



**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 2014**

**Février 2015**

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

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

Traitement des questions fermées des évaluations: Valérie Baffrey

Encodage des commentaires: Serge Massin

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

Mise en page du rapport: Sophie Filée

## Table des matières

1. INTRODUCTION .....	4
2. PARTIE DESCRIPTIVE.....	7
A. Demande de participation et inscriptions.....	8
B. Taux de participation .....	10
C. Taux de réussite .....	14
D. Réussite des trois axes .....	18
E. Coût des formations – plaintes et recours.....	20
3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS.....	23
Préalable méthodologique.....	25
A. Satisfaction globale : axe relationnel .....	26
B. Satisfaction globale : axe administratif .....	30
C. Satisfaction globale : axe pédagogique.....	34
D. Evolution des sessions : axe relationnel.....	38
E. Evolution des sessions : axe administratif .....	40
F. Evolution des sessions : axe pédagogique .....	44
G. Préparation à la fonction de directeur : axe relationnel.....	46
H. Préparation à la fonction de directeur : axe administratif.....	50
A. Préparation à la fonction de directeur : axe pédagogique .....	54
4. CONCLUSION .....	58
5. ANNEXES .....	62
A. Questionnaires d'évaluation participants.....	63
B. Questionnaire d'évaluation formateur .....	77
C. Sondage.....	81

# 1. INTRODUCTION

Ce rapport porte sur l'année civile 2014. Il nous semble tout particulièrement important étant donné qu'il convient de dégager des pistes de régulation en vue du prochain marché 2016-2020. Il doit permettre aussi de faire remonter un certain nombre d'éléments ou de questionnements quant au pilotage de la formation initiale des directeurs.

Il concerne les 3 axes du volet interréseaux de la formation initiale des directeurs :

- l'axe relationnel (20h) focalisé sur la prise de conscience des changements amenés par son identité professionnelle et son bilan de compétences en vue de définir son projet de formation ;
- l'axe administratif (10h) centré sur la démarche de recherche et la justification des actions sur la base des textes légaux ;
- 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).

61 sessions dont la certification a eu lieu en 2014 sont analysées : 18 au niveau relationnel, 22 au niveau administratif et 21 au niveau pédagogique.

Par rapport à la **partie descriptive**, nous avons cherché à approfondir certains éléments via un sondage des personnes (années 2012 à 2014). Pourquoi certaines personnes abandonnent-elles la formation ? Nous avons dès lors contacté toutes les personnes qui ont moins de 75% de présences à un axe. Et par ailleurs, pourquoi certaines personnes qui sont en mesure de présenter la certification (75% de présences) ne le font pas ? Ceci nous permet d'avoir de nouvelles informations par rapport à ce qui a été constaté l'année passée.

Au niveau des données descriptives, nous apporterons les mêmes informations (demandes de participation, inscriptions, participations réelles et certification, coûts des formations) et les proposons en continuité avec les années 2012 et 2013. Nous avons analysé aussi les raisons des échecs selon les formateurs. Celles-ci peuvent en effet être une source de questionnement par rapport à l'évaluation ou au lien formation-évaluation. Il est aussi intéressant de voir si des convergences sont constatées par rapport à l'année passée.

Quant aux **données issues de l'évaluation** des participants, la version du questionnaire de cette année reprend des questions communes avec les réseaux, ce qui aurait permis de croiser les regards. Ce ne sera pas le cas parce qu'un des réseaux n'a pas souhaité qu'il en soit ainsi. Pour ce qui nous concerne, nous nous sommes quand même centrés sur ces questions. Celle qui demande aux participants « avec quoi ils repartent de la formation » faisait déjà partie de notre questionnaire et de nos analyses précédentes. Nous ne nous l'avons dès lors pas reprise comme telle parce que les réponses n'apportaient rien de neuf et que notre question sur les apports au regard de la fonction de directeur traite quasiment du même sujet.

La première analyse porte sur la satisfaction globale des formations. Nous avons analysé les commentaires des participants non satisfaits ou, au contraire, tout à fait satisfaits, pour les questions relatives aux compétences, à ce qu'ils ont apprécié et moins apprécié. Nous relaterons également dans ce point le point de vue des formateurs.

Le deuxième focus porte sur l'évolution qualitative des sessions. Nous avons voulu savoir si et pourquoi les sessions qui étaient problématiques ou moyennes chez un opérateur l'année dernière l'étaient encore. En plus du rapport d'évaluation global, nous fournissons une analyse de chacune des sessions à l'opérateur de formation, de même que les commentaires encodés. Nous demandons aussi une rencontre individuelle à l'opérateur dont les sessions sont problématiques. Les opérateurs disposent dès lors de toutes les informations nécessaires à une éventuelle régulation de leurs formations. Les résultats montrent que la majorité d'entre eux s'en saisissent bien.

Nous n'avons pas remis les graphiques relatifs aux différentes compétences, les constats étant très similaires d'une année à l'autre. Néanmoins, ces résultats ont été sortis pour chacune des sessions et seront transmis aux opérateurs de formation.

La troisième analyse concerne la préparation de la formation au travail futur ou actuel du directeur. A la différence de l'année passée, nous disposons ici de résultats quantitatifs qui nous permettent d'avoir une perception globale de l'avis des participants. L'analyse des commentaires nous a permis de dégager les lignes de force mentionnées par les participants.

Pour chacun de ces 3 types d'analyse, nous examinerons ce qu'il en est par axe : relationnel, administratif et pédagogique. Une place importante est donnée aux commentaires dans la mesure où ils sont souvent très explicites.

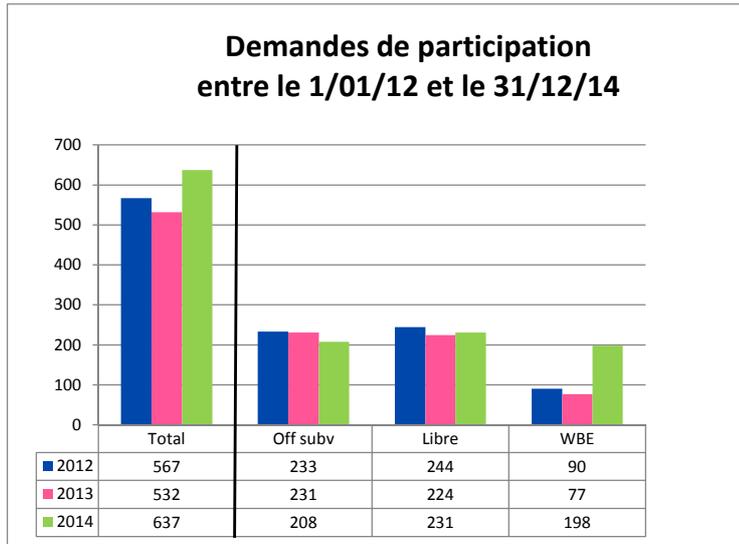
Nous tenterons enfin de dégager quelques éléments convergents de nos analyses et de relayer quelques questionnements ou pistes de régulation à mobiliser.



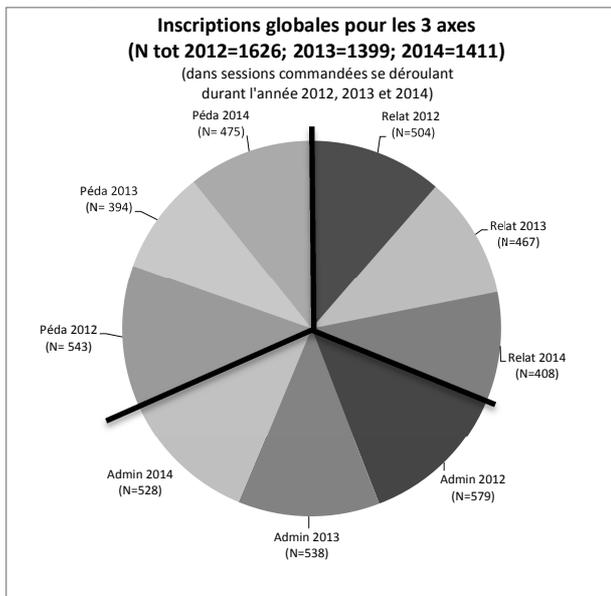
## **2. PARTIE DESCRIPTIVE**

## A. Demande de participation et inscriptions

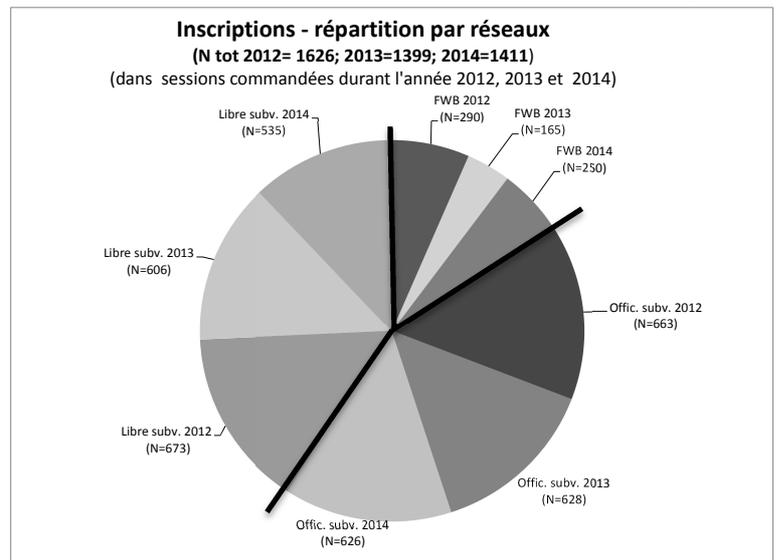
Graphe 1 : demandes de participation



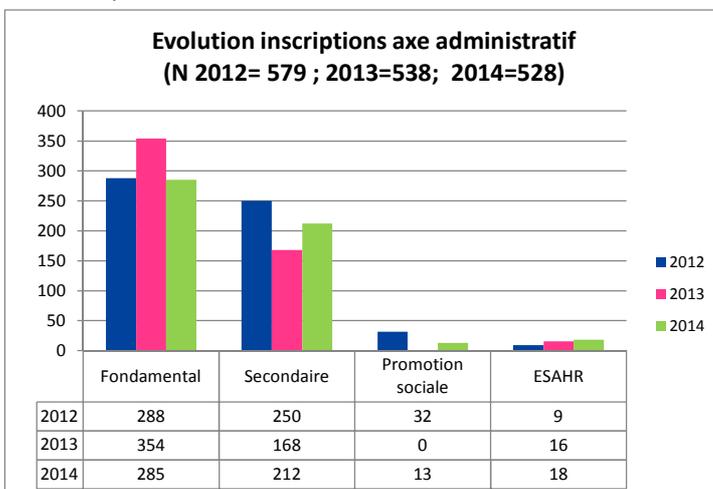
Graphe 2



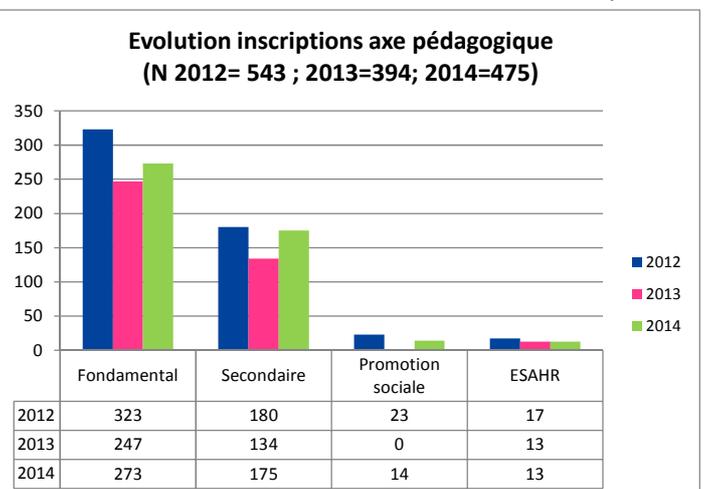
Graphe 3



Graphe 4



Graphe 5



Cette année 2014 est marquée par une augmentation des demandes de participation. Le nombre d'inscriptions est très proche de celui de l'année passée (environ 1400 personnes se sont inscrites). On observe cependant une augmentation des inscriptions dans l'axe pédagogique (à l'inverse de l'année passée).

Les données de 2014 concernent les 61 sessions dont la certification a eu lieu entre janvier et décembre 2014. Depuis 2012, nous analysons en effet les données par année civile. Nous sommes dès lors à même de pouvoir fournir des éléments d'évolution.

### **Demandes de participation**

Pour rappel, la personne qui souhaite s'inscrire à la formation initiale des directeurs doit faire une demande de participation auprès de l'IFC. Cette demande est analysée par l'AGPE qui vérifiera si la personne satisfait aux conditions du décret du 2/02/2007 (article 20,\$2). Depuis le début des inscriptions, 252 personnes n'ont pas été validées par l'AGPE.

Sur 3 ans, après une baisse entre 2012-2013, on constate une progression d'environ 100 personnes entre 2013-2014. Le fait que dans les réseaux, il est aussi laissé la possibilité ou exigé de suivre certains axes en interréseaux pour les fonctions de sous-direction, de proviseur, de coordonnateur CEFA, de chef d'atelier/chef de travaux,... peut être une hypothèse parmi d'autres pour justifier cette augmentation.

### **Inscriptions par axe**

Derrière les inscrits, il faut souligner que nous avons aussi les personnes dispensées. Cette année, il y a 9 dispenses (5 l'année passée) pour l'axe relationnel et 6 pour l'axe administratif au niveau secondaire (4 l'année passée). Nous ne prenons pas dans les inscrits les 228 personnes qui se sont inscrites puis désinscrites mais n'oublions pas que ceci nécessite un travail administratif.

Par rapport au nombre d'inscrits, nous sommes très proches de l'année passée. Si l'on constate une baisse pour les axes relationnel et administratif, elle est compensée dans l'axe pédagogique où 475 personnes ont suivi une formation cette année. L'année passée, la diminution s'était fort marquée au niveau pédagogique. Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse que ceci est influencé également par le fait que de plus en plus de

personnes commencent par l'axe administratif interréseaux pour poursuivre ensuite par les autres axes. Dans les évaluations, nous constatons en effet que les personnes du fondamental et du secondaire qui ont répondu au questionnaire pour l'axe pédagogique disent avoir suivi pour environ 82,5 % d'entre elles l'axe administratif interréseaux. Ce sera davantage pour l'ESHR (89%) mais pas du tout pour la promotion sociale (18%) puisqu'assez logiquement, rien n'a été réalisé à ce sujet en 2013 pour ce niveau.

Au niveau de l'axe pédagogique, cette année, nous avons une formation en promotion sociale alors que ce n'était pas le cas l'année passée. La progression des inscriptions se marque par rapport à l'année dernière aussi bien au niveau du fondamental que du secondaire où l'on retrouve à peu près le même nombre d'inscrits qu'il y a deux ans.

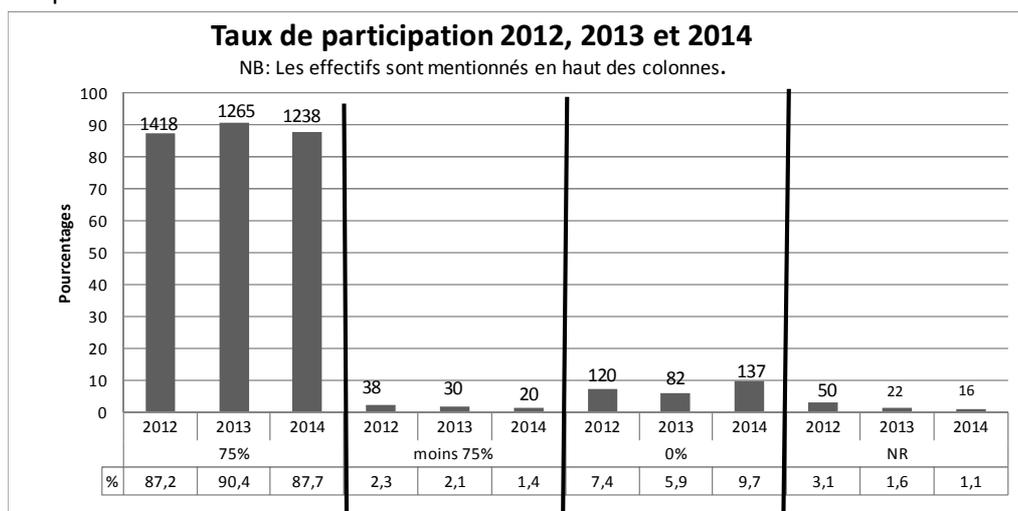
Pour l'axe administratif, nous disposons également d'une session pour la promotion sociale. Par rapport aux inscriptions de l'année passée, assez logiquement, on observe cette fois-ci l'inverse : une baisse des inscrits au niveau du fondamental et une hausse au niveau du secondaire. Dans ce niveau, la progression du nombre d'inscriptions se marque de manière très similaire dans l'axe administratif comme dans l'axe pédagogique.

