



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 2013**

Février 2014

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	5
A. Demande de participation et inscriptions	6
B. Taux de participation.....	8
C. Taux de réussite.....	10
D. Réussite des trois axes.....	12
E. Coût des formations – plaintes et recours	14
3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS	16
Préalable méthodologique	17
A. Axe relationnel	18
B. Axe administratif	24
C. Axe pédagogique	34
4. CONCLUSION	46
5. ANNEXES.....	50
A. Questionnaires d'évaluation participants	51
B. Questionnaire d'évaluation formateur.....	65

1. INTRODUCTION

Ce cinquième rapport d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux concerne les formations de l'année civile 2013, soit 65 sessions (22 de l'axe relationnel, 23 de l'axe administratif et 20 de l'axe pédagogique). Pour rappel, ce qui détermine la catégorisation d'une formation à une année est sa date de certification.

Ce rapport présente une continuité avec les données de l'année 2012 étant donné que c'est la 2^{ème} année que nous utilisons le nouveau questionnaire d'évaluation pour les participants. Nous sommes aussi dans la 2^e année du nouveau marché public qui a débuté en mars 2012.

Ce rapport est constitué de deux parties :

- Une partie descriptive reprenant des données issues des demandes de participations, de leurs inscriptions, des participations réelles et de la certification. Dans cette dernière, nous y analyserons notamment les raisons des échecs évoquées par les formateurs. Un point sera consacré également au coût des formations ;
- Une partie analyse des évaluations, elle-même divisée selon les 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 travaillée, travail dans le spécialisé, fonction de direction) et l'analyse des commentaires formulés par les participants. Nous invitons le lecteur à se pencher d'abord sur le préalable méthodologique avant d'entamer cette partie.

Les commentaires sont souvent très parlants, c'est la raison pour laquelle nous avons tendance à leur laisser une large place. Ils explicitent notamment en quoi pour le participant (suivant qu'il est en fonction ou non) la formation a été utile, ce qu'il a apprécié ou non,...

Nous disposons des évaluations des 65 sessions de cette année. Dans 4 cas cependant (axe administratif), le nombre de questionnaires pas suffisamment représentatif et nous les mettrons de côté pour les analyses par session.

Le questionnaire, que le lecteur trouvera en annexe, est rempli en fin de formation et ne permet dès lors pas d'appréhender le point de vue du participant par rapport à la certification, ce qui reste une limite. Il reprend notamment l'ensemble des compétences énoncées pour un axe et demande 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 d'enseignement.

Enfin, terminons cette introduction en rappelant le cœur de chacun des axes de la formation en interréseaux.

Pour l'axe relationnel (20h), deux fils conducteurs sont dorénavant clairement identifiés : la prise de conscience des changements amenés par son identité professionnelle et son bilan de compétences en vue de définir son projet de formation.

Pour l'axe administratif (10h), c'est bien la démarche de recherche qui est prioritaire.

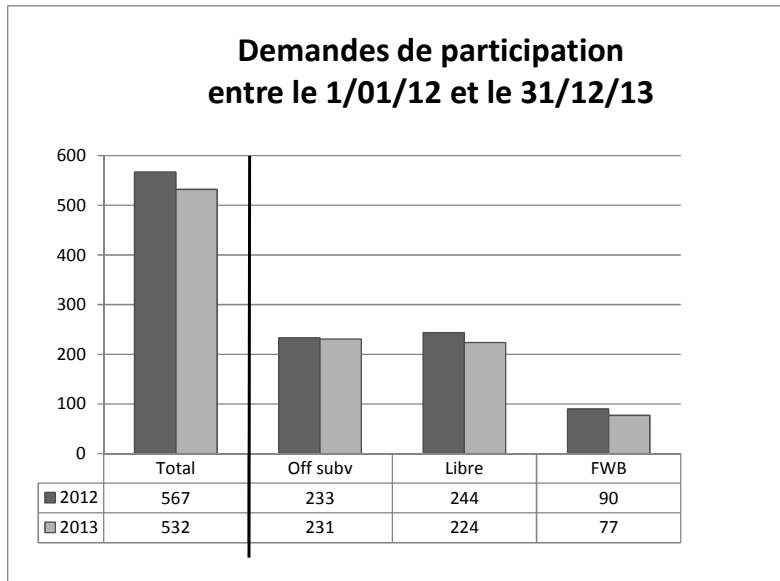
Au niveau de l'axe pédagogique (30h), le point central est le pilotage pédagogique de l'établissement en lien avec différents aspects (enjeux citoyens, continuité des apprentissages, évaluation, développement professionnel de son équipe).

En 2012, une nouvelle certification a été réfléchiée avec les organismes de formation sur la base des expériences des années antérieures. Par rapport à l'axe administratif, les opérateurs de formation ont encore renforcé l'harmonisation de l'épreuve et des critères de notation de celle-ci.

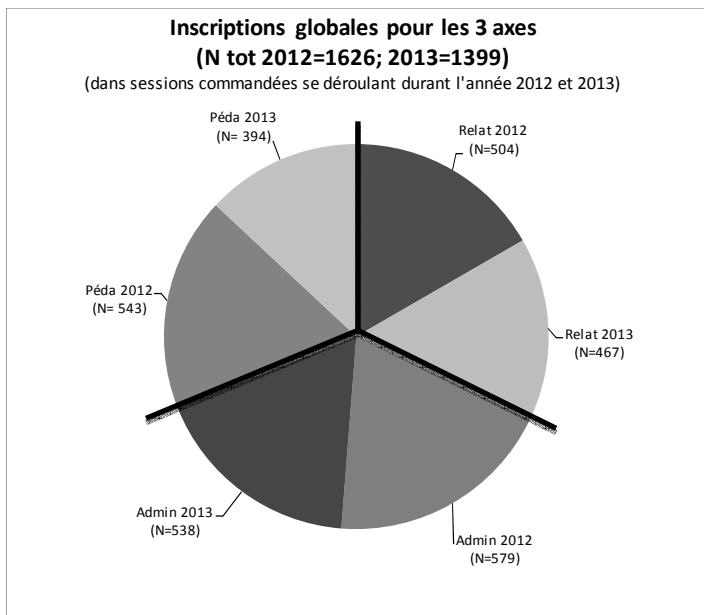
2. PARTIE DESCRIPTIVE

A. Demande de participation et inscriptions

Graphe 1 : demandes de participation 2013

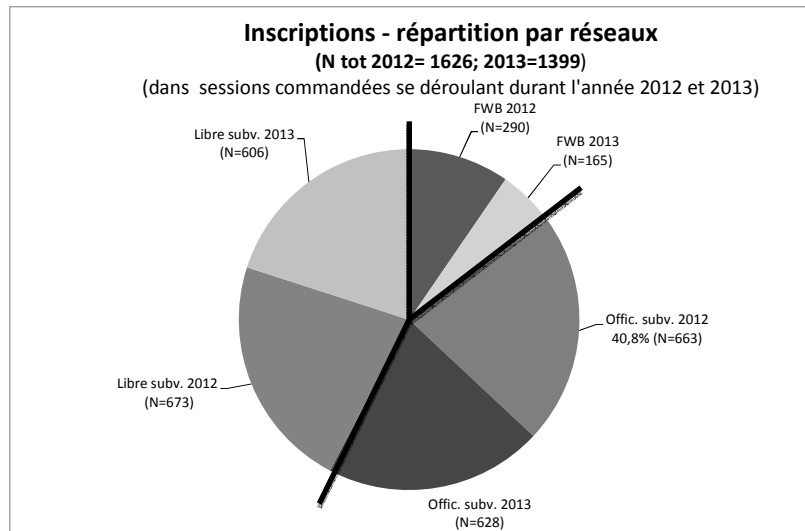


Graphe 2

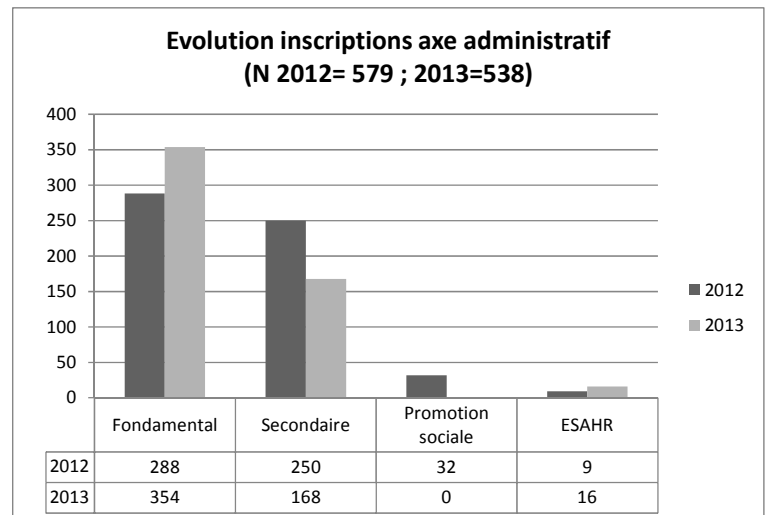
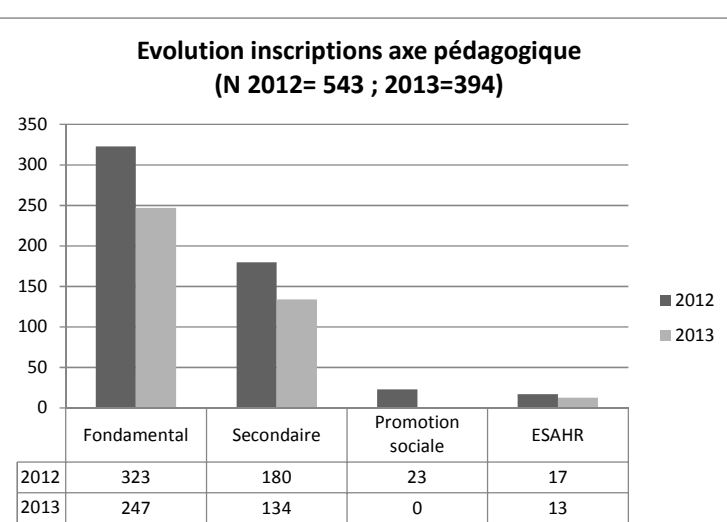


Graphe 4

Graphe 3



Graphe 5



On observe une constance des demandes de participation au fil des années. Il y a cependant 200 inscrits en moins cette année, surtout au niveau de l'axe pédagogique fondamental. Assez étonnamment, il y a moins d'inscrits en FWB alors qu'il n'y a pas eu de formations réseau organisées en 2013. Nous n'avons pas organisé de formations interréseaux pour la promotion sociale en 2013.

Les données de 2013 concernent les 65 sessions dont la certification a eu lieu entre janvier et décembre 2013.

Nous analysons les données par année civile. Nous les avons comparées avec celles de 2012.

5 données ont été récoltées : les demandes de participation, les inscriptions, le nombre de participants, le nombre de personnes présents à la certification et le nombre de réussites et d'échecs. Ces données sont aussi partagées avec les réseaux dans le groupe CoPI Direction afin de disposer d'un tableau de bord quantitatif de l'ensemble des formations initiales des directeurs.

Demandes de participation

Le nombre de demandes de participation a légèrement baissé mais tourne toujours aux alentours des 500 personnes. Une des hypothèses qu'on peut formuler à ce sujet est que dans certains PO, des sous-directions suivent également cette formation. La répartition est très similaire entre les réseaux avec l'année passée. Il y a cependant un peu moins de personnes dans le libre et à la FWB que l'année passée.

Nous avons passé le cap des 5000 demandes de participation depuis le début des formations en 2008.

Inscriptions par axe

Au niveau des personnes qui se sont inscrites cette année, nous en avons 1400, soit 200 en moins que l'année passée. Notons que parmi ces inscrits, on compte les personnes dispensées soit pour l'axe relationnel, soit pour l'axe administratif. Il n'y a pas de dispenses pour l'axe pédagogique. Cette année, 5 dispenses¹ ont été accordées pour l'axe relationnel et 4 pour l'axe administratif secondaire. Il nous paraît important de souligner aussi les 190 désinscriptions qui ont eu lieu cette année et qui ont dû être gérées administrativement. Par ailleurs, il faut souligner aussi que ces désinscriptions

engendrent une complexité importante dans le traitement des données statistiques.

Cette année, il n'y a pas eu de formations organisées pour la promotion sociale ni pour l'axe administratif, ni pour l'axe pédagogique. Pour ce niveau, comme pour l'ESHR, nous veillons à ce que les candidats directeurs puissent accéder à ces formations au minimum un an sur deux.

La baisse d'inscrits se marque surtout au niveau de l'axe pédagogique alors que la diminution est quasi identique (environ 40 personnes) pour l'axe relationnel et administratif.

La forte baisse au niveau de l'axe pédagogique se marque à tous les niveaux tout en étant plus marquée au niveau du fondamental.

Dans l'axe administratif, on observe une hausse des inscrits (66 personnes) pour l'enseignement fondamental et une baisse au niveau de l'enseignement secondaire (82 personnes). On a un peu plus d'inscrits (7) pour l'ESHR malgré qu'il a déjà été organisé l'année passée.

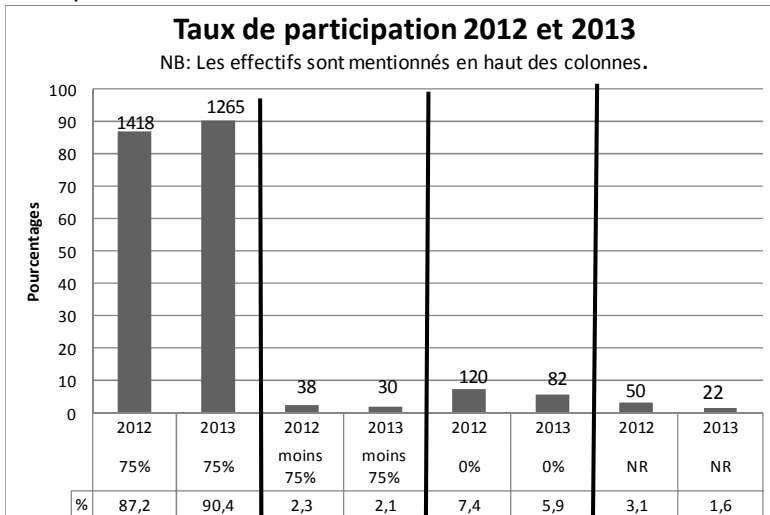
Inscriptions par réseau

Quand on regarde le graphique par réseau, on constate que la baisse est fortement marquée au niveau de la FWB. Ceci nous interpelle dans la mesure où cette année, aucune formation n'a été organisée dans ce réseau. Il nous semble dès lors que les candidats directeurs auraient dû en profiter pour réaliser les modules interréseaux. Ceci est d'autant plus inquiétant que l'année dernière, nous avons déploré le fait que beaucoup de personnes s'étaient désinscrites des formations en interréseaux au motif qu'elles devaient suivre la formation que leur réseau n'organisait que tous les deux ans. Proportionnellement au nombre d'inscrits pour l'année, on constate en effet une baisse de 6 % d'inscrits pour la FWB entre 2012 et 2013 alors qu'on a une hausse de 4,1% pour l'officiel subventionné et de 1,9% pour le libre.

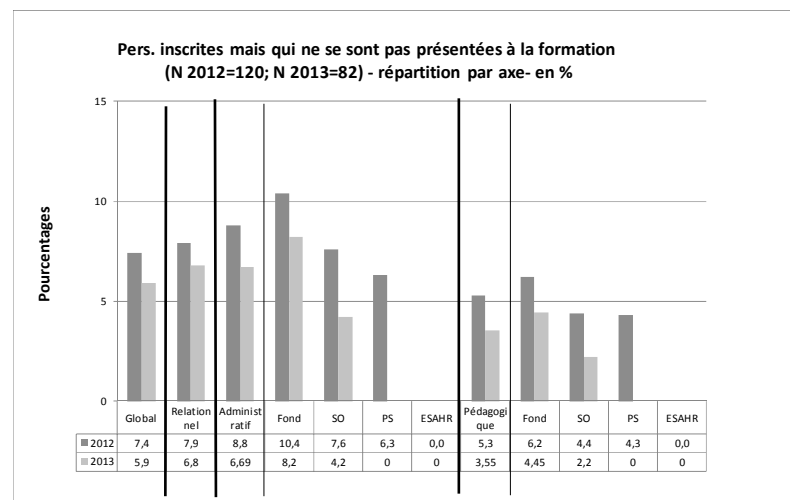
¹ Pour rappel, une dispense peut être accordée selon les critères suivants : la formation doit porter sur le métier de directeur ; elle doit être suffisamment récente pour prendre en compte la législation en vigueur actuellement ; la formation doit avoir été certifiée et réussie.

B. Taux de participation

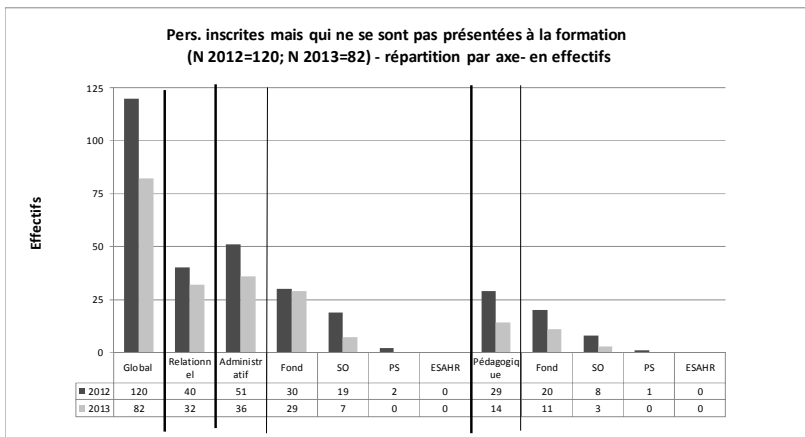
Graphe 6



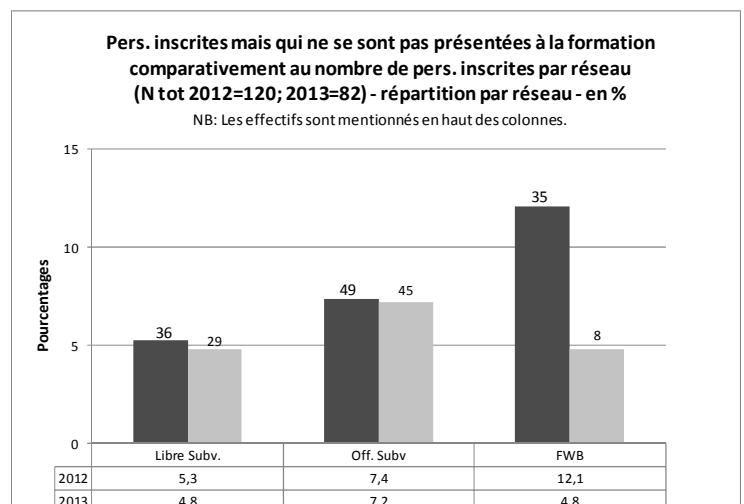
Graphe 7



Graphe 8



Graphe 9



90% des personnes inscrites ont participé à au moins 75% de la formation. C'est une légère progression par rapport aux données dont nous disposons en 2012. Parallèlement, une baisse des abandons est constatée dans les différents axes et se marque un peu plus fort dans le secondaire. Le taux d'absentéisme reste quasi similaire à l'année passée pour chacun des réseaux, sauf pour la FWB où il chute fortement.

Nous considérons comme participant toute personne qui est venue à au moins 75% de la formation. Cette condition est en effet requise pour pouvoir participer à la certification.

Si on part du nombre d'inscrits (1399) et qu'on le compare au nombre de personnes qui ont participé à 75% de la formation (1265), on a un taux de participation de 90,4% comme mentionné sur le graphique.

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter sur la base des personnes inscrites c'est-à-dire celles reprises 10 jours avant sur la liste des participants de la session envoyée au(x) formateurs :

- soit la personne est présente à plus ou égal à 75%,
- soit à moins de 75% mais à plus de 0%,
- soit ne s'est pas présentée (0%).

Les personnes dispensées sont reprises dans cette catégorie.

Un quatrième cas de figure apparaît dans la base de données :NR. Dans cette catégorie, sont reprises les personnes qui ne sont dans aucun des 3 cas de figure précédents. Pour cette année, les 22 cas de NR identifiés concernent tous des abandons motivés par la force majeure. Il ne s'agit donc pas d'un abandon pur et simple entraînant une pénalité à l'inscription la même année civile pour l'axe concerné. Le candidat, qui doit pouvoir se réinscrire rapidement à un autre module, n'est donc pas placé dans la catégorie abandon. La diminution de la catégorie NR cette année est le résultat d'une amélioration de l'encodage administratif (affinement des cas de figure) toujours effectué par la même personne.

Au vu de cette information, il nous semble important de comparer les taux de participation en retirant la catégorie NR. Quand on fait l'exercice, nous observons alors qu'un peu plus de personnes ont participé à l'ensemble de la formation (92% contre 90%).

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

Si l'on examine par axe les personnes qui ne sont pas venues à la formation, la baisse est présente partout mais particulièrement dans l'administratif secondaire.

En ESAHR, aucune personne n'était absente, probablement à cause de la rareté des formations dans ce niveau.

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

Le taux d'absentéisme par réseau est calculé en divisant le nombre de personnes absentes d'un réseau et le nombre total de personnes de ce réseau (toutes modalités confondues).

