et administratif (8,8% et 7,8% contre 10,1 et 11,7% de juillet 2010 à juin 2011). Une des explications invoquées est certainement la proportion plus grande de personnes qui ne sont pas en fonction. Depuis cette année, nous récoltons la fonction de la personne au moment de l'inscription et pourrons dès lors alimenter cette hypothèse en nous questionnant sur qui rate.

Notons, en outre, qu'il y a une disparité entre les sessions. Certains sessions n'ont pas du tout d'échecs alors que d'autres en concentrent plusieurs (ex. 5 ou 6).

Pour l'axe relationnel, les formateurs soulignent souvent la difficulté des participants à se décentrer notamment de leur position d'enseignant, de prendre du recul et d'arriver à se projeter dans la position de directeur. Dans plusieurs cas, les personnes sont restées à un niveau descriptif voire justificatif sans passer à une dimension d'analyse et de conceptualisation. Certains formateurs font l'hypothèse que la situation analysée est tellement

prégnante au niveau émotionnel que le candidat ne parvient pas à passer à un autre niveau. Une autre hypothèse peut être le manque de temps pour intégrer les outils d'analyse entre la découverte de ceux-ci et la rédaction du travail. Dans certains cas, le problème de la maîtrise lacunaire de la langue française est aussi relevé.

Plus précisément, par rapport à la communication, les formateurs donnent le cas d'un candidat qui n'arrive pas à avoir un contact avec le groupe, reste en retrait et d'un autre qui veut convaincre et non dialoguer. Dans ces cas, pour les formateurs, les difficultés sont trop lourdes pour que la formation de 20 heures permette de les dépasser.

Pour l'axe administratif, les échecs proviennent surtout d'une faiblesse (précision, fondement juridique) de l'argumentation. Le manque d'appropriation de la démarche d'analyse juridique, la difficulté d'entrer dans une démarche argumentative fondée sur des textes de lois référencés nécessitant d'être précis est souligné.

D'autres raisons sont encore évoquées: une mauvaise préparation (car l'évaluation est à cours ouvert ?), une mauvaise gestion du stress, des questions restées sans réponse.

Pour l'axe pédagogique, on retrouve des points communs avec les deux axes précédents. La difficulté principale concerne le manque de précision, d'argumentation dans l'analyse (erreurs, confusions): « *commentaires généraux et non ciblés par rapport aux questions* », « *donne son avis sans liens avec des arguments scientifiques ou par rapport à des concepts* » ou en tout cas une réflexion peu approfondie, le fait qu'il n'y ait aucune tentative d'interprétation. D'autres éléments sont avancés mais plus liés à l'un ou l'autre cas: difficulté à cerner le nœud du problème; difficulté à concrétiser (cfr. Pistes d'action); difficulté de se décentrer de sa position d'enseignant; difficulté d'évaluer sa propre action en tant que directeur.

D. Réussite des trois axes

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

	Libre	Off.Subv	CF	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	332	665	183	1180
Enseignement secondaire	257	106	173	536
Enseignement de promotion sociale	25	54	24	103
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	5	54	0	59
	619	879	380	1878

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 à l'inscription	Total de pers. ayant réussi les 3 axes	% de f.f. par rapport au nombre de réussites
Enseignement maternel, primaire, fondamental	261	1180	22,12%
Enseignement secondaire	179	536	33,40%
Enseignement de promotion sociale	45	103	43,69%
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	11	59	18,64%
	496	1878	26,41%

1878 personnes ont réussi les 3 axes de formations en interréseaux. Parmi celles-ci, tous niveaux confondus, environ un quart s'est déclaré en fonction de direction (au sens large) au moment de la demande de participation.

Réussite des 3 axes

Depuis 2008, 1878 personnes ont réussi les 3 axes de formations en interréseaux. La dispense est assimilée à une réussite. Néanmoins, comme nous le relaterons au travers de quelques commentaires dans la partie « évaluation », cela ne veut pas dire pour autant que les personnes comptent entrer en fonction de direction ou postuler dès demain. C'est souvent plus dans une perspective de moyen, voire de long terme que les personnes se projettent. Certaines mentionnent clairement qu'elles suivent la formation par intérêt mais pas nécessairement dans l'optique d'être directeur-trice.

En moyenne, parmi ces personnes, une sur 4 occupe une fonction de direction lors de la demande de participation. Notons que cette information est encodée par la personne elle-même. Nous avons pris la fonction de manière large en reprenant les

catégories de direction, directeur, mais aussi sous-direction, préfet, proviseur ou chef d'établissement. Une marge d'erreur reste évidente. Au fil des années, cette proportion de participants « faisant fonction » devient plus faible (on était à 30% en février 2012).

Des différences par rapport au pourcentage de directeurs en formation sont constatées entre les niveaux.

Nous les retrouverons d'ailleurs dans la composition des échantillons des questionnaires d'évaluation. Ainsi, beaucoup de directeurs sont présents en promotion sociale (l'importance de la proportion des directeurs pour ce niveau est due aux conditions requises pour entrer dans le processus.), 1/3 en secondaire et environ 1/5 pour l'ESHR et le fondamental.

E. 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		

Tableau 6

Coût des formations organisées et certifiées en 2012								
Axe	Nbre d'heures	N. inscrits 10 jours avt la fo	N. inscrits à la certification	Coût total de la formation	Coût moyen par participants	Coût par personne inscrite à la certification	Coût moyen par heure de formation / certification	% participants à la certification
relationnel	20	501	426	104.278 €	208 €	245 €	10 €	85,0%
Administratif	10	572	489	73.572 €	129 €	150 €	13 €	85,5%
Pédagogique	30	541	475	138.059 €	255 €	291 €	9 €	87,8%
Totaux	60	1614	1390	315.909 €	196 €	227 €		86,1%

Les coûts des formations fluctuent légèrement selon l'année concernée. Ils ont cependant nettement augmenté depuis 2012, soit depuis le nouveau marché public. L'IFC n'a reçu aucune plainte pour l'année 2012. Un seul opérateur nous a transmis un recours.

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.

Nous reprenons 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, les deux dernières périodes (respectivement 12 mois puis 9 mois) sont les mois de formation sur lesquels porte le rapport de 2011. Le troisième tableau couvre une période de 1 an, soit l'année civile 2012. Nous travaillerons en année civile dorénavant et pourrons, dès le prochain rapport, établir des comparaisons plus pertinentes.

Pour neutraliser l'effet « différence de durée entre les périodes », nous avons cependant indiqué le coût moyen de la formation par inscrit sur les listes de formation, soit 10 jours avant l'exécution de celle-ci et par axe pour chacune de ces périodes. Nous avons aussi indiqué le coût horaire moyen par inscrit et par axe.

Pour affiner encore un peu plus les informations sur les coûts des formations, nous avons indiqué, pour cette année 2012, le nombre de personnes inscrites à la formation mais également le nombre de personnes inscrites à la certification (75% de présence au moins) et avons calculé le coût moyen suivant les deux cas de figure.

Rappelons cependant 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 et quel que soit le nombre de participants ayant la possibilité de présenter la certification: 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 gestionnaires respectueux des deniers publics, nous veillons à ne commander 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 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 du fondamental ou du secondaire. Ainsi le nombre moyen de participants est de 13 pour l'ESAHR, 18 pour la Promotion sociale, 20 pour le secondaire et 23 pour le fondamental.

Soulignons encore que dans ce dossier, nous analysons ici le produit du deuxième marché public pour une période de 4 ans. Les soumissionnaires (devenus adjudicataires) ont réévalué les coûts engendrés par les formations et les évaluations qu'ils assurent. Nous observons dès lors une nette augmentation entre les coûts du tableau 5, partie de gauche et les coûts du tableau 6 (2012). Par contre l'augmentation est nettement moins forte si nous comparons les coûts de 2008 (tableau 4, partie de gauche) et ceux de 2012.

Plaintes et recours :

En 2012, nous n'avons reçu aucune plainte relative à ce dossier. Il nous semble que la régulation, régulière, soit au sein de chaque organisme, soit entre l'IFC et les organismes et les formateurs porte ses fruits.

En ce qui concerne les recours, nous avons demandé aux opérateurs de formation de nous faire le relevé de ceux-ci. Dix des onze opérateurs nous ont répondu. De ces réponses, nous déduisons que seuls trois recours ont été introduits au cours de cette année. Ces recours ont tous été considérés comme recevables mais non fondés. A notre connaissance, il n'y a pas eu de recours externe.

3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS

A. Préalable méthodologique

Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction, cette année, les questionnaires d'évaluation ont été modifiés. C'est donc une analyse différente qui sera proposée dans les pages qui suivent, même si nous y retrouverons des constantes (ex. en lien avec les objectifs, apports de la formation) dans ce que l'on peut dégager par rapport aux années précédentes. En termes quantitatifs, nous ne serons évidemment pas à même d'établir des comparaisons, les questions n'étant plus les mêmes. Nous avons par ailleurs laissé tomber la modalité qui permettait de prendre l'avis des participants via notre site après la certification, vu le faible taux de réponse au fil des années.

Un deuxième point d'attention est le fait que seuls les nouveaux questionnaires font partie de cette partie du rapport même si certaines sessions de 2012 ont été évaluées avec l'ancien questionnaire. Le rapport précédent avait cependant déjà intégré l'ensemble des données dont nous disposions avec l'ancien questionnaire jusqu'au 15 février 2012.

L'analyse portera sur chacun des axes. Les questionnaires (voir annexes) sont spécifiques à chaque axe, voire à chaque niveau (pour l'axe pédagogique). 17 sessions de l'axe relationnel, 24 de l'axe administratif (11 fond, 10 SO, 2 PS, 1 ESAHR), et 20 de l'axe pédagogique (11 fond, 8 SO, 1 PS, 1 ESAHR), ont été examinées. Ces sessions relèvent de l'année 2012 en ce sens que la certification de celles-ci a eu lieu entre janvier et décembre 2012.

Quantitativement, nous avons examiné globalement les caractéristiques des personnes qui suivaient un axe (cfr. questions en fin de questionnaire -travail dans le spécialisé, direction, axes antérieurs suivis). Nous nous sommes penchés ensuite sur la satisfaction des participants. Ce sont toujours les pourcentages valides (c'est à dire desquels on a retiré les non-réponses) qui sont présentés. Dans ce cas précis, les graphiques reprennent les pourcentages positifs cumulés (plutôt d'accord et tout à fait d'accord). Au niveau des commentaires, nous nous pencherons davantage sur l'avis des

personnes insatisfaites, même si elles sont minoritaires, pour mieux en comprendre les raisons et dès lors identifier les points sur lesquels il est possible d'agir.

Par axe, voire par niveau, on consultera la proportion de participants qui estiment que les différentes compétences ont été travaillées de manière suffisante. Attirons ici l'attention du lecteur sur le fait que 4 modalités étaient relatives à cette question : non travaillée, travaillée de manière insuffisante, travaillée de manière suffisante et travaillée de manière excessive. Notons que cette dernière modalité n'est choisie que très rarement par les participants (au maximum 6 participants et le plus souvent un ou deux). On aurait pu faire l'hypothèse que le pourcentage de personnes ayant choisi « travaillé de manière suffisante » est plus faible vu que beaucoup de personnes se trouvent dans cette dernière modalité mais ce n'est pas le cas. La durée des formations conforte le peu de recours à cette modalité. Néanmoins, quand nous catégoriserons les différentes sessions (graphes « variabilité entre les sessions »), nous prendrons en compte ce pourcentage même s'il est anodin.

L'avantage de ces graphiques « par compétences » est de mettre en évidence la manière dont l'ensemble des compétences d'un axe est travaillé. Cette représentation sera complétée par les commentaires que les participants font après avoir évalué si chacune des compétences était travaillée de manière suffisante. Enfin, par rapport aux fils conducteurs de chacun des axes, nous examinerons la variabilité entre les sessions en 3 grandes catégories : celles qui ont plus de 75% de personnes considérant que la compétence est au moins travaillée de manière suffisante, celles qui se situent entre 50 et 75% d'avis en ce sens et enfin, celles où moins de 50% trouvent que les fils conducteurs des axes sont travaillés de manière suffisante. Les sessions qui se situent dans cette dernière modalité doivent clairement être examinées de manière approfondie par les formateurs concernés sur la base des résultats communiqués par l'IFC.

Qualitativement, outre ce qui vient d'être mentionné, 3 grands points sont analysés :

- Ce que les participants ont apprécié vs ce qu'ils ont moins apprécié ;
- En quoi la formation les a préparés à leur future fonction, ou leur a apporté une aide pour leur travail au quotidien. Cette analyse nous paraît particulièrement intéressante et souligne l'utilité de cette formation ;
- Les champs non envisagés et qui pourraient aider à rentrer dans une fonction de direction.

Cette question, et on peut le comprendre, n'a pas été comprise de manière univoque par tous. Néanmoins, nous en dégagerons par axe les

éléments intéressants à notre estime. Ce qu'il en ressort nous paraît en effet aussi utile en termes de formation continuée pour les directions.

Enfin, outre les données issues des questionnaires des participants, nous ferons état de ce que disent chacun des formateurs qui interviennent dans un axe, en relatant l'ensemble des points de vue exprimés.

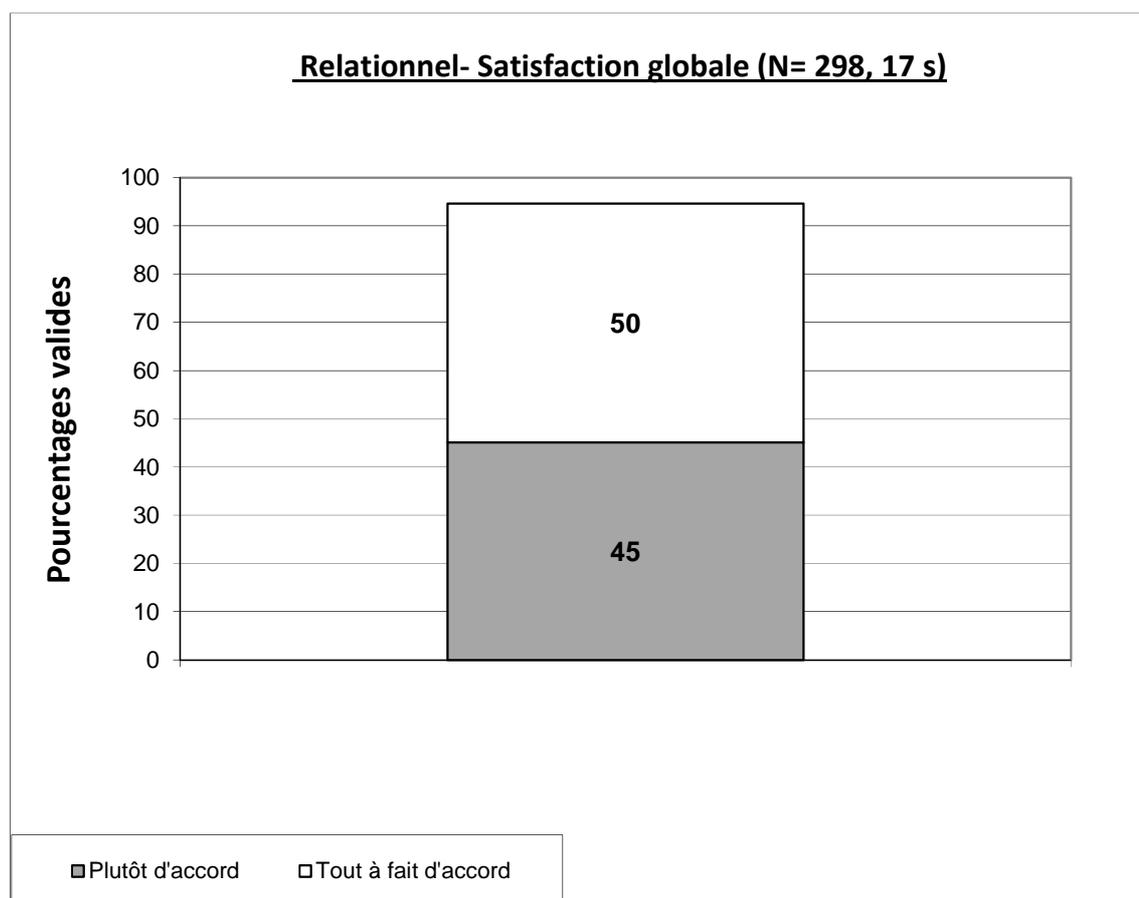
Comme l'année passée, nous faisons le choix dans cette partie qualitative d'illustrer beaucoup ce qui est avancé par plusieurs commentaires des participants, ceux-ci nous semblent en effet des plus parlant.

B. Axe relationnel

Tableau 7 : composition du public

	Niveau d'enseignement	Travail dans le spécialisé	Direction en fonction	Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction	Admin interréseaux déjà fait	Admin réseaux	Péda interréseaux	Péda réseaux
Fondamental	7,3% maternel (21); 20,6% primaire (59); 27,5% fondamental (79)	4% (11)	12,8% (36)	18,5% à court terme (39);				
Secondaire	36,2% (104)	2,5% (7)	9,3% (26)	55 % à moyen terme (116);				
Promotion sociale	4,2% (12)	/	2,1% (6)	18 % à long terme (38);				
ESAHR	4,2% (12)	/	1,1% (3)	8,5% de non-réponses (18)	54,60%	41,80%	39,10%	36,70%
	298	18	25,3% (71 pers)	211 pers.	155	119	111	104

Graphe 11 : satisfaction globale tous niveaux



L'axe relationnel comporte deux fils conducteurs : la prise de conscience des changements amenés par sa nouvelle identité professionnelle et son bilan de compétences en vue de définir son projet de formation. Excepté pour la représentation de son établissement, environ 80% des participants disent que les compétences de l'axe relationnel sont travaillées de manière suffisante.