### **Inscriptions par réseau**

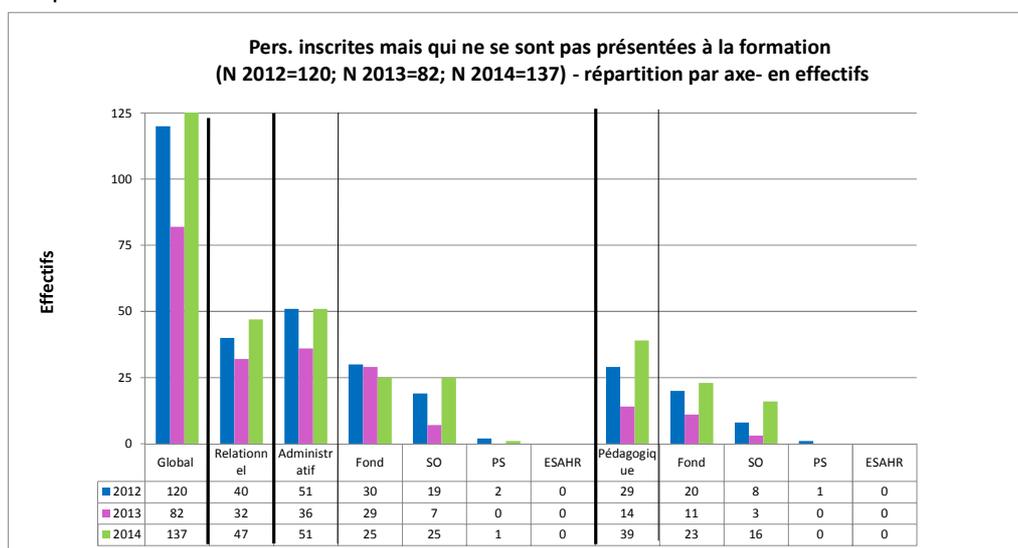
Au niveau de la répartition par réseaux, nous enregistrons une progression de 6% seulement dans les inscriptions de la WBE même si aucune formation n'était organisée par le réseau en 2013. On aurait pu croire qu'il y aurait plus d'inscrits cette année là. Les circulaires d'informations liées au réseau ont peut-être incité les personnes à s'inscrire davantage en 2014? Pas de différence pour l'enseignement officiel subventionné. Par contre, pour l'enseignement libre, nous observons une baisse de 5%.

## B. Taux de participation

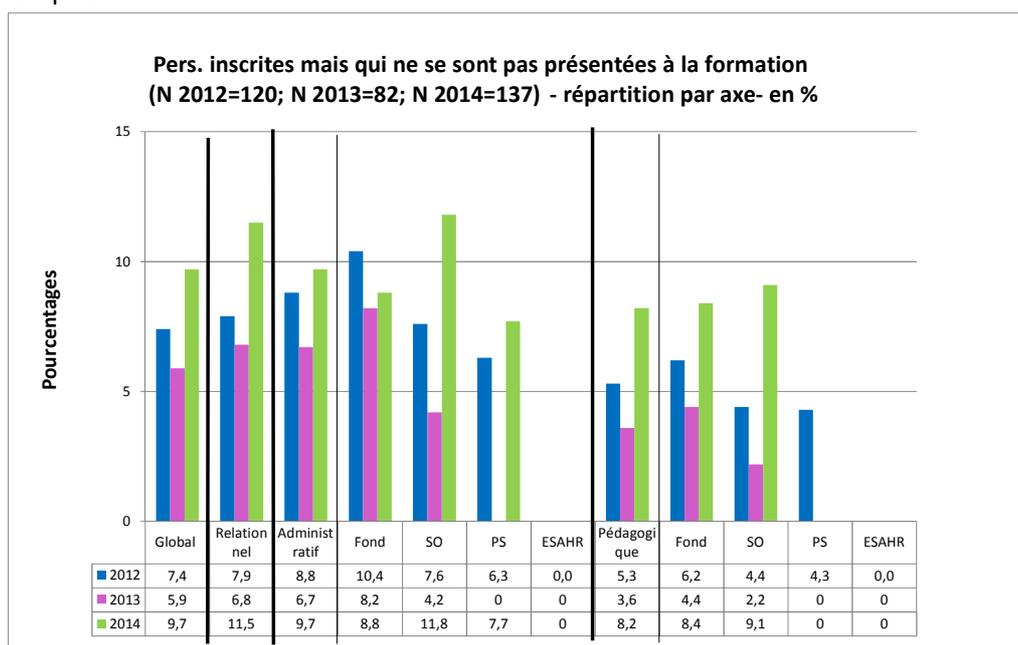
Graphe 6



Graphe 7



Graphe 8



88% des personnes ont participé à 75% du temps de la formation. Parmi les 12% restant, 10% ne se sont pas présentés à la formation. Un sondage a été réalisé auprès des personnes concernées entre 2012 et 2014. La principale raison évoquée est d'ordre privé et souvent liée à la maladie.

### **Taux de participation**

1238 personnes sur 1411, soit 87,7% des inscrits ont participé à 75% de la formation. C'est un taux un peu plus faible que l'année passée. Si nous retirons les personnes dispensées qui se trouvent dans l'axe relationnel et dans l'axe administratif secondaire (dans les tableaux 6 à 8- les dispenses sont reprises dans la catégorie 0%), le rapport entre le nombre de participants (au moins 75% de la formation) et le nombre d'inscrits est de 87% pour l'axe relationnel, de 90% pour l'axe administratif fondamental et de 88% pour l'axe pédagogique fondamental. Au niveau secondaire, il est de 89% pour les deux axes.

Le graphique 6 mentionne que nous avons eu cette année 16 personnes qui ont abandonné pour un cas de force majeure (ce qui est mis sous l'étiquette NR). Pour interpréter cette notion, nous recourons à ce qu'en dit la Cour de cassation : « La force majeure ne peut résulter que d'un événement indépendant de la volonté humaine que l'homme n'a pu prévoir ou prévenir. La force majeure doit résulter d'un fait irrésistible, c'est-à-dire invincible et insurmontable. » Ces personnes sont dans une catégorie « à part » étant donné qu'il n'est pas possible d'avoir une double inscription pour un même axe dans la base de données.

Reste donc que 9,7% des personnes ne se sont pas présentées à la formation. C'est un taux plus important que l'année passée et ce, pour tous les axes. L'évolution du public est peut-être une explication à mobiliser (les personnes ont moins l'impératif de la formation qu'à l'époque où la plupart d'entre elles étaient déjà en fonction).

### **Raisons des abandons**

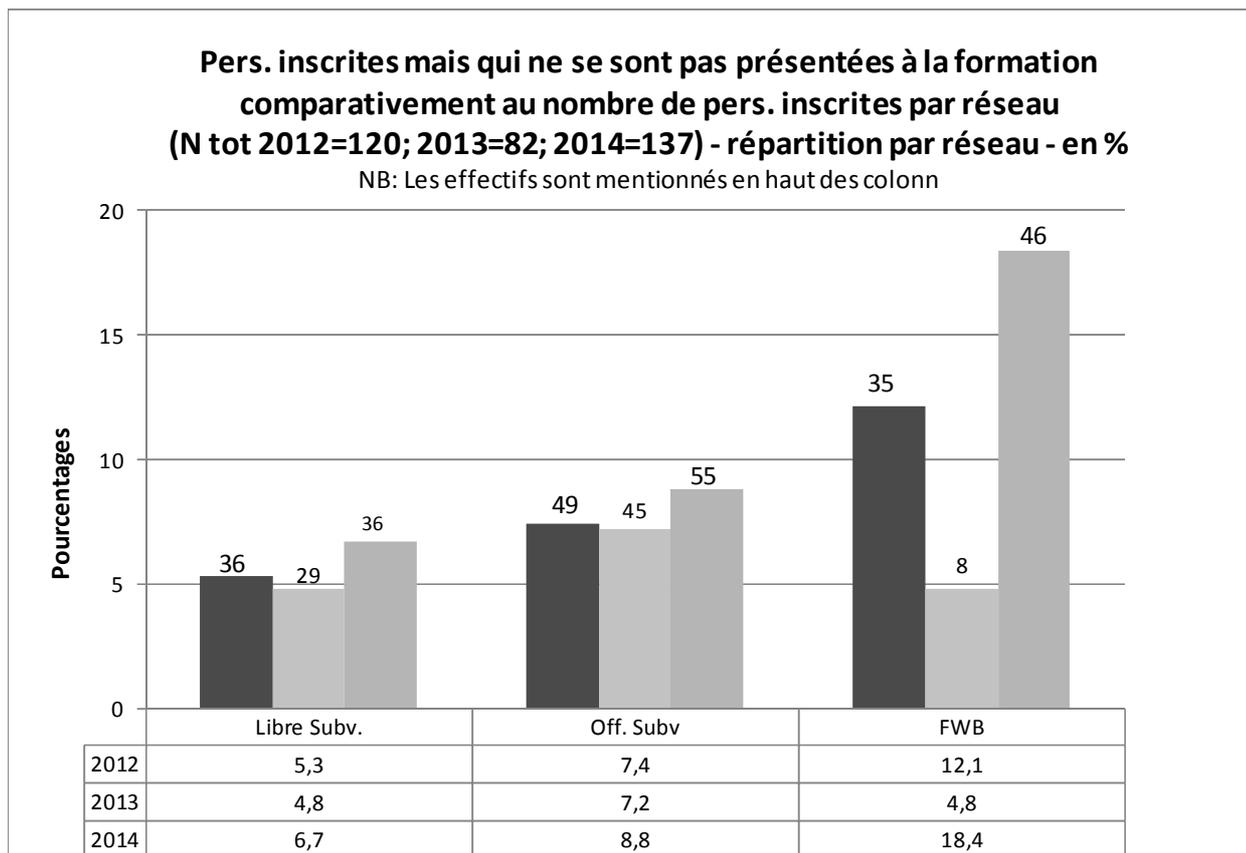
Nous avons voulu comprendre les raisons de ce fait et avons donc envoyé un mail à toutes les personnes qui n'ont pas suivi 75% de la formation, et ce pour les années 2012 à 2014 afin d'avoir une information plus représentative. Nous avons eu l'avis de 85 personnes. L'analyse a été faite pour chaque axe mais les raisons avancées sont quasiment identiques d'un axe à l'autre.

Elles sont diverses mais les raisons qui reviennent le plus sont d'ordre privé et avant tout liées à la maladie soit de la personne, soit d'un proche (enfant). Si la maladie arrive le premier jour de l'axe administratif, les personnes ne continuent plus étant donné qu'elles n'auront pas leurs 75%. C'est ce qu'étaye le commentaire suivant : « *J'étais malade lors de la première séance. Du coup, je n'ai pas pu prendre connaissance moi-même des choses demandées. Je trouvais plus intéressant de recommencer ce module dans son entièreté (chose que je n'ai pas encore faite)* ». Il peut s'agir aussi de grossesse, divorce, ...

Des raisons professionnelles sont parfois évoquées comme un changement de fonction ou d'affectation : « *Tout simple: j'ai été choisi pour la sous-direction d'un établissement secondaire général peu de temps avant que ne débute cette formation. Résultat: s'adapter à un établissement qu'on ne connaît pas et apprendre ce nouveau métier (entre autre responsable de la mise en place des horaires) m'a pris pas mal de temps, y compris le samedi. Je compte reprendre plus tard ma formation, dès que j'aurai levé le nez du guidon.* » ; « *Quelques jours avant le début de la formation, j'ai appris mon changement d'affectation. Ce changement induisant une très grosse surcharge de travail pour moi, je ne me trouvais plus dans de bonnes conditions pour suivre cette formation et j'ai donc pris la décision d'abandonner.* » ; « *J'ai été empêché d'arriver. En effet un incident à l'école avec un étudiant m'y a retenu.* »

La surcharge de travail et dès lors le manque de disponibilité pour se permettre de dégager le temps nécessaire pour la formation est pointée : « *Bien que cette formation soit très intéressante et enrichissante, le surcroît de travail (27 enfants en 1<sup>ère</sup> maternelle et sans aide) ne me permet pas de poursuivre les formations initiales de direction. Cela ne me permet pas de m'investir correctement dans les cours et mon travail d'enseignante.* » ; « *Je n'ai pas pu m'y rendre, faute de temps ; manque de disponibilité pour l'étude* ».

Graphe 9



Le souci de chevauchement de dates entre un axe et la certification d'un autre axe (en interréseaux, la personne est avertie quand ses dates de formation se chevauchent au moment de l'inscription mais il ne nous est pas possible d'intégrer la date de la certification dans cet avertissement. Mais ceci est vrai entre la formation réseaux et interréseaux. Le souci fut surtout constaté avec le réseau WBE où les formations ont été organisées en 2014 sans délai entre le moment où le calendrier a été annoncé et le début des inscriptions, ce qui n'a pas permis aux personnes d'anticiper. Nous le voyons d'ailleurs dans le graphe 9 où 18% des personnes inscrites ne se sont pas présentées. La priorité a été donnée à la formation réseau étant donné qu'elle n'est pas organisée chaque année. Pour 2015, un échange d'informations a permis que les formations WBE soient postposées en octobre afin que les personnes puissent anticiper d'éventuels chevauchements. L'absentéisme est moins marqué dans l'enseignement libre peut-être parce que les formations y sont organisées plus souvent.

D'autres raisons sont à relever :

- Des soucis administratifs : « j'ai été amenée à abandonner malgré une grande motivation mais uniquement pour des problèmes administratifs. Etant à ce moment dans la dernière ligne droite pour l'engagement dans une future direction pour septembre de cette année, j'ai appris qu'étant administrativement nommée comme personnel auxiliaire d'éducation, le PO ne pouvait malheureusement pas me proposer l'accès au stage de direction. Cette fonction ne faisant pas partie des "fonctions de recrutement" pour une direction ». Certains personnes ont abandonné parce qu'après un avis favorable, l'inverse leur a été communiqué ;

- L'échec à d'autres axes interréseaux mais plus fréquemment réseaux ;
- La prise de conscience que ce poste ne correspond pas à ses aspirations pour le moment : « *Après mûres réflexions je ne conçois plus le métier de directeur! Je suis de plus en plus heureux dans mes classes.* »

et parfois des raisons très spécifiques :

- Dans le cas de l'axe pédagogique, un seul commentaire fait allusion à l'appréciation de la formation: manque de fil conducteur : « *Ayant déjà suivi d'autres modules "très construits" au niveau contenu, j'avoue avoir eu beaucoup de mal à accrocher à ce module. D'une semaine à l'autre, on sautait d'un sujet à l'autre. Certains exercices étaient commencés mais pas tout à fait corrigés par la suite. Certaines remarques des participants n'étaient pas prises en compte alors que très pertinentes. Après chaque séance, j'avais du mal à voir où on avait voulu en venir, alors qu'au départ, je m'étais dit que ce serait l'axe le plus simple et logique pour moi.* » ;
- « *Je maîtrise très mal l'outil informatique... cela me stresse trop... J'avais besoin d'une tierce personne pour recopier mes travaux...* » ;
- Le poste à pourvoir a été attribué à une autre personne ;
- Oubli de la première date (uniquement par rapport à l'axe administratif).

## C. Taux de réussite

Tableau 1

	Echec 2012	Echec 2013	Echec 2014	Réussite 2012	Réussite 2013	Réussite 2014	Total 2012	Total 2013	Total 2014
<b>Global</b>	<b>90</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>1226</b>	<b>1138</b>	<b>1125</b>	<b>1316</b>	<b>1213</b>	<b>1197</b>
<b>Relationnel</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>381</b>	<b>375</b>	<b>325</b>	<b>395</b>	<b>391</b>	<b>338</b>
<b>Admin global</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>451</b>	<b>449</b>	<b>412</b>	<b>489</b>	<b>476</b>	<b>446</b>
Admin fond	21	19	19	216	290	227	237	309	246
Admin SO	17	7	15	196	145	156	213	152	171
Admin PS	0	0	0	30	0	12	30	0	12
Admin ESAHR	0	1	0	9	14	17	9	15	17
<b>Pédagogique global</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>394</b>	<b>314</b>	<b>388</b>	<b>432</b>	<b>346</b>	<b>413</b>
Pédagogique fond	24	22	12	233	189	223	257	211	235
Pédagogique SO	9	10	13	131	112	140	140	122	153
Pédagogique PS	2	0	0	20	0	13	22	0	13
Pédagogique ESAHR	3	0	0	10	13	12	13	13	12

97% des personnes susceptibles de **présenter la certification** l'ont fait. Ce pourcentage reste stable au fil des années. Les participants qui ne l'ont pas fait évoquent surtout des raisons d'ordre privé (maladies), une surcharge professionnelle ou encore leur statut qui ne nécessite pas de présenter l'évaluation. Plus de la moitié des sessions n'ont pas d'échecs. Des convergences se dégagent entre les opérateurs quant aux raisons de ces échecs : manque d'analyse, de prise de recul en lien avec le profil de direction.

### Type d'épreuve

Rappelons le type d'épreuve pour chacun des axes :

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 étudier. 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 du droit et du système juridique, l'organisation générale de l'enseignement et d'un établissement. 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. Cette justification correcte est nécessaire pour la réussite de la question.

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).

### Taux de réussite

1197 des 1238 personnes susceptibles de le faire ont **présenté la certification**, soit 97% des participants présents à 75% au moins du temps de la formation. Ce pourcentage **varie** quelque peu suivant les **axes**. Il est généralement plus faible pour l'axe administratif (96% - fond, 93% - SO) que pour l'axe pédagogique (98% - fond et 99% - secondaire). En promotion sociale et en ESAHR, tous les participants présentent la certification.

### Raisons de la non-présentation de la certification

Nous avons contacté les personnes qui pour les années 2012 à 2014 n'avaient **pas présenté la certification**, alors qu'elles étaient dans les conditions de le faire, pour comprendre **leurs raisons**. 25 personnes ont donné leur avis. A nouveau, on retrouve surtout des raisons d'ordre privé : maladie, décès, voire vacances au moment de la certification. La surcharge de travail au niveau professionnel est soulignée par quelques directions et par une coordinatrice de projet.

Dans ce contexte, d'autres évoquent les sessions d'exams, la période de confection des horaires comme des moments inadéquats pour la certification.

Dans quelques cas, des sous-directions invoquent que l'attestation de présence est suffisante.

Des éléments plus spécifiques sont aussi pointés : « *un inspecteur du tribunal du travail dans établissement* » le jour de la certification, des soucis sur la route « *arrivée tardive non acceptée* », le chevauchement d'une certification avec un autre axe, plus l'envie de devenir directeur. Un participant invoque de manière isolée l'aspect trop théorique, loin de la réalité scolaire de la formation relationnelle suivie. Il souhaite reprendre cette formation mais à un autre endroit.

Dans certains cas, les participants mentionnent plusieurs raisons et nous ne sommes pas à même d'évaluer le poids de chacune de celles-ci. A titre d'exemple, une personne sous-directrice cite à la fois, l'attestation de fréquentation suffisante, le manque de temps pour la réalisation et le fait que le contenu de la formation (« divers » et « diffus ») et le manque de clarté par rapport aux informations données par les formateurs sur l'évaluation ne l'ont pas motivée à fournir un travail facultatif. Soulignons que cette formation concerne la formation moyenne de l'axe relationnel à laquelle nous ferons allusion dans la partie évaluation.