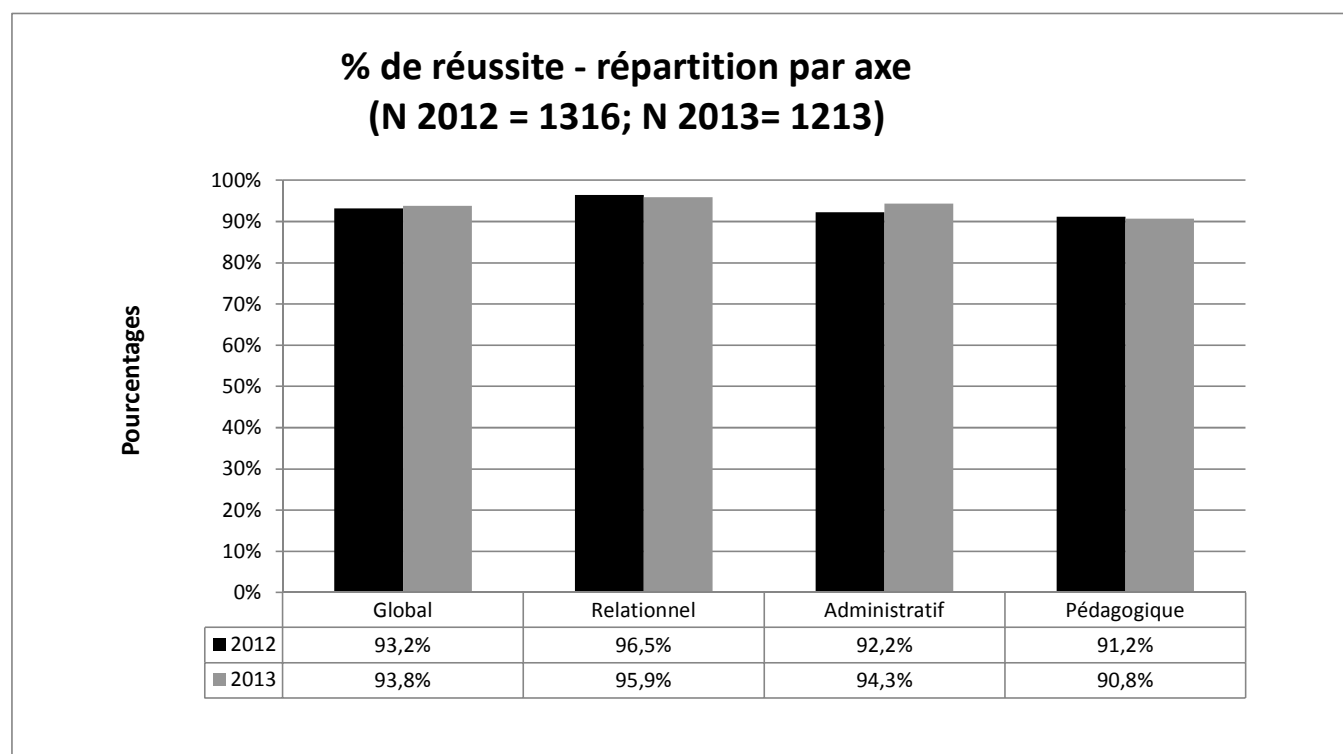
Les taux d'absentéisme restent comparables pour les réseaux officiel subventionné et libre à ce qui avait été constaté pour l'année 2012 : entre 5 et 7%. Par contre, proportionnellement au nombre d'inscrits de ce réseau, le taux a chuté pour la FWB, ce qui confirme selon nous une des hypothèses formulées l'année passée. Certaines personnes ne se présentent pas aux formations interréseaux afin de pouvoir participer aux formations réseaux auxquelles elles donnent priorité vu qu'elles sont moins souvent organisées.

C. Taux de réussite

Tableau 1

	Echec 2012	Echec 2013	Réussite 2012	Réussite 2013	Total 2012	Total 2013
Global	90	75	1226	1138	1316	1213
Relationnel	14	16	381	375	395	391
Admin global	38	27	451	449	489	476
Admin fond	21	19	216	290	237	309
Admin SO	17	7	196	145	213	152
Admin PS	0	0	30	0	30	0
Admin ESAHR	0	1	9	14	9	15
Pédagogique global	38	32	394	314	432	346
Pédagogique fond	24	22	233	189	257	211
Pédagogique SO	9	10	131	112	140	122
Pédagogique PS	2	0	20	0	22	0
Pédagogique ESAHR	3	0	10	13	13	13

Graphe 10



96% des participants ont présenté la certification et 93,8% de ceux-ci l'ont réussie. On peut faire l'hypothèse que les variations constatées entre les axes peuvent être dues notamment au type d'épreuves proposées. On observe par ailleurs des différences quant au nombre d'échecs entre les sessions.

1265 personnes étaient donc susceptibles de présenter la certification. Parmi celles-ci, elles ont été 1213 à le faire, soit 96%. Si certaines personnes ne présentent pas la certification, c'est peut-être parce qu'elles ne se sentent pas suffisamment prêtes ou suivent la formation par intérêt, sans nécessairement avoir le projet de devenir directeur.

Il nous semble important de rappeler ici le type d'épreuve pour chacun des axes. En effet, les différences entre celles-ci peuvent probablement expliquer les variations observées entre les axes, l'épreuve pédagogique étant sans doute plus complexe.

Pour l'axe relationnel, deux épreuves écrites sont demandées au candidat :

- un bilan de compétences (reprenant les forces et les faiblesses du candidat par rapport à ses aptitudes et compétences relationnelles) et un projet de formation en cours de carrière ;
- une étude de cas choisie par le participant à construire et à étudier². Ces deux travaux sont réalisés à domicile. Une présentation et une défense orale est prévue en une durée maximale de 15 minutes.

Pour l'axe administratif, un questionnaire à choix multiple de 10 questions portant sur les principes généraux, l'organisation générale de l'enseignement et l'organisation générale d'un établissement.

2 questions doivent permettre d'évaluer la compréhension du système éducatif, des principes généraux du droit et du système juridique. Pour ces deux questions, il n'y a pas de justification demandée.

8 questions construites notamment au départ d'analyses de cas, imposent d'une part de trouver la réponse pertinente au problème posé et d'autre part de justifier la réponse choisie en faisant référence aux prescrits légaux. Dans ces questions relatives aux analyses de cas, la réponse n'est considérée comme correcte que si la justification y associée est également correcte. Cette épreuve in situ est d'une durée de 2h30 et se passe « à livre ouvert ».

Dans l'axe pédagogique, une analyse de 2 cas (résolution de problèmes) donnés est demandée. La résolution des cas nécessite la prise en compte des différentes dimensions (Mixité sociale/démocratie ; développement des compétences professionnelles/métier ; évaluation ; continuité). Cette épreuve in situ est d'une durée maximale de 4 heures.

Pour ces deux dernières épreuves « à livre ouvert », le candidat peut disposer de ressources diverses.

Des critères ont été définis avec les opérateurs de formation pour chacune des trois épreuves.

On ose espérer qu'ils sont utilisés de manière optimale par chacun des opérateurs de formation même s'il ne nous revient pas d'effectuer un contrôle des épreuves. Cependant, une réunion relative à la certification de l'axe administratif a eu lieu en février 2013 afin d'analyser différentes questions proposées dans le but que chacun puisse en tirer profit pour la construction de son évaluation. Ces questions ont été analysées selon 3 critères de qualité :

1. conformité (respect des consignes adoptées lors de la réunion sur l'harmonisation de la certification),
2. lisibilité (une seule réponse correcte, distracteurs de qualité,...) et
3. pertinence (en lien avec les objectifs poursuivis), validité (adéquation entre ce que l'on veut évaluer et ce qu'on évalue réellement) et fiabilité (mêmes résultats suivant moments ou évaluateurs différents).

Il serait peut-être intéressant de partager aussi les cas proposés pour l'axe pédagogique.

93,8% des personnes ont réussi la certification qu'ils ont présentée. C'est quasi similaire à l'année passée. Il en est de même pour l'axe relationnel (96%) et pédagogique (90%). Une différence un peu plus marquée est constatée positivement par rapport à la réussite de l'axe administratif. Devrait-on y voir aussi un reflet de ce travail d'analyse ? Nous ne nous avancerons pas sur ce terrain.

Il convient de rappeler aussi ce que nous avons déjà constaté l'année passée à savoir la disparité entre les sessions quant au nombre d'échecs.

Comme nous récoltons la donnée quant à la fonction à l'inscription depuis 2012, nous pouvons nous poser la question de savoir si parmi les échecs, il y a des directeurs qui étaient en fonction. La limite est cependant que pour 400 personnes, nous n'avons pas cette information à l'inscription. 15 personnes en fonction au moment de l'inscription ont échoué, 4 en relationnel, 5 en administratif et 6 en pédagogique.

² Un système de guidance est prévu durant la formation afin d'encadrer et de conseiller les participants dans le choix de leur cas individuel.

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	FWB	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	405	781	199	1385
Enseignement secondaire	304	120	202	626
Enseignement de promotion sociale	26	48	25	99
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	3	59	0	62
	738	1008	426	2172

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 la demande de participation	Total de pers. ayant réussi les 3 axes	% de f.f. par rapport au nombre de réussites
Enseignement maternel, primaire, fondamental	291	1385	21,01%
Enseignement secondaire	187	626	29,87%
Enseignement de promotion sociale	42	99	42,42%
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	11	62	17,74%
	531	2172	24,45%

Tableau 4 : réussite par âge

	Age pers. ayant réussi 3 axes	% par rapport pers. réussi 3 axes
Né dans les années 40	4	0,18%
Né dans les années 50	379	17,45%
Né dans les années 60	873	40,19%
Né dans les années 70	830	38,21%
Né dans les années 80	86	3,96%
	2172	100,00%

Tableau 5 : réussite par genre

	Genre pers. ayant réussi 3 axes	% par rapport pers. réussi 3 axes
Hommes	828	38,12%
Femmes	1344	61,88%
	2172	100,00%

Les raisons des échecs sont diverses mais les points communs entre les axes relèvent surtout d'un manque d'analyse, de prise de recul en lien avec le profil de direction et d'un manque de justifications.

2172 personnes ont réussi les 3 axes de la formation en interréseaux. Parmi celles-ci, environ ¼ sont en fonction de direction.

L'examen des questionnaires formateurs permet d'identifier les **raisons des échecs** déjà soulevées pour la plupart précédemment.

Pour l'axe relationnel, sont relevés :

- Le manque de compréhension et d'intégration des ressources méthodologiques et théoriques ;
- L'incapacité à synthétiser, problématiser et théoriser la situation ;
- Une analyse superficielle ou absente du cas et un manque de pistes d'actions ou d'exploitation des pistes évoquées ;
- La difficulté à se décentrer, à prendre du recul et à adopter une position congruente avec le profil du directeur ; le fait de se positionner dans l'émotionnel ;
- La faiblesse du bilan de compétences et du plan de formation et notamment le manque de cohérence entre les deux ;
- La difficulté au niveau de la communication orale face au groupe .

Pour l'axe administratif, ce sont essentiellement l'argumentation lacunaire (références légales incomplètes ou inexistantes) ou erronée des réponses, l'incompréhension de la matière et le vocabulaire technique non maîtrisé.

Au niveau pédagogique, c'est à nouveau :

- la difficulté de prendre du recul par rapport à sa propre expérience (prise de position),
- le manque d'analyse de la situation (prise en compte des différentes dimensions, intégration des acquis de la formation),
- le manque de justifications de ce qui est avancé mais aussi
- le manque de contextualisation de ce qui est avancé (idées très générales, « *Les actions proposées ne sont pas en articulation pertinente au vu du contexte de la situation proposée* »),
- la confusion entre des notions (ex. : remédiation et simplification- nivellement par le bas, baisse des exigences).

On constate que la difficulté liée aux capacités rédactionnelles est citée par plusieurs formateurs au niveau de l'axe pédagogique fondamental : manque de structure, formulations ambiguës, erreurs orthographiques.

Différents facteurs explicatifs sont énoncés à titre d'hypothèses face à ces échecs : difficultés à comprendre les consignes et ce qui est demandé, stress de l'examen, manque de préparation, mauvaise gestion du temps, un manque de motivation générale de la personne vis-à-vis d'un accès à la fonction de direction, le fait de ne pas envisager d'accéder à une fonction de direction, jeune ayant peu d'expérience au regard du recul nécessaire.

Plus spécifiquement, le caractère trop nouveau de mener une étude de cas est pointé pour l'axe relationnel et la difficulté d'entrer dans une démarche d'analyse juridique rigoureuse pour l'axe administratif.

Si nous examinons maintenant les **personnes qui ont réussi depuis le début** au niveau de l'interréseaux. Nous arrivons à au moins³ aujourd'hui 2172 personnes 64% dans le niveau fondamental, 29% dans le niveau secondaire , 4% en promotion sociale et 3% dans l'ESHR.

Au niveau des réseaux, 46% des personnes proviennent de l'officiel subventionné, 34% du libre et 20% de la FWB.

Si l'on examine les personnes en fonction au moment de la demande de participation (en prenant en compte également les sous-directions, proviseur par exemple), 25% des personnes sont en fonction.

Plus finement, pour cette année 2013, en croisant les informations liées à l'inscription avec celles de la demande de participation si nous n'en disposons pas, nous rejoignons ce pourcentage de départ à savoir 25,93% des participants de 2013 sont en fonction de direction.

Comme nous l'évoquerons dans la partie qualitative, cela ne veut pas dire pour autant que toutes ces personnes ont le projet de devenir rapidement directeur/trice.

Par ailleurs, des différences sont constatées par rapport au pourcentage de directeurs en fonction entre les niveaux, ceux-ci étant nettement plus présents en promotion sociale (dû aux conditions requises pour entrer dans le processus) et en secondaire aussi que dans les deux autres niveaux.

Plus de 60% sont des femmes et plus des ¼ ont entre 40 et 60 ans.

³ Nous avons en effet encore des données des premières années pour lesquelles nous ne disposons pas d'informations quant aux résultats.

E. Coût des formations – plaintes et recours

Tableaux 6

Coût des formations organisées et certifiées pour l'année 2011-2012										
Axe de la formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits	Nbre total de personnes certification	Nombre de réussites	Coûts globaux	Coût moyen global par inscrit	Coût moyen par heure de formation par inscrit	Estimation du coût moyen global par réussite	Coût moyen par heure de formation par réussite
relationnel	6	20	119	108	103	€ 20.269,0	€ 170,3	€ 8,5	€ 196,8	€ 9,8
administratif	3	10	70	65	57	€ 4.560,0	€ 65,1	€ 6,5	€ 80,0	€ 8,0
pédagogique et éducatif	5	30	100	89	84	€ 16.564,0	€ 165,6	€ 5,5	€ 197,2	€ 6,6
Totaux	14	60	289	262	244	€ 41.393,0	€ 143,2			

Coût des formations organisées et certifiées en 2012										
Axe de la formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits	Nbre total de personnes certification	Nombre de réussites	Coûts globaux	Coût moyen global par inscrit	Coût moyen par heure de formation par inscrit	Estimation du coût moyen global par réussite	Coût moyen par heure de formation par réussite
relationnel	18	20	382	318	309	€ 84.009,2	€ 219,9	€ 11,0	€ 271,9	€ 13,6
administratif	23	10	502	424	391	€ 69.012,6	€ 137,5	€ 13,7	€ 176,5	€ 17,7
pédagogique et éducatif	21	30	441	386	353	€ 127.227,9	€ 288,5	€ 9,6	€ 360,4	€ 12,0
Totaux	65	60	1325	1128	1053	€ 280.249,7	€ 211,5			

Coût des formations organisées et certifiées en 2013										
Axe de la formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits	Nbre total de personnes certification	Nombre de réussites	Coûts globaux	Coût moyen global par inscrit	Coût moyen par heure de formation par inscrit	Estimation du coût moyen global par réussite	Coût moyen par heure de formation par réussite
relationnel	22	20	467	391	375	€ 100.471,2	€ 215,1	€ 10,8	€ 267,9	€ 13,4
administratif	23	10	538	476	449	€ 71.436,1	€ 132,8	€ 13,3	€ 159,1	€ 15,9
pédagogique et éducatif	20	30	394	346	314	€ 113.982,7	€ 289,3	€ 9,6	€ 363,0	€ 12,1
Totaux	65	60	1399	1213	1138	€ 285.889,9	€ 204,4			

Les coûts des formations avaient considérablement augmenté entre le 1^{er} et le 2^{ème} marché public. Ils se sont stabilisés puisque nous sommes dans la 2^{ème} année du marché. Ici, comme dans tout le système éducatif, les coûts financiers engendrés par les échecs et les abandons sont importants.

Coût des formations

Dans le rapport précédent, nous avons présenté l'évolution du coût des formations initiales des directeurs par axe depuis le début de leur organisation en mars 2008. Nous avons alors rappelé que les montants de 2012, plus élevés que ceux des premières années étaient ceux du 2^{ème} marché public et que ceux-ci, en toute logique, avaient augmenté selon les paramètres budgétaires et financiers des organismes avec lesquels nous travaillons (et sommes tenus de travailler suivant la législation).

En 2012, nous avons regroupé en un seul tableau les coûts des formations de l'année académique 2011-2012, année qui courrait sur les 2 marchés et qui prenait donc en compte des dépenses différentes.

Pour plus de transparence d'une part et pour garder la logique qui prévaut dans tout le présent rapport, nous avons recalculé les données liées aux coûts pour 2011, 2012 et 2013. Cette présentation permet de comparer des éléments identiques.

Nous observons bien les augmentations entre l'année 2011 et les suivantes. Par contre, et c'est normal, les prix sont assez similaires entre l'année 2012 et 2013, avec une légère diminution globale qui vient des coûts moyens moins élevés par inscrits pour le relationnel (moins 4€8) et pour l'administratif (moins 4€7).

Cette année, nous avons également voulu montrer l'impact des abandons et échecs en calculant le différentiel entre les coûts moyens par inscrits et les coûts moyen par réussite. Les écarts se situent entre 16,5% et 20,3%, ce qui n'est pas négligeable.

Plaintes et recours :

En 2013, 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. Tous les 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. Un des recours internes a donné lieu à une modification du résultat du candidat. Les deux autres recours internes ont été considérés comme non fondés. Un de ces deux recours internes a été suivi d'un recours externe que le Conseil d'Etat a jugé recevable mais non fondé.

3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS

Préalable méthodologique

L'analyse portera sur chacun des axes. Les questionnaires (voir annexes) sont spécifiques à chaque axe, voire à chaque niveau d'enseignement (pour l'axe pédagogique). 22 sessions de l'axe relationnel, 23 de l'axe administratif (14 fond, 8 SO, 1 ESAHR), et 20 de l'axe pédagogique (12 fond, 7 SO, 1 ESAHR), ont été examinées. Ces sessions relèvent de l'année 2013 en ce sens que la certification de celles-ci a eu lieu entre janvier et décembre 2013.

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 suivis antérieurement). 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).

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 proposées comme réponse 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.

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 rédigent 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 pour lesquelles plus de 75% de personnes considèrent 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 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, 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.

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 évocateurs.

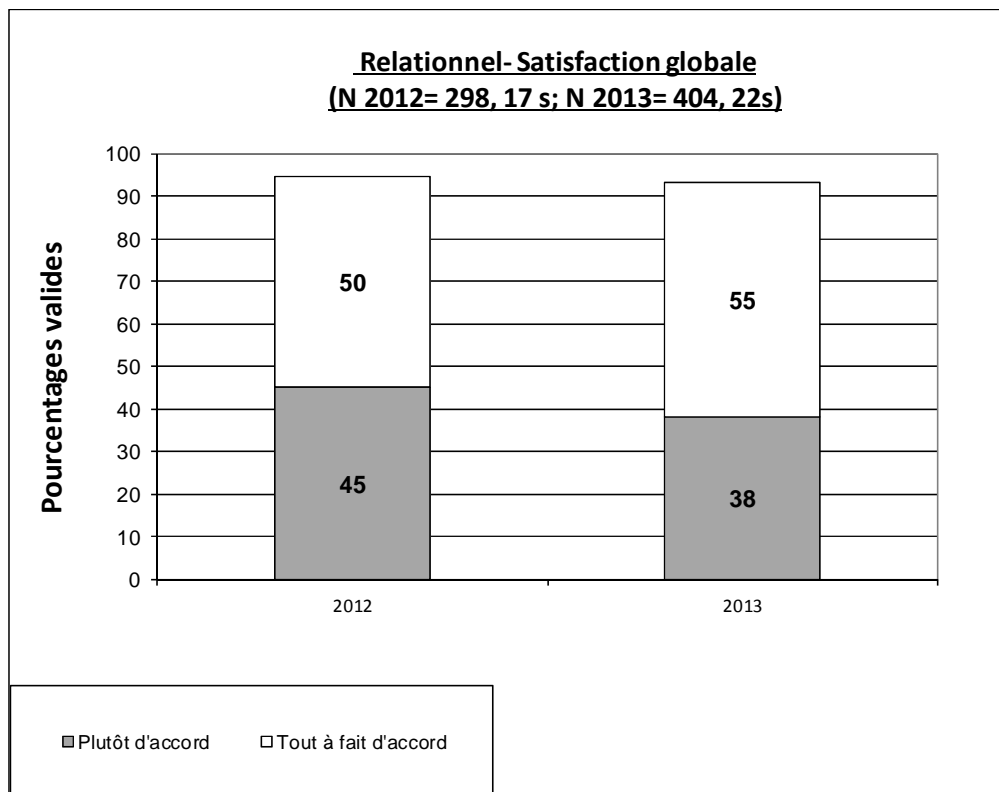
A. Axe relationnel

Tableau 7 : composition du public et axes suivis antérieurement

	2012 - Niveau d'enseignement	2013 - Niveau d'enseignement	2012-Travail dans le spécialisé	2013 - Travail dans le spécialisé	2012 - Direction en fonction	2013 - Direction en fonction	2012 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction	2013 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction
Fondamental	7,3% maternel (21); 20,6% primaire (59); 27,5% fondamental (79)	7,8% maternel (30); 23,6% primaire (91); 31,6% fondamental (122)	11	20	36	64	18,5% à court terme (39); 55 % à moyen terme (116);	17,5% à court terme (53); 53,6 % à moyen terme (162);
Secondaire	36,2% (104)	31,9% (123)	7	19	26	13	18 % à long terme (38);	19,5 % à long terme (59);
Promotion sociale	4,2% (12)	2,8% (11)	/	/	6	3	8,5% de non-réponses	9,3% de non-réponses
ESAHR	4,2% (12)	2,3% (9)	/	/	3	2	(18)	(28)
	298 (dont 11 NR)	404 (dont 18 NR)	6% (18 pers.)	9,6% (39 pers.)	23,8% (71 pers)	20,3% (82 pers)	211 pers.	302 pers.