Composition de l'échantillon

17 sessions sont évaluées, ce qui représente l'avis d'un peu moins de 300 personnes. Plus de la moitié de ces personnes sont issues de l'enseignement fondamental. Une dizaine de personnes relèvent de la promotion sociale, de l'ESAHR, un peu plus de l'enseignement spécialisé. 25% de ces personnes sont des directions en fonction, ce qui est un peu moins que ce que nous observons pour l'axe pédagogique par exemple. Pour les personnes qui ne sont pas en fonction, c'est à moyen terme (entre les 2 et 5 ans) qu'elles envisagent de le devenir. Plus de la moitié a suivi l'axe administratif en interréseaux mais pour l'axe relationnel, celui-ci ne constitue pas un prérequis donc l'hétérogénéité en la matière n'est pas un handicap.

Rappel des objectifs

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

Satisfaction

Le graphe relatif à la satisfaction est parlant de lui-même : tous les participants ont un avis positif, voire très positif pour la moitié d'entre eux. Quand on regarde les commentaires de ces derniers, on retrouve les 3 éléments suivants :

- Un ou des formateur(s) très compétent(s) qui « *suscite la participation, l'échange d'idées, la collaboration* » ; « *qui apporte beaucoup de matériel et donne des pistes de recherche* », « *dynamique* », « *très clair* » ;
- Un bon climat, « *une ambiance cool* » ;
- L'apport d'informations (« *concepts nombreux et variés* ») et d'outils (« *outils d'aide à l'analyse de situations* ») qui sont transférables dans la pratique : « *Je suis satisfaite par ces trois jours de formation qui m'ont apporté, en peu de temps, quelques outils me permettant de mieux me connaître, notamment dans des situations problématiques* ».

Avis par rapport aux différentes compétences (voir graphe page suivante)

Quasiment pour la totalité des compétences (excepté pour la représentation de son établissement), 80% des participants disent qu'elles sont travaillées de manière suffisante. L'identité professionnelle atteint le taux le plus élevé : 92%. Or, c'est un des fils conducteurs de cet axe à côté de son bilan de compétences et de la construction de son projet de formation. 2 sessions sur les 17 ont cependant des participants plus mitigés.

Plusieurs commentaires témoignent des deux fils conducteurs : « *J'ai été amené à me propulser dans différentes situations et à penser le métier de directeur d'école.* » ; « *S'arrêter et réfléchir à ses forces et faiblesses ne peut que nous permettre de nous améliorer* » ; « *J'ai appris à prendre de la distance et à toujours m'interroger, pas uniquement sur mes actes, mais aussi surtout sur la façon dont je me présente aux autres. (aspects non verbaux de la communication).* »

La manière dont les compétences ont été travaillées est mise en évidence par les participants : « *Nous avons abordé tous les sujets de*

manière théorique avec application dans des situations concrètes. » ; « *Les outils communiqués sont variés et adaptés pour faciliter notre représentation de la fonction de directeur et pour améliorer notre communication et nos modalités relationnelles* » ; « *Les mises en situation permettent d'imaginer notre futur* » ; « *Différentes situations abordées, analysées à la lumière de vécus différents. Une grande richesse.* » ; « *De nombreux documents ou ouvrages proposés permettent d'approfondir personnellement les sujets moins approfondis* » ; « *(e-learning) Nous avons l'avantage de pouvoir prendre contact avec nos formateurs si des questions persistent (via les forums)* ».

Certains points semblent cependant moins travaillés, notamment à cause du timing. On le voit dans le graphique pour la représentation de son établissement, ce qui était déjà le cas les années précédentes. Nous lisons aussi le fait que certains points sont moins travaillés dans les commentaires : « *L'aspect connaissance de soi n'a pas été suffisamment travaillé. Or, cela me semble capital pour un travail de direction.* », « *Tous ces points nous interpellent, nous aident à réfléchir sur notre mission mais je suis en reste face à mon projet futur de formation* », « *Certaines notions ont été abordées de manière trop floue* ». Il est important de souligner que les perceptions peuvent différer en fonction de ce que la personne maîtrise avant la formation.

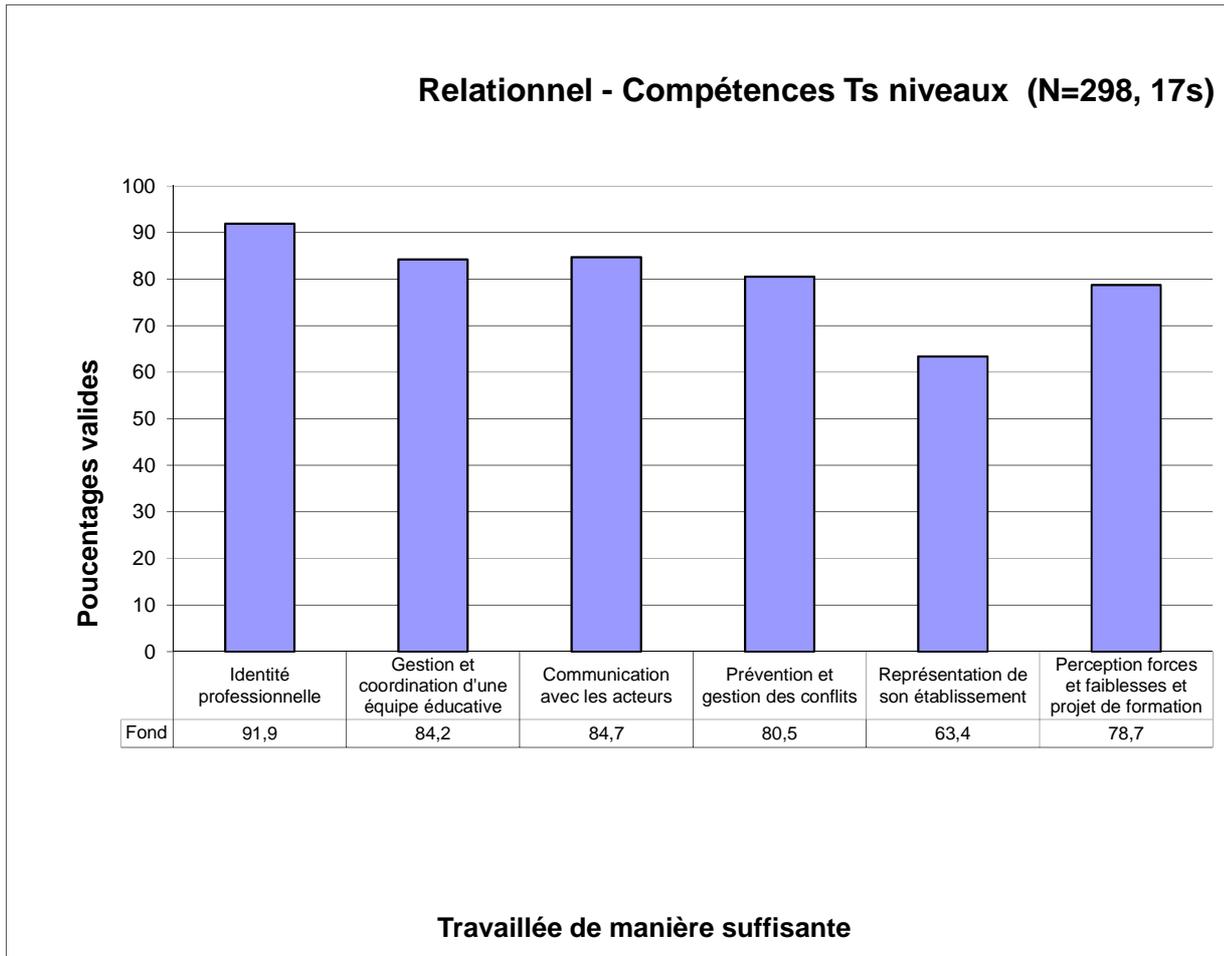
Au niveau méthodologique, deux points ressortent des avis des participants qui considèrent que les compétences n'ont pas été travaillées de manière suffisante : le manque de cas pratiques (« *on n'a pas suffisamment travaillé de situations-problèmes* ») et d'apports du formateur (« *Tout a été travaillé en superficialité, en se basant trop sur nos seules expériences.* »).

Même si plusieurs commentaires et les résultats quantitatifs révèlent le fait que la définition du projet de formation est moins travaillée que d'autres compétences, le commentaire suivant montre aussi la dimension « mise en projet » qui en termes d'attitudes nous paraît importante : « *C'est une formation très intéressante, qui nous donne le goût d'aller plus loin, d'évoluer dans son développement personnel et la relation extérieure au sens large.* » ; « *elle permet de faire émerger des besoins de formation* ». Notons que nous observons plus de disparité entre les sessions pour ce deuxième fil conducteur. Au vu de l'avis des participants, celui-ci n'est pas suffisamment travaillé dans le cas de 3 sessions. Pour deux d'entre elles, les participants avaient déjà un avis plus mitigé sur le premier fil conducteur.

On pourrait terminer ce point en relatant cet avis « *C'est une bonne introduction mais ça n'est qu'une introduction.* ». Les participants soulignent, comme dans l'axe pédagogique, la durée trop courte de la formation : « *beaucoup de portes ouvertes mais trop peu de temps pour approfondir.* », « *trop peu d'heures pour appréhender, de manière suffisante, les diverses compétences.* », « *on est confronté à des cas pratiques mais on manque de temps pour les vivre concrètement!* ».

Mais les participants précisent bien que dans le temps imparti, le maximum a été fait : « *En 20 heures de formation, il était difficile d'aller au-delà!* », « *Vu l'ampleur du sujet, de nombreuses pistes ont été explorées et les documents reçus nous permettent d'entamer un travail au niveau individuel.* » et les résultats positifs de chacune des compétences du graphique sont là pour en témoigner.

Graphe 12 : compétences



La formation permet pour les participants qui ne sont pas directeurs de prendre conscience de l'identité professionnelle d'un directeur. Quelle que soit leur fonction, la formation est l'occasion de prendre du recul par rapport à ses pratiques, de découvrir des outils et des pistes de travail.

Ce que les participants disent apprécier

On rejoint très fort des éléments déjà relevés (variété méthodologique, outils, grilles d'analyse, richesse des cas, apports théoriques utilisables dans le quotidien, documents...).

Un des faits les plus marquants reste les échanges avec d'autres personnes « dont les horizons, les conditions sont très diverses. » et notamment « la richesse de l'expérience communiquée par des directeurs déjà en place ». Ces échanges se font dans un « climat de convivialité », dans une « atmosphère détendue ».

Quant au formateur, le plus souvent, ce sont ses qualités humaines qui sont mises en avant : écoute, ouverture d'esprit, non jugement de leur part, « bienveillance et déontologie scrupuleuse des formateurs », « a parlé avec simplicité en tenant compte de son public », « savait très bien où il allait », « rebondit sur le vécu des participants ».

L'analyse de soi, « prendre le temps de faire un arrêt sur image par rapport à ses pratiques » est appréciée tout comme la partie relative à la gestion des conflits.

Ce qu'ils apprécient moins

Ce que les participants ont moins aimé, c'est clairement le fait d'avoir eu « beaucoup d'informations en finalement peu de temps ». Les participants n'apprécient pas : problème de « digestion » ; « Je suis frustrée car j'aurais voulu approfondir certaines compétences » ; « impression de ne rien maîtriser totalement ».

L'un ou l'autre souligne le manque de références à son niveau d'enseignement (promotion sociale- « La réalité des autres était parfois fort différente de la mienne », « on a beaucoup parlé du secondaire »). Certains auraient aimé que cela soit plus ciblé. D'autres mentionnent que ce n'est pas inintéressant d'être confronté à d'autres réalités.

Les jeux de rôles sont pointés sporadiquement surtout par des personnes qui ne sont pas en fonction : « stress », « les jeux de rôles où l'on me demande d'agir comme directeur car je me sentais démuné en tant qu'instituteur ». Certains éléments cités sont spécifiques uniquement à l'une ou l'autre session : « 2 premiers jours profs pas très sympas qui nous prenaient pour des gosses », manque de cas précis à analyser, « Ne pas avoir eu la possibilité de travailler l'épreuve d'examen avec les formateurs. » ou à l'inverse « 2^e journée trop centrée sur la certification manque d'apprentissage lors de cette journée ».

On lit aussi des remarques liées aux inscriptions, horaires (ex. écart entre la fin de la formation et la certification) et aux locaux.

En quoi cette formation relationnelle est-elle une aide pour des participants qui ne sont pas directeurs ?

1/ Une prise de conscience de la fonction :

« Cette formation m'a permis de sentir le rôle stratégique de la direction càd son aspect relationnel. » ; « Identification des problématiques auxquelles je serai confronté. » ; « Utile pour se rendre compte du travail à effectuer : gestion de groupe, relations, communications. » ; « Cela m'a permis de découvrir la nouvelle casquette à porter, décoder les enjeux de chacun mais aussi les limites » ; « Je commence à me rendre compte de l'ampleur de la tâche... » ; « Elle m'a servi à me poser des questions sur la direction, à aborder des rôles que je ne soupçonnais pas. »

et des aptitudes relationnelles requises :

« Prise de conscience que nous sommes de réels pilotes. », « Prise de conscience de la nécessité à s'adapter » ; « Elle m'a appris l'importance de se connaître et d'apprendre à connaître son équipe avant de se lancer dans tout changement » ; « J'ai pris conscience de la difficulté à gérer des groupes mais j'ai découvert que des stratégies existaient. » ; « Voir qu'il existe des choses sur lesquelles je n'ai aucun pouvoir et qu'il faut apprendre à faire avec. ».

avec une projection dans celle-ci : « Cela m'a permis de me projeter... » ; « Elle m'a permis de mettre des lunettes afin de voir les choses à la manière de mon éventuelle future fonction. », « Comment intervenir dans la gestion de conflits », « Mieux gérer les situations de communication » ; « Elle m'a permis de percevoir la distance qu'il me reste encore à parcourir avant d'approcher de ma future identité de directeur. »

2/ Une prise de recul à la fois par rapport à soi

« Cette formation m'a permis de faire une réflexion sur moi-même et mon envie de cette fonction. » ; « Obligation de formuler ses propres capacités et faiblesses, qui déborde sur les bonnes questions : 1) Est-ce que je veux occuper ce poste?; 2) Suis-je suffisamment qualifié? Et sinon puis-je évoluer? »

et par rapport à des situations rencontrées

« Avoir un regard plus critique, objectif par rapport au conflit. » ; « Réfléchir sur la complexité de situations avec des éléments qui ne viennent pas toujours d'emblée. » ; « Réfléchir aux relations humaines dans une école. » ; « Mettre des mots sur des comportements. »

3/ La constitution d'une boîte à outils

Meilleure compréhension : « mieux comprendre les enjeux, les ressources de chaque acteur d'une situation => comment analyser de façon objective. »

« Elle m'a donné beaucoup de techniques, de conseils, de concepts très utiles. » ; « Par la présentation d'outils permettant la résolution de situations relationnelles problématiques. Par une description de certains profils et modes de fonctionnement » ; « Plusieurs clés de communication et d'analyse. » ; « Elle m'a offert certaines clés en me proposant une initiation au concept d'assertivité, en attirant mon attention sur les différentes composantes de la communication et en me recommandant toujours clarté et distanciation. »

En quoi cette formation relationnelle est-elle une aide pour des participants qui sont directeurs ?

1/ Un regard sur son fonctionnement au niveau relationnel

« La formation m'a donné l'occasion d'interroger à la fois mes pratiques et certaines représentations. » ; « L'identification de mon style de leadership » ; « Prendre conscience de "où l'on se situe" mais aussi "où se situent mes collaborateurs et les autres acteurs" » ; « Réaliser quelles sont mes valeurs. » ; « prendre du recul par rapport à nos pratiques et de réajuster les erreurs de tir pour améliorer la qualité des relations interpersonnelles sans se faire grignoter. »

2/Développer un esprit d'analyse face aux situations relationnelles rencontrées au quotidien :

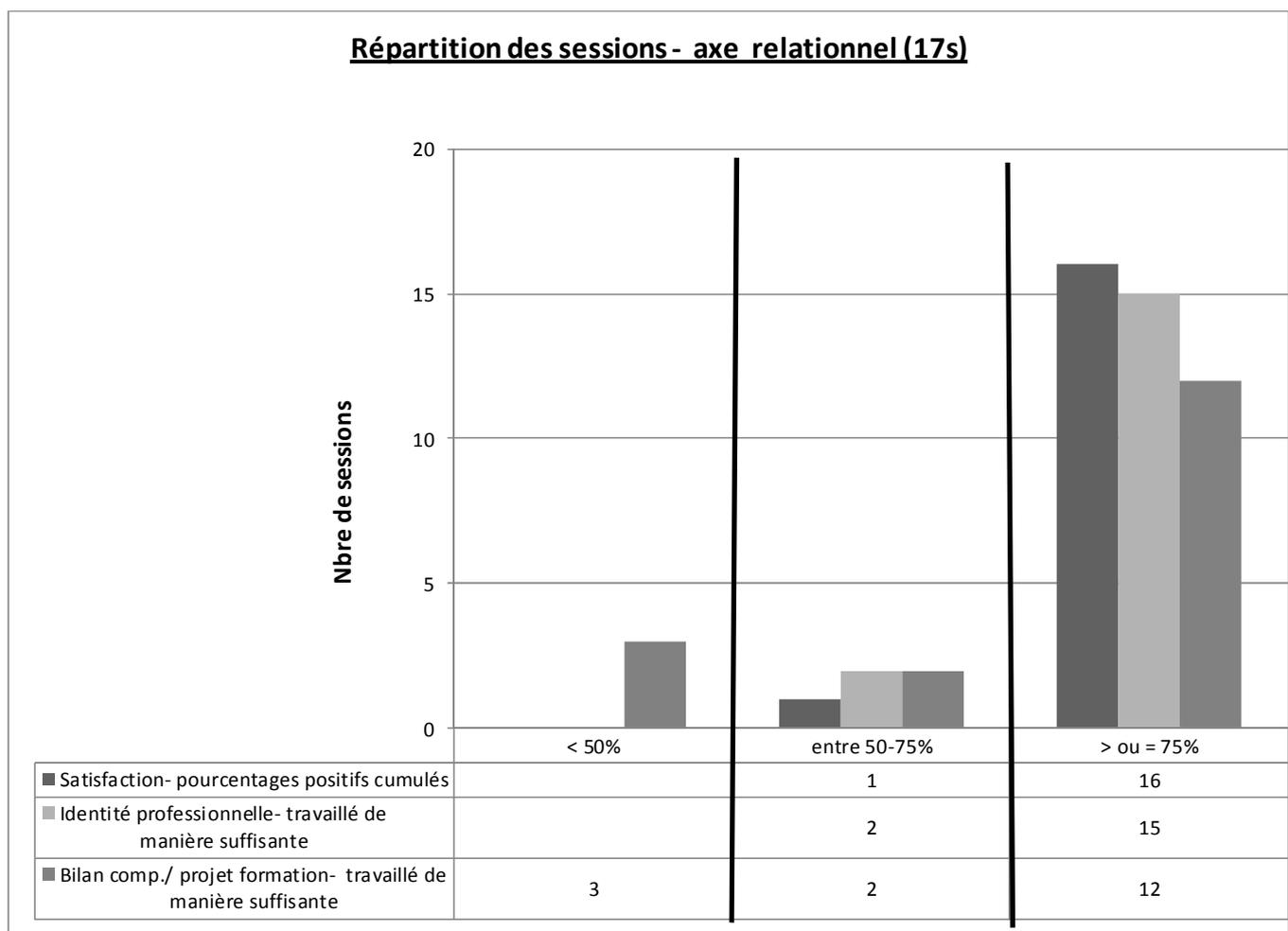
« Aide théorique par rapport à des situations vécues tous les jours. » ; « Elle m'a appris à structurer ma vision en mettant des mots sur des comportements, des situations. » ; « à analyser les attitudes des enseignants, parents, partenaires, ... ».