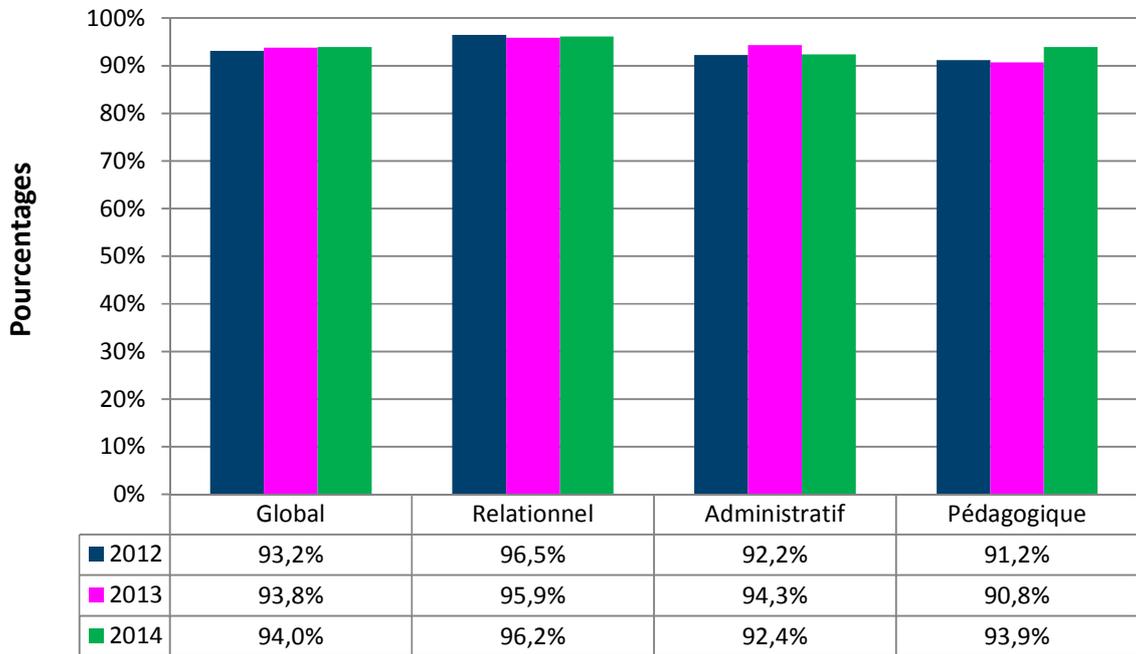
### Comparaison entre années

Au fil des années, le pourcentage de réussite est **globalement le même**. C'est le cas dans l'axe relationnel. Nous observons par contre une progression au niveau de l'axe pédagogique et une baisse pour l'axe administratif. Ceci est peut-être dû au fait que de plus en plus d'enseignants suivent cette formation et qu'ils sont moins familiarisés avec la législation.

Notons que sur 61 sessions, **33 n'ont pas d'échecs**. Dans l'une ou l'autre session universitaire destinée au fondamental (administratif et pédagogique), le taux d'échec est par contre plus important. Dans le cas où il y a le plus d'échecs, on constate que certaines personnes ont déjà échoué chez d'autres opérateurs. Certains opérateurs n'ont aucun échec. Parfois, chez un même opérateur, on observe des disparités entre les sessions.

6 personnes des 72 cas d'échec étaient des **directeurs en fonction** au moment de leur inscription, soit 8% ; la moitié a échoué à l'axe pédagogique et l'autre moitié, à l'administratif ; 3 proviennent du fondamental et 3 du secondaire.

**% de réussite - répartition par axe  
(N 2012 = 1316; N 2013= 1213; N 2014=1197)**



## Analyse des échecs par les formateurs

Pour l'axe **relationnel**, la raison évoquée en premier lieu est l'incapacité de se décentrer par rapport à sa fonction, parfois spécifique (éducateur, formateur en CTA) et parfois une question de motivation : « *La candidate est sous-directrice et enseignante. Elle n'a pas le projet de reprendre une direction => investissement* ». A titre d'exemple de justification, « *insuffisance de la dimension organisationnelle globale de l'établissement dans la prise de conscience des changements amenés par la nouvelle identité. Intervention focalisée uniquement sur l'aspect micro de la problématique* ».

Dans plusieurs cas, les participants ne présentent pas un plan de formation concret.

Les faiblesses se marquent aussi au niveau de l'analyse et de la mobilisation des concepts (leur compréhension et leur appropriation pertinente) et des outils de la formation dans celle-ci. L'analyse reste trop superficielle. On en reste au niveau de la description sans proposer de pistes d'action.

Dans deux cas et c'est un élément nouveau par rapport aux raisons évoquées l'année passée, il semble y avoir un questionnement quant aux aptitudes relationnelles du candidat (« *interventionnisme assez autoritaire dans situation séparation parents avec imposition contrat. Peut-on être assertif sans être un minimum empathique? Respect vie privée/bon fonctionnement école?* » ; « *connaissance de soi, de son fonctionnement relationnel en cours... mais encore trop faible que pour assumer une fonction de direction (décentrage, positions selon la fonction, gestion de ses émotions et de son image.)* »

Pour l'axe **administratif**, comme les autres années, c'est la justification qui semble être le premier facteur d'échec : pas en adéquation avec la situation présentée, référence à de mauvais textes, incomplète.

L'explication est à voir dans la mauvaise lecture de l'énoncé. D'autres évoquent la préparation insuffisante à la certification. Un formateur insiste pour dire que « *la matière, les textes de lois sont nombreux. Cela reste une épreuve difficile même si de nombreux candidats obtiennent le maximum.* »

Des candidats oublient de répondre à certaines questions, de cocher la réponse ou cochent sans justifier, soit par distraction, soit à cause du stress. Dans un cas, il s'agissait d'un manque de temps (personne arrivée en retard).

Les formateurs d'un opérateur (à la fois au niveau fondamental et secondaire) insistent sur l'évolution du public « *de moins en moins initié aux bases légales et au fonctionnement structurel de l'enseignement* » : « *Nous retrouvons de plus en plus de candidats jeunes encore très ancrés dans leur classe avec parfois une perception très*

*faible de leur environnement. Les exigences administratives de la fonction de direction sont parfois une découverte. Pour ces candidats, nous réfléchissons à une différenciation du dispositif.* » Ils précisent cependant qu'actuellement, les exercices sont déjà nombreux et « *accompagnés* ».

Au niveau **pédagogique**, la difficulté à élaborer un projet de direction cohérent à partir d'une problématique posée et à prendre en compte les 4 dimensions sont la cause des échecs selon un opérateur (à la fois au fondamental et au secondaire) : « *Le candidat n'a pas été suffisamment capable de traiter de manière assez détaillée les situations proposées en rencontrant les différentes dimensions du pilotage pédagogique d'un établissement, notamment à propos de l'organisation pédagogique et de l'évaluation* ». Pour un autre, il s'agira des dimensions de continuité, d'évaluation et de mixité sociale. Ou encore de formation et d'orientation pour un troisième.

Chez un opérateur (fondamental), l'analyse des échecs, très fine, est faite en lien avec chaque cas proposé. Les échecs sont dus au fait que les personnes n'ont pas saisi les enjeux essentiels du système éducatif ou de certaines pratiques travaillés au cours de la formation. Il y a aussi des erreurs dans l'analyse de documents : « *Analyse de propos d'enseignants relatifs au redoublement/maintien. N'explique pas que la FWB se caractérise par une pratique du redoublement particulièrement intensive comparativement aux autres pays de l'OCDE quand un enseignant affirme le contraire; n'infirme pas que maintenir un enfant en 3M lui permet d'éviter de doubler en primaire par la suite* » ; « *Analyse d'une demande d'intégration d'un élève à besoins spécifiques. Lorsqu'on demande de nuancer les arguments avancés par les parents pour soutenir la demande d'intégration, décrit le processus d'intégration (ne répond pas à la question, tout est mélangé); ne sait pas quels acteurs contacter en vue d'une intégration; n'informe pas l'équipe éducative sur le handicap concerné.* » .

Dans la même lignée, la difficulté à faire des ponts avec la théorie est pointée chez un autre opérateur : « *Difficulté de justifier les prises de position dans les réponses, en faisant référence aux différentes théories apprises pendant les formations.* » Cet opérateur insiste lourdement pour demander l'autorisation de faire passer un oral aux candidats en balance.

Très proche également, les formateurs d'un opérateur qui soulignent que les stratégies proposées ne font pas le lien avec les situations : « *Les solutions proposées restent très globales et ne sont pas contextualisées.* » Ils pointent également, comme d'autres, les difficultés d'analyse. Ils soulignent enfin la difficulté de communication dont on sait qu'elle reste présente surtout au fondamental même si ceci ressort moins explicitement chez les autres opérateurs : « *Note rédigée, manque de clarté et de cohérence => la communication écrite reste un gros problème!* »

## D. Réussite des trois axes

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

Réussite des 3 axes au 19/01/2015	Libre	Off.Subv	FWB	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	486	893	209	1588
Enseignement secondaire	370	150	232	752
Enseignement de promotion sociale	29	56	26	111
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	4	72	0	76
	889	1171	467	2527

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	317	1588	19,96%
Enseignement secondaire	209	752	27,79%
Enseignement de promotion sociale	46	111	41,44%
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	15	76	19,74%
	587	2527	23,23%

Tableau 4 : réussite par âge

	Age pers. ayant réussi 3 axes	% par rapport pers. réussi 3 axes
Né dans les années 40	4	0,2%
Né dans les années 50	400	15,8%
Né dans les années 60	982	38,9%
Né dans les années 70	1002	39,7%
Né dans les années 80	139	5,5%
	2527	100,0%

Tableau 5 : réussite par genre

	Genre pers. ayant réussi 3 axes	% par rapport pers. réussi 3 axes
Hommes	977	38,7%
Femmes	1550	61,3%
	2527	100,0%

355 personnes supplémentaire ont réussi les 3 axes de formations en interréseaux par rapport à 2013, ce qui donne un pool global potentiel de 2.527 personnes.

2527 personnes ont réussi la certification des 3 axes au niveau de l'interréseaux. Par rapport à 2013, ce sont 355 personnes de plus. En termes de pilotage, il serait intéressant de croiser ces données avec celles des réseaux. Il conviendrait ensuite par niveau de confronter les données avec l'estimation des places vacantes de directions dans chacun des réseaux afin de mieux appréhender les besoins en matière de personnes encore à former.

63% des personnes se trouvent dans le fondamental, 30% dans le niveau secondaire, 4% en promotion sociale et 3% dans l'ESAHR. Ces proportions sont assez logiquement quasi similaires au fil des années.

Au niveau des réseaux, 46% des personnes proviennent de l'officiel subventionné, 35% du libre et 18,5% de la FWB.

Si l'on examine les personnes en fonction au moment de la demande de participation (ce qu'elles déclarent, en prenant en compte également les sous-directions, proviseur par exemple), 23,2% des personnes sont en fonction. La tendance change légèrement (on était à 24,5% l'année passée). On observe, comme les autres années, des différences entre les niveaux avec des taux supérieurs en promotion sociale (41%) et en secondaire (28%).

La proportion hommes-femmes reste constante au fil des années. Par contre, et c'est assez logique, on constate, même si c'est faiblement, que le pourcentage de personnes nées dans les années 70 et 80 augmente par rapport aux années antérieures (40% par rapport à 38% ; 5,5% par rapport à 4%) au détriment de celui des personnes nées dans les années 50 (16% par rapport à 17,4%) et 60 (39% par rapport à 40%).

## E. Coût des formations – plaintes et recours

Tableau 6

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
<b>Totaux</b>	65	60	1325	1128	1053	€ 280.249,7	€ 211,5			

Tableau 7

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
<b>Totaux</b>	65	60	1399	1213	1138	€ 285.889,9	€ 204,4			

Tableau 8

Coût des formations organisées et certifiées en 2014										
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	406	338	325	€ 84.096,9	€ 207,1	€ 10,4	€ 258,8	€ 12,9
administratif	22	10	523	446	412	€ 66.058,3	€ 126,3	€ 12,6	€ 160,3	€ 16,0
pédagogique	21	30	474	413	388	€ 124.623,9	€ 262,9	€ 8,8	€ 321,2	€ 10,7
<b>Totaux</b>	61	60	1403	1197	1125	€ 274.779,1	€ 195,9			

Nous n'avons aucune plainte dans ce dossier. 3 recours ont été déposés. Deux ont été considérés comme non fondés et un irrecevable.

### **Plaintes**

En 2014, 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.

### **Recours**

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 constatons que seuls trois recours ont été introduits au cours de cette année.

Deux de ces recours ont été considérés comme recevables mais non fondés et un recours a été jugé irrecevable.

### **Coûts**

L'examen de l'évolution des coûts au cours des trois dernières années montre évidemment peu de changement. Il ne pourrait en être autrement puisque nous sommes dans l'application d'un même marché public.

Globalement, cependant, nous observons une légère diminution des coûts. Le lien doit être fait avec le nombre moyen d'inscrits par session : 20.38 en 2012, 21.52 en 2013 et 23 inscrits par session en 2014.



### **3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS**



## Préalable méthodologique

L'analyse est structurée en 3 grandes parties :

A/ satisfaction globale

B/ évolution des sessions

C/ préparation à la fonction de directeurs.

Chacun de ces points sera subdivisé par axe. En effet, les questionnaires (voir annexes) sont spécifiques à chaque axe, voire à chaque niveau d'enseignement (pour l'axe pédagogique).

18 sessions de l'axe relationnel, 22 de l'axe administratif (11 fond, 9 SO, 1 Prom soc, 1 ESAHR), et 21 de l'axe pédagogique (12 fond, 7 SO, 1 Prom soc, 1 ESAHR), ont été examinées. Ces sessions relèvent de l'année 2014 en ce sens que la certification de celles-ci a eu lieu entre janvier et décembre 2014.

Dans les tableaux, ce sont toujours les pourcentages valides (c'est à dire desquels on a retiré les non-réponses) qui sont présentés.

Au niveau de la satisfaction, les graphiques reprennent les pourcentages positifs cumulés (plutôt d'accord et tout à fait d'accord) pour les 3 dernières années. La distinction entre le pourcentage de personnes 'tout à fait d'accord' et 'plutôt d'accord' est précisée. Dans l'analyse des commentaires, nous nous sommes focalisés sur les avis négatifs et sur les avis très positifs afin de dégager les éléments explicatifs de la satisfaction ou non. Nous avons pour ceux-ci examiné le point de vue des personnes aux questions 6 (leur avis sur les compétences), 7 (ce qu'elles ont apprécié) et 8 (ce qu'elles ont moins apprécié).

Dans ce point, outre les données issues des questionnaires des participants, nous relayerons une synthèse des points d'attention ou propositions d'amélioration mentionnées dans les questionnaires des formateurs.

Par rapport aux fils conducteurs de chacun des axes, nous examinerons l'évolution qualitative des sessions au cours des 3 années. Les sessions sont différenciées 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% de participants trouvent que les fils conducteurs des axes sont travaillés de manière suffisante. Les sessions qui se situent dans cette dernière modalité sont considérées comme problématiques. Dans ce rapport, il nous a semblé important d'examiner comment évoluaient les sessions problématiques (<50%) et moyennes (entre 50 et 75%) de l'année passée. Nous renvoyons en effet via le site de l'IFC les résultats aux opérateurs de formations (données quantitatives et commentaires). Nous rencontrons ou avons un contact avec les opérateurs des sessions très problématiques. Il nous paraît donc intéressant de voir si des améliorations apparaissent ou non tout en sachant que de multiples facteurs peuvent en être responsables.

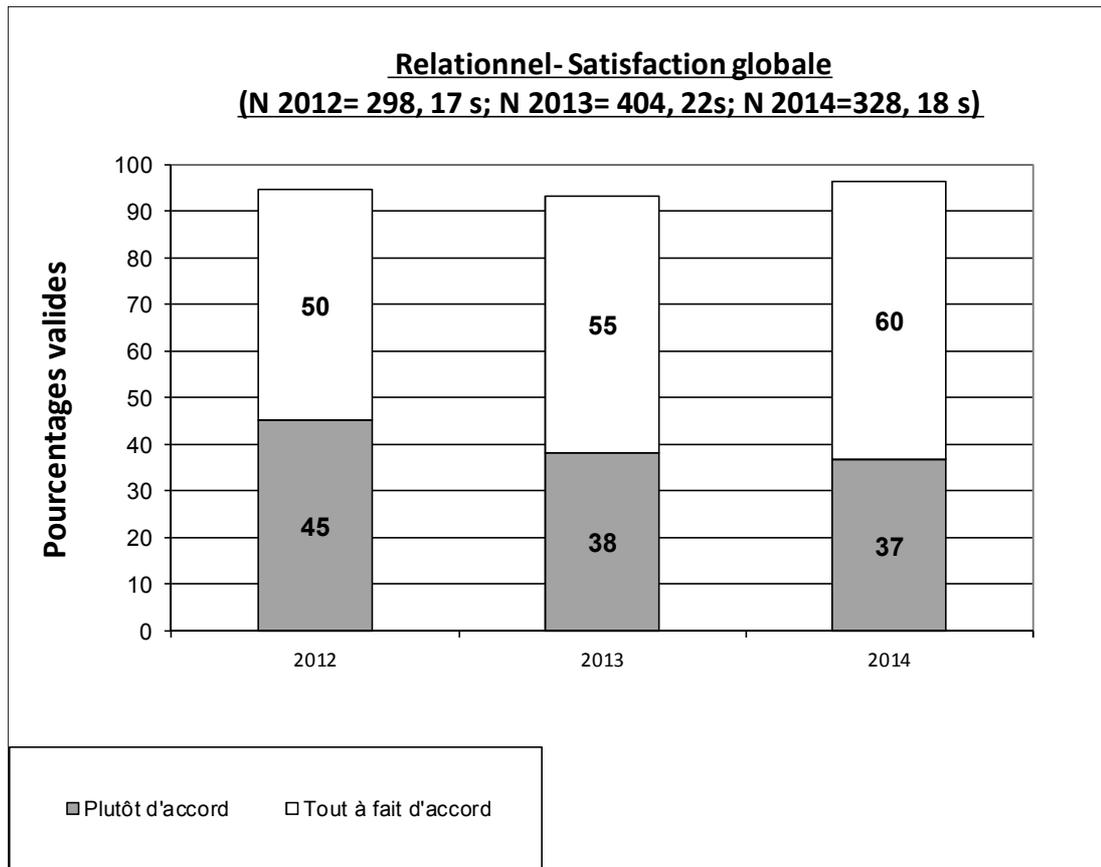
La dernière partie porte sur la préparation de la formation au futur travail de directeur ou sur l'aide de cette formation dans le travail quotidien de la direction.