	Admin interréseaux déjà fait	Admin réseaux	Péda interréseaux	Péda réseaux
2012 - %	54,60%	41,80%	39,10%	36,70%
2012 - effectifs	155	119	111	104
2013 - %	58,30%	28,70%	30,90%	20,60%
2013 - effectifs	175	86	93	62

Graphe 11 : satisfaction globale tous niveaux



A. Axe relationnel : Comparativement aux autres années, nous avons un peu plus de personnes du fondamental dans l'axe relationnel. Globalement, les participants sont plus satisfaits de cette formation cette année par rapport aux résultats de l'année passée et pointent différents éléments qu'ils apprécient : qualité des formateurs, échanges d'expériences, e-learning,...

Composition du public

Nous disposons de plus de questionnaires en 2013 (22 sessions) qu'en 2012 (17 sessions). Le fondamental est plus représenté dans les sessions de cet axe. En termes de pourcentages, on a un peu moins de personnes du secondaire et de l'ESAHR, mais plus du spécialisé cette année. Par contre, il y a proportionnellement moins de directeurs en fonction. A peu de choses près, les tendances quant au projet de devenir directeur sont identiques entre les années : environ 54% des personnes optent pour du moyen terme (entre 2 et 5 ans). Par rapport à 2012, on constate une légère progression du suivi préalable de l'axe administratif interréseaux, ce qui est positif puisque le fait qu'il soit suivi en premier est une de nos recommandations.

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 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 de coordination d'une équipe éducative, de communication, de prévention et de gestion des conflits et de représentation de son établissement.

Satisfaction

Au niveau de la satisfaction globale, nous observons des résultats très similaires par rapport à l'année passée mais notons qu'une proportion plus importante de personnes ont choisi la modalité « tout à fait d'accord ». On rejoint l'analyse de l'année passée pour les points positifs relevés par rapport aux formateurs (qualité, dynamisme, expérience- ex. dans le privé, encourageant...), au climat propice de la formation et au lien entre ce qui est apporté et le terrain :

« Le formateur est un exemple vivant de ce qu'il véhicule » ; « Approche différente et complémentaire des 2 formatrices, l'une plus confrontante et l'autre plus sécurisante ».

« L'ambiance détendue permettant à chacun de s'exprimer et oser donner son avis ».

« Les sujets sont vraiment intéressants et utilisables directement sur le terrain. » ; « Côté accessible des informations données mais également le côté pertinent : tout m'a semblé utile et en lien avec la fonction de direction ».

En termes méthodologiques, la variété (« *Ecoute, travail individuel, travail collectif* »), les mises en situation sont appréciées. Outre ces caractéristiques, la modalité e-learning offre une flexibilité et une individualisation de la formation qui est appréciée : « *on a pu être participatifs, acteurs* », « *J'ai aimé les devoirs qui obligent à entrer dans le cours et utiliser les outils.* », même si certains trouvaient utile d'avoir plus d'heures en présentiel. Les formateurs disent aussi que la « *progressivité dans les activités à distance et la mise en place d'une dynamique collaborative* » est un plus pour la formation.

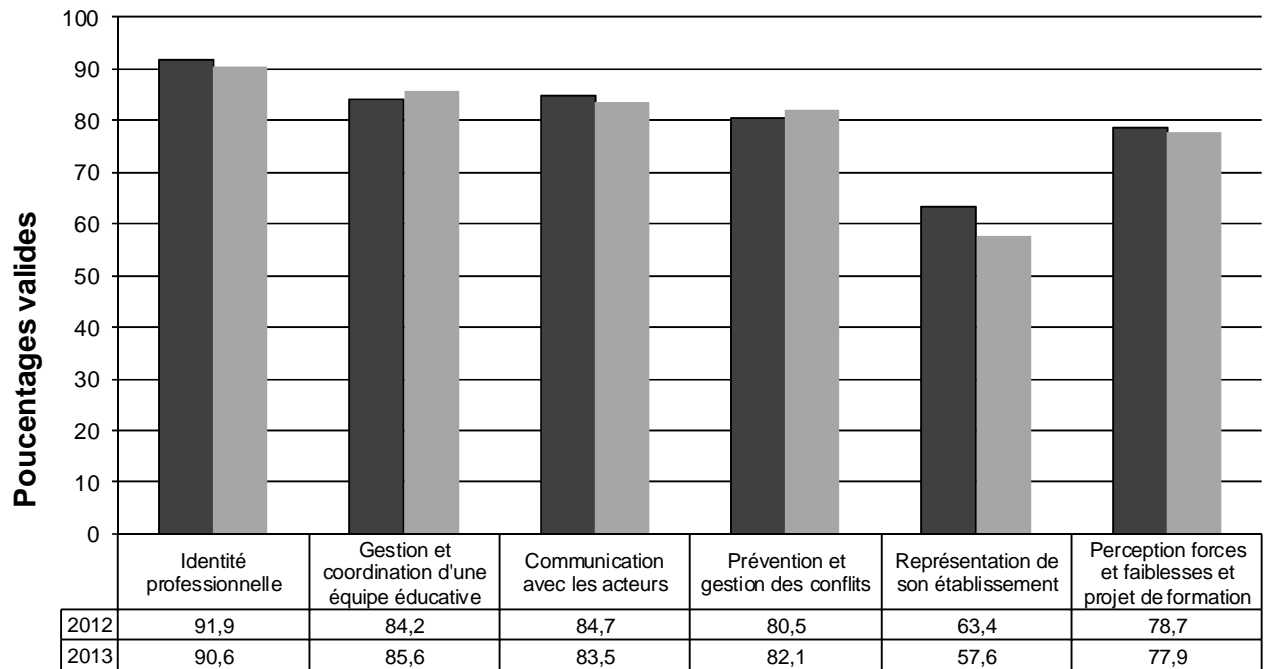
L'apport du groupe en termes d'apprentissage se lit : « *Le groupe que nous avons formé nous a permis d'apprendre beaucoup de choses d'après les expériences de chacun.* » Les formateurs pointent aussi cela comme facilitateurs : « *Le mélange tous réseaux et tous niveaux d'enseignement = découverte réciproque, échanges, partage d'expérience.* » ; « *Le fait que les personnes occupant une fonction de direction ne soient plus majoritaires...mais qu'il y en ait cependant pour apporter certains témoignages* ».

Un formateur rajoute comme élément porteur « *la commande claire et une évaluation cohérente et bienveillante* » ; un autre, le fait d'avoir des « *consignes claires de certification dès le 1er jour qui permettent une mise en projet dès le départ ainsi qu'un suivi des cheminements difficiles* ».

A l'inverse, la résistance de certains candidats à une pédagogie participative, la taille du groupe, la construction individuelle du cas « *qui ne met pas tout le monde sur un pied d'égalité pour l'analyse et les critères de certification.* » sont considérés comme des difficultés par les formateurs.

Graphe 12 : compétences

**Relationnel - Compétences Ts niveaux
(N 2012=298, 17s; N 2013=404, 22 s)**



Travaillée de manière suffisante

Un profil très similaire quant aux compétences travaillées entre les résultats de l'année passée et ceux de cette année avec les deux fils conducteurs bien présents. Le travail sur l'identité professionnelle ressort très clairement y compris dans les commentaires des participants. La formation est très utile à ce niveau. Différents aspects relationnels sont bien travaillés. Cependant, au vu du temps imparti, la représentation de l'établissement semble être mise davantage de côté par plusieurs mais au vu des commentaires, cela n'apparaît pas comme problématique. La compétence « bilan de compétences et définition d'un projet de formation » pourrait encore être plus travaillée, ce qui est compréhensible vu sa complexité mais l'est suffisamment pour être évaluée.

Avis par rapport aux différentes compétences

Les résultats entre 2012 et 2013 sont très proches d'une année à l'autre. Un des fils conducteurs liés à l'**identité professionnelle** ressort davantage. On le lit aussi beaucoup dans les commentaires comme c'était déjà le cas l'année passée, surtout chez les personnes qui ne sont pas en fonction : « Cette formation m'a fait prendre conscience des différentes facettes de la fonction de directeur sur le plan relationnel, en particulier sur les défis en tant que futur gestionnaire des ressources humaines, des tensions et des équilibres correspondants. » ; « Elle m'a permis de retirer mes lunettes d'institut, d'étendre mon champs de vision. » ; « Rôle du directeur = médiateur, facilitateur, arbitre. » ; « J'ai une vision plus claire de ce qu'est « endosser le rôle de directeur »(non-directions).

Les participants ont une vision plus claire de ce qu'est le métier et surtout de deux aspects : son côté systémique et sa complexité. Des directions mentionnent que cette formation leur « a permis d'asseoir l'importance relationnelle de la fonction de direction. », leur a donné « une vision plus précise encore de son rôle », « l'a conforté dans la nécessité de travailler le relationnel en vue du bien être de son école ».

On tourne aux alentours des 80% de personnes qui considèrent que ce qui relève de la **coordination d'équipe, de la gestion des conflits et de la communication** est travaillé suffisamment : « La formation m'a aidé à mener une réunion, écouter mieux l'autre, oser affronter l'autre. » ; « Une aide intéressante sur le pilotage et sur la gestion des tensions » ; « Apport intéressant de techniques, de stratégies favorisant l'échange, servant d'aide lors de conflits à régler ».(non-directions) ; « la formation est une aide pour mettre des mots sur des choses vécues » (direction comme non-direction) ; « je repars de la formation avec une façon plus claire d'intervenir auprès de différentes personnes en percevant mieux leurs réactions éventuelles » ; « avec de nouveaux outils de management (directions)».

Des compétences d'analyse en lien avec ces thématiques sont pointées : « Mieux cerner les problèmes, pouvoir les traiter, les analyser grâce à différents outils tout en respectant les différences ; Analyser objectivement une situation conflictuelle. », « objectiver certaines démarches que l'on applique de manière intuitive » ; « meilleure compréhension du fonctionnement du groupe » (direction).

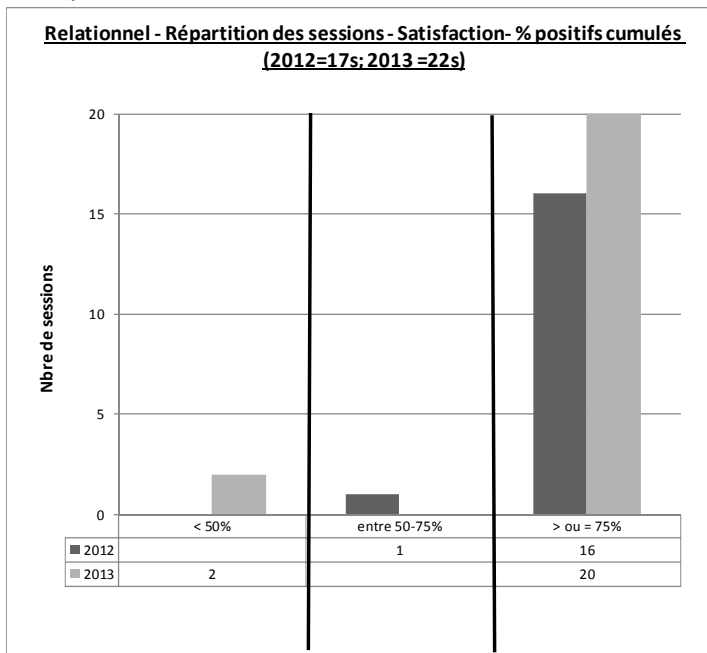
Dans ces domaines relationnels, quelques points d'attention très concrets sont relevés par les participants : « il n'existe pas de solution unique ni de grille typée pour tous les conflits. » ; « J'ai appris aussi que dans une équipe chaque rôle a du positif (même simplet, même grognon, ...)» ; « il faut être vrai » ; « il faut faire réexprimer un message qu'on croit souvent compris. » ; « faire la différence entre fonction et personne » (non-directions) ; « beaucoup de signaux d'alerte afin d'éviter des faux pas ». (direction).

Très clairement, dans le temps imparti, la compétence qui est « mise de côté » concerne la **représentation de l'établissement** et on peut le comprendre dans le sens où elle est plus périphérique que les 3 précédentes. Dans les commentaires, nous ne lisons pas que cela pose problème pour les participants. Un formateur seulement précise la difficulté de creuser l'aspect relations extérieures, représentations. L'un ou l'autre participant relève cependant les points suivants comme non assez abordés : « les relations avec le PO, l'aspect institutionnel des relations internes, Comment un enseignant qui devient directeur dans son école devra faire face à ses anciens collègues ? ».

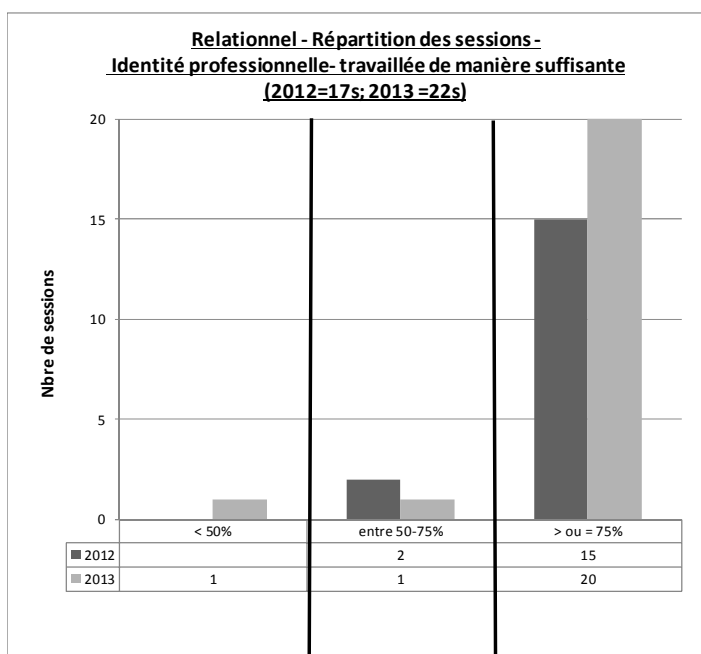
A plusieurs reprises, est relevé le manque de temps qui a pour conséquence que « certains sujets sont survolés, alors qu'ils méritaient un approfondissement ». Cette impression de survol, de ne pas aller au fond des choses n'est pas appréciée. Certains soulignent qu'elle est différente « en fonction des besoins de chacun et de ses compétences déjà acquises ». En parallèle, cependant, les personnes ont bien compris que la formation n'était qu'une première étape : « Les différentes matières ont été abordées dans le temps limité des formateurs. Désormais, à chacun de se documenter pour continuer son enseignement personnel. » Les personnes disent repartir avec des questions à approfondir.

La plupart des formateurs soulignent aussi le manque de temps et les difficultés y liées : « Programme trop chargé : comment concilier les attentes du programme avec les nombreuses demandes des candidats? » , « difficulté de choisir les priorités de contenus dans chaque séquence et le niveau d'approfondissement. » Mais un formateur n'est pas du même avis : « Fatalement, on voudrait toujours plus de temps mais pour une formation initiale, 3 journées + 1 travail + 1 entretien est suffisant. »

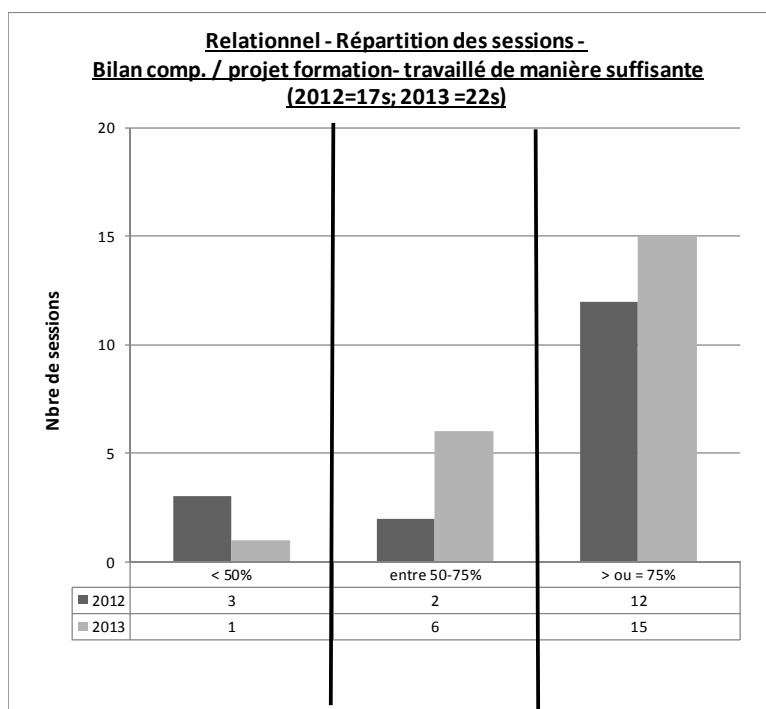
Graphe 13 : variabilité des sessions



Graphe 14



Graphe 15



Quelques sessions ont un indice de satisfaction plus faible et les fils conducteurs y sont moins travaillés. Dans un cas seulement, cela semble vraiment poser problème en termes d'acquis, sur la base des commentaires. Dans leurs questionnaires, les formateurs proposent quelques suggestions par rapport à cet axe relationnel.

Enfin, dernière compétence, celle relative au **bilan de compétences et au projet de formation professionnel**. Les pourcentages sont un peu plus faibles mais témoignent, tout comme les nombreux commentaires à ce sujet, d'un travail sur soi, sur son projet :

- autant en tant que direction en fonction : « *Cela m'a permis d'évaluer certains domaines et de voir là où j'étais +/- efficace - pour remédier aux manquements dans le futur - d'apprendre.* » ; « *Elle m'a permis de mieux cibler ma façon de fonctionner et d'envisager comment adapter mes attitudes selon les problématiques rencontrées en regard de mes faiblesses.* »
- qu'en tant que future direction : « *cette formation a mis en lumière des faiblesses à travailler et des atouts à exploiter.* » ; « *la formation m'a permis de me mettre en questionnement face à certains comportements que j'ai lors de moments critiques* » ; « *Je peux dire maintenant de quelles formations j'ai besoin dans une fonction de directeur.* » ; « *Cette formation n'a fait que conforter le fait de mon besoin en formation à l'écoute, à l'assertivité.* »

Des outils sont clairement mentionnés comme ayant été une aide : circept, swot, smart.

Cet exercice de prise de recul sur soi apparaît cependant moins évident quand on n'est pas en fonction : « *Difficile de percevoir ses forces et ses faiblesses lorsqu'on n'est pas encore en fonction* » mais c'est valable aussi pour d'autres aspects de la formation : « *Le côté un peu abstrait de certains sujets difficiles à projeter dans une fonction que je n'occupe pas.* »

Par ailleurs, il est rassurant de voir que cette compétence est, pour beaucoup, suffisamment travaillée car elle fait partie intégrante de l'évaluation. Une seule personne affirme que ce n'était pas le cas : « *j'ai eu le sentiment que ces compétences devaient être travaillées et développées par la réalisation du travail écrit et non lors de la formation en elle-même.* »

Cette formation semble donc une aide aussi bien pour les participants qui ne sont pas encore directeurs que pour ceux qui le sont : « *Je pars avec les clés qui m'aideront le cas échéant à assumer au mieux la fonction de directeur.* »

Nous retrouvons les points évoqués l'année passée :

- pour les non-directeurs : une prise de conscience de la fonction et des aptitudes relationnelles requises avec une projection dans celle-ci, une prise de recul à la fois par rapport à soi et par rapport à des situations rencontrées, la constitution d'une boîte à outils.
- pour les directeurs : un regard sur son fonctionnement au niveau relationnel, le développement d'un esprit d'analyse face aux situations relationnelles rencontrées au quotidien et une optimisation de son travail grâce à de nouvelles pistes.