3/ Une optimisation de son travail grâce à de nouvelles pistes :

« gestion des conflits et réunions mieux appréhendées. » ; « éclairage sur les relations professionnelles, la perception des rôles. » ; « compréhension des mécanismes de communication ainsi que ce qui l'empêche » ; « pistes en communication envers mes enseignants, mes élèves et leurs parents. » ; « outils précieux car ils permettent de mieux se positionner de manière consciente et objective face aux différentes situations. »

Quelqu'un souligne aussi que la formation lui a permis d'avoir davantage d'assurance par rapport à sa fonction étant donné que les autres se posent les mêmes questions.

Graphe 13 : variabilité des sessions



Beaucoup de formateurs redisent que le temps de formation est trop court pour faire acquérir des compétences aussi diverses avec un minimum de mise en situation mais ils se sont adaptés.

Champs non envisagés qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction

Dans ce qu'on lit dans les réponses à cette question, se retrouvent plusieurs points qui faisaient partie des objectifs de la formation mais qui n'ont certainement pas pu être suffisamment développés :

- en lien avec la communication avec des acteurs : la relation avec les parents (à plusieurs reprises), les relations avec les acteurs institutionnels (ex. PMS), les services et intervenants extérieurs à l'enseignement , les rapports avec son PO ;

-en lien avec la fonction de direction et notamment la gestion et coordination d'une équipe éducative, on trouve : la notion d'autorité de leadership face aux adultes ; le rôle de médiateur du chef d'établissement ; apprendre à déléguer et à responsabiliser, à motiver ; apprendre à dire non ; formation en management .

On lit aussi le souhait de travailler d'autres compétences importantes mais qui nécessitent un temps bien plus long de formation: le non-verbal, la prise de parole en public, gestion de son temps, gestion du stress, gestion de son propre comportement et de ses émotions, gestion dans l'urgence, réaction dans l'immédiat. Ce dernier point est cependant envisagé en partie dans la partie liée à la prévention et gestion des conflits.

Ces différents éléments relatés pourraient, selon nous, servir de réflexion si des modules complémentaires étaient proposés aux directeurs dans le cadre de leur formation en cours de carrière.

Enfin, plusieurs soulignent la nécessité de prendre en compte la spécificité de la promotion sociale et son public adulte. Là, on se situe plus dans quelque chose qui devrait être intégré dans la formation actuelle.

Et les formateurs, quel est leur point de vue par rapport à cet axe ?

Beaucoup de formateurs redisent que le temps de formation est trop court pour faire acquérir des compétences aussi diverses avec un minimum de mise

en situation et de résolution de cas concrets (*« L'ampleur énorme des thèmes concepts, outils... On ne peut que rester en surface, ouvrir des portes...Mais cela laisse souvent les participants sur leur faim! »*). Cela constitue vraisemblablement une difficulté pour eux. Mais en parallèle, on lit aussi *« Le temps imparti est court mais il s'agit d'une formation initiale, on s'est adapté sans se plaindre. »*

Des formateurs relatent la difficulté de certains candidats à *« établir leur profil de compétences et leur projet de carrière alors qu'ils ne sont pas directeurs »* ou encore *« à exploiter les expériences des autres »*. D'autres disent que *« certains directeurs en fonction prennent une grande place en parole et qu'il a été nécessaire d'adapter le dispositif en cours de route pour réguler cet aspect via des répartitions en groupe. »* mais ce n'est pas le cas dans toutes les sessions surtout quand il y a un équilibre entre les personnes faisant fonction et celles candidates. Dans cet axe, pour beaucoup, l'hétérogénéité des participants est clairement un atout (*«Le mélange des niveaux, types et réseaux d'enseignement qui provoque un partage d'expérience et de vision »*).

La clarté de la commande, la collaboration entre formateurs sont cités comme facilitateurs tout comme les exercices et mises en situation qui permettent de concrétiser les concepts. Il en est de même pour *« le soutien, les feed-backs de groupe et individualisés »* permis par la plate-forme e-learning utilisée par un opérateur.

Une suggestion est d'avoir des groupes encore plus petits (15 pers.) pour favoriser une meilleure dynamique.

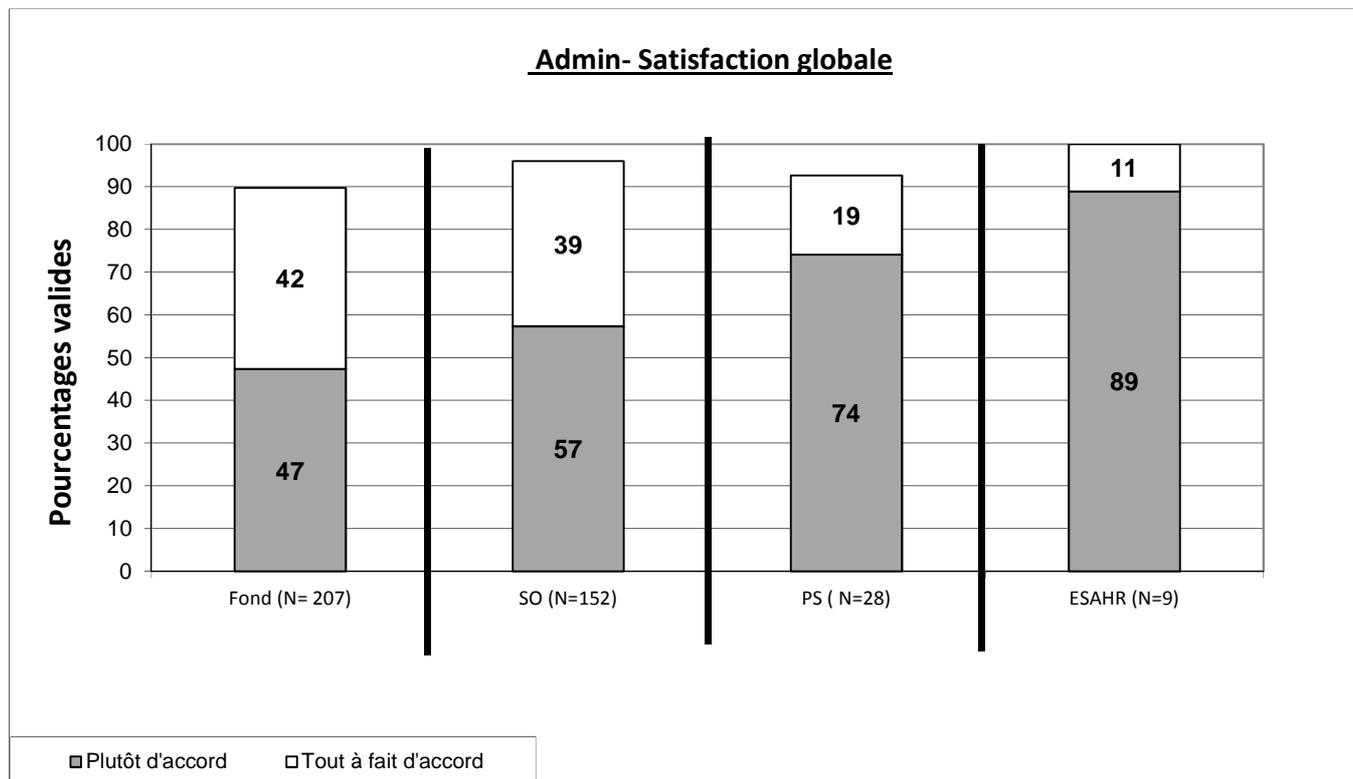
Un formateur dit aussi s'être adapté au nouveau dispositif d'évaluation (production d'un cas par participant) alors que d'autres regrettent le fait de n'avoir pu participer aux réunions ayant amené à cette décision (l'IFC en effet avait invité, de manière privilégiée mais pas exclusive, les responsables des organismes de formation).

C. Axe administratif

Tableau 8 : composition du public

Admin	Nombre de personnes	Niveau d'enseignement	Travail dans le spécialisé	Direction en fonction	Projet de devenir direction des pers. non en fonction de direction	Admin réseaux	Péda interréseaux	Péda réseaux	Relationnel
Fondamental	207	16,2 % maternel; 27% primaire; 55,9 % fond	7,8% (16)	30,5% (62)	141 pers. 23,4% à court terme (33); 56,7% à moyen terme (80); 12,1% à long terme (17); 7,8% de non-réponses (11)	48,8% (98)	51,2% (103)	42,8% (86)	54,7% (110)
Secondaire	152		13,8% (20)	16,7% (24)	120 pers. 18,3% à court terme (22); 54,2% à moyen terme (65); 10,8% à long terme (13); 16,7% de non-réponses (20)	40,4% (57)	37,6% (53)	43,6% (61)	43,3% (61)
Promotion sociale	28			42,9% (12)	16 pers. 37,5% à court terme (6); 62,5% à moyen terme (10); pas de non-réponses	42,9% (12)	28,6% (8)	50%(14)	40,7% (11)
ESAHR	9			11,1% (1)	9 pers. 12,5% à court terme (1); 25% à moyen terme (2); 62,5% à long terme (5); pas de non-réponses	22,2% (2)	100% (9)	22,2% (2)	66,7% (6)
	396		9% (36)	25% (99)	286 pers.	42,6% (169)	43,7% (173)	41,2% (163)	47,5% (188)

Graph 14 : satisfaction globale tous niveaux



L'axe administratif vise avant tout à acquérir une démarche de recherche pour trouver des informations et répondre, à l'aide de la législation à des cas pratiques simples. Le problème du nombre d'heures insuffisantes reste évoqué. On constate que l'axe administratif réseaux n'est pas toujours celui qui est suivi en 1^{er} lieu.

Composition de l'échantillon

Nous connaissons l'avis d'environ 400 personnes pour l'axe administratif, venant du fondamental et du secondaire pour la plupart. Une moyenne de 11% des personnes viennent du spécialisé. On remarque l'évolution du public qui suit cette formation. Alors que nous avons beaucoup de « faisant fonction » au début, ici, peu de directions sont inscrites (16% en secondaire et 30% en fondamental), un peu plus en promotion sociale. Les personnes qui ne sont pas en fonction ont, sur la base de ces données, pour la grande majorité le projet de le devenir à moyen terme c'est-à-dire endéans les 2 à 5 années excepté pour l'ESAHR où c'est à plus long terme que la majorité des personnes comptent être directeurs. Sur la base des contenus et de la démarche mise en place, l'analyse des rapports d'évaluation précédents a mis en évidence l'utilité de commencer par l'axe administratif en interréseaux. C'est d'ailleurs explicitement mentionné sur le site de l'IFC. Sauf pour l'ESAHR, au moins 40% des personnes ont suivi l'axe administratif réseau. Concernant les axes pédagogique et relationnel, on retrouve au moins 40% de personnes les ayant déjà suivis, excepté pour l'axe pédagogique interréseaux secondaire et promotion sociale ou l'axe pédagogique réseau ESAHR. Ceci montre bien que l'axe administratif réseaux n'est pas le 1^{er} suivi pour tous.

Au niveau fondamental, 11 sessions sont évaluées, 10 au niveau secondaire, 2 en promotion sociale et une pour l'ESAHR.

Rappel des objectifs

L'axe administratif vise avant tout à acquérir une démarche de recherche pour trouver des informations et répondre, à l'aide de la législation à des cas pratiques simples. Cet axe est donné par niveau, mais les objectifs sont identiques à tous les axes. Ce qui change est évidemment le contenu.

Néanmoins, les avis d'un niveau à l'autre se rejoignent très fort. Nous synthétiserons donc ce qui se dégage de la lecture des commentaires globalement, sauf si une spécificité apparaissait dans l'un ou l'autre niveau.

Satisfaction

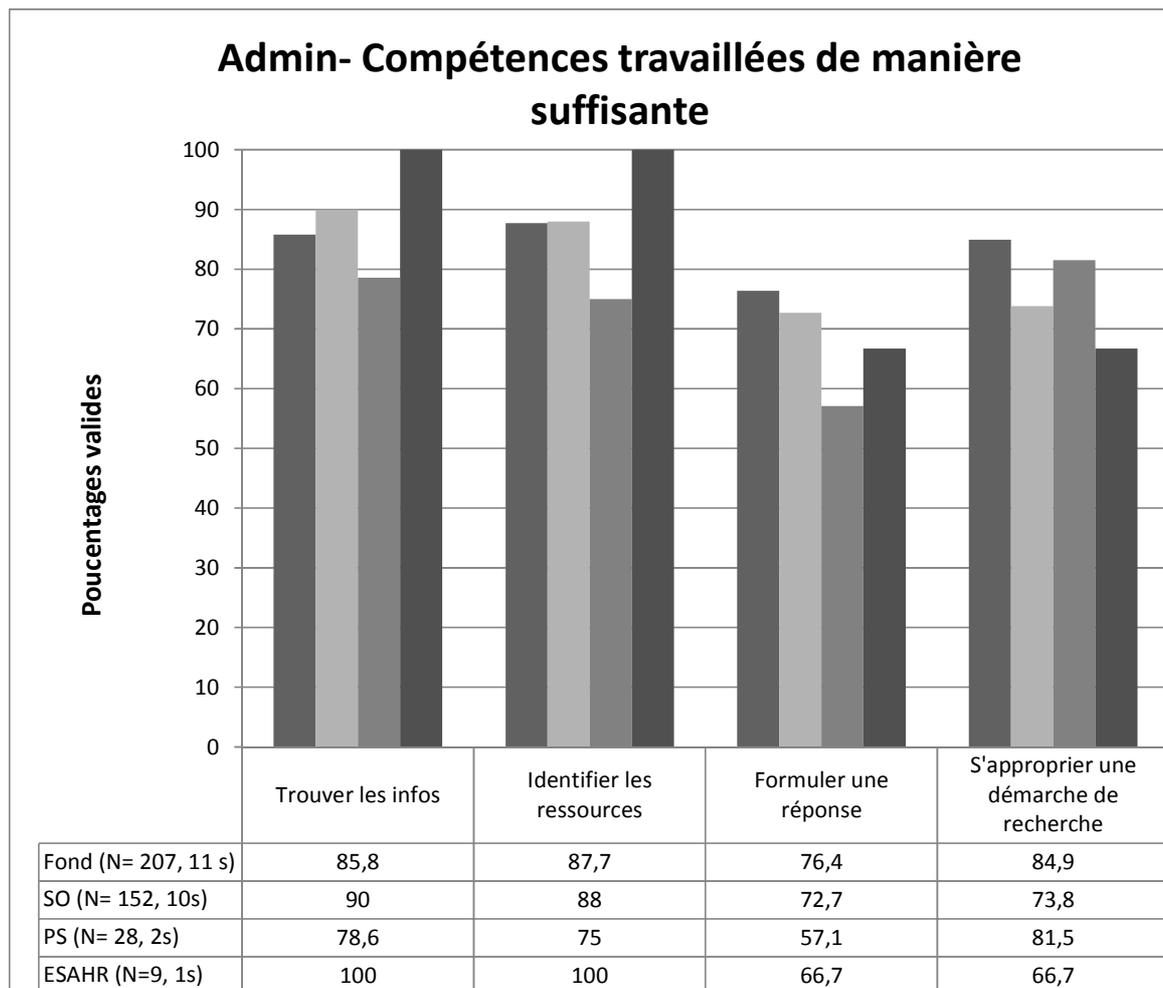
Si l'on prend les avis positifs cumulés, quel que soit le niveau, au moins 90% des participants sont satisfaits.

Les participants satisfaits estiment que les objectifs ont été atteints même si on lit chez eux aussi le problème du nombre d'heures insuffisantes. Ils pointent des éléments que nous retrouverons dans ce qu'ils ont apprécié : compréhension de textes, clarté des explications, précision, pistes pour s'approprier des textes législatifs, exercices pratiques, « *on nous apprend à avoir des démarches de recherche (où trouver des infos, comment les utiliser,...)* », formation structurée, accessible, ...

On lit aussi dans leur satisfaction les apports de cette formation pour leur pratique : « *cet éclairage (même bref) m'a révélé une phase essentielle : la nécessité de recourir à des bases légales pour justifier, expliquer mais aussi pouvoir comprendre des réalités d'école, des faits, des situations à gérer.* » ; « *j'ai pu acquérir une vision globale des différents documents (décrets, arrêtés, ...) me permettant de faciliter les recherches et me donnant les appuis légaux nécessaires en cas de problèmes* »,...

Les quelques participants qui sont moins satisfaits mentionnent qu'il y a beaucoup trop d'informations en peu de temps, des matières trop survolées et un manque de pratique (exercices pour se préparer à l'évaluation, s'entraîner à rechercher dans les textes de loi), surtout quand on n'est pas en fonction. Certaines personnes du spécialisé s'y retrouvent moins également.