Nous n'avons pris en compte que les réponses cohérentes à savoir que si à la question 11, je suis directeur, je dois répondre à la question liée à « en quoi cette formation est une aide pour mon travail de directeur au quotidien ». Si je ne suis pas directeur ou que je suis sous-directeur, je dois répondre à la question « en quoi cette formation m'a préparé à mon futur travail de directeur ». Nous avons donc retiré en plus des non-réponses les réponses que nous avons qualifiées d'incohérentes. Elles sont mentionnées à titre indicatif dans les tableaux. Nous avons opté pour conserver dans les graphiques liés à cette partie l'ensemble des points de vue 'pas du tout d'accord', 'plutôt pas d'accord', 'plutôt d'accord', 'tout à fait d'accord'.

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

## A. Satisfaction globale : axe relationnel

Graphe 12



96% des personnes ayant rempli le questionnaire d'évaluation sont satisfaites de l'axe relationnel. Ce qui est appréciable, c'est la proportion grandissante de personnes 'tout à fait d'accord'.

Et ce, même si à plusieurs reprises, dans les commentaires de celles-ci, les participants mentionnent le côté trop court de cette formation qui a des implications sur le fait de ne pouvoir aborder certains éléments que de manière superficielle : « *La formation étant relativement courte, nous avons vu beaucoup de choses, mais est-ce suffisant? Certains thèmes demandent à eux-seuls 3 jours, ce qui permettrait plus de pratique!* » ; « *20 heures, c'est peu pour tous les sujets à aborder. Mais nous avons des pistes, des références à développer.* » ; « *La communication avec les élèves a été très peu abordée.* »

Nous avons voulu savoir si cette sensation de durée trop courte de la formation était aussi partagée par les personnes 'plutôt satisfaites'. Un quart d'entre elles y font référence. Nous lirons dans l'un ou l'autre commentaire ci-dessous la difficulté plus marquée engendrée par ce court laps de temps quand les personnes ne sont pas en fonction. Ce qu'il est intéressant de creuser au travers de leurs commentaires, quand ils y font allusion, ce sont les implications de ce caractère trop court de la formation.

La difficulté qui revient le plus concerne le **manque d'approfondissement, le survol de certains points.**

*Beaucoup d'aspects très intéressants sont abordés mais ils sont trop nombreux pour être développés.*

*J'ai l'impression que plusieurs choses ont été survolées. C'est ma première formation (point de vue relationnel) et je manque de notion importante et surtout d'expérience comparé aux directeurs déjà en fonction.*

*Temps de formation trop court. La rapidité conduit à des confusions. Encore beaucoup de points d'interrogations et de frustrations.*

*Quantité impressionnante d'items à couvrir en un laps de temps réduit.*

**La nécessité de plus de pratique est aussi soulignée.**

*Pour les situations de prévention et gestion de conflit, il est dommage de n'avoir pas eu plus de pratique.*

*Beaucoup de présentation d'outils pas assez expérimentés pour ma part. Prise de conscience personnelle mais pas assez de feed-back. Un peu trop de matière. Pas assez d'intégration. J'ai eu l'impression que les 2 formateurs ont voulu nous donner un maximum d'outils en un minimum de temps. On ressort avec une belle boîte à outils mais je ne les ai pas utilisés assez que pour pouvoir les employer.*

Dans le temps imparti, le **rythme est trop soutenu**, ce qui a des impacts aussi en termes d'appropriation de la formation.

*20h de cours c'est assez court. Rythme assez condensé.*

*Je me demande si une journée de formation en plus ne serait pas nécessaire. Celle-ci permettrait sans doute d'avoir un rythme moins soutenu et ainsi de mieux percevoir les informations.*

*Grilles vues trop rapidement.*

Certains **contenus** ne sont pas travaillés suffisamment.

*Il manque effectivement du temps pour aborder l'éventail très diversifié des relations aux autres.*

*Une fois de plus, la formation est trop courte pour explorer les pistes communicatives dans leur ensemble et aller plus dans le concret.*

Un commentaire mentionne également **la place que le temps de formation laisse aux échanges**, très appréciés dans ce type de formation.

*Les gens ayant envie de partager leurs expériences, les formations devraient être plus longues! Plus de dates pour que lorsque quelqu'un s'exprime il n'empiète pas sur la formation.*

On y lit, en outre, le côté incontournable de cet axe de formation, ce qui peut expliquer le pourcentage très élevé de personnes satisfaites : « *L'aspect relationnel est pour moi l'aspect le plus difficile à gérer dans mon métier.* » ; « *C'est ma dernière formation et c'est celle qui était la plus enrichissante. Je regrette que l'axe relationnel ne constitue qu'une petite partie de la formation de direction car à mes yeux il est le plus important pour être un bon "manager".* »

De temps à autre, l'utilité pour un directeur de poursuivre ce genre de formations au cours de sa carrière est soulignée : « *Pour moi : axe à valoriser +++ encourager les futurs directeurs à continuer ce type de formation.* » ; « *Il y a peu de temps pour mettre tout cela en place. On ne peut s'améliorer qu'après avoir vécu certaines choses ou éléments* » ; « *Comme je l'ai dit dans mon travail, je reste un peu sur ma faim! Je pense que cette formation mériterait 10 heures de plus mais je sais aussi que j'aurai la possibilité de me former ultérieurement et grâce aux formateurs rencontrés, je sais désormais que ce sera important de le faire et que ça m'aidera beaucoup dans ce travail de direction.* »

#### **L'avis des personnes 'tout à fait satisfaites'**

Même si les aspects soulignés peuvent varier d'une session à l'autre, on trouve clairement des constantes :

##### Au niveau méthodologique :

- **l'alternance et la diversité des activités proposées**, et notamment les aspects théorique et pratique : « *Exercices pratiques réguliers, permettant une mise en pratique des théories vues.* », « *Les travaux d'équipe toujours renouvelés et jamais répétitifs malgré leur cadence soutenue.* » ; « *Présentation concrète de cas vécus et vidéos appuyant la théorie* » ;
- la **structure** de la formation et la **clarté et la pertinence** des informations : « *Les explications claires et bien structurées du formateur toujours argumentées d'exemples concrets qui ont bien illustré le cours.* », « *la qualité des documents présentés et surtout dans un langage accessible.* » ;
- la méthodologie **active** : « *exercices, mise en situation, travail de groupe,...* » ;
- les **analyses de situations concrètes** : « *Analyse et présentation finement amenée notamment grâce à l'évocation de situations réelles et donc vécues.* »
- Le recours à des **outils** caractérisés par leur diversité, leur côté concret, leur clarté, leur richesse : « *beaucoup de grilles d'analyse* » ;
- Les **échanges** entre participants de manière conviviale avec des collègues de réseaux différents, des collègues déjà en fonction : « *Partage d'idées.* » ; « *d'expériences* » ; « *interactions et échanges fertiles.* » ; « *Les échanges productifs lors des séances et sur le forum.* »



### Les qualités des formateurs et ce qu'ils suscitent :

« Les efforts du formateur pour nous mettre en sécurité par rapport aux compétences attendues. », « Les compétences relationnelles du formateur. Le fait qu'il soit lui-même directeur est sans doute un plus. », « le fait que le formateur ait travaillé dans le privé => autre vision, perception que l'univers enseignant. », « Un formateur expérimenté qui a le réflexe d'être pragmatique tout en s'appuyant sur des théories essentielles dans le domaine relationnel. » ; « Les qualités pédagogiques et relationnelles de x. Le dynamisme et l'humour d'y. » ; « Le respect des formateurs envers le groupe ainsi que leur enthousiasme. », « formateur à l'écoute et capable de rebondir » ; « l'intérêt des formateurs pour leur sujet et leur public »

### L'aspect auto-évaluation/réflexivité du dispositif:

« Il permet de se situer par rapport aux nombreuses situations de communication rencontrées dans le métier et de travailler ses faiblesses. En outre, des outils sont donnés pour les pallier » ; « La réflexion profonde sur nous-mêmes : j'apprends à bien me connaître pour mieux gérer les autres. » ; « Je suis entrée en réflexion comme si j'étais directrice et maintenant, j'en sais plus sur la gestion des conflits. J'ai pris conscience de mes forces et de mes faiblesses et je prends ceci comme un point positif. »

**L'avis des personnes non satisfaites :** Seules 12 personnes ne sont pas satisfaites des formations et la moitié d'entre elles se retrouvent dans une session qui sera celle dont les résultats se situent entre 50 et 75% en termes de satisfaction.

Les éléments avancés concernent :

- Le côté « très brouillon » de la formation : « Matière et manière de la transmettre souvent floue => difficile de percevoir le "vers quoi on va, comment, pourquoi, trop de références - abord parfois superficiel. », « manque de fil conducteur » ;
- Le côté trop théorique : « Trop de références, avec en retour, pas assez d'outils concrets, applicables, directement en phase avec la réalité. » ;
- Le focus peut-être trop prégnant sur l'évaluation : « La focalisation dès la 1ère heure sur le travail final sans mettre la formation en contexte ni en présenter les objectifs. »

Plus spécifiquement, l'un ou l'autre souligne d'autres éléments : « Une trop grande diversité dans la composition du groupe nous a empêchés parfois de parler une langue commune. », « Réalités abordées ici sans vraiment de rapport avec le niveau ESAHR », « Intervenants peu au courant de la pratique professionnelle de la fonction de direction. », des attentes autres : « je m'attendais à plus d'outils de communication relationnelle et ici, j'ai beaucoup plus appris à aborder ma relation ou autoévaluation personnelle sur le plan relationnel. »

Notons cependant que ce n'est pas parce que les participants ne sont pas satisfaits, qu'ils n'en retirent pas quelque chose pour leur futur métier ou leur métier actuel.

**Les suggestions d'amélioration des formateurs ou leurs points d'attention :** Dans les commentaires des formateurs, à part un cas où la personne mentionne que les 20 h peuvent convenir car il s'agit d'une formation initiale, les autres indiquent le **manque de temps** pour cet axe, même si parfois ils précisent les choix qui ont permis de s'en sortir au vu de l'horaire :

« Le regret de devoir survoler certains thèmes mais le choix d'approfondir la fonction de leader pédagogique coauteur de sens. » « Densité des compétences et objectifs pédagogiques à atteindre comparativement au temps de formation disponible. »  
« Les participants sont preneurs d'aller plus loin dans l'approfondissement de la formation. (...) Demandeurs d'une journée supplémentaire vu l'intérêt pour les outils proposés. »

D'autres commentaires font référence à l'**hétérogénéité du public** qui est un plus quand elle concerne la fonction

« Garder un bon équilibre entre le nombre de personnes déjà en fonction et les candidats à la fonction. » Un opérateur mentionne ainsi qu'il a été en difficulté parce que « cette année, aucun candidat n'exerce en qualité de directeur. Nous n'avons pu exploiter l'expertise de directeurs en fonction pour une confrontation "représentations" de la fonction et vécu lié à cette fonction ».

mais peut aussi être une difficulté quand il s'agit du type d'enseignement :

« Un directeur d'académie de musique a manifesté sa difficulté à percevoir le sens et l'utilité de la formation au regard de la fonction qu'il occupe. L'organisation semble sensiblement différente de celle d'un établissement scolaire, tant au niveau pédagogique que structurel. »

Une suggestion nous paraît intéressante à relayer : **ne pas commencer par l'axe relationnel** mais le faire précéder de l'axe administratif et pédagogique afin que les participants à la formation puissent se représenter plus concrètement le métier : « Il semble difficile de commencer la formation par l'axe relationnel qui implique pour certains une sensibilisation préalable aux dimensions administratives et pédagogiques de la fonction. Conditionner l'inscription à l'axe relationnel à une participation préalable aux deux autres/ à un des deux autres modules, pour favoriser un préacquis suffisant en termes de représentation de la fonction. »

Le commentaire suivant appuie cette suggestion surtout avec l'évolution du public qui est de moins en moins composé de directions : « Manque de recul des candidats sur le métier de direction, ce qui met en difficulté pour identifier les compétences relationnelles qui y sont articulées. »

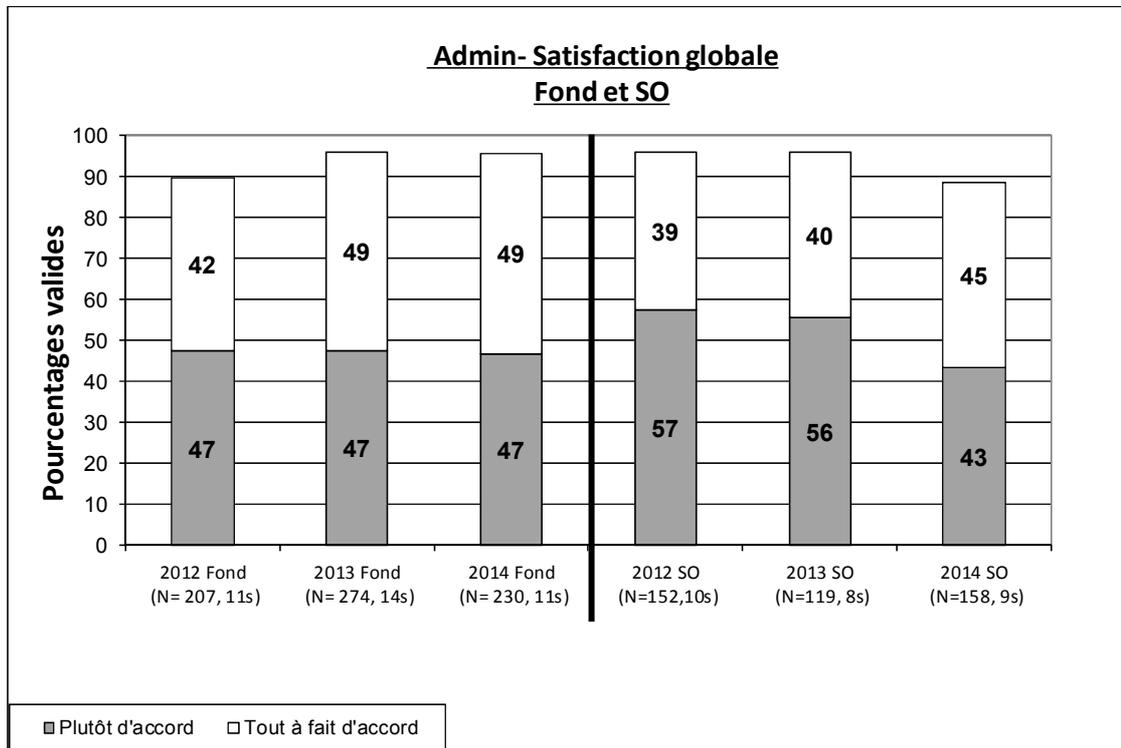
Enfin, en termes d'évaluation, les formateurs de deux opérateurs relayent des **difficultés** dont la seconde a déjà été évoquée dans les raisons des échecs :

- Le temps que nécessite l'accompagnement des candidats dans l'élaboration écrite de la situation ;
- Les compétences requises en termes d'écriture par rapport à l'élaboration du cas : « L'élaboration de l'étude de cas nécessite d'avoir recours à un type d'écrit particulier au regard duquel les participants rencontrent de nombreuses difficultés : difficultés de théorisation, orthographe et syntaxe posent de nombreux soucis qui entravent la compréhension. »

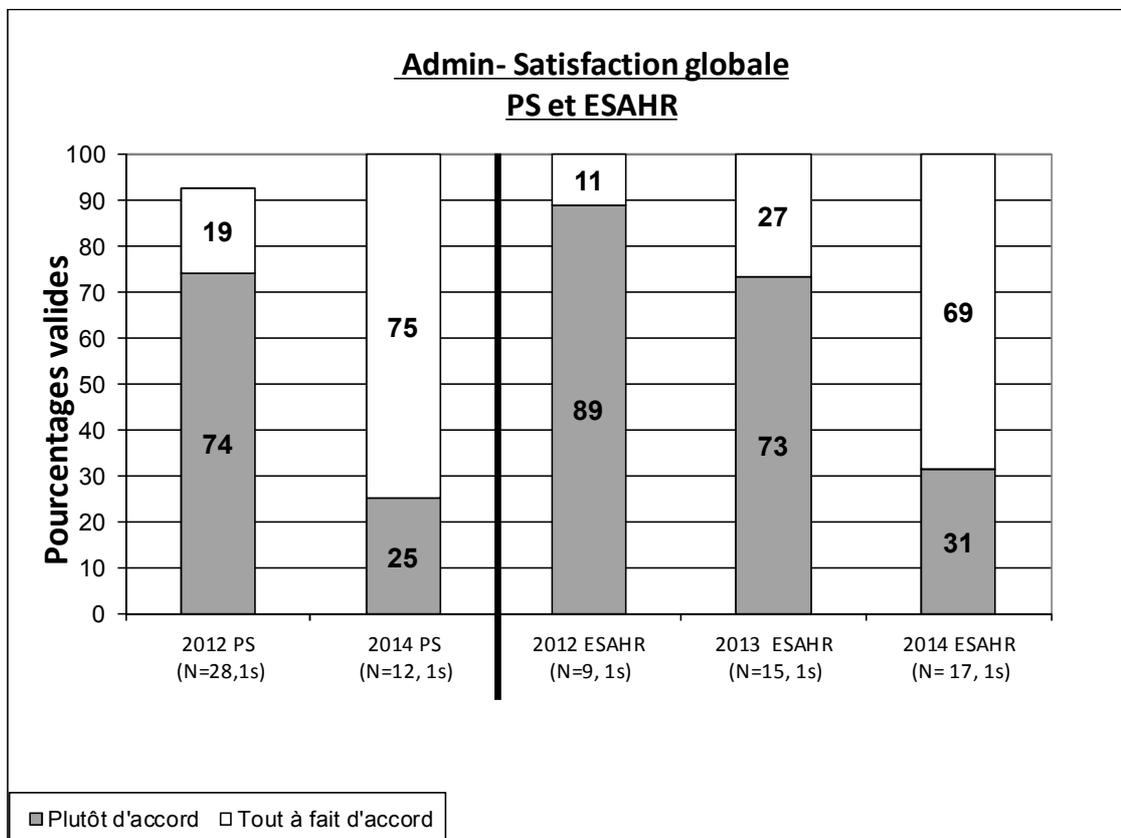
Un troisième formateur suggère de ne pas laisser l'élaboration du cas au participant et ce, pour plusieurs raisons : « L'épreuve devrait être envisagée au départ d'un cas qui a fait l'objet d'une validation préalable par niveau d'enseignement pour éviter 1) des analyses sur des cas qui impliquent trop les candidats sur le plan émotionnel ; 2) une évaluation dont le travail est dépendant de la capacité de rédaction d'un cas par les candidats. »

## B. Satisfaction globale : axe administratif

Graphe 13



Graphe 14



95% des participants du fondamental sont satisfaits de cet axe. Ce pourcentage est constant par rapport à l'année passée. En secondaire, par contre, on a une chute de 8% par rapport aux années antérieures. Nous creuserons cela dans l'évolution des sessions. Une des hypothèses que nous formulons à ce sujet est que certaines sessions ne se centrent pas suffisamment sur la démarche de recherche et sont alors confrontées à la multiplicité des textes, impossible à voir en si peu de temps. Au niveau promotion sociale et ESAHR, les personnes enchantées de cet axe sont plus de 70%.