On en lit d'autres aussi qui peut-être sont ressortis de manière plus récurrente cette année en termes d'attitudes comme le côté rassurant de la formation, l'enthousiasme qu'elle provoque : chez les futures directions « *Je repars avec plus d'assurance dans mes choix* » ; « *Plus de sérénité* » ; « *Plus de confiance* » comme chez les directions en fonction : « *Les*

différents points abordés me permettent de me sentir plus à l'aise dans ma fonction point de vue relationnel. »

Dans le cadre de formations moins bien évaluées (cfr. page suivante), on lira plutôt : « *une certaine perplexité* » ; « *Des acquis mais pas assez préparé pour rentrer dans ce nouveau rôle avec sérénité.* » Outre des outils, le fait de repartir avec des références (on suppose bibliographiques) est souligné.

Analyse par sessions

A la lecture de résultats différenciés par sessions, au vu des graphiques « satisfaction » et « identité professionnelle », certaines sessions sont moins bonnes. Plusieurs éléments sont pointés et seront davantage au premier plan suivant les sessions :

- La gestion du temps problématique ;
- « *Le survol des concepts et non l'analyse* » ;
- Le côté « saucissonné » de la formation : « *Manque de continuité et de cohérence entre les intervenants* » ; « *J'ai difficile à faire des liens entre les 6 jours de formation et ne vois pas vraiment l'application sur le terrain* » ; le manque d'informations cohérentes entre les formateurs sur l'évaluation : « *je ne savais pas où aller* »
- Le manque de mises en situation concrètes
- Le fait que la formation soit trop axée sur un niveau (ex. primaire)
- Un délai trop court entre les journées de formation et la certification.

Mais c'est surtout le peu d'apports utiles pour la fonction qui ressort dans la session problématique.

Les formateurs de la session très problématique notent le « *trop peu de temps pour atteindre tous les objectifs de la formation et la difficulté d'aborder toutes les facettes du module en si peu de temps.* ». Dans l'autre cas, c'est le fil conducteur entre les séances de formation qui est pointé. Les formateurs proposent d'ailleurs comme amélioration de « *mieux articuler les contenus entre les modules de formation et par rapport à l'évaluation.* »

Dans le graphique lié au bilan de compétences, les avis sont plus mitigés dans plusieurs sessions. Il reflète selon nous que cette compétence mériterait davantage de temps de travail, surtout pour les sessions qui sont « entre les deux », la session problématique pouvant être expliquée par les mêmes éléments que ci-dessus.

Une progression à souligner : une session problématique cette année par rapport au bilan de compétences alors que 3 étaient dans ce cas l'année dernière.

Suggestions des formateurs

Dans leurs commentaires, les différents formateurs formulent quelques suggestions :

- Augmenter à 25h ;
- Avoir une certaine liberté par rapport au programme c'est-à-dire privilégier l'abord de certains contenus plus que d'autres en fonction des expériences et priorités ;
- Répondre dans la formation aux demandes de complément de formation émis par les candidats ;
- Organiser une journée supplémentaire pour un retour d'expérience un an après cette formation initiale.

B. Axe administratif

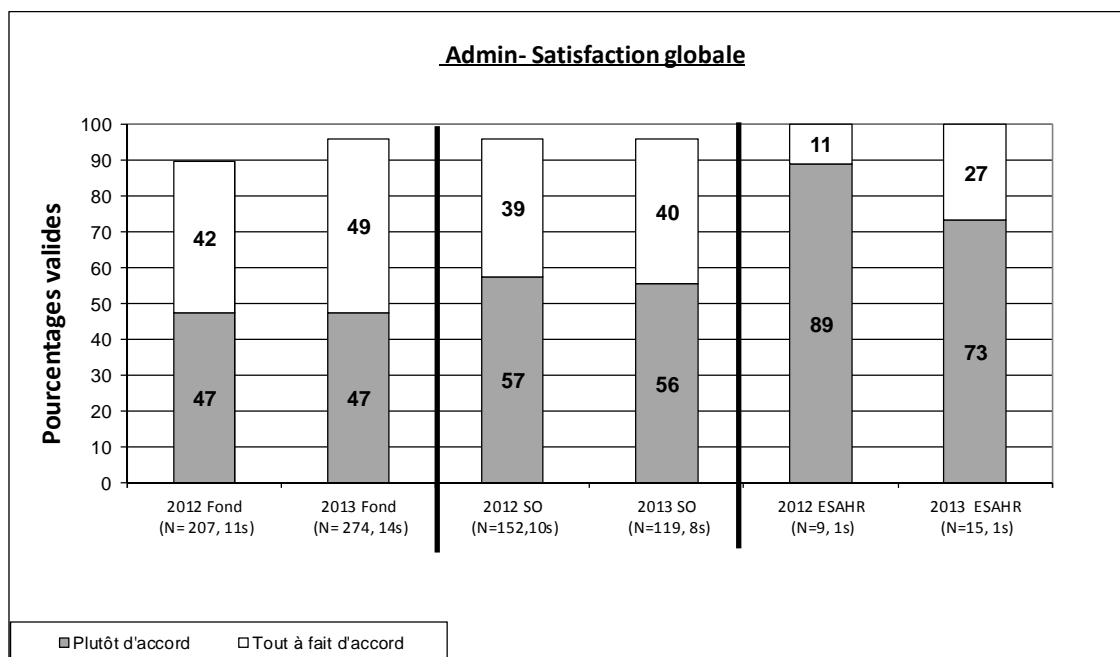
Tableau 8 : composition du public

	2012 - Nombre de personnes	2013 - Nombre de personnes	2012- Travail dans le spécialisé	2013 - Travail dans le spécialisé	2012 - Direction en fonction	2013 - Direction en fonction	2012 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction	2013 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction
Fondamental	207 16,2 % maternel; 27% primaire; 55,9 % fond	274 11,7 % maternel; 38,7% primaire; 48,5 % fond	16	27	62	70	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)	197 pers. 20,8% à court terme (41); 61,4% à moyen terme (121); 12,2% à long terme (24); 5,6% de non-réponses (11)
Secondaire	152	119	20	18	24	13	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)	100 pers. 17% à court terme (17); 57% à moyen terme (57); 11% à long terme (11); 15% de non-réponses (15)
ESAHR	9	15	/	/	1	3	9 pers. 12,5% à court terme (1); 25% à moyen terme (2); 62,5% à long terme (5); pas de non-réponses	12 pers. 8,3% à court terme (1); 75% à moyen terme (9); 16,7% à long terme (2); pas de non-réponses
	396 (avec 28 de PS)	409 (dt 1 NR)	9% (36 pers.)	11% (45 pers.)	25% (99 pers. avec 12 PS)	21% (86 pers.)	286 pers.	309 pers.

Tableau 9 : axes suivis antérieurement

	Admin réseaux	Péda interréseaux	Péda réseaux	Relationnel
2012- fond	48,8% (98)	51,2% (103)	42,8% (86)	54,7% (110)
2013- fond	35,5% (89)	33,6% (84)	29,6% (74)	40,2% (101)
2012- sec	40,4% (57)	37,6% (53)	43,6% (61)	43,3% (61)
2013 - sec	30,8% (36)	21,4% (25)	25,6% (30)	33,3% (39)
2012 - ESAHR	22,2% (2)	100% (9)	22,2% (2)	66,7% (6)
2013 - ESAHR	26,7% (4)	0,00%	26,7% (4)	40% (6)

Graph 16 : satisfaction globale tous niveaux



B. Axe administratif : Plus de personnes commencent par l'axe administratif comparativement à l'année passée. Les personnes sont très satisfaites des formations. Tant les directions en fonction que les candidats directeurs les jugent utiles bien qu'elles paraissent toutefois plus complexes aux personnes n'étant pas encore en fonction.

Composition du public

Comparativement à 2011-2012, beaucoup plus de personnes du fondamental suivent l'axe administratif. Au niveau des personnes travaillant dans le spécialisé et des directions en fonction, l'observation est la même que pour les autres axes, un peu plus du spécialisé et un peu moins de directions en fonction (1/5 malgré tout). La volonté de devenir directeur/trice reste, assez logiquement, comme dans les autres axes, un souhait à moyen terme (entre 2 et 5 ans). Une différence est observée pour l'ESAHR où l'année passée c'était plutôt à long terme que les personnes se voyaient en fonction de direction.

Au vu du tableau relatif aux axes suivis antérieurement, on peut faire l'hypothèse que l'encouragement à commencer par cet axe a des répercussions. Certains formateurs insistent d'ailleurs sur ce prérequis. Pour le fondamental, environ 35% des personnes ont suivi l'administratif réseau ou le pédagogique interréseaux avant l'axe administratif interréseaux. En 2012, nous étions aux alentours de 50% des personnes. Pour le secondaire, 31% des personnes ont suivi l'administratif réseau avant l'interréseau et 21% l'axe pédagogique interréseaux, alors qu'on était aux alentours de 40% pour l'année 2012. Ceci permet d'avoir un peu plus d'homogénéité dans les préacquis des participants même si l'hétérogénéité en termes de niveaux de connaissance est toujours présente.

Rappel des objectifs

Cet axe porte sur les principes généraux du droit, l'organisation générale de l'enseignement et l'organisation générale d'un établissement. Les participants sont préparés à trouver la réponse pertinente à un problème posé et à justifier la réponse choisie en faisant référence aux prescrits légaux.

La formation développera la capacité :

- à trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement et identifier les ressources pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle le candidat peut être confronté.
- à trouver, dans les bases légales, la réponse à une question portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante.

L'idée est que les personnes s'approprient une démarche de recherche.

Ces objectifs sont identiques quel que soit le niveau des formations.

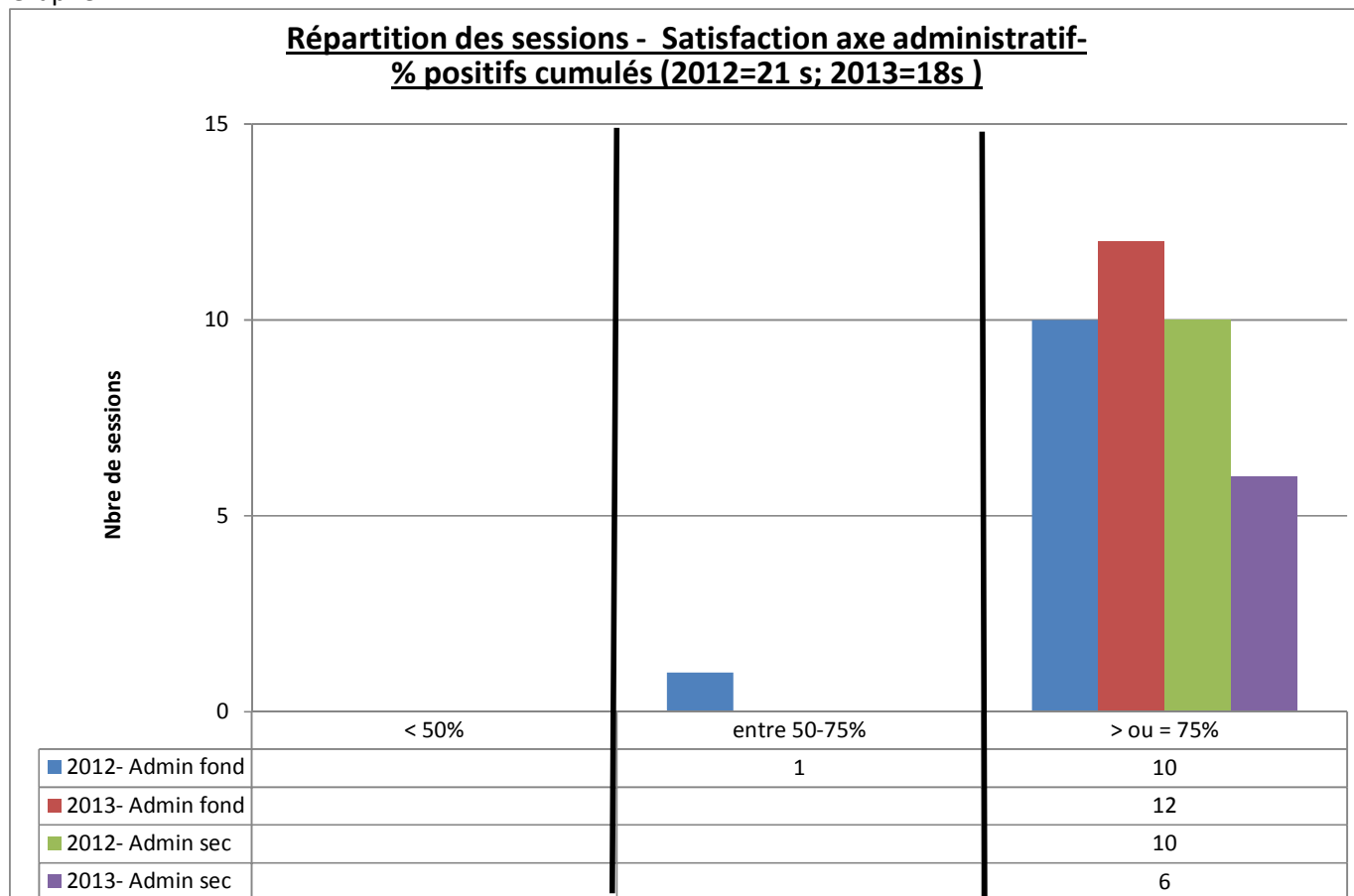
Satisfaction globale

Quel que soit le niveau, les participants sont très satisfaits de ces formations. On observe même une évolution de cette satisfaction pour le fondamental et l'ESAHR. Pour toutes les sessions, les pourcentages de personnes satisfaites dépassent les 80% (voir tableau page suivante).

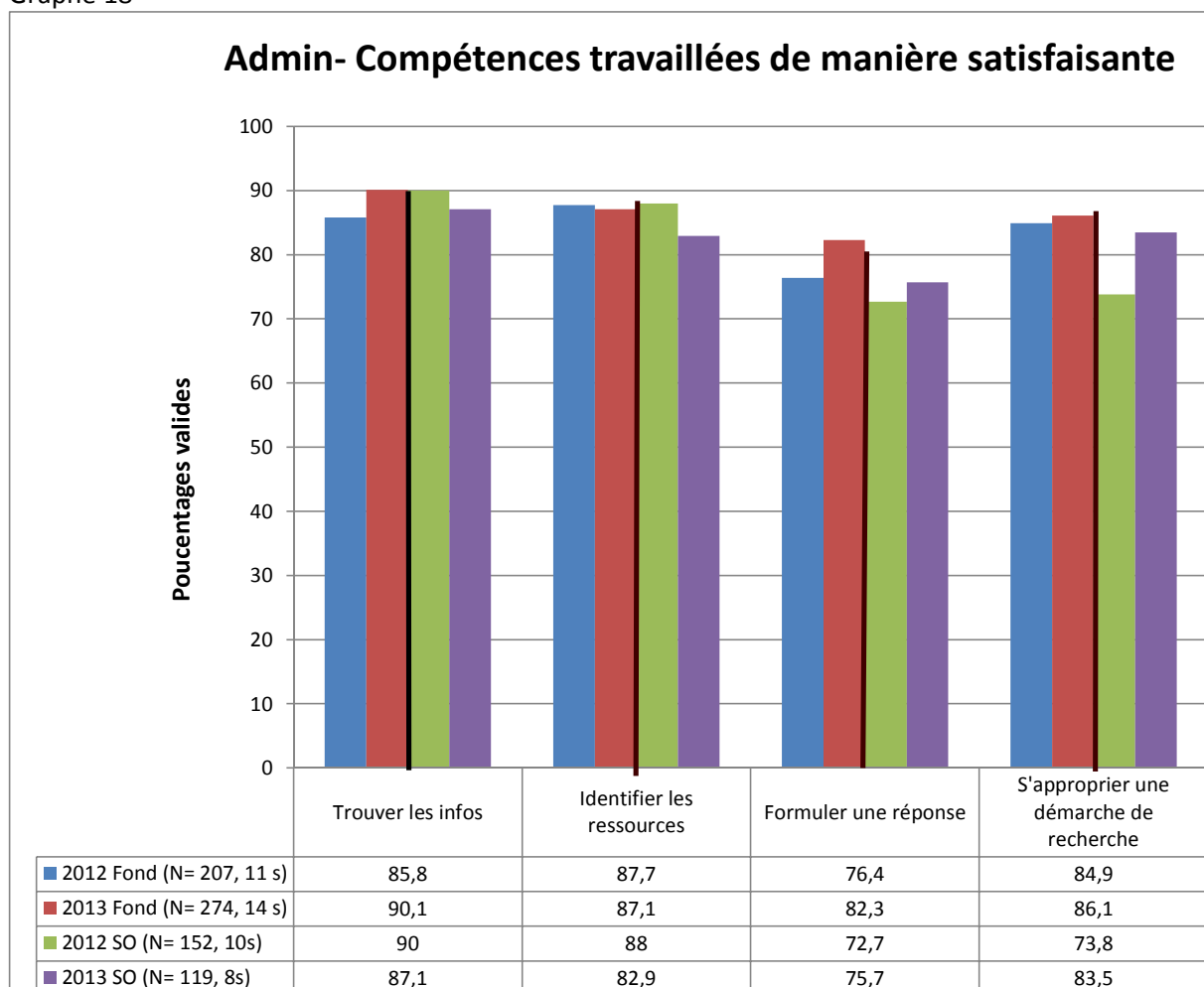
Cette satisfaction trouve son origine dans la grande utilité de cette formation, surtout pour les personnes qui ne sont pas en fonction (« *formation qui nous apporte des réponses concrètes à des cas de la vie de tous les jours dans la fonction de directeur.* » ; « *j'ai beaucoup appris et j'ai parcouru beaucoup de chemin en matière de législation.* » (non directeur) ; « *Il est très important de connaître les textes législatifs étant donné qu'on n'a pas eu de formation juridique jusqu'à présent.* » (directeur)). C'est une réalité qu'elles n'appréhendent pas en tant qu'enseignant. La formation leur en donne donc les bases.

Cette formation est cependant plus complexe pour une personne qui n'est pas en fonction : « *Pour un non juriste qui n'a pas exercé de fonction de sous-direction, rythme trop rapide.* »

Graphe 17



Graphe 18



La compétence « formuler une réponse » est estimée moins travaillée que les autres compétences mais elle évolue entre les années et de manière plus marquée au niveau du fondamental. Les compétences des formateurs, notamment en termes de vulgarisation de la matière juridique et les exercices réalisés sont les points forts du dispositif. Dans certaines formations, l'équilibre théorie-pratique mériterait d'être repensé.

Avis par rapport aux différentes compétences

Trouver les informations et identifier les ressources sont deux compétences bien travaillées selon les participants, même si la deuxième compétence l'est un peu moins au niveau secondaire. Ce constat est aussi valable pour s'approprier une démarche de recherche. Dans les deux niveaux, la compétence « formuler une réponse » a un résultat plus faible bien que jugée « suffisamment travaillée » dans 3 cas sur 4. Cette compétence est vraisemblablement plus complexe. Elle ressort nettement moins aussi dans les commentaires des participants.

A la lecture des commentaires participants (« *Nous n'avons pas eu l'occasion de rédiger une réponse argumentée.* ») ou formateurs, on peut faire l'hypothèse que le manque de temps est responsable de ce pourcentage plus faible en ce sens que cette compétence arrive « *en bout de course* ». Il faut d'abord trouver les informations et pour ce faire avoir acquis une démarche de recherche avant de pouvoir utiliser les informations recueillies pour formuler une réponse : « *Deux journées sont insuffisantes pour aborder les compétences c (formuler une réponse) et d (démarche de recherche)* ».

Le manque de temps (« *10 périodes c'est beaucoup trop peu pour une matière aussi complexe.* » ; « *course contre la montre.* ») peut avoir des répercussions sur le manque d'approfondissement (« *On a fait un peu de tout mais rien en profondeur.* » ; « *Une vue d'ensemble mais certains contenus sont peu détaillés.* ») et de pratique (« *Trop peu de temps pour bien se roder...* » ; « *démarches de recherches ont été vues théoriquement mais pas pratiquement.* »). Dans la plupart des cas, les compétences sont toutefois abordées. On lit aussi la perception par les participants qu'il s'agit là d'une « *première approche* » : « *Maintenant à nous d'apprendre à jongler avec tout ça!* ». L'un ou l'autre formateur, notamment en ESAHR, épingle à nouveau ce manque de temps.

Au niveau de l'évolution entre les années, pour le fondamental, à part pour « identifier les ressources », on observe une progression. Au niveau du secondaire, c'est l'inverse pour tout ce qui concerne « trouver les informations » et « identifier les ressources » alors qu'on observe une belle évolution pour l'appropriation d'une démarche de recherche et une plus faible pour la formulation d'une réponse.

Points positifs du dispositif

Dans l'analyse des commentaires, nous n'observons pas de différences entre les niveaux d'enseignement.

On retrouve les mêmes éléments que l'année passée à savoir que ce sont les formateurs qui sont mis en avant et plus précisément :

- leur connaissance approfondie de la matière ;
- la clarté de leurs propos ;
- la bonne vulgarisation qu'ils font de la matière : « *Le formateur nous offre une approche abordable de cet axe à la base assez lourd au niveau de la compréhension.* » ; « *Le formateur nous a bien expliqué chaque décret en vulgarisant les notions plus difficiles.* » ;
- leur écoute : « *Notre formateur était à l'écoute, prêt à rebondir sur nos questions et cas vécus* » ;
- la contextualisation en lien avec le terrain : « *Le formateur rend la législation vivante, il tisse des liens utiles avec la réalité du terrain.* » ; « *Ses exemples concrets étaient nombreux et proches du terrain.* » ;
- le fait d'aller à l'essentiel.