Graphe 15 : compétences



La compétence « formuler une réponse » est moins travaillée quel que soit le niveau. La maîtrise des techniques des formateurs et leurs qualités sont appréciées de même que la modalité e-learning. Quelques personnes du spécialisé et de la promotion sociale souhaiteraient voir leurs spécificités davantage rencontrées dans cette formation.

Avis par rapport aux différentes compétences

Les différentes compétences sont, selon les participants, travaillées de manière suffisante même si c'est à des degrés divers. On voit ainsi que selon les participants, la compétence « formuler une réponse » est moins travaillée quel que soit le niveau. Les commentaires vont aussi dans ce sens : « nous aurions pu apprendre plus à formuler des réponses face aux situations de la vie courante. »

Les extraits suivants résument bien ces compétences : « Cette formation nous a permis de comprendre la nécessité d'argumenter nos réponses, de faire des recherches ciblées, de se poser les bonnes questions ». ; « Je pense que compte tenu de nos maigres connaissances juridiques, la formation a su nous donner un aperçu (eh oui deux jours c'est peu) et une structure de raisonnement afin de faire face aux problèmes qui pourraient survenir. »

Des variances sont aussi observées entre les niveaux, la promotion sociale ayant tendance à avoir des résultats plus faibles que les autres sauf pour « s'approprier une démarche de recherche ». Pour cette compétence et celle relative à « formuler une réponse », des variances entre sessions quant au pourcentage de participants considérant qu'elles sont travaillées de manière suffisante sont observés. Une session en fondamental et une en secondaire sont mal évaluées par les participants pour chacune de ces 2 compétences.

L'avis diffère parfois aussi - entre individus, certains considérant ne pas avoir eu ou suffisamment de cas pratiques, d'exercices de recherche dans les textes (spécifiquement dans une session). Ceci semble être le critère sur lequel les personnes s'appuient pour considérer que telle compétence n'a pas été travaillée de manière suffisante.

Quelqu'un souligne que « dans l'absolu, il faut consacrer davantage de temps (à ces compétences). » mais « qu'il est possible de poursuivre le travail de façon autonome à domicile. »

Ce que les participants disent apprécier

Quel que soit le niveau, c'est avant tout le formateur qui est pointé avec la maîtrise technique qu'il a des matières enseignées, « la domination qu'ils ont de leur sujet ». On y lit aussi leurs qualités humaines « encourageant, rassurant, accessible, patient, n'a pas peur de réexpliquer, met en confiance, soutient,... ». Beaucoup apprécient que les formateurs prennent le temps de répondre aux questions des participants et surtout leur grande capacité à vulgariser les contenus et à les rendre digestes pour des non-juristes : « Il s'agit d'une matière au premier abord rébarbative mais le formateur a pu par ses interactions la rendre vivante. » tout comme leur capacité « à aller à l'essentiel dans une matière aussi vaste ».

L'e-learning fait partie aussi de la liste et permet, selon certains participants, « de palier le manque d'heures de formation sur site! ». Plusieurs avantages sont soulevés : les exercices, « La possibilité de poursuivre le travail à domicile en étant coaché », « Une aide appropriée et personnalisée est apportée à

chacun », « on se sent soutenu, aidé », « tests informatifs », « corrigés des exercices », « mise à disposition de l'ensemble des ressources utiles », « un forum mis en place pour pouvoir débattre » (promotion sociale).

Outre ce dispositif, les participants pointent la clarté des explications, leur simplicité, le fait de structurer les informations (« De cette manière, on se retrouve plus facilement dans les divers documents à consulter. »), les documents reçus (« les différents documents résumés pour simplifier la recherche » ; CD reçu.), les sites internet où l'on peut trouver beaucoup d'informations utiles, le côté actif sans oublier toujours « le côté pratique et concret en adéquation avec le travail du directeur » qui reste au centre de la formation. En promotion sociale, les échanges entre acteurs d'autres réseaux est relevé.

Quelqu'un dira : « J'ai apprécié qu'on nous donne les clés pour comprendre et agir ». Un autre : « J'ai apprécié de connaître l'origine légale de l'organisation de l'ESHR »

Ce qu'ils apprécient moins

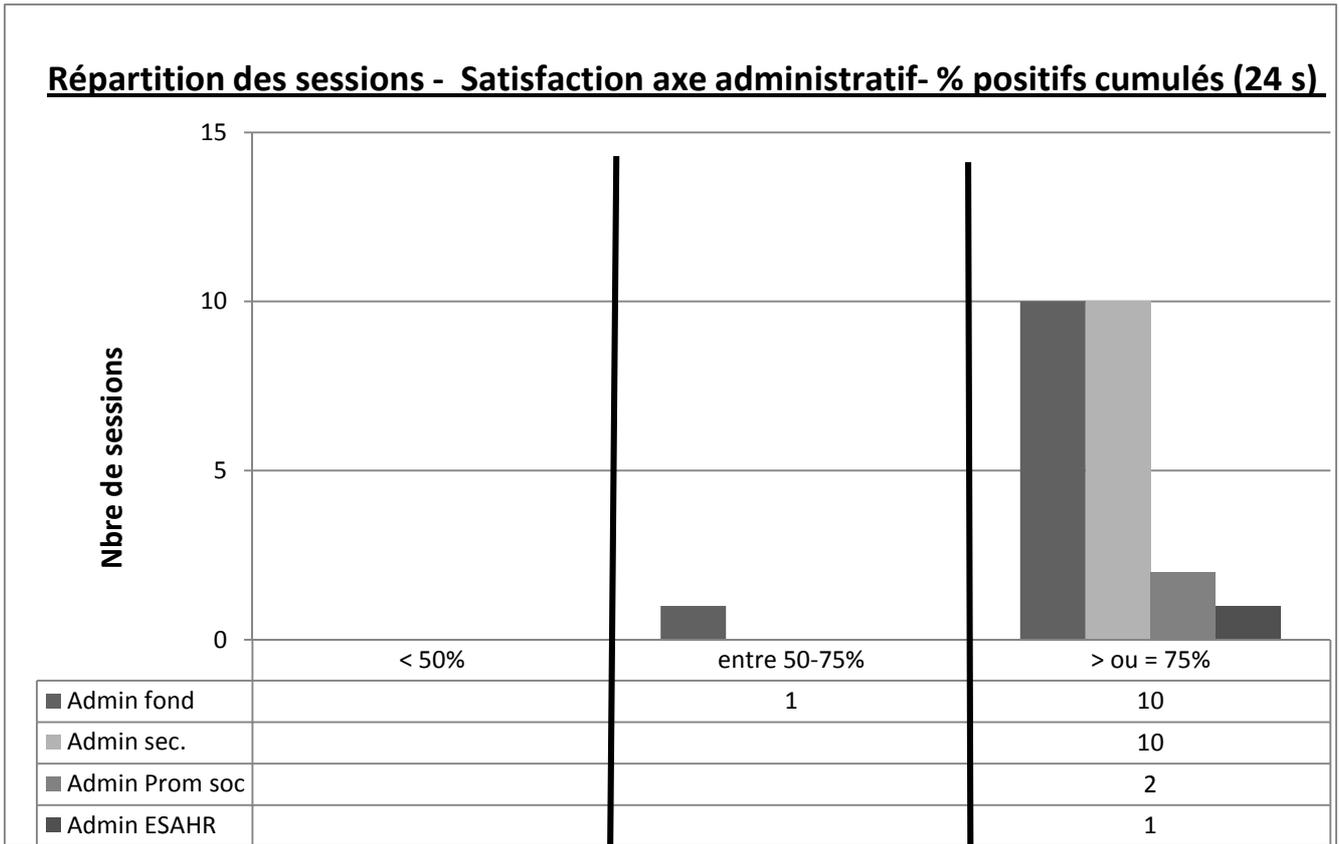
A l'unanimité : le manque de temps qui a des répercussions sur le manque d'exercices, de pratique de manipulation, de mise en rapport avec la législation ou encore quand les exercices sont présents mais « les explications de correction parfois trop furtives ». Le côté trop théorique, frontal de certaines présentations et en trop grand groupe. Ceci ne constitue souvent, fort heureusement, qu'une partie de la formation. Certaines matières techniques comme « bien-être et prévention », « composition des différents pouvoirs en Belgique » qu'on aurait pu lire pour « permettre plus de temps d'exercices pratiques ».

Dans l'e-learning, malgré l'intérêt de la plateforme et du forum, quelques commentaires pointent : « Le manque de mise en commun des réponses aux cas en face à face », la solitude « beaucoup trop seul face à mon PC », la préférence d'échanges en direct.

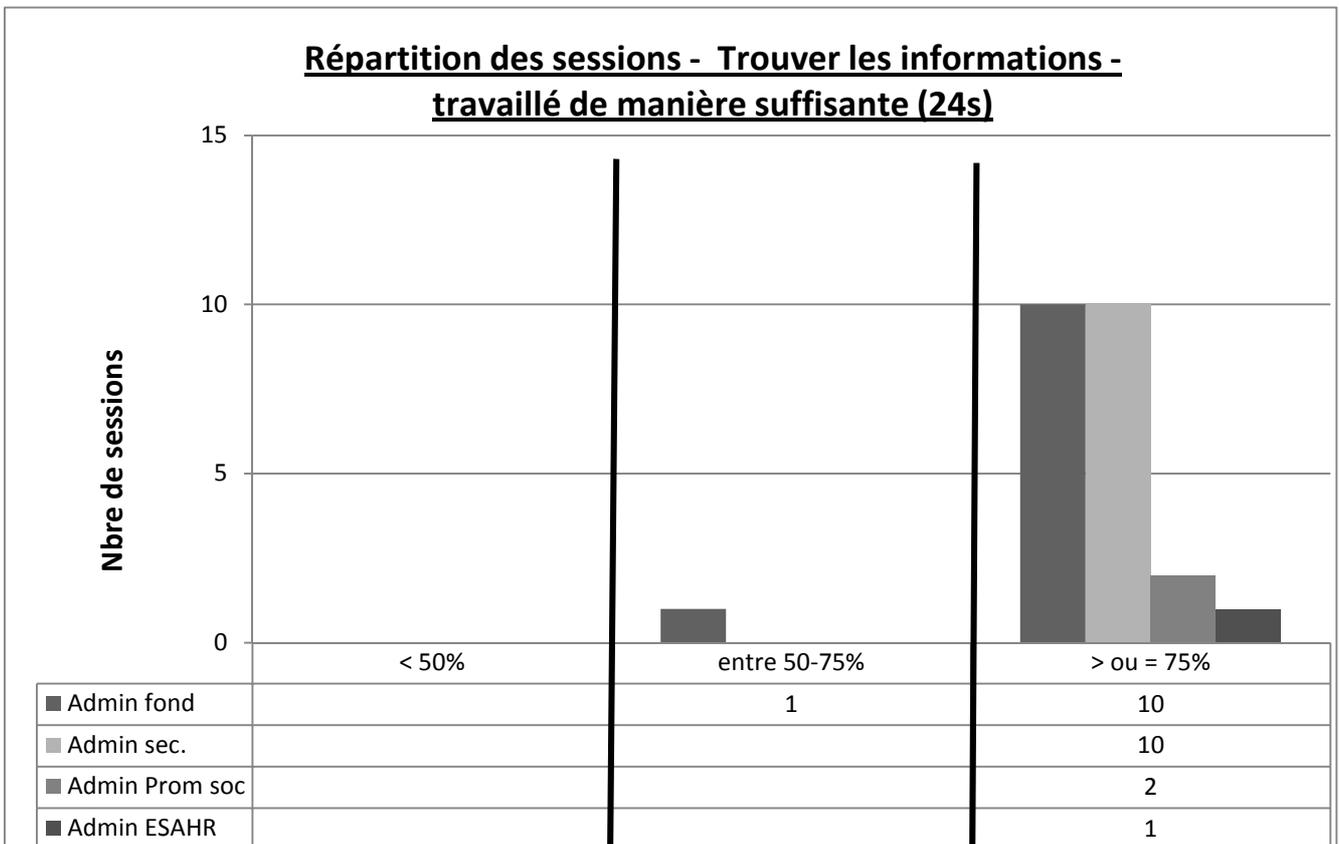
Quelques personnes du spécialisé souhaiteraient voir leur spécificité davantage rencontrée : « Les règlementations, organisations, structures sont extrêmement différentes dans le spécialisé. Or, il n'a été question que de l'ordinaire malheureusement ». Quelqu'un propose de différencier les formations ordinaire et spécialisé. De même, dans une session de promotion sociale, est relevée par plusieurs la « disproportion entre le temps consacré à l'enseignement en général et le volet propre à l'enseignement de promotion sociale, trop peu important ».

« Le stress généré par la quantité d'informations et la complexité de plus en plus évidente des structures de l'enseignement (réforme CPU+ organisation du 1er degré par exemple). », « La masse de travail à domicile par rapport au nombre d'heures de formation réduit », « La sensation de faire de l'auto-formation » se lit de temps en temps. De même, quelqu'un pointe le fait de travailler par internet lors de la formation comme au quotidien et de ne pouvoir l'utiliser lors de l'examen.

Graphe 16



Graphe 17



La formation liée à l'axe administratif est souvent une découverte pour les personnes ne faisant pas fonction et de ce fait, une occasion de mieux percevoir cette facette du métier. Elle leur permet de développer leurs connaissances en matière juridique mais aussi leurs compétences de recherche et d'argumentation. Pour les directeurs, elle est l'occasion d'une mise à jour des connaissances et d'une prise de recul par rapport à leur fonctionnement.

En quoi cette formation administrative est-elle une aide pour des participants qui ne sont pas directeurs ?

4 aspects ressortent des commentaires :

1. La familiarisation avec l'aspect juridique

« Cette formation m'a permis de prendre connaissance de textes de lois et bases légales que je ne connaissais pas (et dont je n'avais jamais entendu parler). », « me plonger dans les textes légaux », « Je travaille régulièrement avec les circulaires. Cette formation m'a fait découvrir les lois d'origine », « mieux appréhender le sens de la législation ».

et le développement de connaissances

« Connaissance des textes légaux de base, de leur emploi et de leur utilité. », « Compréhension différente entre loi, décret, circulaires. », « Meilleure connaissance du cadre régissant l'enseignement. » (ESADR : « important pour situer une académie dans le système et l'organigramme de la FWB »), « clarification du vocabulaire », « meilleure vision du cadre légal qui entoure l'enseignement », « vue globale de tout ce dont il faut tenir compte ainsi que des liens entre chaque chose. », « discerner l'essentiel de l'accessoire », « liens entre plusieurs dispositions légales ».

2. Le développement de compétences surtout de recherche

Elle nous a appris « à consulter efficacement des documents pour trouver une réponse rapide à un problème. », « à aller chercher les réponses à des problèmes au bon endroit, dans les bons décrets », « Démarches méthodiques pour aller chercher les infos légales. », « Cette formation me permet actuellement de m'y retrouver dans la réglementation liée à l'enseignement », « Utilisation des outils informatiques opérationnels qui m'étaient inconnus ».

Mais aussi d'argumentation :

Elle m' a appris « à argumenter, chacune de mes réponses en utilisant les textes de loi. », « à justifier tous nos actes de manière légale, et ce pour éviter les ennuis de recours. »

3. Une meilleure prise de conscience de la fonction de direction

« la formation nous montre aussi le côté administratif de la fonction de directeur. », « elle me permet de me rendre compte de la complexité de la tâche. », « Elle m'a montré que les responsabilités de la fonction sont énormes et cela m'incitera dès le début de mes prestations à être encore plus attentive, rigoureuse et soucieuse dans mon travail. », « La formation permet de prendre conscience de cas qu'un directeur peut rencontrer. », « d'avoir une meilleure approche des difficultés qu'un directeur peut rencontrer ». Plus spécifiquement en promotion sociale, la prise de contacts avec des directeurs en fonction est soulignée.

et d'attitudes à développer :

« Elle m'a permis d'apprendre qu'il faut toujours se référer aux textes légaux avant de prendre une décision (ce qui paraît sans doute évident pour un directeur en fonction mais qui ne l'est pas pour un enseignant) », « Elle a attiré mon attention sur le fait d'être en adéquation avec la loi et non pas simplement le bon sens. », « La formation donne une manière de penser, de réfléchir, de raisonner. », « Apprendre à ne pas agir dans l'empressement », « elle nous donne un vague aperçu de la rigueur et de la prudence à avoir ».

4. Une assurance

« Cette formation m'a mis en confiance. Aborder cette fonction avec un certain bagage me paraît important. », « La formation m'a aidée à comprendre et m'orienter dans le dédale des textes légaux, ce qui me rassure face aux problèmes éventuels qui pourraient survenir dans la fonction. »

En quoi cette formation administrative est-elle une aide pour des participants qui sont directeurs ?