### L'avis des personnes « tout à fait satisfaites »

Il convient de noter à nouveau que même chez les participants tout à fait satisfait le côté trop court de la formation revient de nombreuses fois.

L'élément qui ressort massivement des commentaires est celui relatif aux **formateurs** où les participants pointent leur maîtrise de la matière, la capacité qu'ils ont à rendre accessible la complexité de la matière, la clarté des explications données, leur disponibilité par rapport aux questions posées, le soutien des participants,...

*Le formateur compétent connaît bien sa matière et par ses réponses montre comment apprendre à se débrouiller.*

*L'enthousiasme pédagogique des formateurs, contagieux.*

*Informations très claires et explicites. Les explications du professeur sont au niveau des enseignants.*

*Le formateur a veillé, pour chaque article, à l'illustrer par un exemple pratique. La compréhension était donc plus aisée et le cours plus agréable à suivre.*

*Le formateur qui nous a mis à l'aise et a simplifié cette matière si complexe.*

*Le fait que le formateur ait rendu accessibles les textes d'apparence "repoussante".*

*La disponibilité des formateurs par rapport aux questions posées durant la formation. La décontraction malgré la matière ardue.*

*La bonne humeur du formateur et le fait qu'il croit en notre réussite ainsi que ses explications claires et détaillées*

*L'expérience du formateur dans l'enseignement (et à plusieurs niveaux).*

Viennent ensuite des éléments sur le **contenu** déjà apparu dans les commentaires liés aux formateurs : le côté structuré de celui-ci est important, « *Le contenu de la formation a été clair, complet, travaillé avec pertinence* ».

Les **misés en situation** sont essentielles : « *discussions sur des cas concrets et vécus. Pas un cours ex-cathedra.* », « *Le fait d'être en situation de recherche (exercices). Exercices pratiques et variés.* »

Les **échanges et le partage avec les collègues des autres réseaux**, le climat constructif et positif font partie des éléments liés à la satisfaction.

Plus spécifiquement, dans le cas d'un opérateur, l'**e-learning** est apprécié. Dans le cadre d'un autre opérateur essentiellement, ce sont les **supports** fournis qui sont très estimés (fiches outils), « documents riches et bien présentés ». Un commentaire d'ESAHR souligne aussi le fait d'avoir reçu le maximum dans le temps imparti.

### L'avis des personnes non satisfaites

Les personnes non satisfaites se retrouvent davantage dans certaines sessions que dans d'autres. C'est avant tout le **manque de structure, le caractère confus de la formation et l'aspect ex-cathedra** de celle-ci qui est pointé : « *Aspect un peu brouillon de la présentation des décrets, textes législatifs* », « *Le cours ex cathedra du 4/10 AM où la formatrice a lu ses feuilles durant toute la matinée* », « *La formation était très expositive.* », « *Le premier jour sous forme de conférence ne m'a rien apporté de concret.* »

Dans une session, beaucoup de travail a été proposé en dehors, ce ne fut pas très apprécié. Dans une autre, il n'y a clairement **pas eu l'apprentissage d'une démarche** : « *La formation devrait se concentrer sur la méthode de recherche dans les textes de lois, décrets, or on parle de beaucoup de choses et on survole certains décrets mais aucune méthode n'est expliquée.* »

Le **manque de temps** est récurrent : « *Beaucoup trop court (10h de formation) pour une matière si lourde et pointilleuse abordée pour la 1ère fois!* », « *Le manque de temps pour aborder la législation en profondeur, ainsi que les études de cas.* »

Très spécifiquement, d'**autres raisons** sont avancées : le fait que ce soit trop poussé pour une direction (« *Certaines questions des devoirs ont parfois un aspect législatif poussé un peu hors des compétences d'une direction.* »), la mise à l'écart de l'enseignement spécialisé, le fait qu'à part le décret 2/02/2007, aucun texte légal n'a été abordé spécifiquement, le travail individuel demandé chez un opérateur (« *N'ayant aucune notion de la fonction, il a été très difficile de travailler en individuel* »).



### Les suggestions d'amélioration des formateurs ou leurs points d'attention

L'un ou l'autre opérateur pointe encore la **durée** (beaucoup moins qu'avant): « *La durée restreinte de la formation vu le nombre élevé et la complexité des textes légaux à aborder* ». La perception des commentaires laisse supposer que ces opérateurs ne se centrent pas avant tout sur la démarche de recherche. D'autres mentionnent cependant que plus de temps permettrait plus de pratique et que c'est par là que les participants comprennent la matière. Un opérateur souligne aussi qu'il « *manque de temps pour aborder en profondeur autre chose que l'enseignement secondaire de plein exercice (par ex.: candidats futurs directeurs de l'enseignement spécialisé, qui y travaillent, peuvent être frustrés, car matière abordée dans les grandes lignes uniquement.)* »

L'élément problématique mis en évidence concerne la **non-actualisation de l'arrêté** : « *Vitesse à laquelle la législation change => formation de plus en plus déconnectée de la réalité : arrêté doit être revu, permettre de prendre en compte les textes adoptés jusqu'au bout de la formation.* » ; « *Travailler en octobre 2014 avec des textes qui n'étaient déjà plus en phase avec les lois en vigueur. (Textes du cd au 01/01/2014 (modifiés en avril 2014))* », « *Il est important de mettre les textes à jour avant la formation d'octobre. Ex: D21/11/2013 concernant*

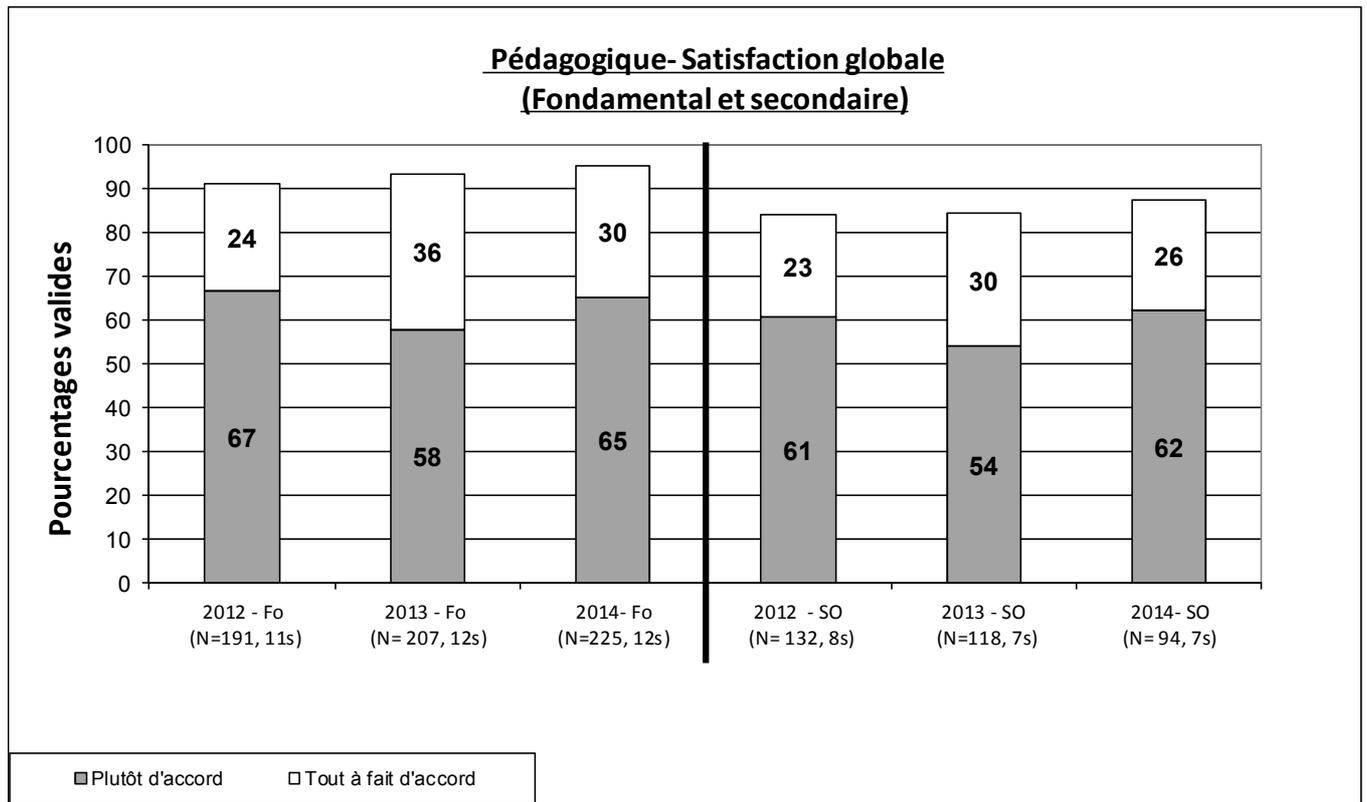
*l'accrochage scolaire, la prévention de la violence à l'école, ...modifie le décret mission avec entrée en vigueur le 1/09/2014.* » ; « *Manque l'AGCF "répertoire des options de base du 14/06/1993; l'AGCF du 22/05/2014 portant application du décret du 21 novembre 2013 organisant divers dispositifs scolaires. A ajouter à la liste des bases légales à connaître.* »

Une autre difficulté mentionnée par certains, à la fois plus chez certains opérateurs que chez d'autres : **l'hétérogénéité du public**. Le témoignage d'un formateur l'illustre bien : « *Cette hétérogénéité est due à la situation professionnelle actuelle et /ou au vécu des participants : des enseignants qui sont en fonction comme directeurs temporaires et par conséquent, en contact avec les obligations légales; des enseignants encore titulaires de classe mais ayant déjà suivi une formation administrative réseau; des enseignants encore titulaires et vierges de toute connaissance administrative et légale; des enseignants détachés dans leur PO ou dans leur réseau; des enseignants ayant présenté le dernier examen d'inspecteur.* » Ceci est d'ailleurs souligné aussi par certains participants : « *Les niveaux très différents des participants font que certains étaient parfois très vite perdus, d'autres trop avancés.* »

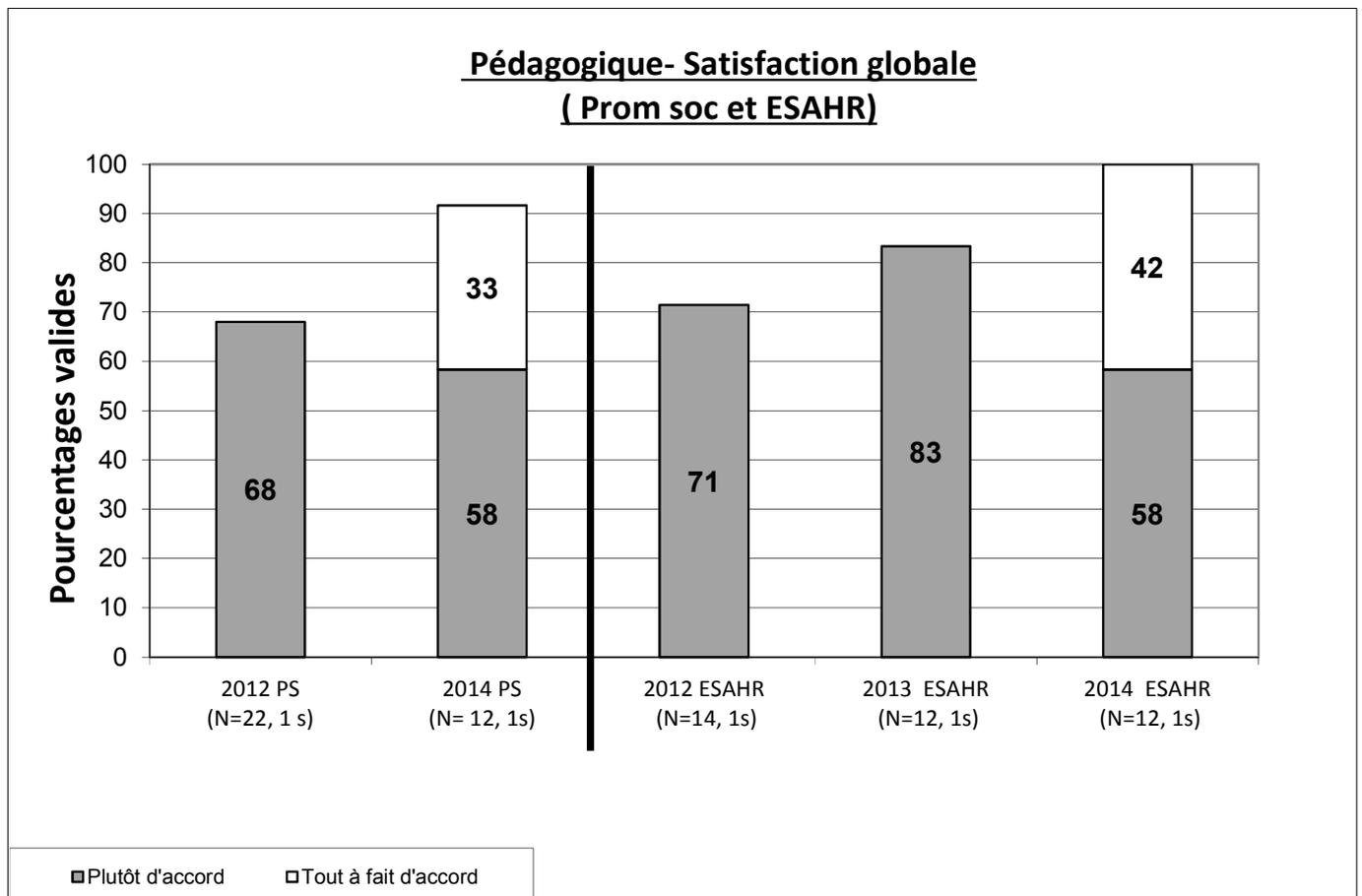
Cet axe est clairement plus difficile pour les **candidats professeurs** sans expérience préalable de direction « *face à des notions qu'ils n'ont jamais abordées.* »

### C. Satisfaction globale : axe pédagogique

Graphe 15



Graphe 16



95% des personnes sont satisfaites de l'axe pédagogique fondamental. Le pourcentage est plus faible pour le secondaire : 87% cependant. Le nombre de sessions liées à chacun des niveaux reste constant au fil des années.

Dans tous les niveaux, nous percevons une évolution sensible du pourcentage de satisfaits entre les années (4% pour le fondamental ; 3,5% pour le secondaire). Pour la promotion sociale et l'ESHR, cette progression est à voir dans le fait qu'en 2014, nous avons des personnes « tout à fait d'accord » alors que nous n'en avions aucune les années précédentes.

### L'avis des personnes 'tout à fait' satisfaites

Nous pensions différencier cet avis par niveau. Mais dans les faits, nous retrouvons des éléments similaires entre les niveaux.