Quelqu'un précisera qu'il s'agit de « *facilitateurs de compréhension* ».

Est également souligné, l'usage de l'humour par certains formateurs, le fait que ceux-ci soient motivants, leur suivi « *Le suivi (par mail) entre chaque séance fut également appréciable (réponses personnalisées, ex supplémentaires chaque semaine).* », notamment via le forum.

Les exercices (en présentiel, à domicile, test formatif) corrigés (élément important) apparaissent essentiels pour développer les compétences : « *C'est la pratique des recherches dans les différents documents qui font que nous sommes capables de trouver les bons articles de lois, décrets.* ». Il en est de même pour la méthodologie proposée : « *Le formateur nous donne clairement une méthodologie pour faire face, pour nous apprendre à nous débrouiller avec la législation.* ». L'e-learning et précisément le forum de discussion a été vu par certains comme un facilitateur également. Pour les formateurs, la plateforme « *permet et soutient l'appropriation de la matière* ».

Les participants apprécient la plupart des supports : « *Des documents clairs et utiles pour la suite. Exemples : fiches outils.* » dont le CD-rom reprenant l'ensemble des textes.

Points moins appréciés

En cohérence avec ce qui vient d'être mentionné ci-dessus et outre le manque de temps auquel nous avons déjà fait allusion, le point qu'il faut améliorer dans certaines formations concerne le rapport théorie-pratique et les mises en situation. Certaines formations, notamment dans les universités, sont divisées en une partie théorique (souvent

une journée) et puis une partie pratique. Selon certains participants et plus dans certaines formations que dans d'autres, cet équilibre devrait être revu au profit d'un travail sur des mises en situation : « *Le 1er jour apporte beaucoup de théorie qu'on peut trouver nous-mêmes à la lecture des décrets.* » ; « *Il manquait de cas pratiques avec correctif à réaliser à domicile.* ». Beaucoup de participants souhaitent « *plus d'exercices pour manipuler la théorie* », « *Souhait d'un recueil d'exercices style qcm.* » ; « *J'aurais apprécié davantage d'exercices pratiques à faire à domicile.* »

Voici quelques points moins appréciés plus spécifiquement pour l'une ou l'autre session :

- la cohérence entre les formateurs différents surtout du fait que la formation comporte peu d'heures ;
- le fait que « *certains décrets aient été mis à la trappe* » ;
- une partie sur le bien-être et la sécurité considérée comme « *brouillonne* » ;
- les redites avec l'axe administratif réseau ;
- le fait de ne pas avoir d'ordinateur à disposition lors des formations ou de l'évaluation ;
- la certification qui vient trop rapidement (les formateurs pointeront aussi cette difficulté)
- la prise en compte du spécialisé : « *Pas d'exercices sur le spécialisé pourtant je m'y destine.* ».

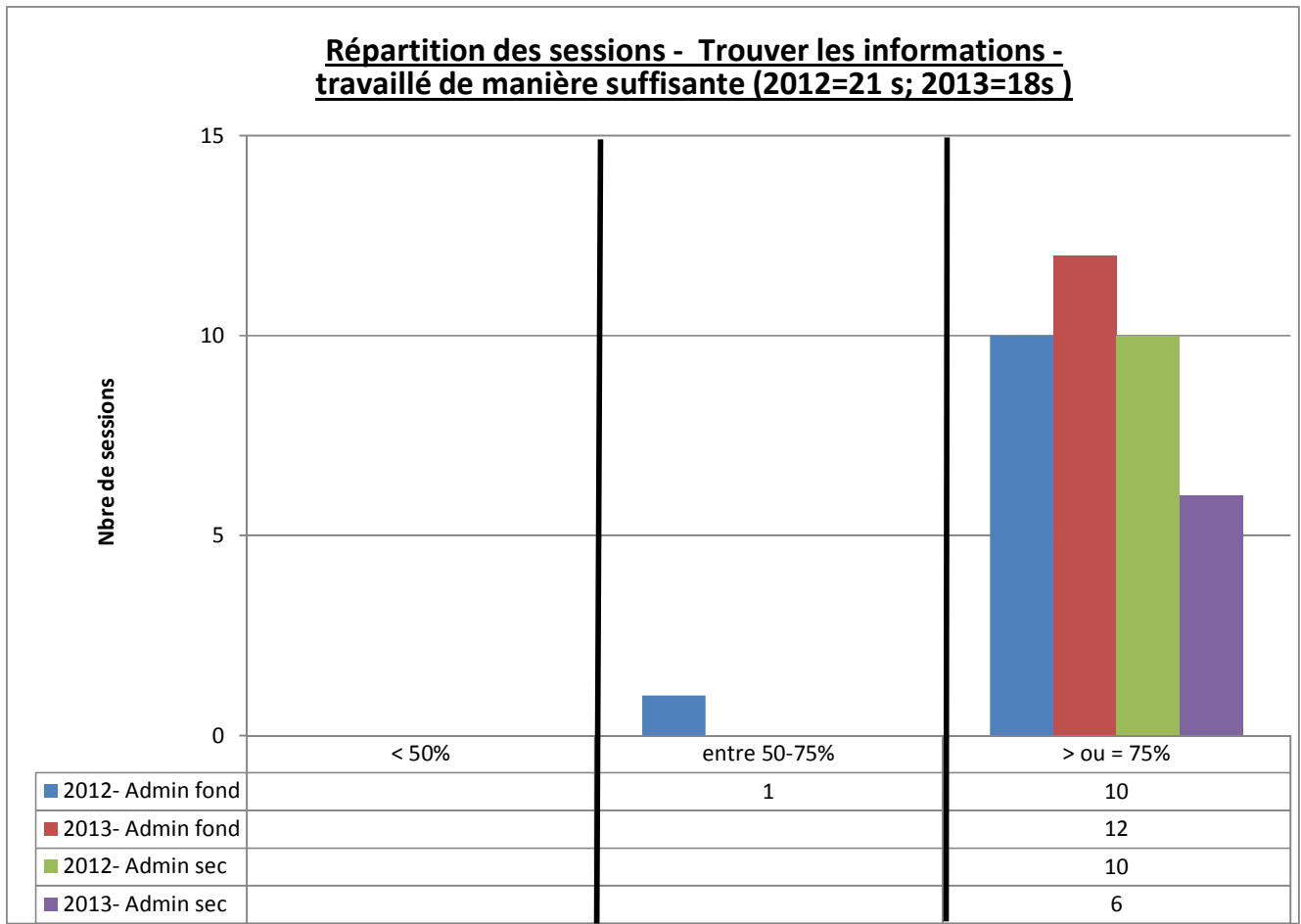
Dans l'e-learning, ce qui est moins apprécié, c'est le côté plus solitaire. Une personne trouve dès lors qu'il y a eu un manque de travail collectif sur les cas. Notons encore même si c'est sporadique que certains participants du fondamental disent moins apprécier de travailler sur les décrets, « *alors que dans la vie courante on se sert de circulaires.* » ; « *Trop de légalité! Les circulaires sont les docs de réf des directeurs!* ». Pourtant, dans plusieurs cas, cette prise de conscience sera un acquis des formations.

Comme suggestions, on lit :

- « *avoir la liste des décrets avant la 1ère formation.* » ;
- « *un guide pour une argumentation valable* » ;
- la manipulation en formation du CD-rom . A ce sujet, un formateur trouve important de demander aux candidats de venir avec leur pc portable pour que tous puissent utiliser le CD pendant la formation ;
- un délai entre les journées de formation : « *si on avait une semaine entre les deux jours, cela permettrait d'être plus dans les textes, d'avoir déjà pu un peu visualiser le tout. (En tous cas lorsqu'on n'est pas en fonction!).* » et entre la fin de la formation et l'évaluation : « *Peut-être laisser plus de temps pour digérer les décrets et autres textes de lois...avant la certification.* »

Quelqu'un trouve qu'il manque un volet pratique du quotidien : « *Si je devais commencer au mois de septembre, je ne saurais pas ce que je dois faire comme papier ni comment les remplir.* »

Graphe 19



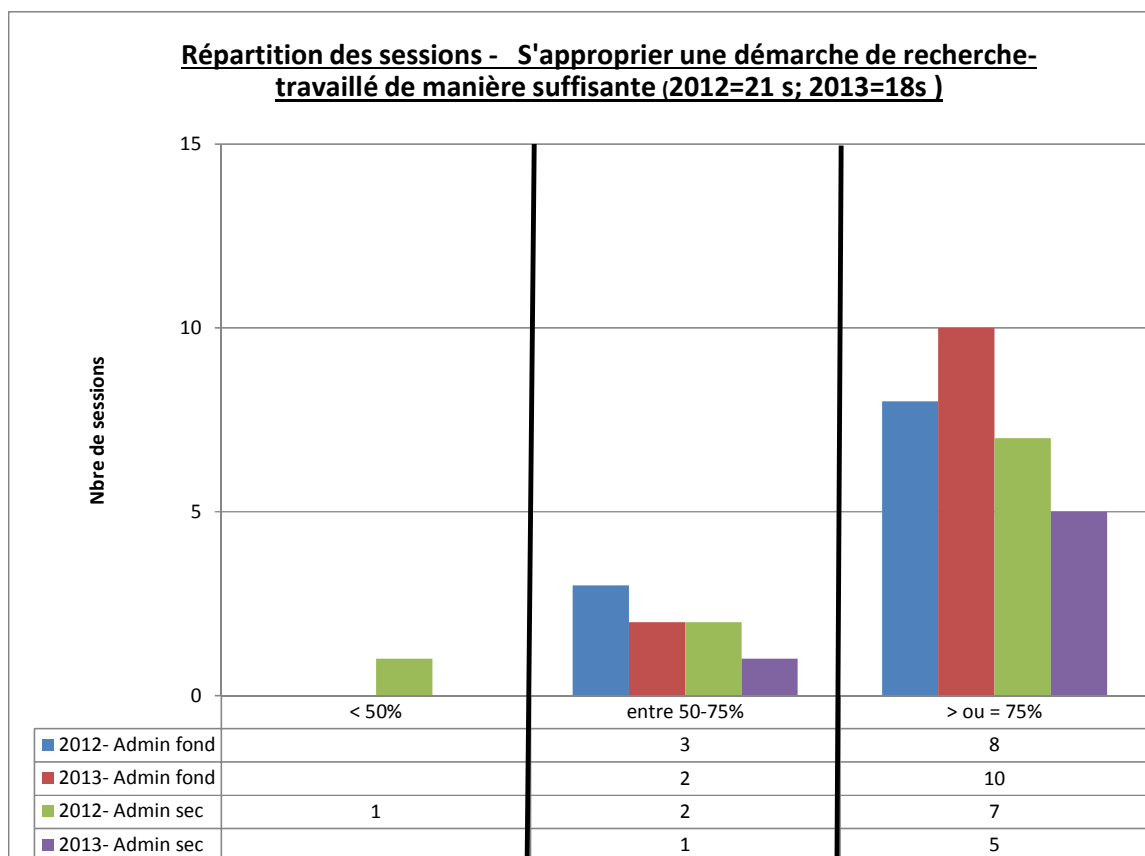
Les acquis relatés par les participants sont bien en phase avec les compétences développées dans le cadre de cette formation. Ils sont très similaires entre les personnes en fonction ou non. Certaines directions y voient cependant une aide pour leur quotidien. L'exercitation est un des éléments qui peut expliquer pour certaines sessions des résultats plus faibles. Au regard de l'avis des formateurs, les formations ont l'air de bien se passer.

Acquis

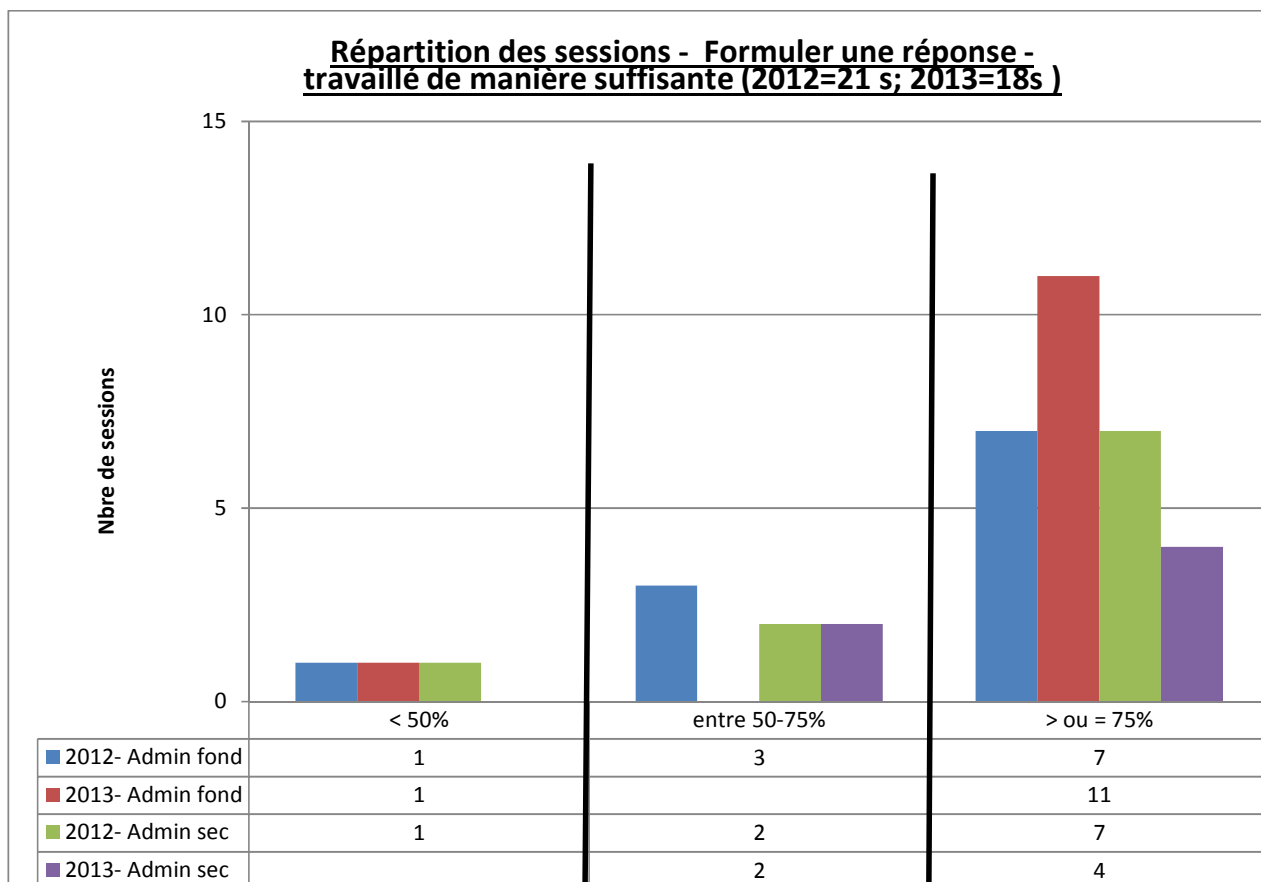
On peut lire quelques grands acquis tout à fait en phase avec les compétences:

- la compréhension du cadre : « *Il est intéressant de découvrir le contexte de la pièce dans laquelle on souhaite jouer un rôle* » et la représentation du métier par rapport à l'axe administratif : « *Cette formation m'a informée sur toutes les tâches et obligations administratives du métier.* » ; « *mise en évidence des responsabilités d'une direction et de la complexité du travail* ». Ceci est très spécifique aux personnes qui ne sont pas en fonction comme le point suivant d'ailleurs.
- l'accès, la familiarisation avec les textes légaux et leur manipulation. La formation offre une opportunité pour les participants de se « plonger dans ceux-ci » : « *Cette formation m'a permis de prendre connaissance de l'entièreté des lois et des décrets régissant l'enseignement et de manipuler ceux-ci afin de rechercher des informations à travers des situations concrètes.* » ; « *accéder à un vocabulaire jusque là inconnu.* » (non directeur) ; « *Cela m'a permis de lire des textes (ce que je n'aurai peut-être pas fait, sauf dans l'urgence d'une situation.* » ; « *Les textes me paraissent un peu plus accessibles et moins ardue.* ».
- Un développement de connaissances et une structuration de celles-ci : « *Apprendre ou se remémorer ce que l'on peut faire, ce que l'on doit faire et ce que l'on ne doit pas faire à partir de la législation.* » ; « *Je sais (maintenant) mes droits et mes devoirs, ceux des enfants, des parents, des enseignants et...du PO.* » ; « *Découverte des raisons, des justifications de certains chapitres dans les différents décrets abordés* » ; « *Hiérarchie des bases légales* ». Au niveau des directions en fonction, on parlera plutôt d'un affinement des connaissances : « *Excellente piquûre de rappel* » ; « *Je sais d'où viennent les choses.* » ; « *je comprends mieux les notions loi-décret-circulaire.* », « *Une idée plus précise de l'organisation de l'enseignement* »
- Une compréhension des textes grâce notamment à des clés de lecture: « *Mieux comprendre les idées essentielles de certains décrets.* » ; « *Mieux comprendre comment fonctionnent les liens entre les textes légaux et les pratiques scolaires.* » (non dir); « *Comprendre les rouages des textes légaux* » (dir); « *mieux comprendre les structures réseaux, PO, école.* » (dir); « *mieux comprendre certaines démarches administratives.* » (dir).
- Moins d'appréhension (qui se traduira par plus d'assurance au niveau des personnes en fonction), un changement de regard par rapport aux textes de lois qui peuvent être vus comme une ressource : « *Je me rends compte de l'importance des textes légaux que je sous-estimais a priori!* » (dir), un changement de fonctionnement par rapport aux directions en fonction : « *Cela nous oblige à travailler et à utiliser les décrets => revenir à la source.* » (dir); « *Permet de travailler avec les décrets, bases légales alors que nous travaillons souvent en majorité avec le circulaires.* » (dir)
- Le développement de stratégies de recherche notamment à l'aide d'outils: « *Ils nous ont vraiment donné les bonnes bases pour rechercher les textes légaux pour nous aider à faire face aux différentes difficultés que nous pourrions rencontrer dans notre futur métier.* » ; « *Vision globale des démarches à effectuer afin de résoudre un problème éventuel.* » ; « *J'ai maintenant de bons réflexes pour chercher l'information.* » ; « *Savoir où aller chercher une information.* » ; « *Dégager les mots clés* » ; « *une procédure me permettant de naviguer plus facilement dans les textes de lois.* » ; « *des repères plutôt clairs* » (non dir); « *une méthodologie pour résoudre des cas* » (dir).
- Un apprentissage quant aux justifications. Ce dernier point, comme pour les compétences travaillées, ressort un peu moins des commentaires: « *Savoir me référer aux articles de loi et décrets afin d'appuyer mes décisions conformément à la législation.* » ; « *Cela m'aide à avoir un avis critique justifié par rapport à des situations vécues.* » (non dir); « *Utilisation des décrets, je ne connaissais au départ que les circulaires.* » (dir);
- Des points d'attention, des réflexes: « *Toujours s'appuyer sur la législation dans les décisions à prendre.* » ; « *faire une table des matières.* » ; « *savoir que face à une situation, il y a quasi toujours moyen de se référer à une base légale.* ».

Graphe 20



Graphe 21



Analyse par session

Quand on regarde l'analyse session par session, une première information à prendre en compte, c'est que nous avons retiré les questionnaires pour 2 sessions du fondamental et pour 2 sessions du secondaire. En effet, nous ne disposons pas des 65% nécessaires de questionnaires. Ceci est problématique d'autant que dans un cas, l'attention a déjà été attirée plusieurs fois pour cet opérateur. Chez l'autre, il s'agit de quelque chose de plus exceptionnel.

Quel que soit le niveau, les participants estiment que la compétence "trouver les informations" a été travaillée de manière suffisante dans toutes les sessions.

Au niveau de la démarche de recherche, on a 3 sessions plus moyennes (deux en fondamental et une en secondaire). Pour une des sessions du fondamental et une du secondaire, c'est clairement le manque d'exercices suffisant qui est pointé. Dans l'autre session, le formateur souligne que la difficulté qu'il a rencontrée est le stress des candidats en vue de la certification. Ceci a peut-être eu un impact sur l'appropriation de la démarche ?

Pour la compétence « formuler une réponse », elle semble ne pas avoir été exercée dans la session problématique dû au manque de temps. Dans les deux autres cas, l'exercitation est pourtant bien présente mais ce résultat évoque tout simplement que certains participants estiment que cette compétence aurait dû être encore plus travaillée tout simplement comme le souligne ce commentaire *« Je trouve que l'on n'a pas pu s'entraîner suffisamment à formuler des réponses à des cas simples mais je pense que c'est principalement dû à la durée des cours (10h c'est un peu trop court). »*

Rappelons que dans leurs commentaires, pour certaines sessions dont le découpage est très ciblé « partie

théorique »- « partie pratique », les participants différencient leur évaluation en fonction de la partie concernée. On observe aussi quelquefois des avis divergents au sein d'une même session.