1/ Un « bon vaccin de rappel » et une meilleure compréhension

« Rappel des principes de base », « Rappel des prescrits légaux utilisés au quotidien. », « Cette formation permet un espace de relecture des documents officiels. », « Rappel de certains points juridiques importants qui permet d'affiner la compréhension qu'on a déjà. », « Mise à jour et informations nouvelles. », « identification des textes législatifs sur lesquels reposent les pratiques d'un établissement », « La formation permet de contextualiser les textes, leurs origines », « approfondir certaines notions et nous donner plus de précisions sur les connaissances déjà acquises. », « Cibler rapidement les textes fondamentaux. », « Cette formation me permet d'avoir une vision globale de la réglementation en vigueur et donc facilitera mes recherches lorsque telle ou telle question se posera. »

Un directeur mentionne qu' « il est plus facile pour quelqu'un qui est déjà dans la fonction, de comprendre le cours, que pour un enseignant qui n'a sans doute jamais entendu parler de certains termes plus techniques. »

2/ Acquisition d'une aide pour rechercher les documents ou les organiser

« Aide dans la recherche de renseignements », « Aide à classer les documents reçus », « Schéma récapitulatif des textes », « Documents intéressants pour s'y retrouver dans les différents décrets, lois, ... », « Cette formation m'a permis d'aborder de manière plus pragmatique l'utilisation des textes de lois. », « Cela a clarifié très fortement pour moi les méthodes pour la recherche d'informations. »

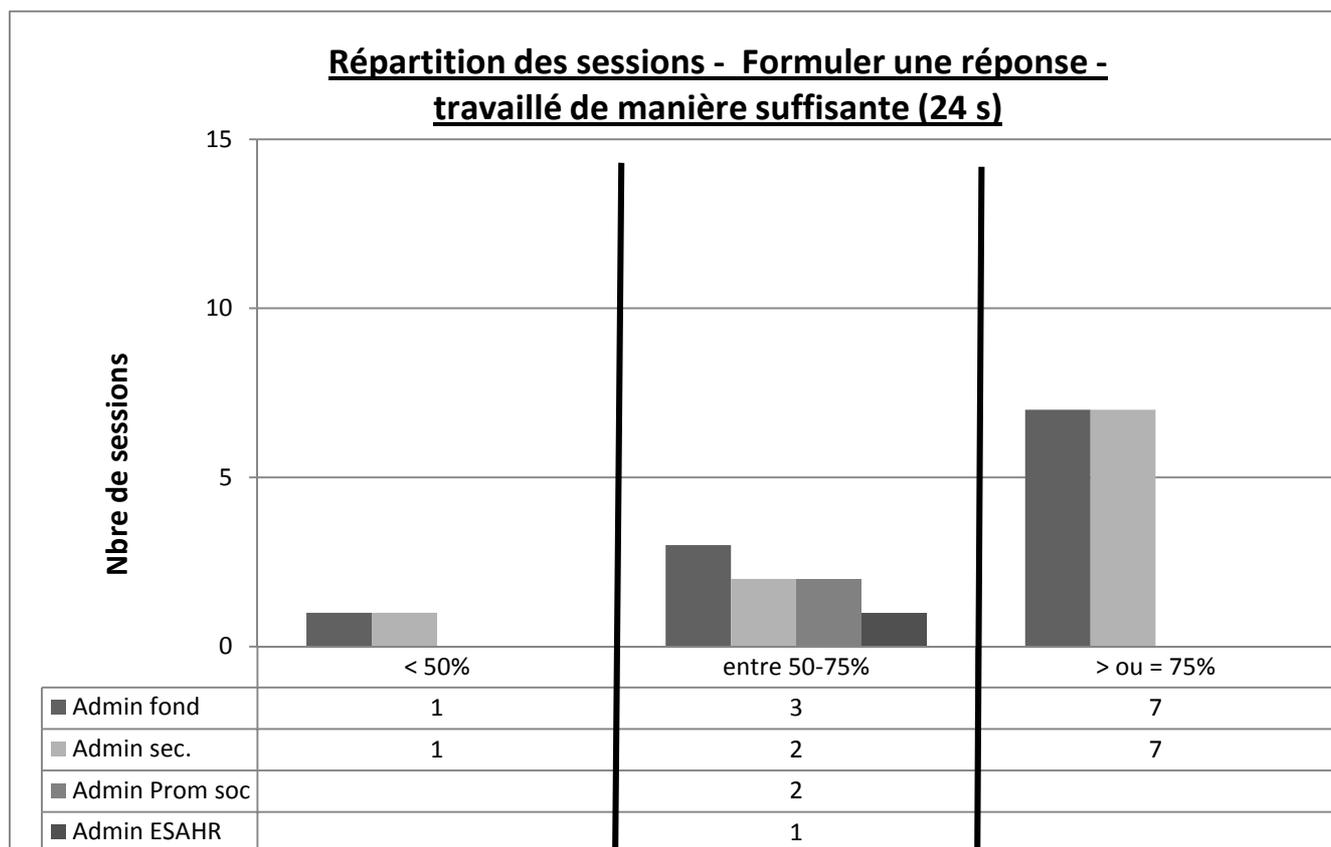
3/ Prise de conscience liée à certains comportements

« Aide à susciter une démarche de recherche, de qualité, de pertinence, et non plus se baser sur "je pense que" " on m'a toujours dit que". », « J'ai souvent tendance à ne consulter que les circulaires de rentrée. J'ai appris à entrer dans les textes décrets. », « Je me rends compte que j'avais d'énormes lacunes face à certaines lois, j'ai donc appris beaucoup. »

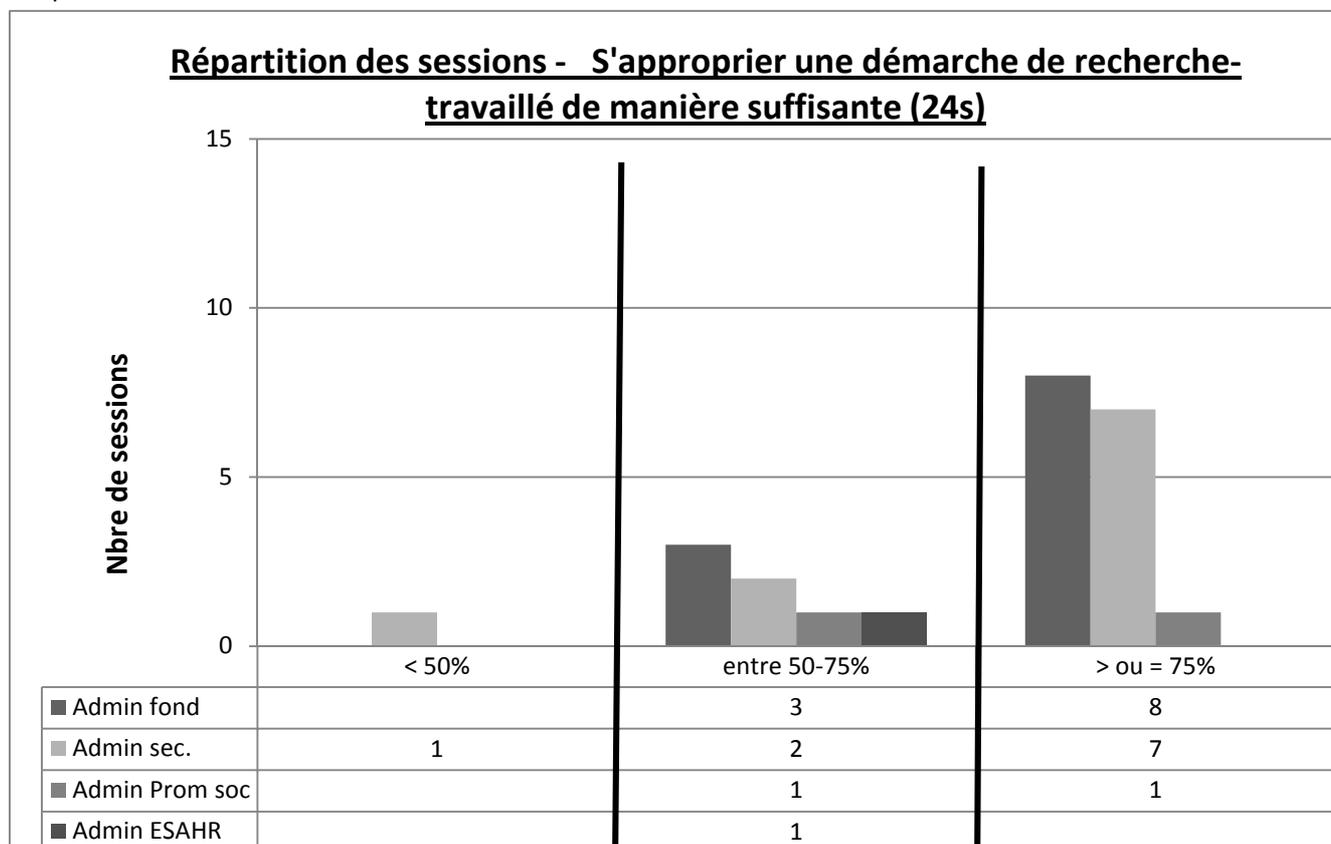
4/ Apports quant à la résolution de situations quotidiennes

La pertinence de la formation est soulevée : « Cette formation entre totalement dans le cadre de la fonction de directeur. A tous moments, nous pouvons être confrontés à un problème administratif qui nous amène à consulter les différents décrets. », « A présent, je peux trouver un appui dans les décrets...pour justifier, argumenter les décisions que je suis amenée à prendre. », « Avoir des points de référence pour justifier certaines décisions à devoir prendre. », « Beaucoup de pistes pour pouvoir répondre aux questions du quotidien. », « J'ai maintenant des réponses et des arguments par rapport à certaines situations rencontrées. »

Graphe 18



Graphe 19



Plusieurs, surtout dans le fondamental, avaient imaginé la formation en lien avec les documents administratifs à remplir dans le cadre d'un établissement ou avec un planning des tâches à accomplir durant une année scolaire. L'intitulé a probablement induit cette représentation. Du point de vue des formateurs, le manque de temps et l'hétérogénéité du groupe restent des difficultés. A l'inverse, le travail sur des cas, la taille du groupe, le CD de l'IFC, l'e-learning sont vus comme des facilitateurs..

Champs non envisagés qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction

A plusieurs reprises et surtout dans le fondamental, les personnes s'attendaient à une autre formation : *« Je ne m'attendais pas du tout à ce genre de formation. Je pensais recevoir une aide concrète pour les différentes tâches administratives. »* On peut le comprendre à la lecture de l'intitulé de la formation où les notions « administratif » et « financier » apparaissent. Dans le niveau interréseaux, nous nous situons avant tout dans l'aspect juridique. Ceci revient aussi dans les propositions d'autres champs que formulent les participants, surtout dans le niveau fondamental.

Plusieurs voyaient la formation en lien avec les documents administratifs à remplir dans le cadre d'une école : la gestion des engagements, les congés, les priorités, les mises en disponibilités d'agents, détachements, interruptions de carrière, les réaffectations, les maladies, l'engagement de temporaires, la lettre de mission, la rédaction de documents cas pratique d'inscription, d'exclusion, de changement d'école, le calcul du capital période, les déclarations d'accident, la partie assurance... En secondaire, il est fait mention de la *« réalisation d'attributions, d'horaires »*.

Dans le même ordre d'idées, apparaît à la fois en fondamental et en secondaire, une demande quant au planning des tâches à accomplir durant une année scolaire, notamment *« quels sont les différents documents que le directeur doit rentrer tout au long de l'année scolaire à la Communauté française. »* Quelqu'un propose de *« fournir un vade-mecum sur l'ensemble des sujets quant à l'organisation d'une école. »*

Plus en phase direct avec le contenu de l'axe, quelqu'un aurait voulu connaître *« les services prêts à encadrer les directeurs lors de problèmes majeurs. »*

L'axe financier ressort aussi : gestion des comptes, cours d'économie de même que l'utilisation de logiciels tels que Siel-Primver.

En secondaire, quelqu'un propose d'ajouter le décret inscriptions.

Plusieurs mentionnent, y compris dans d'autres axes, la possibilité de pouvoir faire un stage en duo avec un chef d'établissement au quotidien : *« vivre à côté de lui la fonction »*.

Et les formateurs, quel est leur point de vue par rapport à cet axe ?

Certains soulignent encore et toujours dans les difficultés rencontrées, le trop peu de temps qui rend difficile de travailler sur des situations problèmes et la matière vaste. L'hétérogénéité du groupe, les nombreuses questions sont parfois relayées également comme difficultés. Plus spécifiquement, pour l'e-learning, ce fut la complexité de gérer un groupe en e-learning pendant une période de congés scolaires.

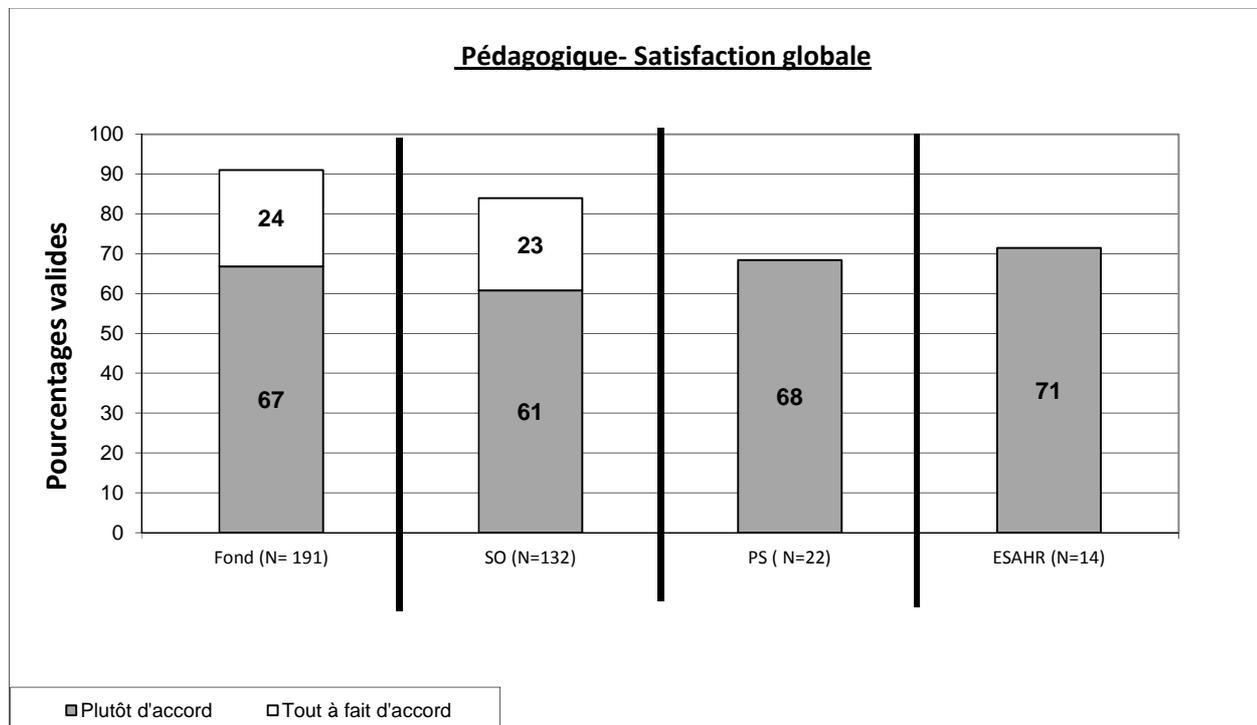
Le travail sur des cas, la plate-forme, la taille du groupe, le CD de l'IFC reprenant les textes juridiques, *« se limiter à l'analyse des textes essentiels »* sont cités comme des facilitateurs. Un des formateurs trouverait intéressant de pouvoir disposer de l'adresse électronique des candidats avant de commencer.

D. Axe pédagogique

Tableau 9 : composition du public

Pédagogique	Nombre de personnes	Niveau d'enseignement	Travail dans le spécialisé	Direction en fonction	Projet de devenir direction des pers. non en fonction de direction	Admin interréseaux déjà fait	Admin réseaux	Relationnel	Péda réseaux
Fondamental	191	16% maternel; 33,7% primaire; 49,7% fondamental	9,4% (17)	31,7% (58)	125 pers. 24,8% court terme (31); 53,6% moyen terme (67); 12% long terme (15); 9,6% de non-réponses (12)	56,9% (95)	56% (94)	62,7% (106)	47% (78)
Secondaire	132		10% (12)	19% (23)	98 pers. 20,4% court terme (20); 37,8% moyen terme (37); 18,4% long terme (18); 23,5% de non-réponses (23)	75,4% (86)	44,6% (50)	62,9% (73)	42,9% (48)
Promotion sociale	22		/	45,5% (10)	12 pers. 16,7% court terme (2); 50% moyen terme (6); 33,3% de non-réponses (4)	89,5% (17)	52,6% (10)	52,6% (10)	57,9% (11)
ESAHR	14		/	15,4% (2)	11 pers. 9,1% court terme (1); 45,5% moyen terme (5); 45,5% long terme (5)	92,9% (13)	42,9% (6)	85,7% (12)	42,9% (6)
	359		8% (29)	25,9% (93)	246 pers.	58,8% (211)	44,6% (160)	56% (201)	39,3% (143)

Graphe 20 : satisfaction globale



L'objectif principal de l'axe pédagogique est le pilotage de l'établissement. Les participants du fondamental (surtout) et du secondaire sont très satisfaits. Pour la promotion sociale et l'ESAHR, les pourcentages sont cependant plus faibles.

Composition de l'échantillon

L'axe pédagogique est spécifique selon chacun des niveaux et chacun est représenté. Dans le fondamental et le secondaire, 10% travaillent dans le spécialisé. Dans l'ESAHR et le secondaire, moins d'un cinquième des participants sont des directions en fonction. Ce nombre évolue jusqu'à 45% pour la promotion sociale. Pour les personnes qui ne sont pas en fonction, au moins la moitié d'entre elles envisagent un projet à moyen terme (2 à 5 ans). Les 2 commentaires suivants montrent que dans certains cas, les personnes n'ont pas l'intention de devenir directeur : *« J'ai suivi cette formation dans un but plutôt informatif et non en vue de postuler pour un emploi de direction. », « Mon objectif réel est de postuler pour une fonction de conseiller pédagogique pour laquelle il n'existe pas encore de formation. ».*

Quant aux axes suivis, ils révèlent une disparité en termes d'acquis vu que par exemple dans le fondamental plus de la moitié ont suivi l'axe administratif mais pas l'autre. On monte à 75% pour le secondaire. La proportion est plus faible pour les 2 autres niveaux. Au niveau relationnel, une bonne partie l'a suivi (moins en promotion sociale) mais cela nous paraît moins important, l'administratif étant celui qui doit être maîtrisé pour rentrer dans le pédagogique.

Rappel des objectifs

Des objectifs pédagogiques, c'est avant tout le pilotage pédagogique de l'établissement qui ressort en lien avec 4 aspects : la mixité sociale et citoyenneté, le développement pédagogique de son équipe, la continuité des apprentissages et l'évaluation. Cette notion de pilotage est au cœur de la formation pédagogique. Par rapport à la mixité sociale, à la citoyenneté et à l'intégration, l'analyse des rapports d'évaluation précédents a redéfini ces objectifs non plus en termes de mise en œuvre mais en termes de compréhension des enjeux de ces pratiques.