Les trois éléments qui ressortent le plus sont :

- Les **formateurs** : leur disponibilité, leur positivisme (« *beaucoup de soutien, d'encouragements* »), leur professionnalisme et leur maîtrise de la matière, la qualité des explications, leur ouverture d'esprit, la diversité des points de vue des formateurs, « *C'était très intéressant d'avoir eu des formateurs qui partaient de leur vécu pour expliquer les théories.* », leur dynamisme et leur motivation : « *Ils ont éprouvé un réel plaisir à échanger leurs savoirs et leurs expériences.* » ainsi que leurs feed-back pour les travaux individuels ;
- La **richesse des échanges** nombreux et fructueux entre les participants, l'ambiance conviviale du groupe, le partage des expériences vécues : « *Bel espace réservé à l'expérience de terrain des participants.* » ; « *Les confrontations permettent d'aboutir à de nombreuses pistes de solutions.* » ;
- Le côté **concret, pratique mais aussi participatif** : « *Les formateurs ont su faire passer des données théoriques à l'aide de documentaires.* », les exemples concrets de situations vécues dans les écoles, les travaux en équipe

Plus spécifiquement, un commentaire fait référence au regard nouveau posé sur l'enseignement d'aujourd'hui que permet la formation ; un autre, à la richesse du contenu : « *une ligne de conduite pour mener un pilotage pédagogique.* » La dimension e-learning est soulignée par un participant : « *Le système de fonctionnement en général (échange sur la plateforme, le système de forum). Je trouve que nous possédons là un outil superbe pour travailler avec les étudiants que nous sommes redevenus.* »

Le caractère trop court de la formation est souligné dans plusieurs commentaires : « *La formation n'est pas suffisamment longue pour tout aborder. On reste sur une grosse soif de savoir.* » ; « *Il manque du temps...5 jours ne me suffisent pas... les sujets abordés sont tellement complexes et vastes.* » ; « *J'ai encore besoin de formations afin d'approfondir certaines connaissances (cycle 5-8, transition mat prim, les formations des enseignants, ...).* » ; « *concepts souvent vagues qui mériteraient d'être plus longuement travaillés* » ; « *Par manque de temps, beaucoup d'aspects restent trop peu explorés.* ».

### L'avis des personnes non satisfaites

11 personnes en fondamental, 17 en secondaire et une en promotion sociale disent ne pas être satisfaites de cette formation.

Notons que parfois sur un même objet pour les formations d'un opérateur, on a des points de vue divergents. Par exemple, sur l'intérêt ou non du nombre de formateurs.

Pour le fondamental, c'est le fait qu'il n'y ait pas suffisamment de **pratique** qui revient, d'une part et le **feed-back sur les travaux** : « *pas de modèle de correction des exercices* ». La question du **manque de temps** reste présente (« *rythme très soutenu* »).

Nous retrouvons ces 3 éléments au niveau du secondaire (« *très peu de cas concrets et peu d'encadrement sur les cas d'analyse => on reste donc avec nos questions.* ») mais avec **d'autres éléments souvent spécifiques** à un opérateur ou à une session évaluée plus négativement:

- Une formation axée sur la fonction d'enseignant et non de direction ;
- Trop de morcellement, changement chaque fois de formateur, un survol sans pouvoir approfondir les sujets ;
- Certains messages trop didactiques/dogmatiques ;
- « *Beaucoup trop de présentation ex cathedra pendant de trop longues périodes (parfois plus de deux heures) avec de trop longs monologues.* » ;
- Des échanges peu intéressants ;
- « *Beaucoup de doutes, flou quant à ce qui est attendu pour la certification. Je rentre avec un sentiment de frustration (un peu comme un élève qui n'a pas tout compris).* » ;
- « *La production de travaux jamais analysée jusqu'au bout.* » ;
- Le manque de dynamisme de certains formateurs.

Dans certains cas (SO), il est relevé le doublon avec la formation réseau (un opérateur) ou avec l'axe relationnel (un autre opérateur). En promotion sociale, le bémol tient au fait que beaucoup de documents ont été reçus mais peu exploités.



### Les suggestions d'amélioration des formateurs ou leurs points d'attention

Les difficultés mentionnées par les formateurs sont essentiellement liées au temps de formation disponible en regard des objectifs visés : « *Il y a beaucoup de matière et on ne peut se permettre d'y entrer suffisamment en profondeur.* » ; « *Certains candidats auraient besoin de temps supplémentaire pour maîtriser les contenus.* » ; « *Il y a trop de compétences à travailler en 30h si on veut pratiquer une pédagogie active qui contribue à faire évoluer les représentations des participants.* » ; « *Enormément de contenus à faire intégrer en trop peu de temps. Certains participants ne maîtrisent pas les contenus minimaux à la compréhension des concepts abordés.* ». Ceci est aussi appuyé par un autre opérateur qui mentionne que « *les participants ne possèdent pas certains prérequis qu'il est nécessaire de connaître avant de se lancer dans des aspects plus techniques (ex: différencier projet pédagogique de projet d'établissement).* »

Un opérateur du secondaire mentionne que plusieurs formés, notamment ceux qui ne sont pas en fonction souhaiteraient pouvoir bénéficier de développements complémentaires, individualisés ou non, mais le temps imparti à la formation ne le permet pas. Le commentaire suivant d'un participant appuie cette affirmation : « *C'est quand même fort abstrait mais cela donne quelques*

*pistes. Il y a beaucoup d'infos à prendre en compte, peut-être trop d'un coup lorsqu'on n'est pas encore en fonction.* »

Il convient soit d'augmenter le temps de formation pour couvrir l'ensemble des objectifs; soit définir parmi ces objectifs des prioritaires et des secondaires ou réduire le nombre de compétences à travailler. Il convient aussi de réactualiser le cahier des charges pour y inclure les nouvelles références légales.

D'un point de vue organisationnel, un formateur prône de garder un délai de 15 jours entre la dernière journée de formation et l'examen et d'avoir un étalement plus large de la formation.

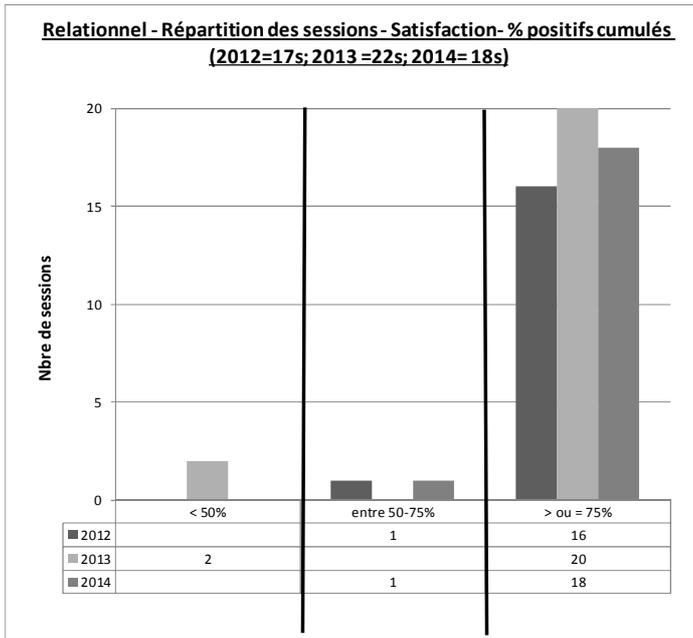
Au niveau de la promotion sociale, il est proposé d'aborder l'e-learning (sa façon de fonctionner, ses contraintes et intérêts) dans le cadre de l'organisation d'un établissement de promotion sociale vu l'intérêt que ce type d'enseignement peut prendre.

Des questionnements sur l'évaluation sont relayés par un opérateur :

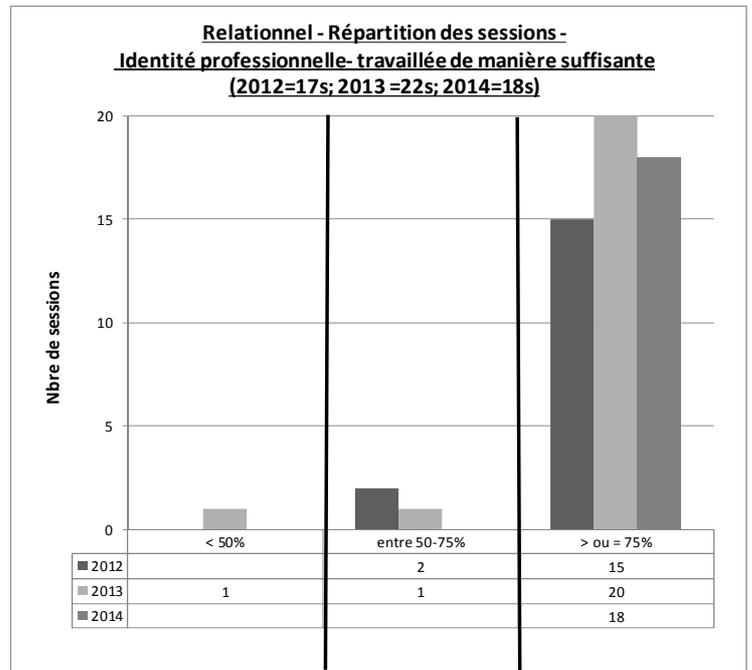
- possibilité d'une évaluation orale avec 2 formateurs pour les candidats en balance ;
- quid des candidats qui ont des besoins spécifiques : utilisation d'un ordinateur plus d'une imprimante pour un dyspraxique?

## D. Evolution des sessions : axe relationnel

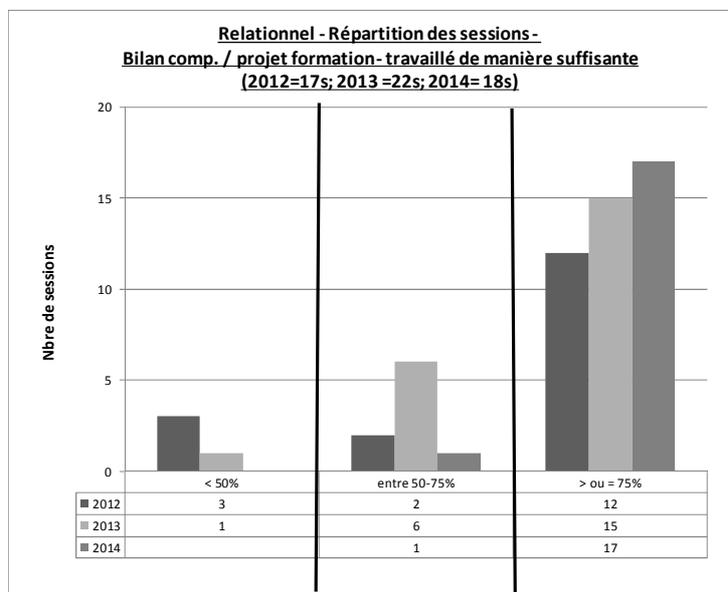
Graphe 17



Graphe 18



Graphe 19



Dans cette partie, nous examinerons comment évoluent les sessions problématiques (<50%) et moyennes (entre 50 et 75%) de l'année passée.

### **Satisfaction**

En termes de satisfaction, une des sessions (la seule de l'opérateur concerné) est restée moyenne. Pourtant, en 2013, cet opérateur avait deux sessions très positives. Notons qu'il y a deux ans, la session moyenne était également celle de cet opérateur. Nous avons explicité les raisons de cette évaluation mitigée dans le point relatif à la satisfaction : le manque de fil conducteur, la prégnance du travail d'évaluation et le côté trop théorique.

En 2013, nous avons deux sessions problématiques de 2 opérateurs différents. L'un d'entre eux, outre cette session négative avait une session positive (> ou = à 75%). En 2014, les deux sessions de cet opérateur sont positives. Par contre, l'autre opérateur n'a plus donné de sessions.

Nous avons ensuite examiné le positionnement des sessions pour les deux fils conducteurs de l'axe relationnel à savoir : la prise de conscience des changements amenés par sa nouvelle identité professionnelle et son bilan de compétences par rapport à ses aptitudes et compétences relationnelles en vue de définir son projet de formation en cours de carrière.

### **Identité professionnelle**

Toutes les sessions ont plus de 75% des participants qui estiment que la compétence liée à l'identité professionnelle est travaillée de manière suffisante. C'est un résultat tout à fait positif. Nous avons une session problématique en 2013 mais cet opérateur n'a plus donné de formations en 2014. Un autre opérateur avait une session moyenne (sur 2) mais en 2014, les deux sessions sont positives.

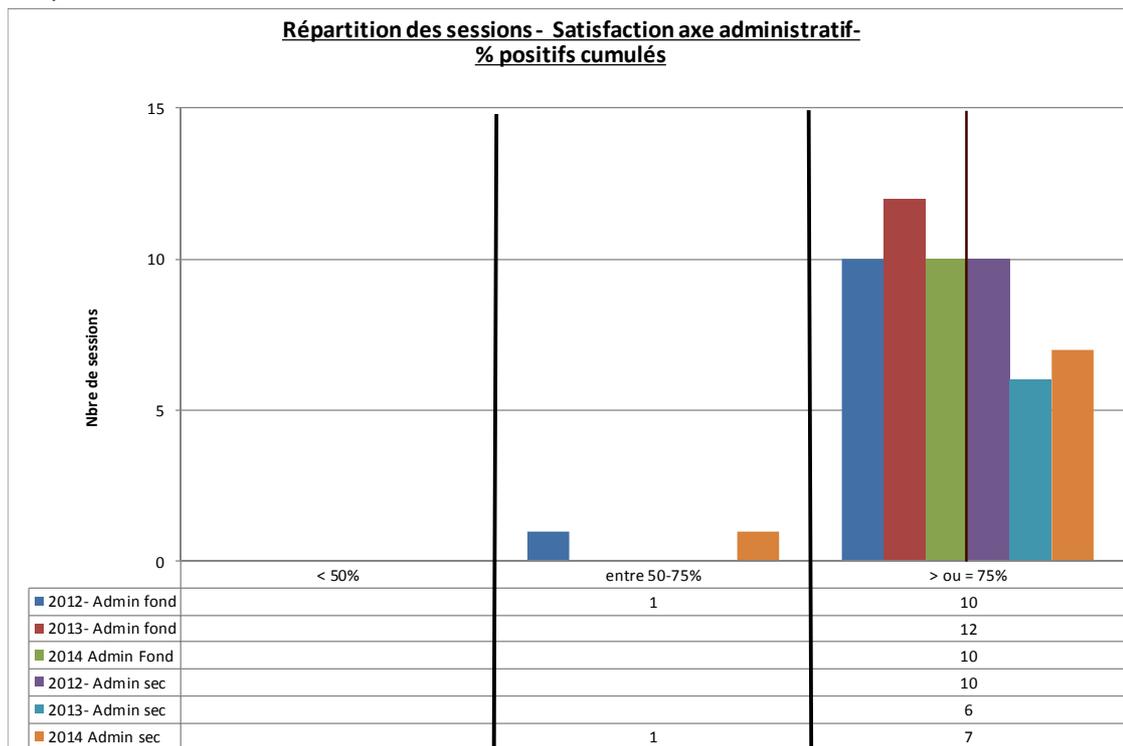
### **Bilan de compétences et projet de formation**

Quant au bilan de compétences en lien avec son projet de formation, nous avons également une belle évolution des résultats. Il n'y a plus de sessions problématiques mais, comme nous venons déjà d'en parler, l'opérateur en question n'intervient pas cette année sur l'axe relationnel. Dans les sessions moyennes, 5 opérateurs différents étaient concernés. Un n'a plus donné de formations cette année, 3 autres ont maintenant des sessions positives et ce, pour l'ensemble de leurs sessions, parfois nombreuses. Par contre, un opérateur conserve, à l'image de ce qu'il avait en 2013, une session moyenne sur 3. En examinant les commentaires de cette session, on lit deux choses: pour certains participants, il y a eu trop peu de mises en situations concrètes liées spécifiquement au poste de direction. Les exemples relevaient plus de situations concernant la vie personnelle, familiale. Un directeur dira que « *les propositions et techniques proposées lors de la formation sont peu réalistes et montrent une piètre connaissance des réalités scolaires* ». Son évaluation sera très négative. Par ailleurs, il y a eu un souci organisationnel (absence d'un formateur qui n'a pas été anticipée) qui a créé un réel mécontentement chez les participants. Ce fait a peut-être entaché l'évaluation de la formation.

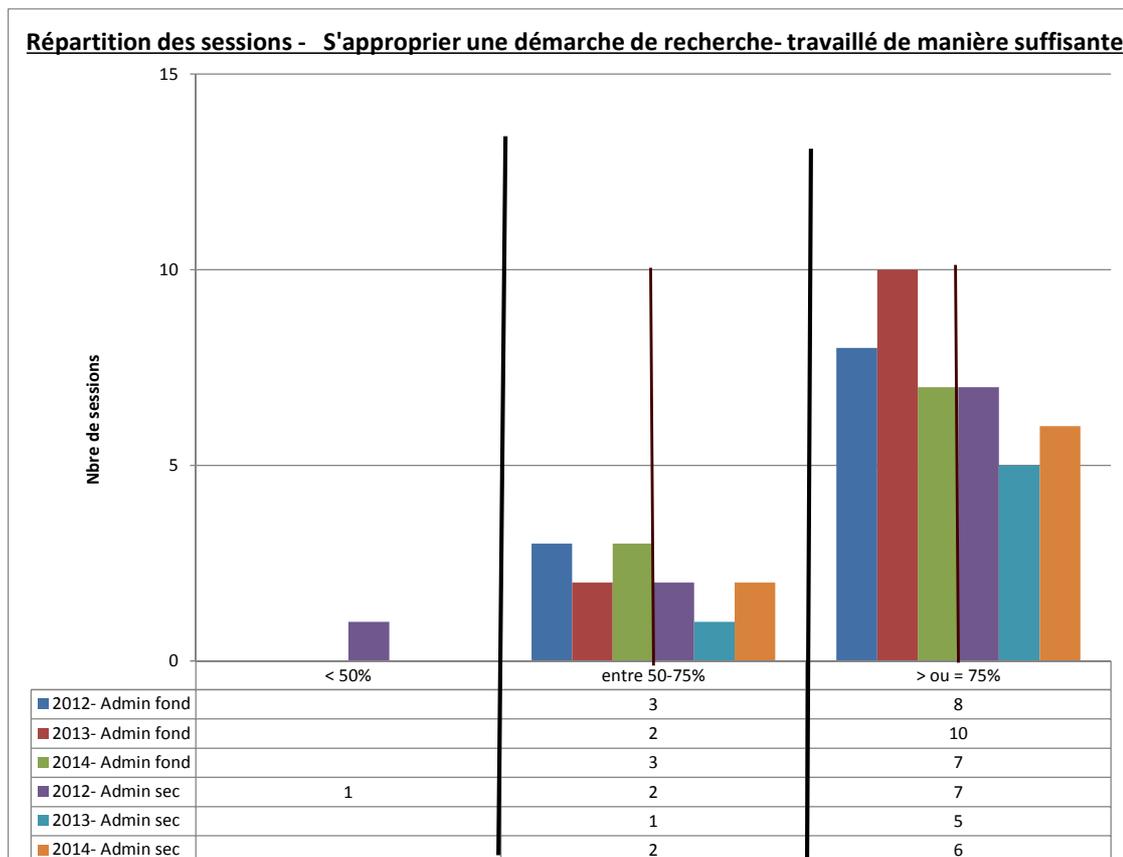
Il convient tout d'abord de noter que dans ces graphes deux sessions ne seront pas prises en compte étant donné que nous ne disposons pas pour ces sessions de 65% des questionnaires. Pour un opérateur, c'est une difficulté que nous rencontrons déjà depuis plusieurs années. Une amélioration a cependant été observée. Cet opérateur remettait en effet les évaluations en fin de formation aux participants sans qu'ils ne les complètent et leur proposaient de les renvoyer. Nous savons que cette pratique n'est pas pertinente pour avoir un taux de réponse minimum. Dans le cas de l'autre opérateur, c'est la méthodologie qui implique que les participants renvoient l'information. Cet opérateur relance souvent les participants pour qu'ils fassent parvenir leur évaluation. Le minimum de questionnaires n'a cependant pas été obtenu dans un cas sur les 5 sessions données par cet opérateur.