Point de vue des formateurs

Les formateurs estiment en majorité qu'ils ont eu à faire face à un groupe plutôt homogène en termes de connaissances préalables. Le fait qu'il y ait moins de directions peut être une explication. Dans 4 cas, ils trouvaient que le groupe était plutôt hétérogène et dans deux cas, au fondamental, très hétérogène. Les formateurs soulignent alors que ce fut une difficulté. Un formateur donne l'exemple d'attentes différentes dans la gestion des corrigés : *« certains les souhaitaient rapidement, alors que d'autres préféraient les échanges plus prolongés. C'est toujours un dosage délicat, en fonction de la dynamique du groupe. »*

Le cd est apprécié. Plusieurs formateurs demandent d'y ajouter certains textes législatifs. Certaines demandes ont été prises en compte pour la nouvelle version en mentionnant que c'était des textes non présents dans l'arrêté du 26/09/2007 (ex. encadrement différencié, immersion). D'autres demandes n'ont pas été intégrées cependant (AGCF 14/06/93 répertoire des options de base, DASPA). D'autres formateurs vont plus loin en demandant que l'évaluation puisse porter sur ces textes actuellement en vigueur. Il a en effet été convenu que les autres textes à envisager à titre informatif (point 3.5 de l'arrêté) ne sont pas interrogés lors de la certification.

Rappelons à ce sujet qu'en mai 2013, une proposition de modification de l'arrêté déterminant le plan de formation relatif au volet commun à l'ensemble des réseaux de la formation des directeurs a revu les textes principaux (et donc actualisés) pour chacun des niveaux.

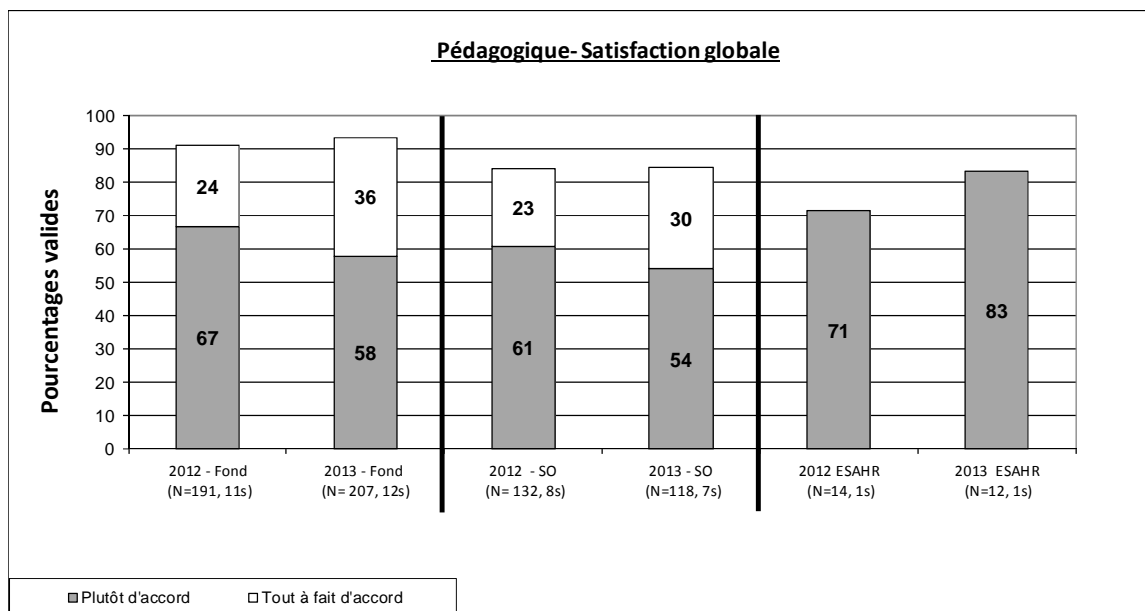
C. Axe pédagogique

Tableau 10 : composition du public et axes suivis antérieurement

Pédagogique	2012 - Nombre de personnes	2013 - Nombre de personnes	2012- Travail dans le spécialisé	2013 - Travail dans le spécialisé	2012 - Direction en fonction	2013 - Direction en fonction	2012 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction	2013 - Projet de devenir direction des pers. pas en fonction de direction
Fondamental	191 16% maternel; 33,7% primaire; 49,7% fondamental	207 13,1% (26) maternel; 36,9% (73) primaire; 49% (97) fondamental	17	19	58	57	125 pers. 24,8% court terme (31); 53,6% moyen terme (67); 12% long terme (15); 9,6% de non-réponses (12)	138 pers. 22,5% court terme (31); 61,6% moyen terme (85); 10,9% long terme (15); 5,1% de non-réponses (7)
Secondaire	132	118	12	24	23	19	98 pers. 20,4% court terme (20); 37,8% moyen terme (37); 18,4% long terme (18); 23,5% de non-réponses (23)	88 pers. 19,3% court terme (17); 51,1% moyen terme (45); 19,3% long terme (17); 10,2% de non-réponses (9)
ESAHR	14	12	/	/	2	3	11 pers. 9,1% court terme (1); 45,5% moyen terme (5); 45,5% long terme (5)	9 pers. 0% court terme; 66,7% moyen terme (6); 11,1% long terme (1); 22,2% de non-réponses (2)
	359 (dont 22 PS)	337	8% (29)	12,7% (43)	25,9% (93 dont 10 PS)	23,4% (79)	246 pers.	235 personnes

	Admin interréseaux déjà fait	Admin réseaux	Relationnel	Péda réseaux
2012- fond	56,9% (95)	56% (94)	62,7% (106)	47% (78)
2013- fond	66,1% (123)	39,2% (73)	64% (119)	31,7% (59)
2012- sec	75,4% (86)	44,6% (50)	62,9% (73)	42,9% (48)
2013 - sec	67,6% (71)	27,9% (29)	66,3% (69)	28,8% (30)
2012 - ESAHR	92,9% (13)	42,9% (6)	85,7% (12)	42,9% (6)
2013 - ESAHR	91,7% (11)	33,3% (4)	66,7% (8)	25% (3)

Graphe 22 : satisfaction globale



C. Axe pédagogique : La composition du public des formations de l'axe pédagogique est très similaire à l'année passée. Les personnes du fondamental sont très satisfaites, cette proportion est plus faible pour le secondaire et l'ESAHR mais dépasse les 80%.

Composition du public

La composition du public au niveau enseignement est très similaire à celle de l'année passée. Plus de personnes, cependant, travaillent dans le spécialisé et dans les commentaires, certaines réagiront justement quant à la prise en compte de leur spécificité. On observe une légère baisse dans le nombre de directions déjà en fonction.

Quant au projet de devenir direction, les personnes ont davantage répondu à la question y relative cette année. Quel que soit le niveau, plus de la moitié des personnes envisagent cette possibilité dans le moyen terme (soit endéans les 2 à 5 années). Seuls 20% des personnes (hors ESAHR) y pensent pour l'année en cours.

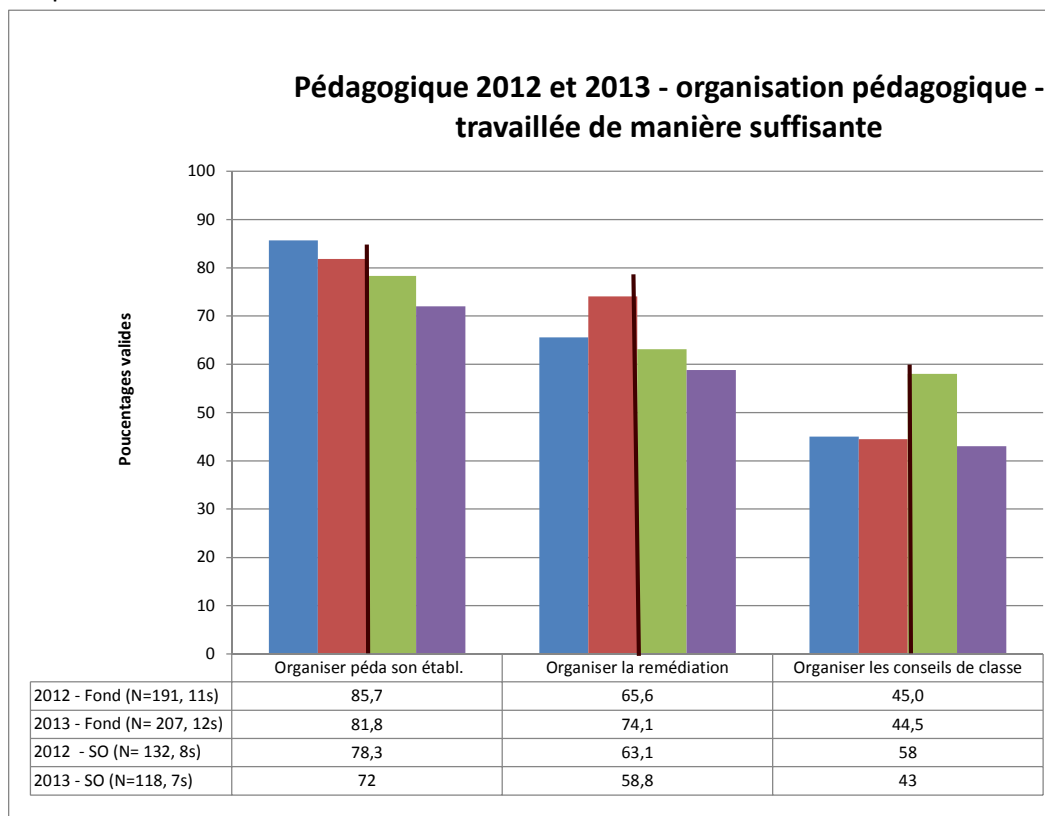
Environ 2/3 des personnes ont déjà fait l'axe administratif, ce qui est vraiment un prérequis nécessaire et l'axe relationnel. Cette proportion est plus grande pour le fondamental que l'année passée mais à l'inverse pour le secondaire. Environ 30% des personnes ont suivi l'axe pédagogique réseaux, ce qui explique que parfois certains font l'allusion à des redites avec ces formations.

Dans les tableaux, nous différencions les avis suivant que les personnes proviennent du fondamental, du secondaire ou de l'ESAHR. Aucune formation spécifique pour la promotion sociale n'a été organisée cette année pour cet axe.

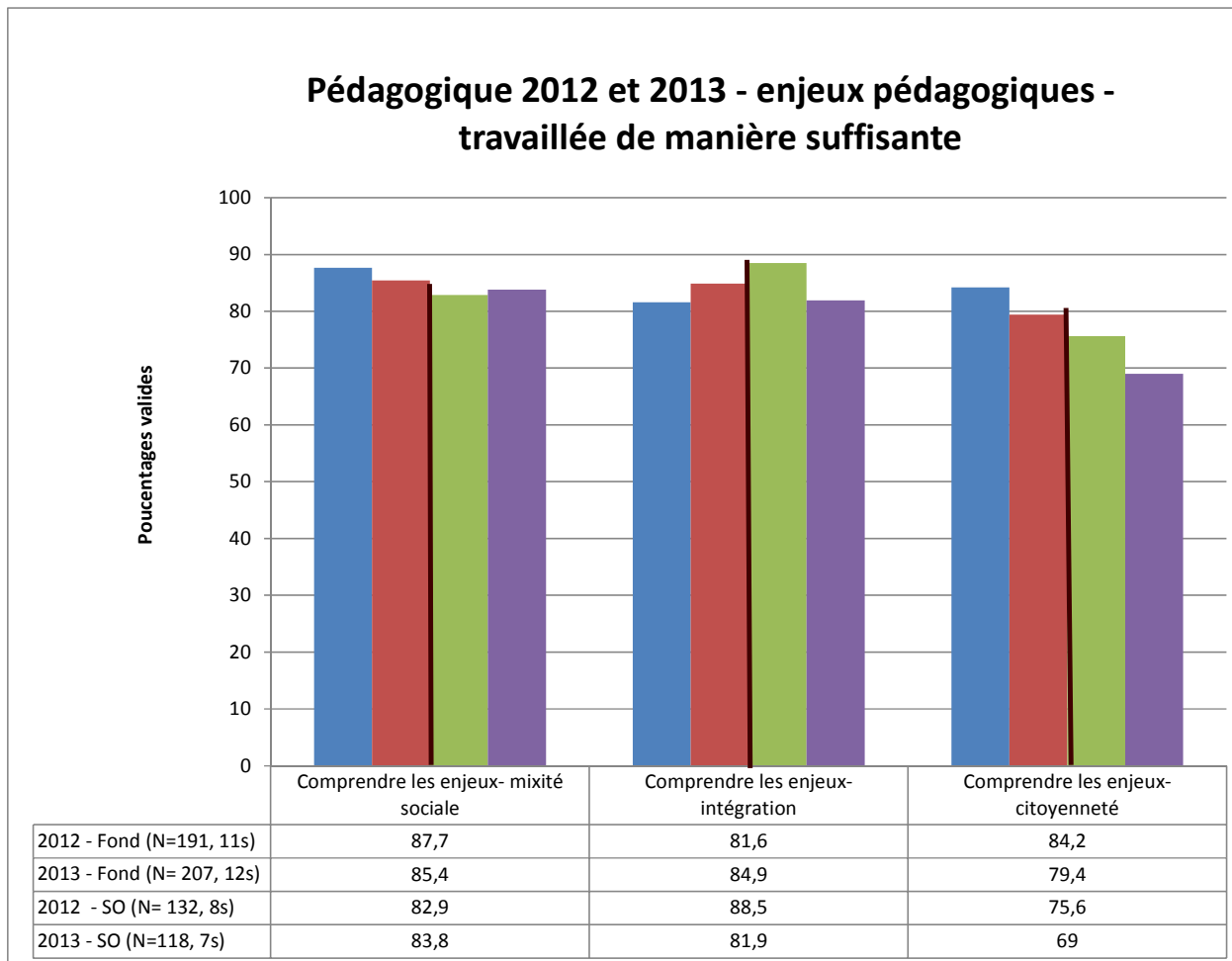
Satisfaction

Les personnes du fondamental sont très satisfaites (93%) des formations pédagogiques. Aucune session ne pose problème en effet. Pour le secondaire et l'ESAHR, les pourcentages tournent aux alentours des 80% mais certaines sessions sont nettement moins appréciées. Par rapport à l'année passée, on observe une légère progression qui se marque plus au niveau de l'ESAHR vu qu'il s'agit d'un petit nombre de participants. Au niveau du secondaire et du fondamental, plus de personnes disent être « tout à fait » satisfaites. Les raisons évoquées sont diverses que ce soit par rapport au dispositif ou par rapport aux acquis retirés de la formation. Nous développerons ceci juste après.

Graphe 23



Graphe 24



La compétence « organisation pédagogique de son établissement » est plus faible cette année mais tourne autour de 80% pour le fondamental et de 70% pour le secondaire. La continuité et l'évaluation sont globalement renforcées au niveau fondamental.

Avis par rapport aux différentes compétences

Le cœur de l'axe pédagogique est le pilotage pédagogique d'un établissement scolaire. Ce pilotage va s'analyser via différents objets :

- 1) mixité sociale, intégration des élèves à besoins spécifiques, pratiques démocratiques. Dans le cadre de la formation et sur la base de la régulation des évaluations précédentes, l'idée est ici de comprendre les enjeux de ces différentes pratiques ;
- 2) la continuité des apprentissages (y compris l'orientation) ;
- 3) l'évaluation et la remédiation ;
- 4) le développement professionnel des membres du personnel de l'équipe éducative.

Ces différents objets de travail en formation sont présentés dans des graphiques distincts. Le premier est centré sur l'organisation pédagogique

Les graphiques reprennent les pourcentages valides du nombre de personnes qui estiment que cette compétence est travaillée de manière suffisante (ni trop peu, ni trop). Dans plusieurs cas, les pourcentages sont plus faibles au niveau secondaire. Le fait que des sessions soient négatives a un impact sur l'ensemble vu le petit nombre de sessions (7) dans ce niveau d'enseignement.

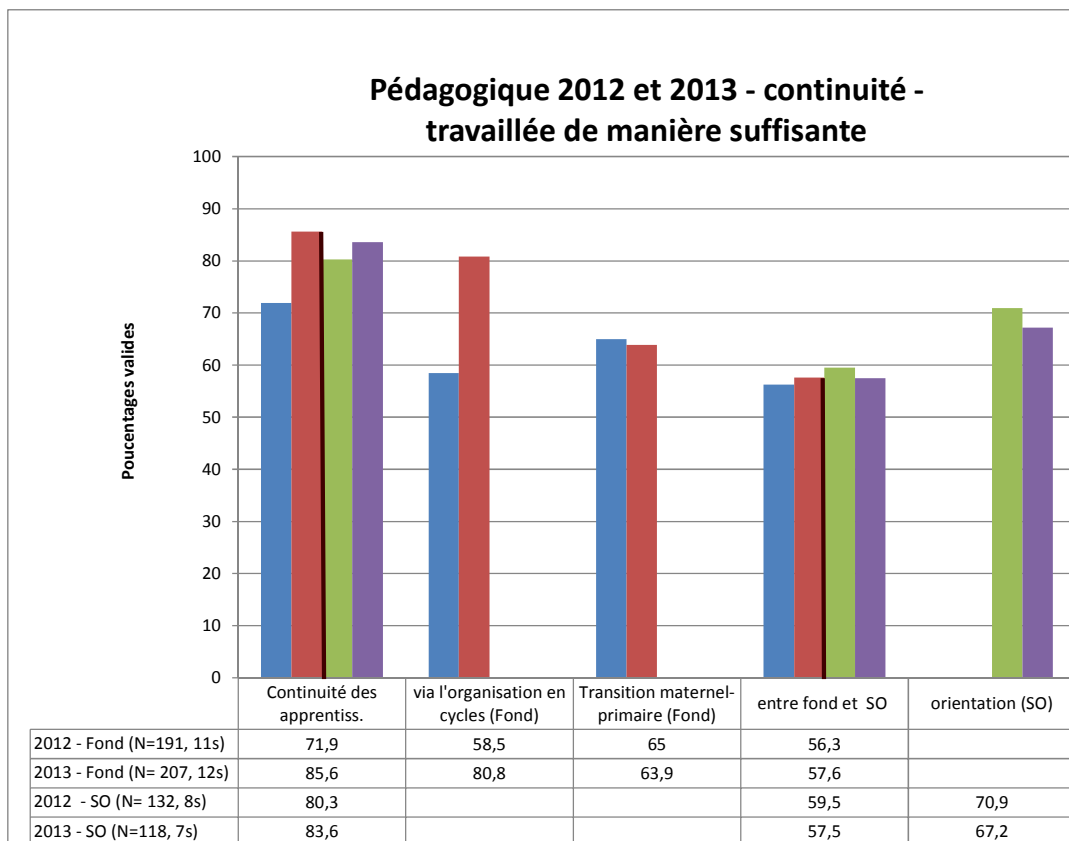
L'item « **organisation pédagogique** de son établissement » est plus faible cette année pour le fondamental et pour le secondaire mais tourne autour de 80% et de 70%. On constate que l'aspect remédiation a été fort renforcé dans le fondamental (74%) alors qu'il est aux alentours de 60% dans le secondaire. L'organisation des conseils de classe est nettement mis de côté dans tous les niveaux.

Les enjeux liés à la **mixité sociale** et à **l'intégration** sont travaillés (plus de 80%) avec des fluctuations cependant entre les niveaux et les années pour ce qui relève de l'intégration. Par contre, la citoyenneté semble moins travaillée que l'année passée et ce, surtout dans le secondaire. On le lit aussi dans les commentaires.

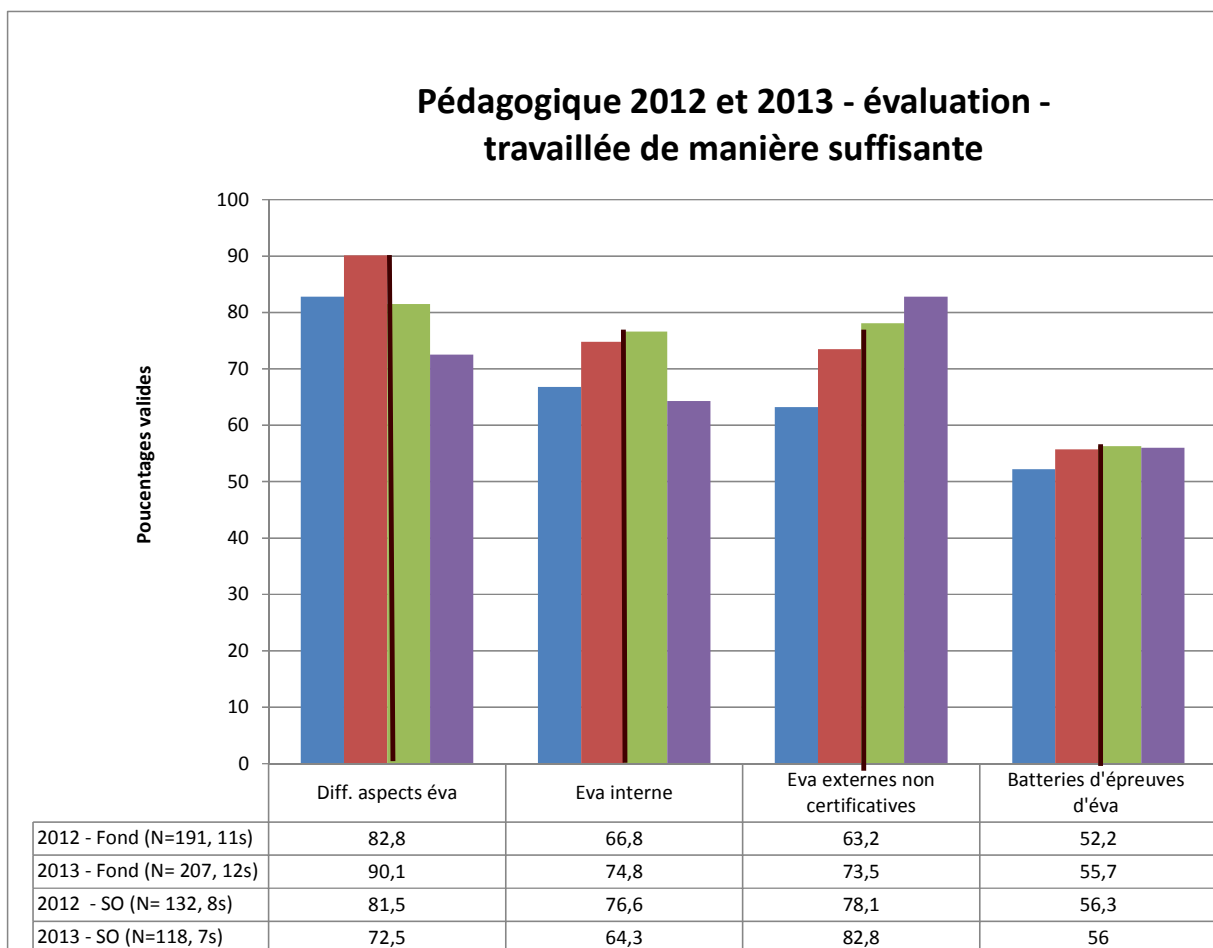
La **continuité** (voir graphe page suivante) est globalement renforcée surtout au niveau fondamental, particulièrement par rapport à l'organisation en cycles. Les transitions restent des points qui mériteraient d'être plus travaillés (« *Etant instituteur primaire, j'aurais aimé être plongé davantage dans la problématique de la transition primaire maternel. Je m'y sens moins outillé.* »), notamment le passage fondamental-secondaire et ce, qu'on prenne le point de vue des participants dans les formations du fondamental ou dans les formations du secondaire. Pourtant, on sait que ce point est un véritable enjeu.