Satisfaction

Les participants de l'axe fondamental sont très satisfaits (90%). C'est le cas aussi du secondaire même si les pourcentages positifs cumulés sont légèrement

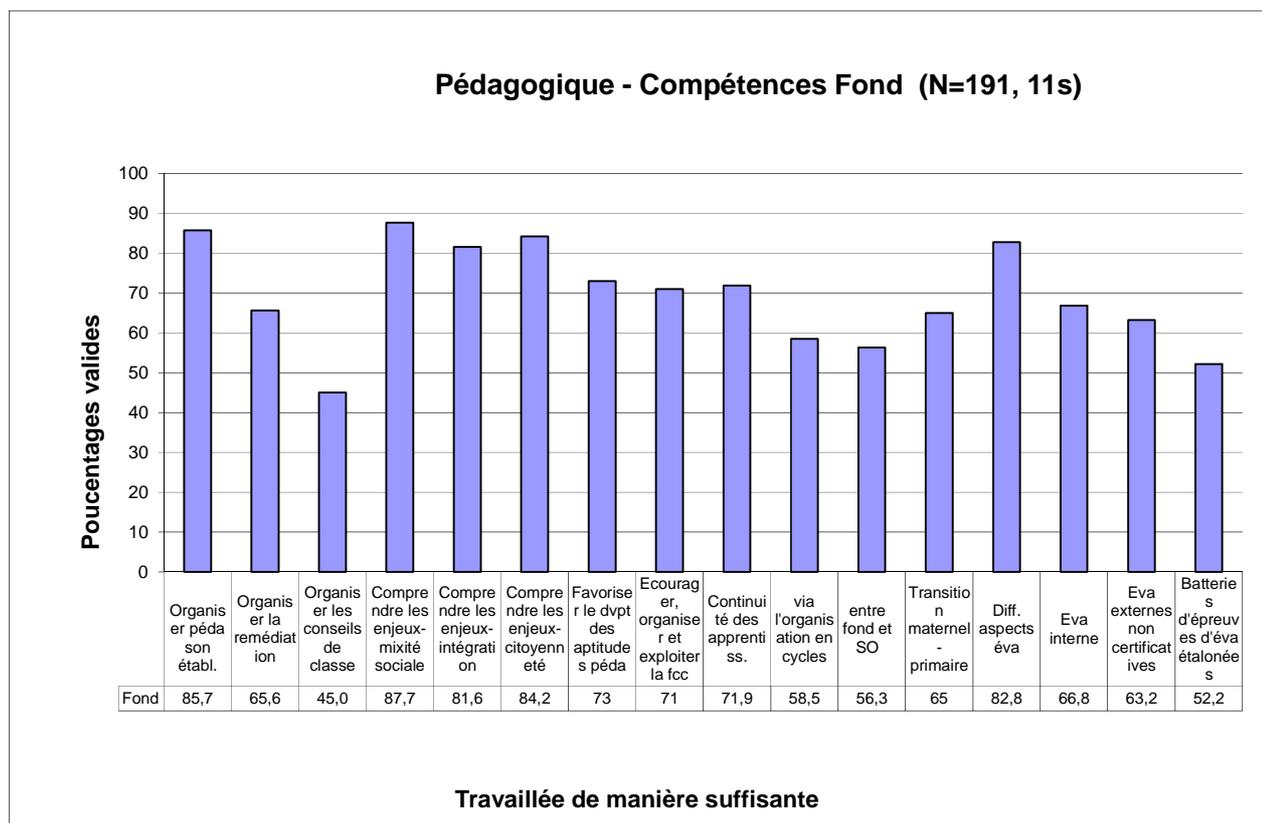
plus faibles que pour le fondamental. Pour la promotion sociale et l'ESAHR, les pourcentages de personnes satisfaites sont plus faibles mais on est aussi avec de plus petits groupes. Les arguments liés aux satisfactions des participants seront développés tout au long de cet axe (notamment sous la rubrique « ce que j'ai apprécié »). Dès lors, dans une perspective d'amélioration, nous examinons ici le point de vue des quelques participants qui se disent très ou à l'inverse peu satisfaits. Gardons cependant à l'esprit que ces derniers représentent une minorité.

Au fondamental, les personnes très satisfaites soulignent leur apprentissage, leur enrichissement grâce à la formation, leur remise en question (*« De nombreux aspects de l'enseignement abordés nous bousculent dans nos convictions et nous poussent à remettre nos pratiques en questions (maintien, redoublement, évaluation externe, ...) »*). La cohérence, la complémentarité des formateurs et la structure de la formation sont relevés. A l'inverse, ce qui ressort des participants moins satisfaits, c'est un côté trop théorique, trop frontal proposé davantage par des opérateurs universitaires (*« Beaucoup trop de lecture de powerpoint et pas assez de participation. » ; « Trop de statistiques »*).

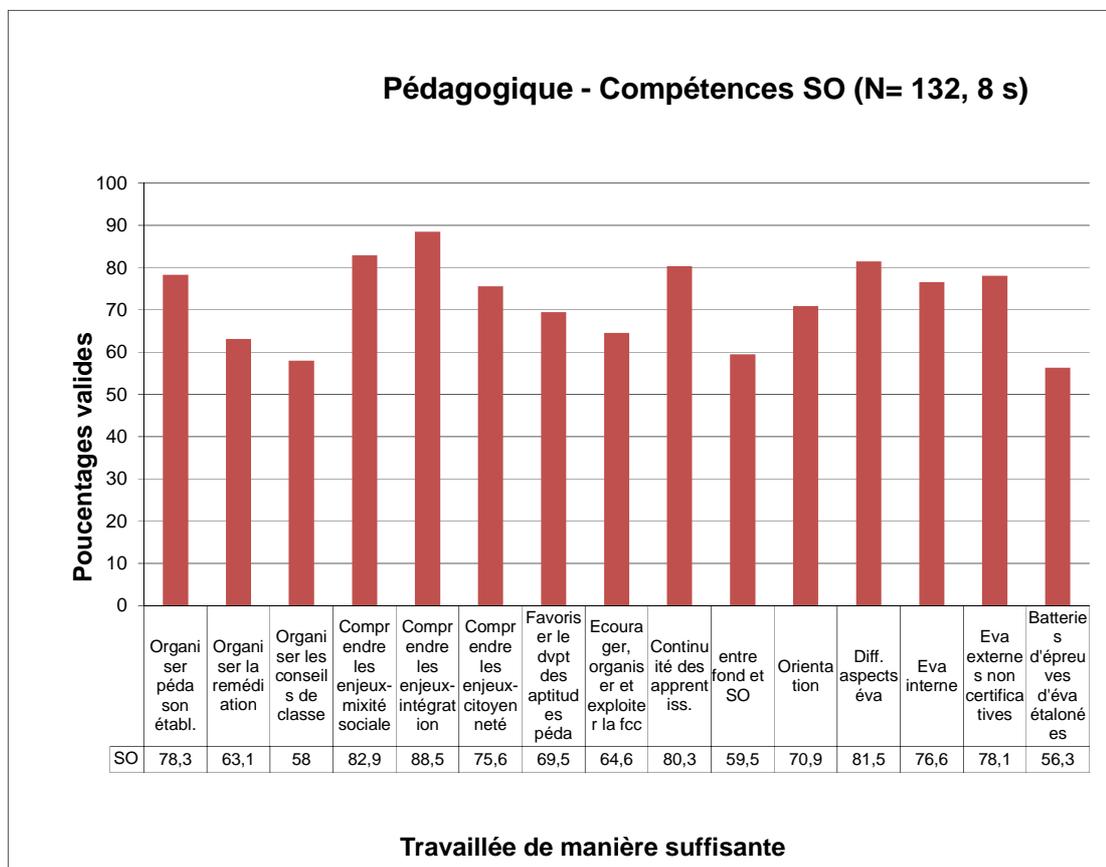
Dans l'axe pédagogique secondaire, les personnes qui disent ne pas être satisfaites de la formation se concentrent sur certaines sessions. Plusieurs avis mettent en évidence : le manque de cohérence et de fil conducteur entre les différents thèmes abordés ce qui implique des redites entre les formateurs, l'insuffisance d'éléments concrets, de travaux pratiques et le manque de préparation à la certification.

Au niveau de la promotion sociale et de l'ESAHR, outre quelques éléments déjà mentionnés ci-dessus, l'un ou l'autre mentionne le manque de consistance de certains contenus (selon le formateur)(PS), une formation pas suffisamment rentable, trop de similitudes avec la formation réseau, formation trop théorique et centrée sur la présentation des domaines (ESAHR).

Graphe 21 : compétence fondamental



Graphe 22 : compétence secondaire ordinaire



Quel que soit le niveau, le fil conducteur « organiser pédagogiquement son établissement » est bien travaillé par tous. Le manque de temps explique clairement pourquoi certaines compétences sont travaillées de manière suffisante. Au niveau de l'ESAHR, c'est le manque de situations qui est pointé. La qualité des formateurs est soulevée.

Avis par rapport aux différentes compétences

L'examen des graphiques de chacune des compétences par niveau met en évidence que le fil conducteur « organiser pédagogiquement son établissement » est clairement travaillé par tous. On voit aussi pour le niveau fondamental et secondaire qu'avoir redéfini l'objectif dans une optique de compréhension des enjeux pour tout ce qui est « mixité, intégration et citoyenneté » est une bonne chose. Quand on entre de manière plus fine, on constate cependant que certains items ne sont pas travaillés aux dires des participants de manière suffisante. C'est clairement le cas pour le fondamental et le secondaire, des conseils de classe, de la continuité entre le fondamental et le secondaire et des batteries d'épreuves étalonnées. Pour le fondamental, est à pointer également l'item « continuité des apprentissages » via l'organisation en cycles. Il serait intéressant de creuser ces constats avec les opérateurs de formation.

Les problématiques générales et non spécifiques « continuité, évaluation » sont cependant bien travaillées. A l'inverse, cette dernière semble être clairement le point faible de la promotion sociale et de l'ESAHR. En promotion sociale, tout ce qui concerne l'organisation de la remédiation et le lien avec la formation en cours de carrière semble peu développé également.

Ce qu'il convient de relever c'est la variance entre les sessions (comme le montrent les graphes « variations entre sessions ») mais parfois aussi au sein d'une même session. Aucune session n'est cependant problématique par rapport au fil conducteur « organiser pédagogiquement un établissement ».

La durée comparativement au nombre de compétences à travailler a un impact sur le survol de certains points et dès lors le manque d'approfondissement de certains aspects, ce qui engendre « des difficultés d'assimilation », « peu de temps pour poser des questions, réflexions, ... », « domaine peu familier- intégration des personnes à besoins spécifiques, j'ai l'impression de ne pas gérer cette matière ». Ceci explique massivement pourquoi certains participants considèrent que des compétences ne sont pas travaillées de manière suffisante. Au niveau de l'ESAHR, le manque de mises en situation est pointé.

Quand les compétences sont travaillées de manière suffisante, voici ce qu'on lit : (secondaire) « sentiment d'avoir acquis un bon kit de démarrage en matière pédagogique. » ; « les situations envisagées sont réelles et amènent une réflexion réaliste. L'accent est mis sur l'aspect concret de la fonction. » ; « les points essentiels à la fonction de chef d'établissement ont été mis en évidence que ce soient d'un point de vue pédagogique ou d'un point de vue légal. » ; (fondamental) « je me sens mieux armée grâce à l'apport des documents et des référents ».

Ce que les participants disent apprécier

Les points communs sont flagrants entre les niveaux. Au top, les échanges d'expériences avec les formateurs et les autres participants (fonctions différentes, réseaux différents,...) dans un esprit positif (respect, esprit de collaboration, ouverture, convivialité). Au niveau secondaire, un travail de groupe (constant au long de la formation) s'est

mis en place chez un opérateur, les participants relèvent les bénéfices : « envisager des débuts de solution et mieux définir des plans d'action », « demande de mobiliser des compétences qui dépassent la résolution seule des problèmes. », « permet de créer des liens et de découvrir d'autres pratiques et manières de penser. »

En 2, ce sont les qualités des formateurs (disponibilité-écoute, compétences- maîtrise de leur sujet, implication, dynamisme clarté de leurs explications...) et leur réel apport : « on ne travaille pas qu'entre nous tout le temps comme pour certaines formations (fondamental) ». La diversité des intervenants (« ayant des angles d'attaque différents ») est soulignée pour certains opérateurs.

En termes de contenus, on lit des commentaires qui pointent la pertinence des matières travaillées et la diversité de celles-ci, même si préalablement nous avons lu la complexité que cela engendrait. En termes méthodologiques, les mises en situation, cas (concrets, riches) et les documents, références fournis font partie du palmarès de même que l'alternance des méthodes (études de cas, exposé théorique, travail de groupe, méthodologie inductive, travaux e-learning...) : « la théorie (difficile) est suivie d'applications qui permettent de la comprendre ». Plus spécifiquement, au niveau fondamental, « le niveau de réflexion et de prise de hauteur » est apprécié, l'andragogie pour la promotion sociale et le fait d'avoir envisagé les 4 domaines pour l'ESAHR.

Ce qu'ils apprécient moins

Ce qu'ils apprécient moins, c'est l'inverse de ce qui vient d'être énoncé : manque de profondeur « pour aller au bout des mises en commun d'analyses de situations. », survol, « vitesse des informations à englober » ; le côté trop théorique, frontal, peu structuré et le manque de cas concrets. On y lit parfois la redondance des activités : « répétition de la technique du poster » mais aussi le côté trop abstrait (« manque de pistes claires ») de l'évaluation. Plus spécifiquement, au fondamental, c'est la pression que celle-ci suscite qui n'est pas appréciée.

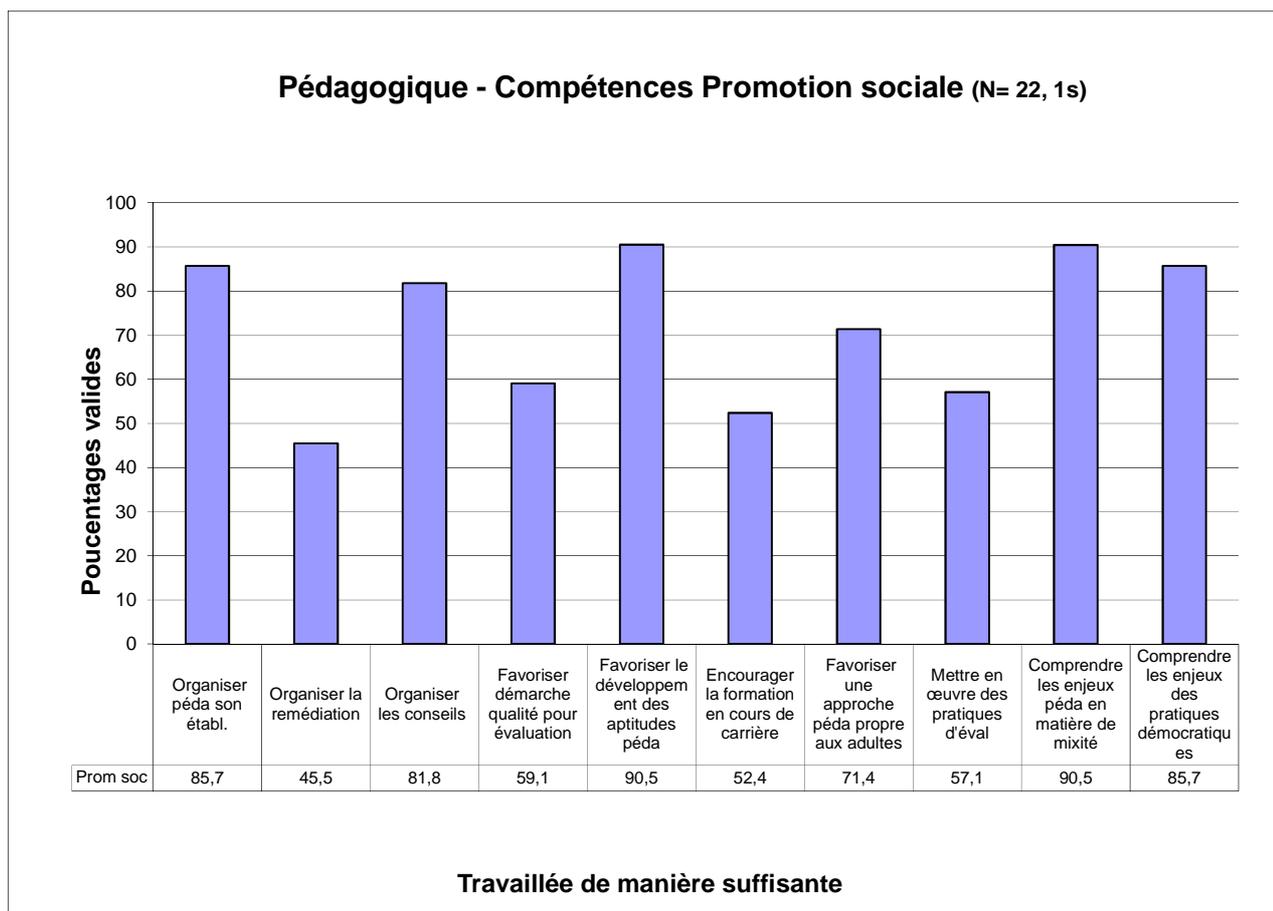
Au niveau e-learning, certains participants sont déçus du temps d'attente suite aux travaux déposés et du travail individuel important que cela nécessite.