## E. Evolution des sessions : axe administratif

Graphe 20



Graphe 21



## **Satisfaction**

En termes de **satisfaction**, au **fondamental**, plus de 75% des participants sont satisfaits dans toutes les sessions. Ce n'est pas le cas pour une session moyenne du **secondaire**. Le caractère confus, peu structuré (« *on passe du coq à l'âne* ») de cette formation est pointé : « *Malheureusement, je trouvais la formation incomplète, inadaptée et mal préparée.* » ainsi que le fait qu'aucune méthode de recherche ne soit proposée. Cette formation doit clairement être améliorée. Nous en parlerons avec l'opérateur de formation.

## **S'approprier une démarche de recherche**

Afin de permettre que la formation puisse tenir la route malgré le peu d'heures, il a été convenu avec les opérateurs de formation de centrer le cœur de celle-ci sur l'appropriation d'une démarche de recherche. Quel que soit le niveau, nous n'avons plus de formations problématiques mais 3 sessions restent moyennes (par rapport à 2 l'année passée) en **fondamental** et 2 en **secondaire** (par rapport à 1 l'année passée).

Au niveau **fondamental**, il s'agit de 3 sessions d'opérateurs différents. Une session est la seule d'un opérateur et reste la même que l'année passée. Les autres relèvent d'opérateurs où d'autres sessions sont optimales. L'année passée, une de l'un d'entre eux avait déjà été considérée comme moyenne.

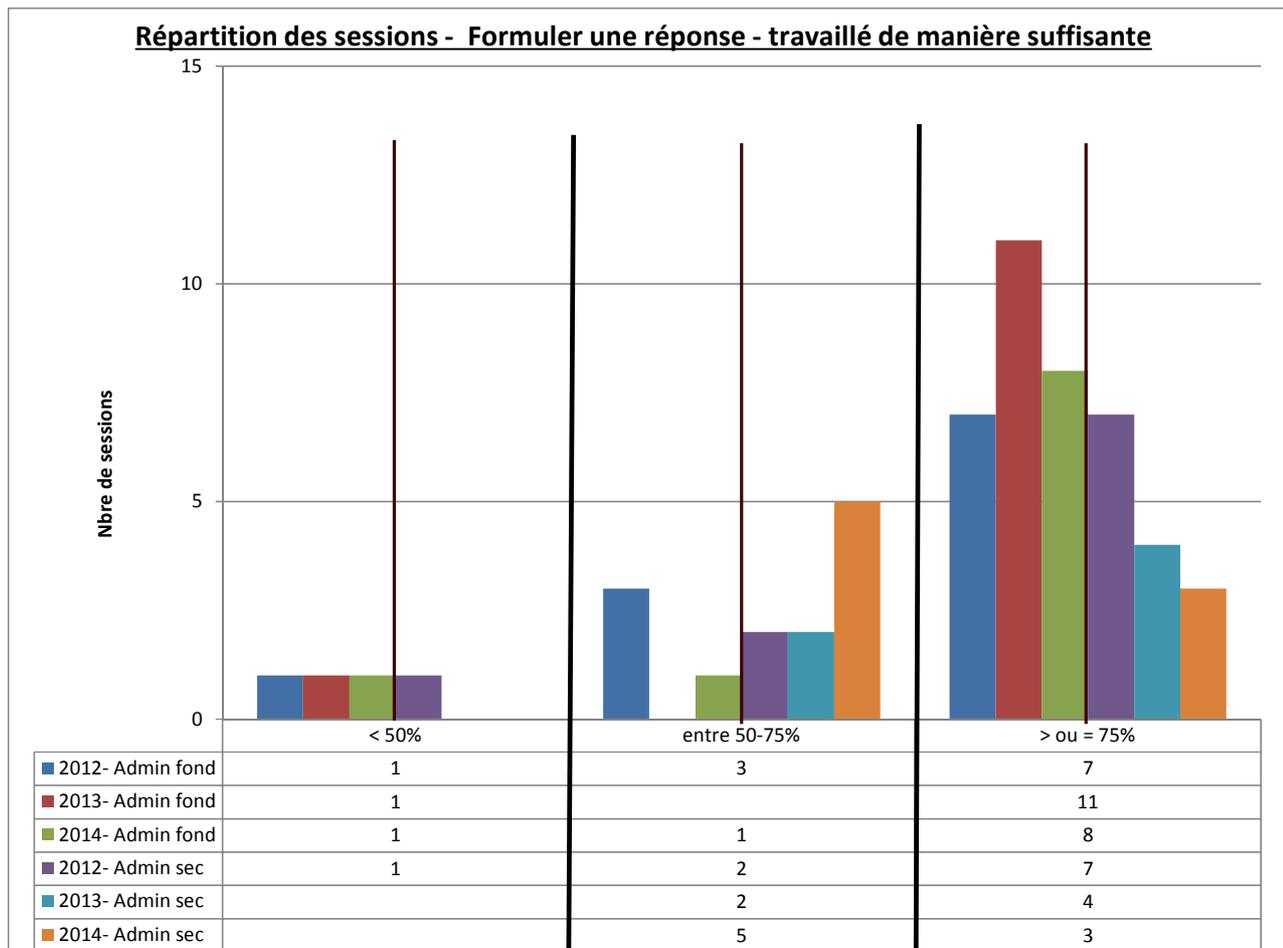
Pour la première, il s'agit du manque de concret : « *Beaucoup trop de théorie, aucune analyse de cas*

*pratiques.* », « *Pas assez de recherche (pratique) dans les textes, afin de nous préparer à l'examen.* », « *Trop de blabla non fondé. Seule une lecture est faite. On ne fait pas d'exercices concrets.* »

Dans le cas de la 3<sup>ème</sup> session, l'appréciation négative de la première journée qui prend du temps sur la partie étude de cas (2<sup>ème</sup> journée): côté théorique, sans support semble être l'explication. Les participants revendiquent « *plus d'heures pour ce 2ème jour et moins pour le 1er jour* », « *4h de théorie et 6h de pratique.* » ; « *Nous aurions dû approfondir davantage les articles de loi ou de décret les plus importants, en les mettant en relation avec des cas concrets qu'un directeur d'école peut rencontrer. Nous aurions dû également davantage apprendre à nous servir des différents décrets (savoir dans les grandes lignes les sujets principaux de chaque décret) avant d'être confrontés individuellement à des études de cas. Je trouve que cette formation est trop courte et trop généraliste.* » En ce sens, les difficultés pointées se rejoignent.

Pour la 2<sup>ème</sup> session, les exercices sont bien présents mais les participants en auraient souhaité davantage : « *L'exercisation via le forum est pour moi insuffisant et pas assez suivi/corrigé. J'aurais aimé parler de cas concrets lors des journées, de réaliser la recherche et d'apporter une réponse pertinente avec le formateur.* ». Certains sont en difficulté avec la méthodologie (e-learning) : « *Je préfère vivement venir 2 journées de plus, échanger, consulter, discuter avec des visages plutôt qu'au travers de l'écran. Ce n'est pas vraiment la réalité de terrain que je rencontre.* ». La question du manque de temps revient souvent.

Graphe 22



Au niveau du **secondaire**, on retrouve la formation qui était très moyenne au niveau satisfaction et pour laquelle on a vu clairement qu'une démarche de recherche n'était pas travaillée suffisamment. L'autre session concerne le même opérateur qu'en fondamental (celui de la 3<sup>ème</sup> session). Les mêmes raisons sont évoquées : cours ex-cathedra première journée, manque de pratique : « *Manque d'aspect pratique de la fonction. Aller aux choses essentielles!* » En outre, les participants de cette session ont un avis très critique sur le CD-rom fourni par l'IFC (outil sensé aider) : manque de structure, pas le nom de décret ni date, « *Difficile de s'y retrouver.* » (notons qu'une réorganisation du CD en 2015 a été proposée sur la base des commentaires des évaluations des participants et des formateurs) ou le support de l'opérateur : « *Certains documents se trouvent sur l'interface de l'opérateur et ne sont pas utilisés en classe. D'autres notes sont incomplètes par rapport aux projections faites en classe.* » Notons que la session moyenne en 2013 est devenue optimale.

### Formuler une réponse

Par rapport à la formulation d'une réponse, beaucoup plus de sessions sont moyennes en **secondaire** voire problématique au **fondamental**.

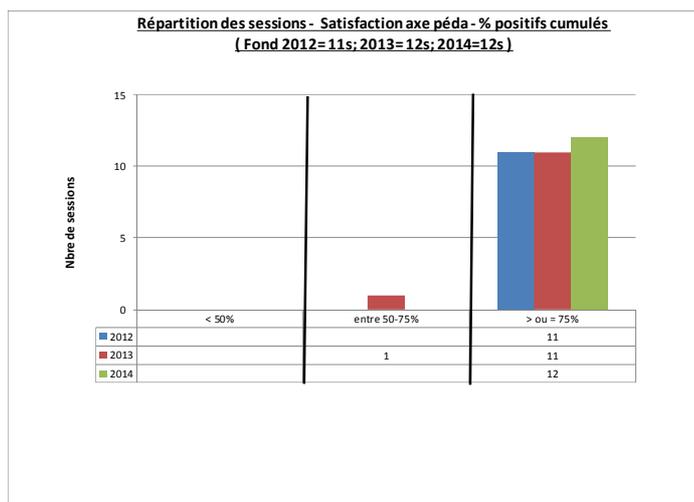
Au niveau **fondamental**, les deux sessions plus faibles étaient celles déjà moyennes sur la démarche de recherche. Une d'entre elle (celle qui est moyenne) était problématique l'année passée. Assez étonnamment, la

session évaluée négativement est celle pour laquelle les exercices étaient présents mais pas en suffisance aux dires des participants, ce qui explique leur évaluation : « *Lors de cette formation, le point c aurait dû être travaillé beaucoup plus. (sous forme de petits groupes)* ». Le commentaire suivant témoigne de la difficulté par rapport à cette compétence : « *J'aurais aimé aborder un ou plusieurs cas concrets lors des cours pour pouvoir juger ensemble la pertinence de mes réponses : (formulation de mes réponses sur des cas pratiques simples) (pas si simples que ça pour des novices!)* ». Cette session n'était pas considérée comme problématique ou moyenne l'année passée.

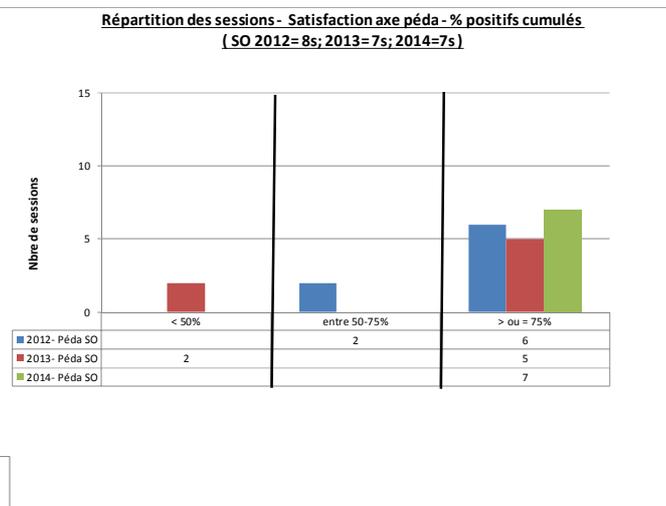
Au niveau **secondaire**, on retrouve dans les 5 sessions moyennes, les 2 sessions déjà faibles sur la démarche de recherche. 3 autres apparaissent : deux d'un même opérateur et une d'un autre. Rien de spécifique à signaler pour cette dernière si ce n'est le côté « trop court » de la formation. Dans une session, certaines interactions semblent avoir pris le dessus sur les exercices : « *Interventions parfois trop personnelles et trop fréquentes des mêmes interlocuteurs.* », « *On a trop dévié sur des discussions et des débats d'idées.* », « *J'ai l'impression que nous nous sommes parfois dispersés.* » On lit aussi le souhait de faire des exercices pratiques en classe. Ceci rejoint les commentaires de l'autre session : « *Manque de temps en présentiel pour réaliser l'un ou l'autre exercice.* ». Mais rien ne semble problématique à la lecture des commentaires dans cette dernière session si ce n'est à nouveau le trop peu de temps.

## F. Evolution des sessions : axe pédagogique

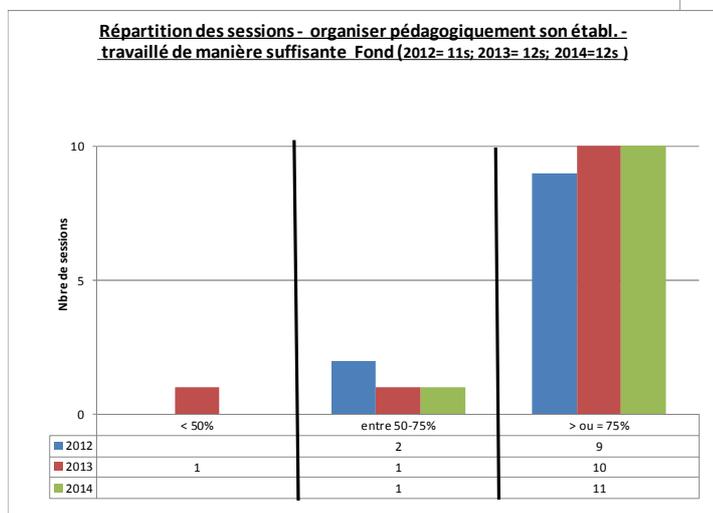
Graphe 23



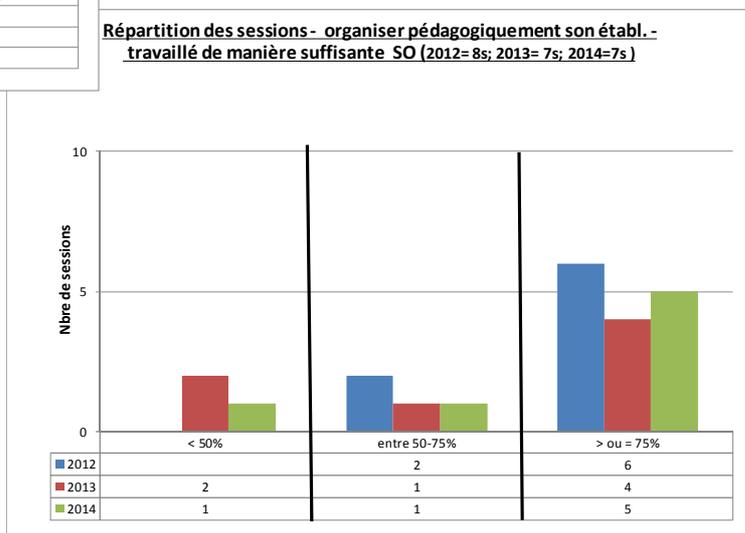
Graphe 24



Graphe 25



Graphe 26



## Satisfaction des formations

Comme nous l'avons vu dans la partie relative à la satisfaction des formations, au moins 75% des participants considèrent que la formation qu'ils ont suivie est satisfaisante dans toutes les sessions (fondamental et secondaire). Il est important de souligner deux choses : c'est que cette satisfaction doit être contextualisée par rapport aux nombreuses compétences et au temps imparti. En outre, il s'agit d'une vision globale. Au travers des commentaires relatifs à ce que les personnes ont moins apprécié, les opérateurs peuvent trouver des pistes de régulation tout comme dans l'avis des personnes mécontentes qui sont cependant très isolées.

Au travers des commentaires, nous lisons en tout cas très clairement qu'une régulation a été mise en place chez un opérateur. En effet, cet opérateur avait une session moyenne en fondamental et une session problématique au secondaire. Nous avons rencontré l'opérateur pour lui signaler les difficultés rencontrées. A titre d'exemple, 94% des participants sont satisfaits de cette session en secondaire.

L'autre session problématique voit cette année tout juste 75% des participants satisfaits. Elle est donc plutôt moyenne.

## Organiser pédagogiquement son établissement

En **fondamental**, l'année passée, une session était moyenne d'un opérateur. Ce sera encore le cas cette année mais les formateurs des deux sessions ne sont pas les mêmes. Dans cette session moyenne restante, c'est le temps qui est incriminé : « *trop vite* », « *la cadence trop rapide* », « *La course car pas assez de jours de formations pour s'exercer.* » ; le contenu trop dense qui ne permet pas suffisamment aux participants de se sentir préparés pour la certification : « *Je me sens en difficulté par rapport à l'examen (comment utiliser les grilles?).* »

La session problématique de l'année passée a quant à elle bien évolué alors que ce sont les mêmes formateurs. Elle est maintenant à 78% de participants qui considèrent que cette dimension a été travaillée de manière

suffisante. Ce qui a été apprécié, c'est notamment les bonnes pratiques des écoles des formateurs.