L'**évaluation** (voir graphe page suivante) est une dimension bien travaillée dans le fondamental où l'on observe une progression. On tourne aux alentours de 70% dans le secondaire. Notons que le travail sur les évaluations externes non certificatives a été travaillé dans les 2 niveaux (plus de 73%). Le point faible mais compréhensible au vu de la réalité actuelle concerne les batteries d'évaluation. Les participants ne semblent pas s'en plaindre. L'évaluation interne a progressé dans le fondamental mais pas dans le secondaire où elle reste un point plus faible.

Graphe 25



Graphe 26



Les apports de cet axe sont pour certains similaires avec l'axe relationnel (fonction mieux appréhendée, attitudes, prise de recul). Certains directeurs y trouvent une analyse scientifique du bien fondé de certaines pratiques. Quant aux futures directions, elles pointent des repères auxquels être vigilants. Les deux publics y trouvent un apport pour leur profession

Apports de cet axe pédagogique

Il peut être important de souligner que suivant les formations, certains acquis seront très présents (ex. outils) alors que ce sera moins le cas dans d'autres.

On trouve des acquis similaires à ceux observés dans l'axe relationnel :

- fonction mieux appréhendée, outils : « *Cela m'a permis de savoir déjà un peu à quoi m'attendre, d'insister sur le rôle de leader pédagogique qu'un directeur ou une directrice.* » (Fo, Non dir) ; « *Elle m'a montré des cas réels qui sont susceptibles de m'arriver plus tard et les procédés de réflexion et de réaction dans ces situations. Quoi de mieux pour se préparer?* » (SO, non dir)
- attitudes : « *nous sommes tous dans le même bateau et en parlant des soucis, ensemble, des solutions sont envisageables...cela motive* » (Fo, Non dir) ; « *Cette formation m'a motivée, j'ai envie de m'impliquer plus au niveau pédagogique, d'organiser autrement mon école en amplifiant les échanges entre tous les membres de mon équipe.* » ; « *Cela m'a rassurée dans mes pratiques de pilotage.* » (Fo, dir) ; « *Quand on démarre dans cette fonction, on se sent parfois bien seul devant les divers problèmes qui peuvent surgir sur le plan pédagogique comme dans beaucoup d'autres domaines. Cette formation m'a permis de me rendre compte que je ne suis pas le seul dans le cas.* » (So, dir).
- prise de recul : « *Prise de conscience des leviers à notre disposition.* » (non dir) ; « *Grâce à la formation, je perçois très clairement les capacités que je dois développer pour le pilotage pédagogique.* » (non dir), « *me rendre compte de l'importance du diagnostic et du travail réflexif afin de bien piloter un établissement.* » (non dir) ; « *certitude que je ne suis pas faite pour cela* » (non dir), « *voir l'école comme un système où tout est lié* » (dir) ; « *Se remettre en question, réfléchir à la façon dont je vais organiser mon école (remédiations, concertations, type d'évaluations, ...)* » (dir) ; « *Le travail au quotidien la tête dans le guidon ne permet pas toujours de regarder le paysage, cette formation nous y encourage c'est positif.* » (dir)

Plusieurs acquis correspondent à de nouvelles connaissances et une ouverture sur plusieurs choses qu'ils ne percevraient pas, surtout chez les futurs directeurs : intégration (différentes possibilités), découverte du TABOR, prescrits légaux de concepts

comme la différenciation, l'évaluation, la continuité des apprentissages, « *Renforcement et clarification des concepts pédagogiques.* », « *En tant qu'enseignante maternelle, j'ai vraiment appris beaucoup de choses concernant le fonctionnement dans le primaire.* », « *J'ai mieux cerné le fonctionnement des évaluations et surtout à quoi elles servent* », « *Découverte des 3 domaines artistiques qui m'étaient inconnus.* » mais aussi chez quelques-uns en fonction : « *J'ai clarifié certains concepts clés incontournables* », « *Meilleure connaissance des autres types d'enseignement que celui dans lequel j'exerce.* ».

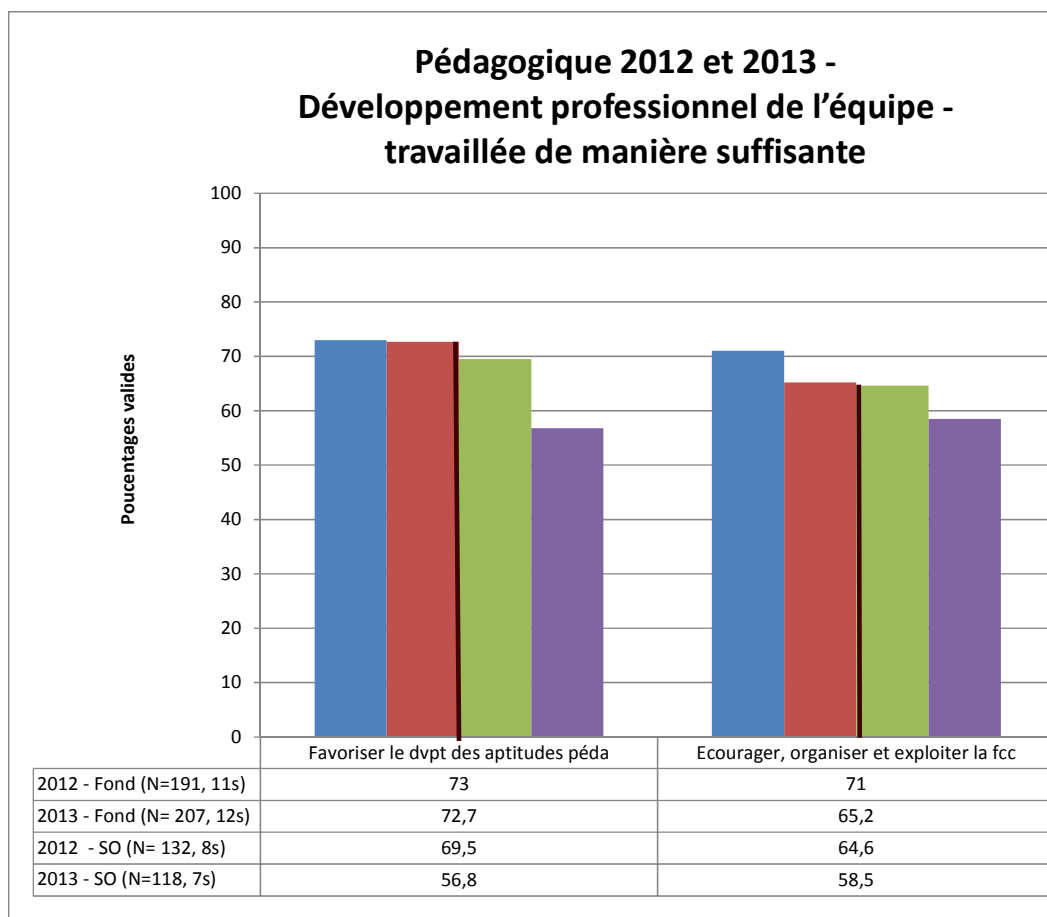
On lit aussi pas mal de références à des ressources : ouvrages, contacts.

Les outils ressortent davantage des commentaires des directions, peut-être parce qu'elles en perçoivent plus directement la portée : « *Des outils permettant de clarifier la situation pédagogique de mon établissement m'ont été apportés. Je compte les utiliser pour vérifier la continuité des apprentissages* » ; « *Les grilles d'analyse sont pertinentes et vont m'aider à prendre le recul nécessaire pour déterminer les problématiques et mettre en place le questionnement* » ; « *le planning de l'année d'un chef d'établissement* » (non dir).

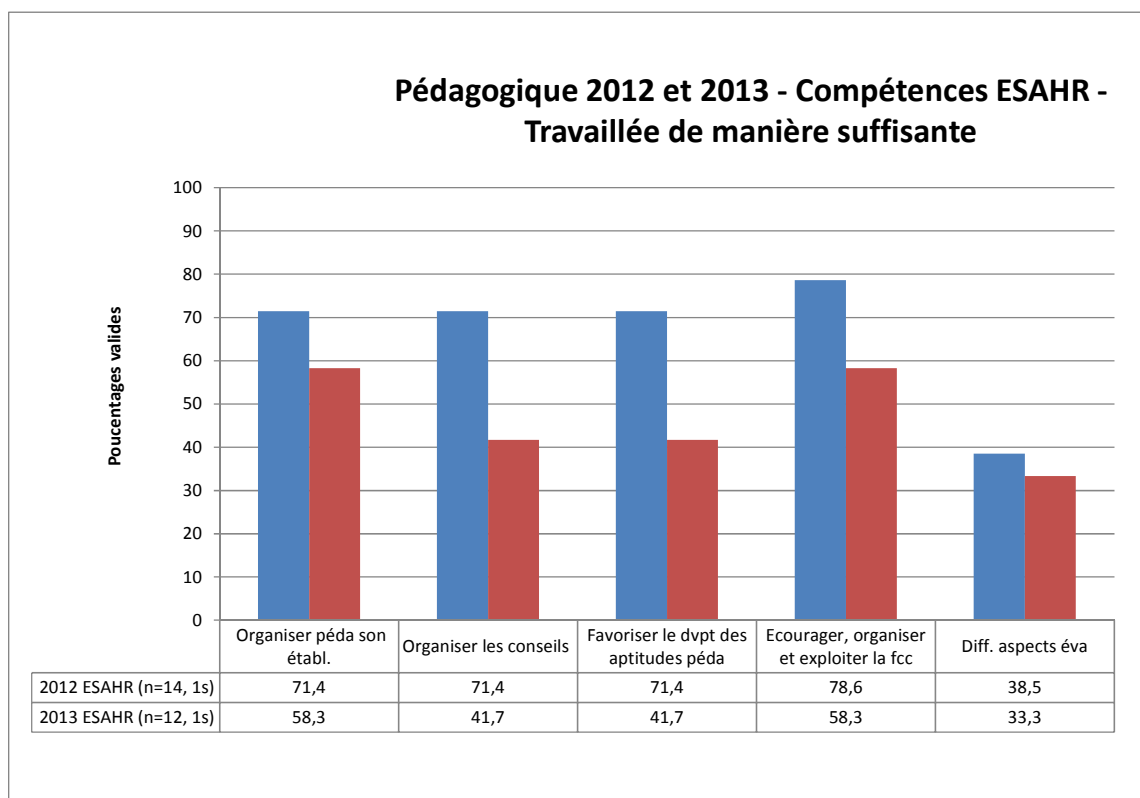
Un des éléments sur lequel nous voudrions attirer l'attention, c'est que la formation, aux dires de certains directeurs, « *permet de prendre conscience du bien fondé de certaines pratiques en s'appuyant sur une analyse scientifique et précise des faits observés dans la réalité.* » (« *Elle m'a préparé à justifier les différentes pratiques auprès de mes enseignants* »). On lit aussi dans les commentaires des futurs directeurs du secondaire des points d'attention : « *Cela m'a ouvert les yeux sur le fait qu'il n'y a pas de pédagogie sans l'adhésion de l'équipe/de tous les intervenants* » ; « *le directeur doit déléguer absolument pour réaliser ses projets pédagogiques et il y a de réels leviers légaux pour appuyer les changements* ».

Pour les personnes qui ne sont pas en fonction, quelques commentaires témoignent d'apports pour leur profession actuelle d'enseignant : « *amélioration et nouvelles pistes pour aider les enfants en difficulté dans ma classe.* » ; « *nouvelles pistes pour mes cours, surtout pour la remédiation!* ». Les directeurs relèvent aussi d'apports dans leurs pratiques quotidiennes : « *cela va m'aider à mener avec plus d'efficacité mes concertations* ».

Graphe 27



Graphe 28



Le développement des compétences professionnelles de l'équipe et la formation en cours de carrière sont moins travaillés. Le manque de temps oblige à faire des choix et ne permet pas d'approfondir plusieurs points. L'équilibre entre les différents contenus est à bien penser.

Un point moins travaillé dans ce niveau concerne le **développement des compétences professionnelles de l'équipe et la formation en cours de carrière** (aux alentours de 57%). On peut faire l'hypothèse que cet aspect est davantage mis de côté au vu de ce qui peut être envisagé dans l'axe relationnel. Les personnes peuvent en effet créer des ponts avec celui-ci en termes de bilan de compétences et de projet de formation. En tout cas, aucun des commentaires ne fait référence à la formation en cours de carrière. Pourtant, au vu de notre expérience, le pilotage de la formation au sein de l'établissement est un point essentiel. Dans le fondamental, le développement des aptitudes pédagogiques peut être rencontré chez certains opérateurs par le travail sur des analyses de leçons.

A la lecture des différents graphiques mais aussi des commentaires des participants et des formateurs, on retrouve le côté trop important de ce qui doit être abordé par rapport au temps imparti : « *C'était du condensé... beaucoup de matières à travailler en peu de temps. Des sujets intéressants survolés...* » (Fo) ; « *Tout va très, trop vite. Il est évident que cette formation est une très belle première approche mais Paris ne s'est pas construite en 1 jour.* » (SO) ; « *Trop de compétences à travailler : cela conduit à une approche rapide de chacune correspondant à une situation de formation initiale mais ne correspondant pas bien aux attentes du public présent à la formation.* » (formateur).

Dès lors, des choix doivent être faits. Certaines compétences seront moins travaillées : organisation des conseils de classe, batterie d'épreuves, formation en cours de carrière. Le manque d'approfondissement se fait ressentir aussi dans les commentaires : « *Cela manquait d'analyse* » (Fo). L'un ou l'autre réprecise bien cependant qu'il s'agit d'une première étape et que « *ce que je considère comme insuffisamment travaillé est cependant*

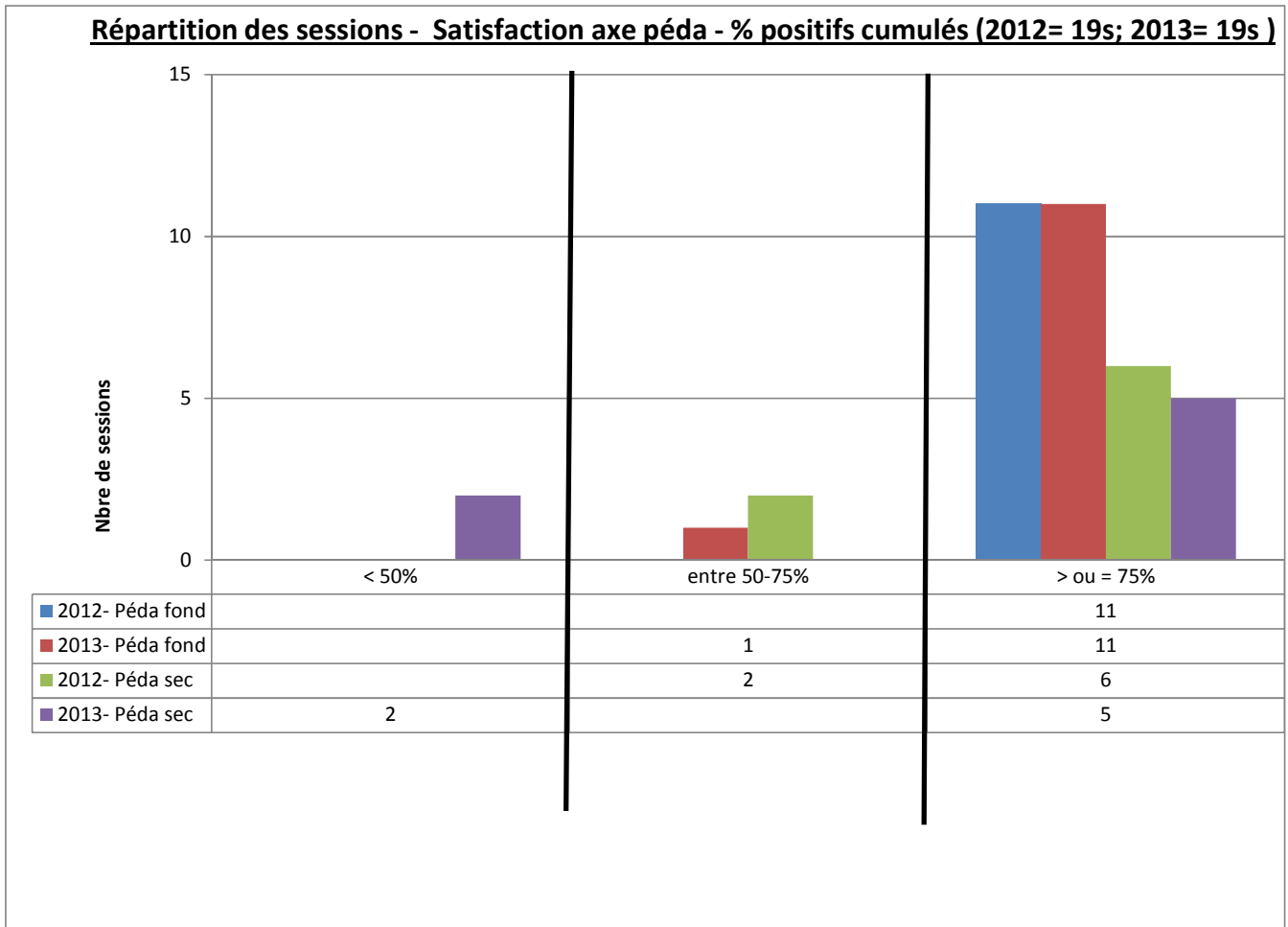
travaillable personnellement grâce aux sources/outils fournis ou mentionnés par les formateurs. » (SO)

Une dimension importante concerne l'équilibre entre les différents contenus. Dans le cas de quelques formations, certains aspects prennent trop le dessus (compétences travaillées de manière excessive) mais ce n'est l'avis que de quelques individus : « *trop de législation sur la mission de l'inspection* » (Fo) ; « *on a parfois pris trop de temps sur certaines thématiques et pas assez sur d'autres alors qu'à la base, elles forment un tout cohérent et intéressant.* » (SO)

Les formateurs soulignent d'autres difficultés ayant un impact sur le déroulement de la formation : la gestion des différents niveaux de connaissances pédagogiques des participants, un rapport différent à la formation : « *Les uns attendent un modèle transférable dans le cadre de la préparation à un examen type, les autres se positionnent plus aisément dans l'axe d'un projet de formation, l'examen n'étant qu'une étape et non une finalité de cette formation.* » ; « *L'engagement fort limité de certains participants dans la posture d'un candidat à une fonction de direction.* » (SO) et un manque d'expérience de la part des instituteurs maternels vis-à-vis du primaire (et réciproquement).

Au niveau de l'ESAHR, le graphique montre très clairement une session problématique par rapport à plusieurs compétences. Les participants pointent essentiellement le côté peu pédagogique de la session envahie apparemment par de l'administratif : « *Cette formation m'a semblé être une formation administrative bis. Peu de réflexions pédagogiques structurées.* » et le manque de concret. Cette session est à améliorer.

Graphe 29



La diversité articulée des intervenants, les mises en situation et l'hétérogénéité du groupe sont appréciées. La coordination entre les intervenants, l'équilibre entre la dimension administrative et pédagogique de cet axe, les fils conducteurs et le côté fort académique de certaines formations sont des points à améliorer

Points positifs des dispositifs

Le fait qu'il y ait plusieurs intervenants est apprécié pour autant qu'un fil conducteur clair soit présent entre eux sinon cela peut être vu comme un frein : « *Le fait d'avoir 5 intervenants est un plus...Cela donne une vision plus large de l'école, optique différente.* » La disponibilité des formateurs est aussi pointée : « *Formateurs ouverts aux questions nombreuses* » ; « *les formateurs nous ont fait profiter de leurs expériences, positives et négatives.* ». A ce sujet, les formateurs voient comme facilitateurs le maintien de la même équipe de formateurs, la collaboration entre eux ou encore la présence continue d'un référent tout au long de la formation avec intervention d'autres formateurs spécialisés.