Par rapport aux formateurs, deux aspects ne sont pas appréciés mais à nouveau liés à certaines sessions :

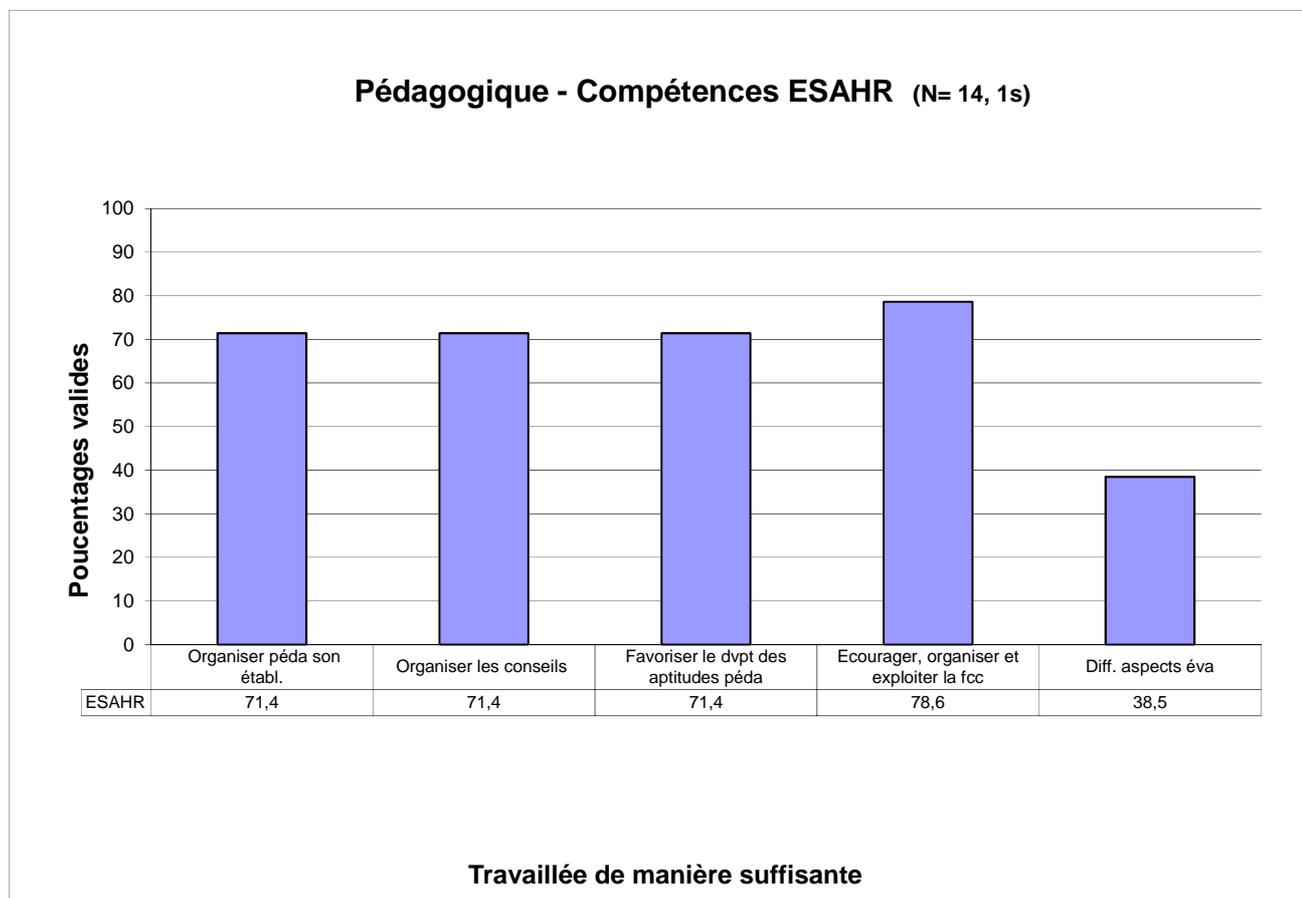
- « le côté faites ce que je dis pas ce que je fais », (« On ne nous met pas en situation réelle d'apprentissage alors qu'on nous répète que c'est ce que l'on doit faire chaque fois qu'on évalue, que l'on ne peut évaluer si on n'a pas été mis avant en situation »)
- le manque de coordination entre des formateurs trop nombreux (« formateurs avec des visions et points de vue éloignés donc difficultés à certains moments d'y voir clair. ») voire en promotion sociale, l'inégalité entre les niveaux d'expertise des formateurs.

En outre, on y lit quelquefois la redondance avec le module réseau et le fait que les maternelles n'ont pas assez d'informations en lien avec leur niveau.

Graphe 23 : compétences promotion sociale



Graphe 24 : compétence ESAHR



Pour les personnes non directeurs, la formation leur a permis de complexifier leur représentation, notamment par la prise de conscience de la diversité des aspects pédagogiques concernés par le pilotage. Pour les directeurs, le travail d'analyse a permis aussi un recadrage de leurs missions.

En quoi cette formation pédagogique est-elle une aide pour des participants qui ne sont pas directeurs ?

La notion de pilotage pédagogique est centrale dans l'axe pédagogique. On le lit dans quelques commentaires : « La formation a bien montré que le rôle pédagogique du directeur est surtout un rôle de pilotage », « La possibilité d'évaluer de manière objective tous les aspects pédagogiques rencontrés au sein d'un établissement scolaire et la possibilité de construire de véritables outils de pilotage. » Ce qui se dégage de la lecture des commentaires, c'est la diversité des aspects pédagogiques concernés par ce pilotage (« Cela a permis de bien redéfinir les grands points pédagogiques dont il faut absolument tenir compte en vue d'un pilotage ») et pour beaucoup une prise de conscience de cette ouverture (« réfléchir sur des éléments insoupçonnés »- ex. mixité, démocratie), quel que soit le niveau. Pour l'ESAHR, c'est plus précisément la découverte des domaines moins connus.

L'apport est certainement pour les personnes qui ne sont pas en fonction le changement de regard et la complexification de leur représentation du métier de directeur : « Le pilotage : je ne percevais pas cette manière de vivre la fonction », « La formation m'a permis de prendre réellement conscience qu'il s'agit d'un autre métier que celui de professeur », « d'entrevoir les difficultés qu'un directeur doit surmonter », le lien entre ce qu'il faut faire et les lois et décrets.

Ces deux aspects amènent inévitablement une prise de recul par rapport à sa fonction d'enseignant

La formation apporte aussi « des outils pour faire face à certaines difficultés, certaines questions » (ex. Tabor, outils d'évaluation,...), « savoir où trouver l'information nécessaire aux différentes situations qu'un directeur peut rencontrer. », « des pistes exploitables en termes de pilotage », « Cette formation m'a préparée à rencontrer justement des problèmes dans mon éventuel métier mais aussi à essayer de les résoudre grâce à ce que nous avons appris. »

En quoi cette formation pédagogique est-elle une aide pour des participants qui sont directeurs ?

Le commentaire suivant nous paraît bien synthétiser les apports : « Je marchais à l'intuition. Ici j'ai appris à analyser et à agir en conséquence de cette analyse. » même s'il convient de préciser qu'on retrouve plus cette dimension chez un opérateur. Analyse en termes de :

- prise en compte des 4 dimensions, de différents aspects,
- meilleure maîtrise des concepts (« Je sais maintenant beaucoup mieux de quoi on parle quand on évoque les

différents thèmes qui ont été abordés : différenciation, continuité, ... »),

- apports d'outils (modèles, grilles d'analyse, « l'utilisation des grilles d'analyse me permettra de dégager de façon objective la vision des difficultés et des points forts de mon école. »),
- d'importance de la législation (« la formation présente une approche claire de situations auxquelles nous sommes confrontés et que nous résolvons parfois sans connaître précisément les dispositifs légaux concernés. »),
- de « méthode de travail réfléchi et raisonné »,
- de pistes de réflexion, de conseils, d'expériences et de découvertes de ce qui se fait dans d'autres établissements.

Inévitablement dès lors un des bénéfices de cette formation est la prise de recul, la réflexion par rapport à son quotidien.

De temps à autre, cette formation a rassuré les personnes : « Cette formation m'a déjà bien éclairée sur des situations vécues et confirme mes décisions de bon sens prises avant la formation en question. » mais surtout leur a permis de recadrer l'ensemble des missions pédagogiques d'un directeur et dès lors parfois de se recentrer (« Réapprendre la dimension pédagogique qui fait partie des prérogatives d'une direction mais qui est souvent écrasée par le côté administratif qui est très lourd. »).

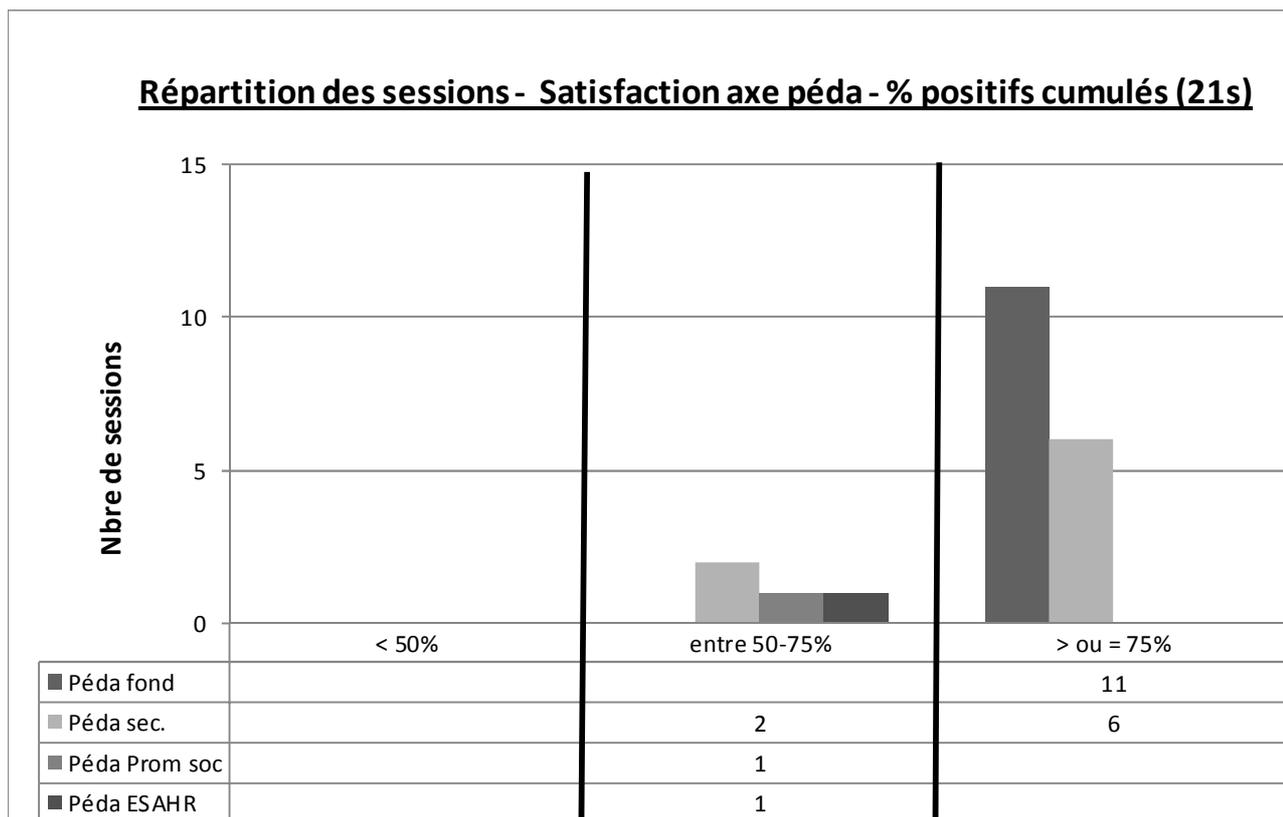
Champs non envisagés qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction

On l'a vu, il est déjà très difficile d'envisager ce qui est prévu mais cette question permet d'apporter une certaine ouverture. Nous nous centrons, dans cette question, sur ce qui relève du pédagogique. Nous ne dégageons pas d'éléments redondants si ce n'est l'évaluation même des professeurs dans le cadre pédagogique à la fois au fondamental et au secondaire et plus précisément l'exploitation qu'un directeur peut faire des rapports d'inspection.

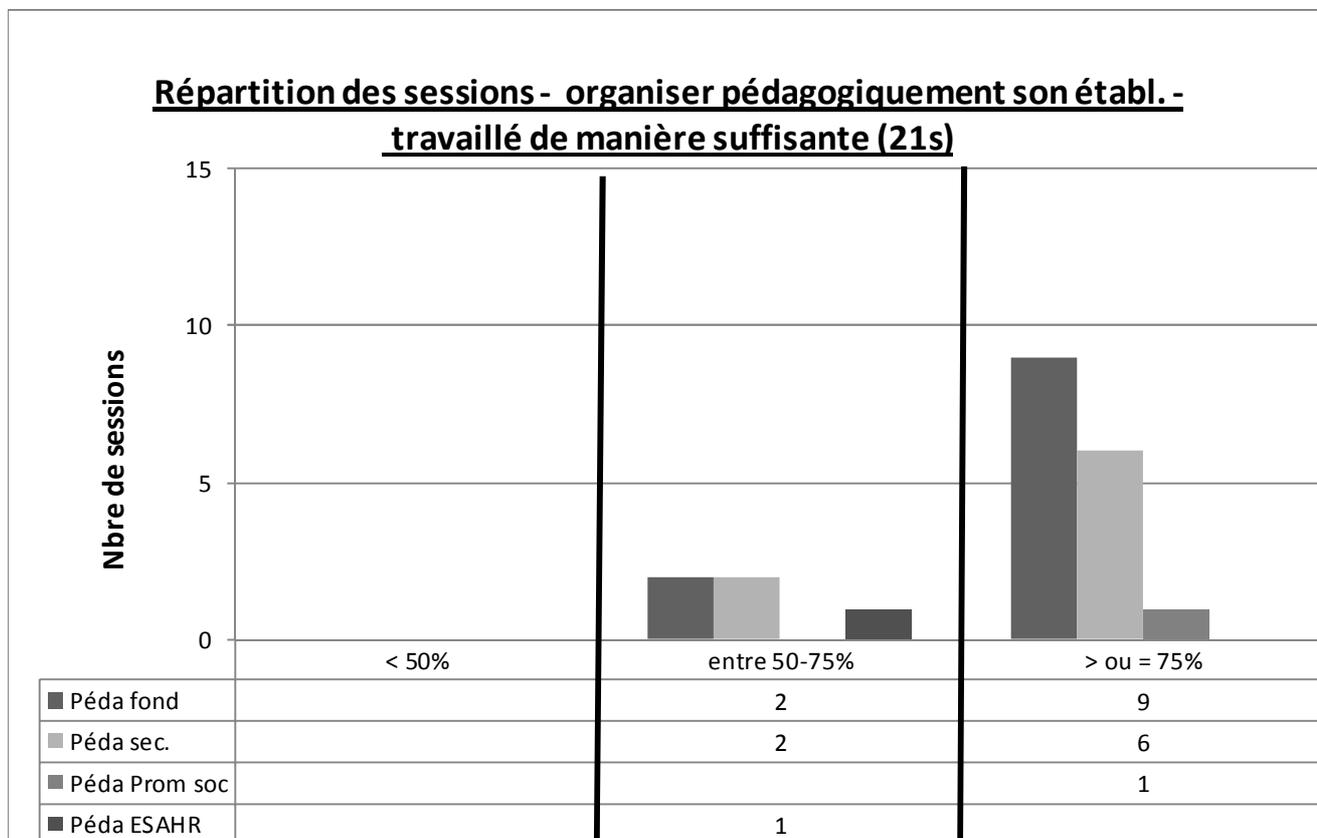
D'autres thématiques apparaissent en termes d'approfondissement mais de manière isolée : relations parents-écoles (cette dimension est déjà inhérente à la formation), décrochage scolaire, assuétudes, éthique de l'enseignement (« définir, verbaliser et comprendre les valeurs défendues transmises par le système éducatif »- cette dimension est pour nous aussi présente derrière les notions de mixité, citoyenneté intégration et leurs enjeux).

Néanmoins, les différents éléments qui viennent d'être soulevés ne nous paraissent pas relever de la seule formation initiale

Graphe 25



Graphe 26



Selon les formateurs, un des atouts est le fait d'être à plusieurs même si cela nécessite évidemment de travailler la cohérence entre eux. L'hétérogénéité de fonction est à maintenir, celle relative aux différents axes suivis est plus problématique.

Et les formateurs, quel est leur point de vue par rapport à cet axe ?

On lit encore mais moins nous semble-t-il que les années antérieures (une seule fois), la densité et la variété du programme qui mériterait plus de temps.

Un des formateurs mentionne la difficulté d'être à même d'assurer l'ensemble du module seul étant donné qu'il n'est pas spécialisé dans tous les domaines. D'autres considèrent comme un facilitateur le fait d'être plusieurs même si cela nécessite encore davantage de travailler la cohérence entre les formateurs chez certains opérateurs. Un opérateur signale que le fait qu'un formateur responsable soit présent tout au long de la formation a permis de faire le lien entre les différentes interventions.

Quelqu'un pointe aussi dans les difficultés l'hétérogénéité du public, à la fois en termes de fonction et en termes d'axes suivis préalablement à l'axe pédagogique. On l'a vu dans la composition du public cette dernière hétérogénéité est bien réelle. Un formateur redit à ce propos qu'il est souhaitable que le module administratif soit abordé avant le pédagogique pour tous les candidats. Un autre propose de tenter d'avoir des groupes plus homogènes en séparant les candidats déjà en fonction. Mais, en contrepartie, un autre avis

souligne que c'est cette hétérogénéité qui permet des échanges enrichissants et c'est ce qu'on lit aussi dans les commentaires des participants. Hétérogénéité de fonction à maintenir donc, hétérogénéité quant aux axes suivis à essayer d'améliorer. Le fait de proposer la planification des formations sur 2 ans devrait peut-être être une aide en ce sens.

La clarification qui a été faite par le nouveau cahier des charges au point de vue des compétences est considérée comme un adjuvant par un formateur. Ce qu'il convient de réactualiser cependant, comme cela a déjà été mentionné pour d'autres axes, ce sont les bases légales. Plusieurs mentionnent aussi, comme facilitateurs, la taille du groupe adéquate (14-20), l'engagement des participants dans la formation via les travaux en e-learning, la structure en modules pour traiter une thématique à la fois.

Des formateurs relayent le souhait de plusieurs participants « *de pouvoir bénéficier de développements pédagogiques complémentaires individualisés* » tout en mentionnant que le temps imparti à la formation ne le permet pas. Enfin, au niveau de l'évaluation, un opérateur formule la suggestion d'autoriser les formateurs à faire présenter une épreuve orale aux candidats « en balance ».

4. CONCLUSION

Ce rapport est issu de données relatives à un nouveau questionnaire d'évaluation. Ce questionnaire a notamment été réfléchi avec les organismes de formation qui le souhaitent. Il nous semble intéressant de relever à ce niveau l'évolution du questionnaire. Le premier s'enquêrait davantage de l'information sur la préparation à la certification alors que celui-ci recueille clairement des données dans l'optique d'une formation à la préparation d'un métier. En ce sens, il permet d'affiner les informations recueillies lors des premières années. Rappelons au lecteur que nous nous situons bien au niveau de la perception des participants en fin de formation.

Pour conclure ce rapport, il nous paraît pertinent de repartir des constats faits par le groupe de travail sur la formation initiale des directeurs constitué suite à une demande de la Commission de pilotage, l'objectif étant « *d'analyser les constats communs à tous les opérateurs pour en tirer des pistes de solution* ».

Les constats ont été les suivants et ont été présentés à la Commission de pilotage du 18 septembre 2012 :

1. *La trop grande quantité de contenus à couvrir par rapport au nombre d'heures disponibles*
 - *Il conviendrait d'actualiser et de réduire aux « incontournables » la liste des textes fixée pour l'axe administratif ;*
 - *L'axe relationnel devrait être centré sur le changement de posture, avec une liste de compétences moins ambitieuse ;*
 - *L'axe pédagogique devrait être repensé en prenant comme fil conducteur le pilotage pédagogique d'un établissement scolaire s'articulant en 4 dimensions :*
 - o *L'évaluation,*
 - o *La gestion des compétences pédagogiques de l'équipe,*
 - o *La mise en place de la continuité des apprentissages,*
 - o *Les enjeux de l'enseignement (mixité sociale, citoyenneté, gestion des élèves à besoins spécifiques).*

De plus, les aspects plus structurels de la remédiation devraient être relayés au niveau du réseau. Il en est de même pour l'organisation du conseil de classe.

Ces éléments peuvent être rencontrés par une modification de l'Arrêté du 26 septembre 2007.

2. *L'articulation des formations entre les réseaux et l'interréseaux.*
Il serait préférable que les formations interréseaux précèdent les formations réseaux. A tout le moins, l'axe administratif de l'interréseaux devrait constituer la première étape de la formation.

L'analyse des évaluations conforte les constats qui ont été présentés.

Par rapport à l'articulation réseaux-interréseaux, on lit aussi dans les commentaires des formateurs qui travaillent l'axe pédagogique l'importance que les participants aient suivi l'axe administratif. Dans les faits, si nous prenons les données de cette année, on constate qu'il y a une tendance vers ce suivi mais que ce n'est pas encore le cas de tous. Dans le même sens, si on regarde les données issues des évaluations de l'axe administratif, nous constatons qu'en moyenne 43% des personnes ont déjà suivi l'axe administratif réseaux et 44% l'axe pédagogique interréseaux. Dès lors, les formateurs ont à gérer l'hétérogénéité quant aux préacquis des personnes ce qui complexifie parfois leur tâche, surtout dans le temps imparti.

Sur le site de l'IFC, depuis cette année, nous affichons sur deux années les sessions de formation (lieu et période concernée). Peut-être ceci permettra-t-il une meilleure planification des différentes sessions et fera en sorte que cette recommandation (axe administratif interréseaux avant l'axe pédagogique) soit davantage concrétisée ?

Quant au relationnel, il nous semble pouvoir être placé sans trop d'exclusives.

Le premier constat : « *La trop grande quantité de contenus à couvrir par rapport au nombre d'heures disponibles* » est toujours d'actualité. On l'a vu ressortir plusieurs fois au travers des commentaires surtout chez les participants mais aussi chez les formateurs. C'est vraiment l'argument que beaucoup de participants utilisent pour expliquer qu'une compétence n'a pas été suffisamment travaillée.

Pour l'axe administratif (10h), les formateurs se sont dès lors centrés sur l'appropriation d'une démarche de recherche mais nous l'avons vu, le travail sur la formulation d'une réponse est plus faible pour plusieurs.

Pour l'axe relationnel (20h), on perçoit que les formateurs ont nettement réorienté leurs formations sur le changement de posture. Mais, peut-être l'ont-ils fait au détriment d'un travail suffisant sur le bilan de compétences et la construction de son projet de formation.

Au niveau pédagogique (30h), le fil conducteur est bien rencontré. De même, si l'on examine les 4 axes de manière générale, ils semblent avoir été travaillés si ce n'est l'évaluation au niveau de l'ESADR et de la promotion sociale. Quand on regarde les résultats quantitatifs, la problématique générale (ex. continuité) est estimée travaillée de manière suffisante mais c'est nettement moins le cas quand on va vers une définition plus fine (ex. passage fondamental-secondaire, via l'organisation en cycles). On retrouve également ce constat pour l'évaluation (fondamental- secondaire). Plusieurs thématiques sont abordées mais mériteraient d'être approfondies, à tout le moins en formation continuée.

Une redéfinition des objectifs liés aux valeurs de l'éducation en termes de compréhension des enjeux est clairement bénéfique par rapport à ce que nous constatons les autres années quant à l'atteinte de ces objectifs.

Les participants ont proposé différents champs qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction. Parmi ceux-ci, on retrouve l'approfondissement de thématiques déjà abordées. Une réflexion devrait donc être menée à ce sujet quant à la complémentarité entre la formation initiale et la formation continuée des directeurs.

Cette année, grâce à de nouvelles données, nous disposons d'éléments quant aux caractéristiques des personnes qui ont rempli les questionnaires. Une des questions demande aux participants s'ils exercent pour l'instant une fonction de direction. En moyenne, si on croise les données de chacun des axes 25% des participants de 2012 disent occuper une fonction de direction. Parmi les personnes qui ne sont pas directeurs, la majorité dit qu'elle compte occuper une fonction de direction dans un délai de 2 à 5 années. Nous constatons aussi que parmi les non-directeurs pour le fondamental et le secondaire sur l'ensemble des questionnaires traités¹ entre 8,5% et 23,5% ne répondent pas à la question. Pour l'ESADR, nous n'avons pas de non-réponses. Pour la promotion sociale, les données diffèrent entre celles de l'axe administratif et celles de l'axe pédagogique. Doit-on faire l'hypothèse que dès lors être directeur ne fait pas partie de leurs projets ? L'un ou l'autre extrait va également dans ce sens, le choix de la formation sans avoir le projet d'être directeur. Dans d'autres cas, c'est suite à la formation (ici administrative) que la personne prend conscience qu'elle n'est pas prête à assurer une fonction de direction. Les participants qui ne sont pas directeurs au départ se retrouvent peut-être davantage dans l'axe pédagogique que dans l'axe relationnel ou certainement dans l'axe administratif qui, comme ils le mentionnent pour ce dernier, sont loin de leurs pratiques d'enseignants.

Autre élément, depuis le début des formations, 1878 personnes ont réussi les 3 axes en interréseaux. Parmi celles-ci, environ un quart était dans une fonction de direction (prise au sens très large - y compris sous-direction, proviseur - information recueillie sur la base de ce que la personne a mentionné lors de sa demande de participation). Il resterait donc environ 1400 personnes ayant réussi les 3 axes en interréseaux. Au niveau fondamental, si on retire les directions en fonction, du point de vue de l'interréseaux, on pourrait renouveler les directions de la moitié des écoles. Il faut évidemment voir si ces personnes ont obtenu la réussite des deux axes

¹ nous ne sommes pas à même d'identifier si ce sont en partie les mêmes personnes qui ont répondu

en réseaux. En secondaire, on a environ 350 personnes qui ont réussi et ne sont pas déjà en fonction, 60 personnes en promotion sociale et 50 dans l'enseignement artistique à horaire réduit.

Malgré cette réalité, nous avons toujours énormément de demandes de participation : 567 pour l'année 2012. Ces dernières informations confrontées aux données liées à la réussite des 3 axes nous interpellent. En effet, est-il nécessaire de former autant de candidats directeurs chaque année si le système n'en a pas vraiment besoin ? Ne conviendrait-il pas de définir des priorités ? La complexité est cependant que, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, chaque personne candidat directeur n'a pas nécessairement le projet de devenir directeur à court terme. Les informations issues des questionnaires d'évaluation nous révèlent que seuls 20% ont cette intention. Il nous semble que le moment est venu de nous questionner sur ces constats.

Pour nos partenaires, organismes de formation, l'année passée, l'IFC a organisé une formation des formateurs intervenant dans l'axe pédagogique fondamental et secondaire par l'intermédiaire du Service général du Pilotage du Système éducatif à propos de l'outil « Tabor fondamental ». Pour l'axe administratif, l'IFC édite un CD-Rom (actualisé chaque début d'année et reprenant une version à jour et identique des textes).

Cette année, nous allons analyser avec les organismes de formation les épreuves de la certification en vue d'une meilleure harmonisation de cette certification. Ce travail commence avec l'axe administratif. Un éclairage sur le lien entre le droit et l'école et sur l'importance du droit dans la fonction de direction sera apporté par deux intervenants lors de cette journée de travail sur les épreuves de certification. Nous envisagerons aussi dans le courant de l'année une nouvelle formation des formateurs intervenant dans l'axe pédagogique par rapport au « Tabor secondaire ».

Pour terminer, pointons-le fait que nous n'avons reçu aucune plainte cette année et que les nouvelles offres proposées n'induisent pas de nouvelles listes d'attentes et gardons en tête les nombreux commentaires qui témoignent de l'utilité de ces 3 axes de formation, notamment par rapport à la définition d'une vision systémique et complémentaire dans les facettes du métier de directeur.

5. ANNEXES

A. Questionnaires d'évaluation participants

Axe relationnel :

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN A L'ENSEMBLE DES RESEAUX - AXE RELATIONNEL

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 1^{ère} journée de formation.

Code formation / Code session

Date du 1^{er} jour de la formation / / 20

2. Je suis satisfait-e de cette formation

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Vos commentaires par rapport à votre réponse à la question 2

3. Pour chacune des compétences suivantes, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'elle a été travaillée (une seule croix par compétence).

	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
a) Prendre conscience des changements amenés par sa nouvelle identité professionnelle par rapport à ses propres aptitudes et compétences relationnelles (1 ^{er} fil conducteur)				
b) Exercer et à analyser les aptitudes et les compétences relationnelles déployées dans :				
b.1. : des situations de gestion et de coordination d'une équipe éducative				
b.2. : des situations d' information, de communication et de dialogue avec l'ensemble des acteurs du monde scolaire ;				



	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
b.3. : des situations de prévention et de gestion de conflit				
b.4. : des situations de représentation de son établissement dans le cadre de relations extérieures.				
c) Percevoir ses forces et ses faiblesses dans chacune de ces situations et à en déduire son projet de formation en cours de carrière (2 ^e fil conducteur)				

4. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 3:

5. Ce que j'ai apprécié durant la formation

6. Ce que j'ai moins apprécié durant la formation



7. Selon la fonction que vous exercez actuellement, veuillez répondre soit à la question a, soit à la question b

7. a. Si vous n'êtes pas directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation vous a préparé à votre future fonction?

7. b. Si vous êtes directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation est une aide pour votre travail au quotidien ?

8. Hormis ce qui a été prévu dans l'axe relationnel, y a-t-il des champs non envisagés et qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction ?



Données d'identification

9. Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant (un seul choix possible) :

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

10. Travaillez-vous dans l'enseignement spécialisé ? Oui Non

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction ? Oui Non

a. Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois

b. Si vous avez répondu « non », pensez-vous postuler à une fonction de direction
(1 seul choix possible)

- à court terme (endéans l'année)
 à moyen terme (endéans les 2 à 5 années)
 à long terme (endéans les 6 à 10 années) ?

Vos commentaires éventuels

12. Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction ? Oui Non

Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois ?

13. Quels axes de formation avez-vous déjà suivi avant cette formation ?

- Administratif interréseaux Administratif réseau Pédagogique
interréseaux Pédagogique réseau Aucun

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

Si oui, n° de tel : /

Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.

L'équipe de l'IFC



**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES
DIRECTEURS – VOLET COMMUN À 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 1^{ère} journée de formation.

Code formation / Code session

Date du 1^{er} jour de la formation / / 2 0

2. Je suis satisfait-e de cette formation

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Vos commentaires par rapport à votre réponse à la question 2

3. Pour chacune des compétences suivantes, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'elle a été travaillée (une seule croix par compétence).

	1. Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
a) Trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement				
b) Identifier les ressources pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle un directeur peut être confronté				
c) Formuler une réponse pertinente à une question portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante d'un directeur en l'argumentant avec les bases légales				
S'approprier une démarche de recherche (fil conducteur)				



4. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 3:

5. Ce que j'ai apprécié durant la formation

6. Ce que j'ai moins apprécié durant la formation



7. Selon la fonction que vous exercez actuellement, veuillez répondre soit à la question a, soit à la question b

7. a. Si vous n'êtes pas directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation vous a préparé à votre future fonction?

7. b. Si vous êtes directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation est une aide pour votre travail au quotidien ?

8. Hormis ce qui a été prévu dans l'axe administratif, y a-t-il des champs non envisagés et qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction ?



Données d'identification

9. Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant (un seul choix possible) :

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

10. Travaillez-vous dans l'enseignement spécialisé ? Oui Non

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction ? Oui Non

a. Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois ?

b. Si vous avez répondu « non », pensez-vous postuler à une fonction de direction

(1 seul choix possible)

- à court terme (endéans l'année)
 à moyen terme (endéans les 2 à 5 années)
 à long terme (endéans les 6 à 10 années) ?

Vos commentaires éventuels

12. Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction ? Oui Non

Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois ?

13. Quels axes de formation avez-vous déjà suivi avant cette formation ?

- Administratif réseau Pédagogique interréseaux Pédagogique réseau
 Relationnel Aucun

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

Si oui, n° de tel : /

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



**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES
DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RESEAUX -
AXE PÉDAGOGIQUE secondaire**

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 1^{ère} journée de formation.

Code formation / Code session

Date du 1^{er} jour de la formation 2 0

2. Je suis satisfait-e de cette formation

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Vos commentaires par rapport à votre réponse à la question 2

3. Pour chacune des compétences suivantes, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'elle a été travaillée (une seule croix par compétence).

	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
a) Organiser pédagogiquement son établissement (fil conducteur) dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux « socles de compétences », aux « compétences terminales » (compétences disciplinaires et transversales) et aux « profils de qualification et de formation »				
Organiser la remédiation sur le plan pédagogique et sur le plan structurel				
Organiser le fonctionnement des conseils de classe et des conseils de guidance				
b) Comprendre les enjeux pédagogiques en matière de mixité sociale et les implications des stratégies mises en place pour promouvoir ces pratiques au sein de l'école				



	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
Comprendre les enjeux pédagogiques en matière d' intégration des élèves à besoin spécifiques (élèves qui pourraient relever ou qui sont issus de l'enseignement spécialisé) et les implications des stratégies mises en place pour promouvoir ces pratiques au sein de l'école				
Comprendre les enjeux pédagogiques en matière de pratiques démocratiques de citoyenneté responsable et les implications des stratégies mises en place pour promouvoir ces pratiques au sein de l'école				
c) Favoriser le développement des aptitudes pédagogiques des membres de l'équipe éducative permettant de poursuivre la mise en œuvre des objectifs généraux des premier, deuxième et troisième degrés de l'enseignement secondaire par le biais de la coordination pédagogique				
Encourager, organiser et exploiter la formation en cours de carrière des membres du personnel enseignant ;				
d) Définir et mettre en place des conditions favorables à la continuité des apprentissages				
entre l'enseignement fondamental et le 1 ^{er} degré de l'enseignement secondaire et entre l'enseignement fondamental et la première phase de l'enseignement secondaire spécialisé				
Assurer l'information et la cohérence de l'orientation de l'élève en cours et au terme de l'enseignement secondaire ;				
e) Appréhender et assurer les différents aspects de l' évaluation				
Mettre en œuvre des pratiques d'évaluation interne afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'apprentissage				
Exploiter les apports des évaluations externes non certificatives (collaboration avec les services d'inspection et les conseillers pédagogiques)				

Questionnaire participants – formation initiale directions Axe pédagogique secondaire 2/6



	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
Exploiter les batteries d'épreuves d'évaluation étalonnées sur la base des socles de compétences, produites par la Commission des outils d'évaluation et diffusées par le Gouvernement à titre indicatif				

4. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 3:

5. Ce que j'ai apprécié durant la formation



6. Ce que j'ai moins apprécié durant la formation

7. Selon la fonction que vous exercez actuellement, veuillez répondre soit à la question a, soit à la question b

7. a. Si vous n'êtes pas directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation vous a préparé à votre future fonction?

7. b. Si vous êtes directeur en fonction, en quoi estimez-vous que cette formation est une aide pour votre travail au quotidien ?



8. Hormis ce qui a été prévu dans l'axe pédagogique, y a-t-il des champs non envisagés et qui pourraient aider à entrer dans une fonction de direction ?

Données d'identification

9. Actuellement, vous travaillez au niveau d'enseignement suivant (un seul choix possible) :

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

10. Travaillez-vous dans l'enseignement spécialisé ? Oui Non

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction ? Oui Non

a. Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois ?

b. Si vous avez répondu « non », pensez-vous postuler à une fonction de direction (1 seul choix possible)

- à court terme (endéans l'année)
 à moyen terme (endéans les 2 à 5 années)
 à long terme (endéans les 6 à 10 années) ?

Vos commentaires éventuels

12. Actuellement, vous exercez une fonction de sous-direction ? Oui Non

Si vous avez répondu « oui », pouvez-vous préciser depuis combien de mois ?



13. Quels axes de formation avez-vous déjà suivi avant cette formation ?

- Administratif interréseaux Administratif réseau Relationnel
 Pédagogique réseau Aucun

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

Si oui, n° de tel : /

Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.

L'équipe de l'IFC



B. Questionnaire d'évaluation formateur

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 du 2 février 07 fixant le statut des directeurs, l'Institut est chargé d'évaluer ces modules de formation.

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. L'équipe de l'IFC vous remercie pour le temps que vous prendrez pour remplir ce questionnaire.

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 : /

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 : / /

3) Inscrivez la date de la première journée de certification

Date de la 1ère journée de certification : / /



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

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

Cas	Sur quelle question ou quelle partie de questions porte l'échec ?	Hypothèses explicatives
1		
2		



3		
4		
...		

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

--

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

--