Les mises en situation et une relecture de celles-ci à la lumière de la théorie sont un réel apport.

Les supports (films, powerpoints, témoignages, supports écrits) sont appréciés. Il en est de même pour la mise à disposition de références et de ressources sur la plateforme e-learning de certaines formations. Le formateur estime aussi que c'est un facilitateur.

L'hétérogénéité du groupe (réseaux, personnes en fonction ou non) est appréciée tant par les participants que par les formateurs : « *Cotoyer d'autres personnes venant d'environnements différents amenant d'autres idées, d'autres vues sur les multiples aspects de l'enseignement* ». Les exercices pratiques en groupe « *permettent d'échanger les points de vue et de construire sa réflexion* » (SO) ; « *sentiment d'avoir été acteur de ma formation (travaux de groupe, partage d'expériences, moments de réinvestissement,...)* » (SO). Les formateurs soulignent la taille du groupe comme facilitateur.

Dans certaines sessions, la préparation à l'évaluation est vue comme un plus : « *La possibilité de présenter des travaux et d'avoir un retour des formateurs, de recevoir des conseils, des avis* ». (Fo), « *Le feed back reçu après chaque cas.* » (SO)

Points qu'il reste à améliorer

On pourrait les résumer par trouver un équilibre et une cohésion entre différents aspects.

Le manque de coordination entre les intervenants peut poser problème. Il peut ainsi y avoir des redites entre certains formateurs d'une même formation voire parfois des propos contradictoires.

La cohésion de l'ensemble reste donc une difficulté : « il manquait d'un fil conducteur entre les différents chapitres. » (Fo) ; « Formation très intéressante mais parfois un peu décousue, on en perd le fil. » (SO) ; « manque de structure ».

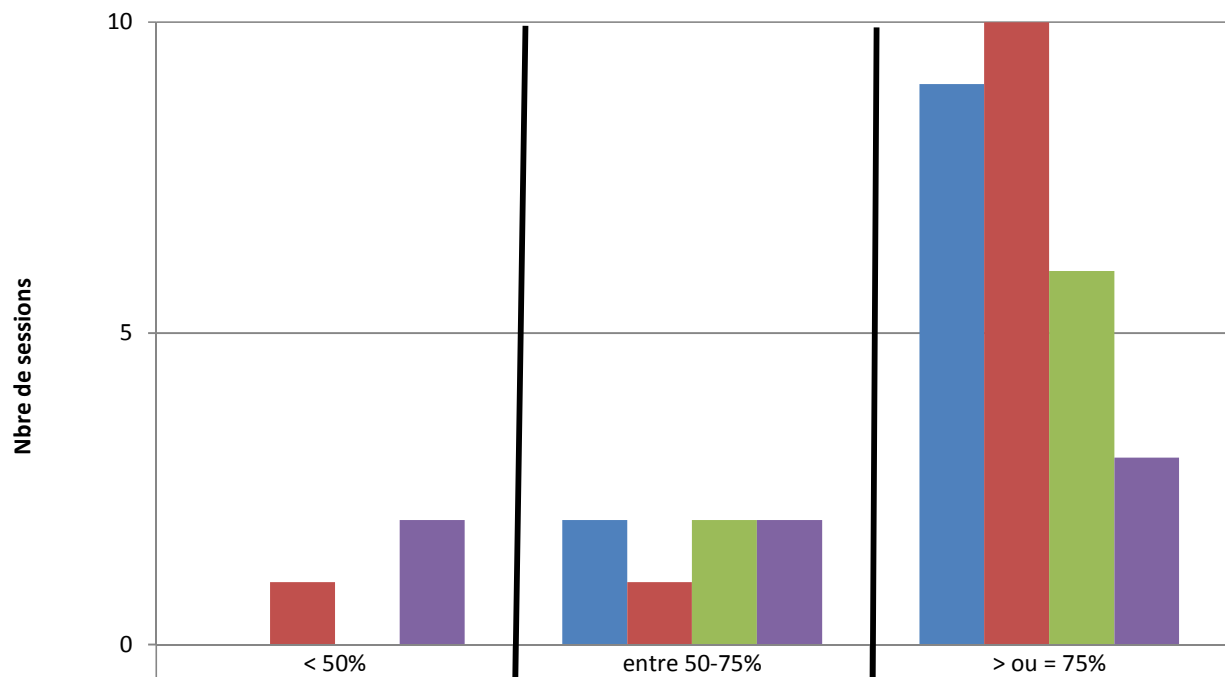
Outre les intervenants, le juste équilibre entre l'aspect pédagogique et administratif et entre l'interréseaux et le réseau (quand le participant suit les formations auprès du même opérateur pour le 2 niveaux) (« *Un volet plus administratif a été repris lors de cette formation, il n'était peut-être pas indispensable puisque tous les candidats doivent faire tous les modules.* » (Fo)) est pointé.

D'un point de vue méthodologique, certaines formations restent encore fort académiques, beaucoup trop théoriques : « *Les réflexions théoriques apportées ne répondent pas toujours à des "comment" concrètement.* » (Fo) ; « *Nous avons analysé beaucoup de constats mais pas assez de situations pratiques, réelles dans la vie d'une classe, d'une école.* » (Fo) ; « *Beaucoup de théorie, et parfois, la sensation de ne pas les relier au monde concret* » (ESAHR) ; « *pas assez de mises en situation concrètes* » (ESAHR). Par ailleurs, dans le relationnel évalué plus positivement, le lien avec le terrain semblait pour les participants beaucoup plus explicite.

Dans certains cas, l'évaluation prend trop le dessus sur la formation, « *ce qui nous rend plus élèves que formés.* »

On lit aussi des bémols très spécifiques à certaines sessions : trop grande quantité de travail à fournir en e-learning, « *3 jours en suivant, c'est trop lourd.* », récurrence d'une même technique (posters, travaux de groupe), « *la formation est d'un haut niveau et s'adresse davantage à un public de directeur déjà en fonction. Les dialogues profs-élèves se sont construits majoritairement avec un public de directeurs avantagés par une connaissance du domaine.* » (SO).

Répartition des sessions - organiser pédagogiquement son établ. - travaillé de manière suffisante (2012= 19s; 2013= 19s)



	< 50%	entre 50-75%	> ou = 75%
2012- Péda fond	0	2	9
2013- Péda fond	1	1	10
2012- Péda sec	0	2	6
2013- Péda sec	2	2	3

Les sessions du fondamental se répartissent dans les 3 catégories, ce qui peut être compréhensible pour celles entre 50 et 75% vu l'ampleur des compétences. Par contre deux sessions du secondaire ne sont pas satisfaisantes et doivent être régulées. Les formateurs suggèrent de diminuer les points à aborder, de mieux se coordonner et de donner une visibilité au fil conducteur

Analyse par sessions

Plus de variance est observée entre les formations dans l'axe pédagogique que dans les autres axes où les formations semblent plus homogènes.

Au niveau du fondamental, les participants sont très satisfaits dans quasi toutes les sessions (10 des 12 sessions) mais ce sera moins le cas dans le secondaire (3 des 7 sessions). L'intensité du travail demandé à domicile dans le cadre de l'e-learning semble mal perçue tant dans le fondamental que dans le secondaire. Pour certains participants, cette modalité de la formation n'a pas été suffisamment exploitée en termes d'échange collégial notamment pour les corrigés d'exercices.

Par rapport à l'aspect « **organiser pédagogiquement son établissement** », une formation semble clairement ne pas avoir abordé l'ensemble des points aux dires d'un participant : « *en complétant cette grille, je me rends compte que beaucoup d'aspects n'ont pas été abordés (continuité des apprentissages, exploitations des évaluations externes,...)* », « *Globalement, je retiens que l'enseignement spécialisé a été particulièrement développé alors que ce n'est à priori pas notre objectif premier (même si ce volet était très intéressant). Par contre, tout ce qui concerne la gestion strictement pédagogique d'une école aurait mérité d'être approfondi.* ». Dans quelques commentaires, d'autres attentes sont formulées : « *je pense qu'il serait intéressant d'analyser (séquence vidéo ou autre support) une leçon afin d'élaborer une grille d'évaluation d'une leçon pour pouvoir rédiger un document type à partager avec les enseignants* ».

Au niveau secondaire, très nettement, deux formations ne sont pas satisfaisantes et doivent être régulées : « *manque de liens concrets entre le contenu théorique et l'application dans la fonction de direction.* » ; « *Certains formateurs ont développé une approche beaucoup trop théorique*

du sujet, sans véritablement avoir d'expérience sur le terrain. » ; « *Frustration de ne pas avoir abordé les points de manière approfondie et/ou professionnelle.* » ; « *Trop grande place laissée à la discussion libres où chacun apporte sa petite réalité mais sans faire vraiment progresser le débat* », « *Identification des problèmes, peu de pistes alternatives.* », « *Cohérence globale parfois peu claire.* » Trois points ressortent donc : le peu de liens avec la fonction, le côté trop théorique et non approfondi, le manque de cohérence.

Dans les deux sessions plus moyennes sur l'organisation pédagogique, il convient d'améliorer la coordination entre les différents formateurs.

Suggestions des formateurs

Plusieurs formateurs proposent de diminuer la matière à aborder. La question d'une meilleure coordination entre les formateurs, d'un fil conducteur est énoncée par plusieurs. D'autres formulent des suggestions très spécifiques : des prérequis : « *exiger des candidats une lecture sérieuse du décret Missions et des Socles de compétences avec présentation d'une fiche synthétique lors de la première séance de formation* » ; conception d'un syllabus commun à tous les opérateurs (comme pour l'axe administratif) ; une réactualisation du cahier des charges pour y inclure les nouvelles références légales, proposition d'un canevas de résolution de problème aux participants,... Certains formateurs, comme l'un ou l'autre participant d'ailleurs, aimeraient que soit envisagée la possibilité d'interroger oralement les candidats "en balance".

Point de vue organisationnel, il semble important de déterminer un délai raisonnable entre les différentes séances de formation « *pour éviter la surcharge cognitive ainsi que l'excès de fatigue des candidats-directeurs* », « *laisser le temps de lire et de mûrir* ».

4. CONCLUSION

La direction est un acteur central au sein d'un établissement scolaire. A l'IFC, nous pouvons l'appréhender au travers de la manière dont elle gère la formation en cours de carrière des membres de son personnel au sein de son établissement. Bien préparer les personnes qui se destinent à cette fonction de direction reste donc essentiel même si la formation initiale ne peut pas garantir que la personne aura les compétences pour mener à bien l'ensemble des facettes de sa mission.

A travers les différents axes, la formation permet aux participants d'appréhender ce que représente le métier de directeur, parfois imaginé préalablement de manière très différente. Dans un commentaire, quelqu'un mettait en évidence que cet éclairage sur les fonctions de directeur avant une entrée en fonction permettait de choisir le métier en connaissance de cause. Quels que soient les axes, beaucoup de formateurs travaillent par analyse de cas, ce qui renforce évidemment cette meilleure perception de la réalité du métier. On lit de temps à autre que des personnes prennent conscience que cela ne leur correspond pas. La formation rassure aussi certains, les motive.

Ne fût-ce que sous cet angle la formation est utile, surtout pour les personnes qui ne sont pas en fonction. Mais les directeurs en fonction (¼ des participants) y trouvent aussi leur compte. Ceci peut expliquer pourquoi peut-être nous conservons toujours un nombre important de demandes de participation par rapport à cette formation, à moins que ce soit un indicateur des changements nombreux de direction sur le terrain.

Quels que soient les axes, la plupart des participants perçoivent bien qu'il s'agit d'une première étape.

L'évaluation de cette année a pu être mise en perspective avec celle de l'année antérieure. Globalement que ce soit quantitativement ou qualitativement, on retrouve des profils très similaires entre les années. Un peu plus de sessions ont été organisées cette année au niveau relationnel et pédagogique (au fondamental). Aucune session n'a été organisée cette année spécifiquement pour la promotion sociale.

L'axe administratif (10h) fournit en tout cas aux personnes les bases juridiques nécessaires et une démarche de recherche pour que les futures directions puissent être à même de trouver dans les bases légales la réponse à un cas pratique simple.

Le travail sur la formulation d'une réponse mériterait d'être renforcé mais ceci nécessiterait vraisemblablement plus d'heures de formation. D'un point de vue méthodologique, dans certaines sessions, il serait intéressant de donner davantage de place à la pratique. Le fait qu'un CD fourni par l'IFC soit commun à toutes les formations de l'axe administratif nous assure que les participants disposent tous des mêmes bases.

Par ailleurs, pour cet axe, comme nous l'avons explicité dans la partie descriptive, on a pu avancer dans un travail d'harmonisation de la certification et dès lors, un cadrage plus fin de ce qui est demandé par tous les opérateurs. Au vu des contacts téléphoniques que nous avons avec les participants, ils apprécient que ce travail ait été mis en place, notamment par rapport à l'harmonisation des taux de réussite pris en compte.

A relever aussi dans l'analyse de la composition du public présent dans cet axe cette année, le fait que de plus en plus de personnes l'entament en premier. Il s'agit probablement de la conséquence de l'encouragement tant en interréseaux, qu'en réseaux de suivre cet axe en premier lieu. La possibilité de visualiser les inscriptions sur deux années permet sans doute aussi aux candidats de planifier davantage.

L'axe relationnel (20h) aborde de manière suffisante la coordination d'équipe, la gestion des conflits et la communication. C'est moins le cas d'un 4^{ème} aspect : la représentation de l'établissement mais on ne perçoit pas que c'est problématique pour les participants. Au contraire, s'il y avait une compétence à renforcer ce serait plus

celle relative au bilan de compétences et au projet personnel de formation mais à nouveau ici, il ne s'agit que d'amorcer le processus en fonction du temps imparti à la formation.

De cet axe, les participants retirent notamment des compétences d'analyses des situations, ce qui est fondamental et en cohérence avec ce qui est demandé pour la certification. Dans certaines sessions plus faibles, il s'agit de travailler encore la répartition des contenus dans le temps et leur articulation, surtout quand ils relèvent de formateurs différents. Une des pistes que nous avons déjà évoquée antérieurement est pointée par un formateur : pouvoir proposer une journée pour partager son expérience en lien avec cet axe ultérieurement, une fois que la personne a pris ses fonctions.

L'axe pédagogique (30h) est peut-être celui qui au vu des résultats devrait nous préoccuper le plus en termes d'atteinte des compétences et plus particulièrement dans le secondaire. Clairement, le rapport temps disponible- compétences est déséquilibré. Mais peut-être les différents contenus (enjeux citoyens, continuité, évaluation, développement professionnel des membres de l'équipe éducative) devraient-ils chaque fois être abordés plus explicitement comme des objets sur lesquels peut s'exercer l'aptitude à piloter un établissement scolaire. Ceci est d'ailleurs en cohérence avec un des critères de l'évaluation.

Pour mieux percevoir ce qu'on entend par pilotage, en mai dernier, une réflexion a été mise en place avec les organismes de formation des réseaux du groupe « COPI direction » pour définir ce que la formation en interréseaux devait être à même de travailler pour développer cette aptitude. 3 éléments sont ressortis : la perception et la compréhension des enjeux pédagogiques et éducatifs ; l'appropriation de différents concepts et connaissances de base en lien avec les différents objets globaux (non éclatés en sous-compétences) auxquels nous avons fait allusion plus haut ; le développement de capacité d'analyse de l'impact de différentes stratégies en utilisant différents outils de pilotage pédagogique et éducatif et en analysant des bases légales. Ce dernier point mériterait d'être encore clarifié.

Il semble important donc d'avoir la gestion ou le pilotage pédagogique d'un établissement scolaire comme fil conducteur de cet axe. Une récente formation proposée aux opérateurs de formation par l'AGERS à la demande de l'IFC sur le Tabor secondaire allait bien dans ce sens, cet outil étant un outil interréseaux de pilotage d'un établissement. Mais on pourrait envisager de discuter entre formateurs sur des voies permettant de renforcer la posture du chef d'établissement (à savoir le pilotage) dans l'axe pédagogique.

En termes d'amélioration, de temps en temps (notamment pour l'Esahr), on lit des redites avec le niveau réseau du même axe. Quelquefois, le côté administratif semble être trop prépondérant par rapport à l'axe pédagogique. Mais la spécificité de chacun des axes en interréseaux semble être très claire.

Notons enfin que dans le cadre du groupe COPI-formation, une volonté a été de partager des questions communes entre les organismes pour éventuellement obtenir une analyse plus qualitative de l'ensemble de la formation des directeurs. Elles sont au nombre de 3 : satisfaction, apports de la formation différenciés suivant que l'on est directeur ou non, acquis de la formation.

Dans notre analyse, ces questions ont déjà été exploitées puisque qu'elles étaient déjà présentes dans nos questionnaires sauf celle relative à ce avec quoi la personne repart de cette formation. Cette dernière question est souvent très complémentaire voire très proche de ce que la personne identifie comme apports de la formation. Nous avons d'ailleurs fusionné au cours de l'analyse les éléments apportés par ces deux questions. Pour l'année prochaine, nous pourrions fournir une information quantitative sur l'appréciation par la personne

de sa préparation à son futur travail de directeur ou de l'aide que la formation a pu apporter au travail du directeur.

Par rapport à la partie descriptive, le travail d'analyse des données permet au fil des années d'améliorer l'encodage de celles-ci.

Un dernier point que nous souhaiterions souligner concerne la régulation que l'évaluation peut apporter pour les organismes de formation. A la demande de quelques organismes, nous placerons cette année sur le site opérateur, pour chacun d'entre eux, à la fois les commentaires des participants et les résultats en termes quantitatifs et plus précisément la manière dont les participants estiment que chacune des compétences de chaque axe est travaillée.

Pour les sessions plus problématiques, nous proposons aux organismes de formation de les rencontrer individuellement pour discuter des constats observés via les évaluations et envisager des pistes de régulation. Cette régulation est importante aussi quand il y a des changements de formateurs. Nous souhaitons en tout cas partager avec tous les opérateurs ce qui se dégage de cette évaluation, notamment par rapport à l'axe pédagogique ou en termes de coût de l'absentéisme et d'entendre leur éclairage quant à ce qui est relaté.

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

--	--

 /

--	--

 /

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

2. **Globalement, je suis satisfait-e de cette formation**

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

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

3. a. Si vous n'êtes pas directeur en fonction :

la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur-trice

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

En quoi?

3. b. Si vous êtes directeur en fonction :

la formation est une aide pour mon travail au quotidien de directeur-trice

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

En quoi ?

4. Pour le métier de directeur-trice, je repars de cette formation avec ...

--

5. 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 ^e fil conducteur)				
	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
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 ;				
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)				

6. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 5:

--

7. Ce que j'ai apprécié durant la formation

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

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

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

- a. 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 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

Axe administratif :

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

AXE ADMINISTRATIF

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

Code formation / Code session

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Date du 1^{er} jour de la formation

		/			/	2	0		
--	--	---	--	--	---	---	---	--	--

2. **Globalement, je suis satisfait-e de cette formation**

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

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

3. a. Si vous n’êtes pas directeur en fonction :

la formation m’a préparé à mon futur travail de directeur-trice

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

En quoi?

--

3. b. Si vous êtes directeur en fonction :

la formation est une aide pour mon travail au quotidien de directeur-trice

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

En quoi ?

--

4. Pour le métier de directeur-trice, je repars de cette formation avec ...

5. 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) 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				
	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
S'approprier une démarche de recherche (fil conducteur)				

6. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 5:

7. Ce que j'ai apprécié durant la formation

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

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 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

Axe pédagogique :

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

AXE PEDAGOGIQUE fondamental

- 2. 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. Globalement, je suis satisfait-e de cette formation**

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

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

- 3. a. Si vous n’êtes pas directeur en fonction :**

la formation m’a préparé à mon futur travail de directeur-trice

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

En quoi?

--

3. b. Si vous êtes directeur en fonction :

la formation est une aide pour mon travail au quotidien de directeur-trice

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

En quoi ?

6. Pour le métier de directeur-trice, je repars de cette formation avec ...

5. 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 » (compétences disciplinaires et transversales)				
Organiser la remédiation sur le plan pédagogique et sur le plan structurel				
Organiser le fonctionnement des conseils de classe.				

	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
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				
Comprendre les enjeux pédagogiques en matière de 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 d'aptitudes pédagogiques des enseignants permettant de poursuivre la mise en œuvre des objectifs généraux de l'enseignement fondamental par le biais des concertations				
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				
via l'organisation en cycles dans l'enseignement ordinaire et en niveaux de maturité dans l'enseignement spécialisé				
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 la transition entre le niveau maternel et primaire				

	Non travaillée	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive
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)				
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				

6. Vos commentaires par rapport à vos réponses à la question 5:

7. Ce que j'ai apprécié durant la formation

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

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

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

c. 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 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

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 :

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

 /

--	--	--

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

Axe administratif → le code commence toujours par 7102 à 7105

Axe pédagogique → le code commence toujours par 7106 à 7109

2) Inscrivez la date de la première journée de formation

--	--

 /

--	--

 /

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

3) Inscrivez la date de la première journée de certification

--	--

 /

--	--

 /

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

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

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

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

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

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

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

--

9) 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

--