Au niveau du **secondaire**, les résultats sont moins positifs puisqu'il reste une session problématique et une session moyenne.

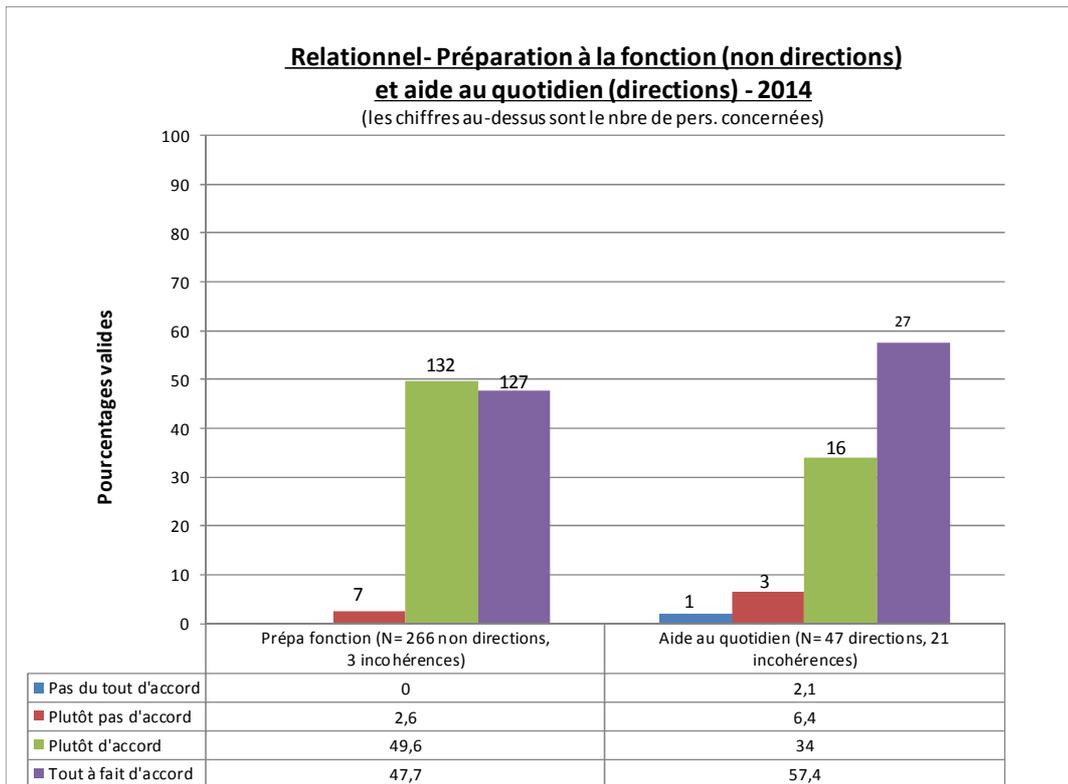
La session problématique qui l'était déjà l'année passée est celle dont nous avons parlé précédemment comme étant à la limite d'être une session moyenne en termes de satisfaction. Nous l'avions pourtant signalé à l'opérateur étant donné les évaluations négatives. Ce qu'il apparaît c'est que la qualité des journées de formation a été très variable : « *5ème jour : matin : ens spécialisé, super concret, donné par un directeur - PM : fort peu concret par rapport à la fonction future.* » ; « *Trop de morcellement, changement chaque fois de formateur, un survol sans pouvoir approfondir les sujets.* » Le manque de concret et de pistes d'actions semble bien présent. Dans certains cas, la formation semblait, aux dires des participants, pas suffisamment axée sur la direction. Le fait qu'il y ait peu de candidats directeurs était en outre une difficulté : « *Il n'y avait pas beaucoup de personnes "directeur en fonction" dans cette formation. Quand le formateur disait : "que feriez-vous en tant que directeur" c'était le blanc total et on passait à autre chose* ».

L'autre session problématique en 2013 a tout à fait été régulée puisque 100% des participants disent maintenant que cet aspect a été travaillé de manière suffisante.

Une session d'un autre opérateur est moyenne. Cet opérateur avait également une session moyenne l'année passée. Les deux premiers jours de cette formation n'ont pas été appréciés : « *La méthodologie occupationnelle avec post-it.* » ; « *La durée des activités des deux premiers jours au détriment d'autres aspects à mon sens plus importants (Tabor, intégration).* » ; « *Les deux premiers jours étaient trop longs et la méthode répétitive. Je pense que les 4 concepts auraient pu être vus en une matinée ce qui aurait dégagé du temps pour les TP.* ». Le manque de structure et la rapidité du cours sur certains domaines sont également pointés.

## G. Préparation à la fonction de directeur : axe relationnel

Graphe 27



Par rapport aux autres années, nous disposons d'une information quantitative relative à la préparation de la formation à la fonction ou à l'aide apportée par celle-ci pour les personnes déjà en fonction.

### **Le point de vue des participants non-directeurs**

Les participants non-directeurs sont pour 50% d'entre eux 'plutôt d'accord' et 48% 'tout à fait d'accord' pour dire que cette formation prépare au futur travail de directeur. Le côté trop rapide de la formation énoncé dans plusieurs commentaires explique probablement le fait que la moitié ait une perception plus mitigée comme le relate ce commentaire : « *C'est une bonne présentation de base complète dans tous ses aspects. Un seul regret : l'impossibilité temporelle d'approfondir le sujet.* »

Soulignons d'entrée de jeu que plusieurs indiquent qu'ils pourront déjà réinvestir certains éléments en tant qu'enseignant.

Les commentaires sont vraiment très nombreux pour dire que cette formation permet de **mieux percevoir la fonction** à la fois dans les différents aspects et missions de celles-ci, dans le rôle de la direction au niveau relationnel, et dans le changement de posture qu'elle implique. La formation permet de prendre conscience de l'importance du relationnel dans le métier de direction : « *Prise de conscience des enjeux* » ; « *En me permettant de me rendre compte de la complexité de tous les rapports relationnels imposés par la fonction de direction.* » ; « *J'ai pu prendre conscience des limites du métier et des limites (du moins certaines) à prendre.* » ; « *Rassuré de voir qu'il y avait beaucoup de partenariats en tant que directeurs* ».

L'axe relationnel permet aux participants de **prendre du recul à différents niveaux** :

- **par rapport à ses choix** : « *Cette formation m'a conforté dans le choix d'un jour exercer le métier de directeur.* » ; « *Cela m'a permis de faire beaucoup d'introspection. De réévaluer mes réelles motivations.* »
- **par rapport à son fonctionnement** : Certains parleront d'introspection : « *me rendre compte de mes points forts et de mes points faibles, mieux me connaître* » ; « *Cette formation m'a fait réfléchir à comment me positionner face à cette fonction!* » ; « *Elle m'a permis de confirmer une intuition : je dois développer mes compétences de gestion humaine.* » ; « *Cette formation m'a ouvert les yeux sur les choses auxquelles je n'apportais pas d'importance ou pas d'intérêt et qui sont pourtant nécessaires au bout du compte.* »
- **par rapport à des situations** : « *J'ai eu l'occasion de remettre en question des préjugés ou des représentations.* » , « *trouver des moyens, des pistes pour y remédier, se poser les bonnes*

*questions* », « *par la pratique réflexive qui nous a été demandée.* » La formation a parfois été l'occasion de « *mettre des mots sur des situations* ».

Mais aussi **de prendre conscience** d'un certain nombre **d'éléments en lien avec l'aspect relationnel** : « *J'ai pris conscience des multi-relations qui existent dans un établissement scolaire.* » ; « *S'ouvrir les yeux sur certaines réalités de fonctionnement des enseignants.* » ; « *Prendre conscience des erreurs de communication* » ; « *Je suis sans doute moins naïf face aux autres.* »

Ces prises de conscience et de recul ont notamment été possibles parce que les participants ont **mieux compris les situations et enjeux relationnels** grâce à l'apport de certaines notions, concepts théoriques, modèles d'analyse (ex. leadership, relations de pouvoir, analyse systémique, modèles de gestion du personnel, schémas de communication, gestion et coordination de projet) : « *J'ai appris ce qu'était l'assertivité.* » ; « *Approche globale et méta de la structure "école" sur le plan humain et gestion de conflits.* »

Beaucoup de commentaires évoquent le fait que les participants ont reçu **des outils** intéressants et exploitables dans un futur travail de direction. Ces outils sont avant tout des **outils d'analyse** : « *outils qui vont me permettre d'analyser les différents aspects d'un problème d'ordre relationnel* », « *Apport de nouvelles méthodes d'analyse des situations (conflituelles ou autres) et objectivation de ces situations.* », « *grilles d'analyse variées* », « *des outils pour communiquer efficacement/pour aborder la gestion des conflits* » ; « *Beaucoup d'outils présentés, expliqués, exercés + grilles d'évaluation nous permettant de nous mettre en projet professionnel, de nous positionner face à nos compétences actuelles et en devenir* », « *Apprentissage d'outils nécessaires à la gestion d'équipe, à la prise de décisions...* »

L'axe relationnel a préparé les futures directions en leur **donnant des pistes, des stratégies pour mieux réagir face à certaines situations** : « *précisions en termes d'attitudes à adopter ou adapter* » ; « *Ce qu'il y a lieu de dire, de faire.* » ; « *Pistes pour préparer une réunion* », « *Comment réagir en face d'un type de personne (rebelle,...)* ». Certains énonceront différents principes qu'ils ont retenus à ce sujet : « *on apprend en écoutant les autres* » ; « *accepter les comportements d'autrui alors qu'ils semblaient irrationnels ou non appropriés.* », « *prendre le temps de se poser et de prendre toutes les informations en compte avant toute action semble se montrer profitable à la fonction.* » ; « *chaque acteur a des atouts propres* ».



### Le point de vue des participants directeurs

Même si les personnes sont déjà en fonction, l'axe relationnel leur apporte beaucoup et de manière quelque peu différenciée par rapport aux participants non directeurs. Des points communs se retrouvent cependant comme les outils glanés ou la **prise de recul par rapport à son fonctionnement mais aussi celui des autres** : « *J'ai pris conscience que mes forces pouvaient être aussi mes faiblesses.* » ; « *Un aspect de ma personnalité de directeur qui s'est clarifiée et objectivée (assertivité) par l'analyse critériée de ma propre expérience.* » ; « *Elle m'a permis de mieux connaître le fonctionnement d'autres personnes et de pouvoir davantage comprendre l'attitude à adopter.* »

La formation donne l'occasion tout d'abord aux directeurs de **se poser** : « *S'arrêter et prendre le temps.* »

Elle leur permet, et cela nous semble un élément essentiel, d'avoir une **approche moins intuitive** qu'avant la formation : « *La formation m'a aidée à approcher le management de manière moins intuitive et plus scientifique.* » ; « *L'analyse des situations problème, je travaillais à l'intuition maintenant j'ai des critères objectifs pour de telles analyses.* » ; « *C'est assez intéressant de mettre de la théorie dans un aspect un peu improvisé de la fonction.* » ; « *Eviter certains pièges.* ».

Elle permet aux directions de voir **comment réguler** certaines choses **au sein de son établissement** : « *Réajustement dans la gestion d'un conflit propre à mon établissement* » ; « *M'a aidé à cibler les points qui seraient à travailler en priorité.* »

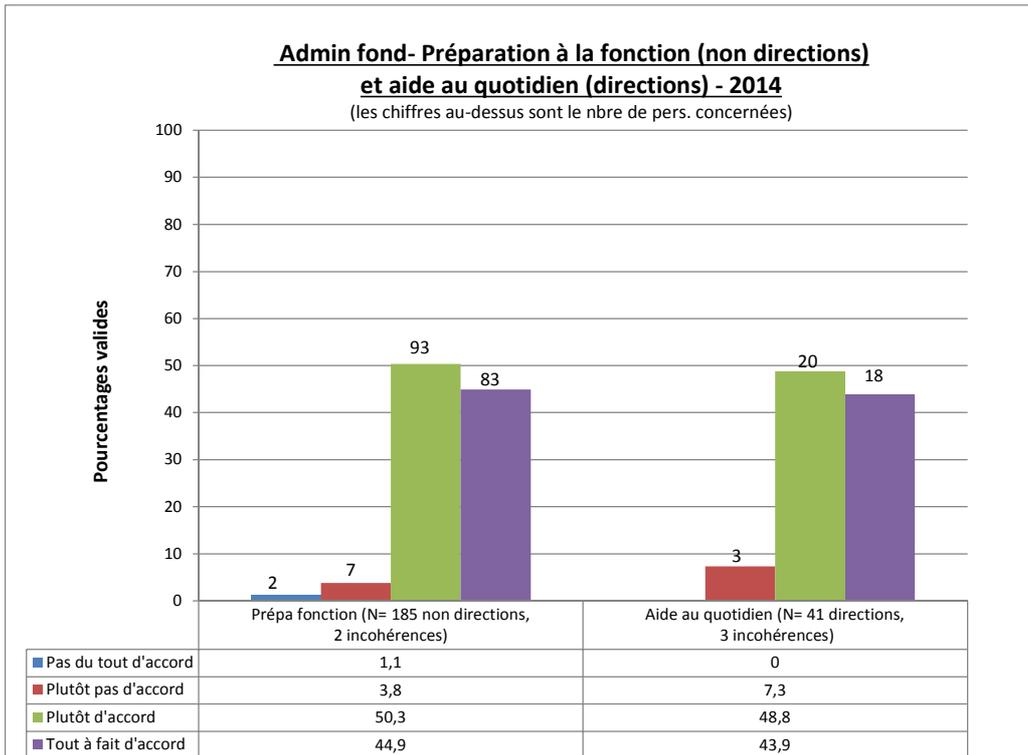
Un certain nombre **d'idées, de pistes** mais aussi **de ressources, d'outils** sont identifiés comment des aides pour agir au quotidien :

- « *Des pistes claires dans la gestion au quotidien du personnel (relations, échanges, collaborations, coordinations,...)* » ;
- « *La gestion de réunion me paraît beaucoup plus claire. Je ne peux idéalement plus mener la discussion et faire le rapporteur* » ;
- « *Des perspectives de travailler autrement* » ;
- « *Je suis déjà en fonction et je trouve ici des outils que je regrette de ne pas avoir eu plus tôt! Les situations ou exemples proposés, les grilles ou outils collent tout à fait à la réalité que je vis. A intégrer, évidemment, mais j'en vois immédiatement l'utilité* » ;
- « *Cela m'a apporté une série de modèles tant pour détecter ses forces et ses faiblesses que pour gérer la communication et les conflits* » ;
- « *M'a donné des outils me permettant d'améliorer ma manière de communiquer (dans plusieurs types de situations)* » ;
- « *J'ai maintenant des documents sur lesquels je peux m'appuyer, des contacts* ».

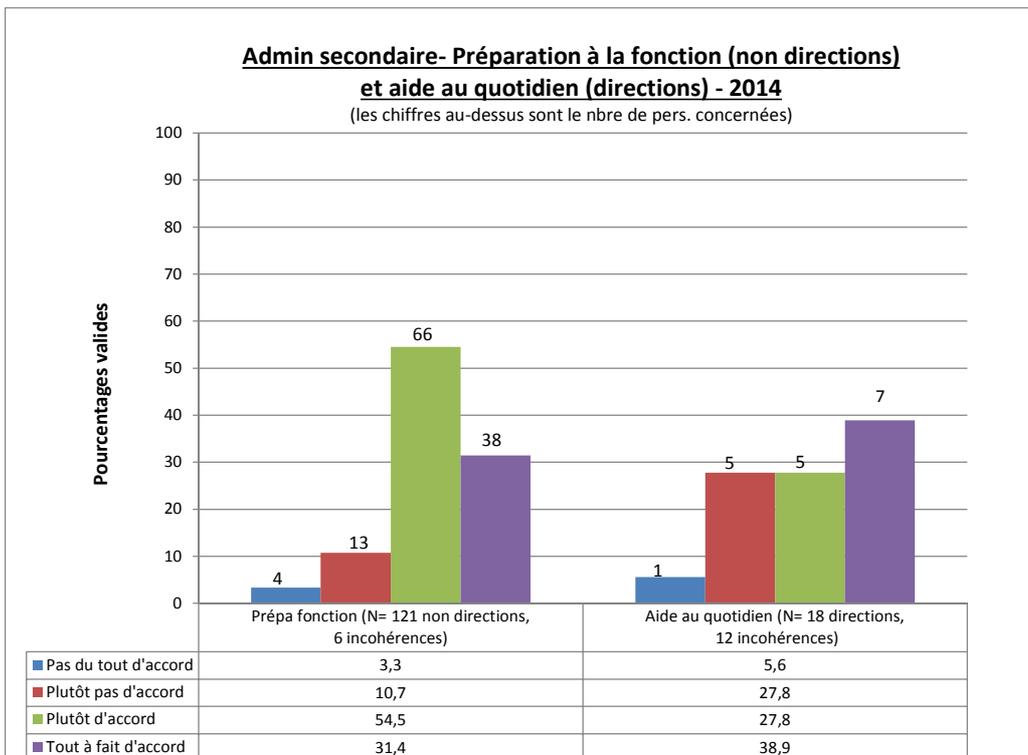
Par ailleurs, notons qu'une des personnes qui a un avis négatif dira que tout ce qui lui a été proposé « *lui paraît logique et qu'elle a donc peu appris* ».

## H. Préparation à la fonction de directeur : axe administratif

Graphe 28



Graphe 29



## Le point de vue des participants non-directeurs

Trois éléments ressortent massivement des commentaires des participants quant au fait que la formation les a préparés à leur future fonction.

Tout d'abord, le fait qu'ils puissent **se retrouver dans les textes** grâce à l'acquisition d'une démarche de recherche. La découverte des textes légaux, leur compréhension, la manière de les utiliser, leur esprit revient souvent dans les commentaires :

« Découverte des principaux décrets et lois en rapport avec mon futur travail. » « Approfondissement des textes primordiaux tels le décret mission et le texte sur le statut de directeur. » « En précisant comment lire et utiliser les textes légaux. ; Comment rentrer dans les textes » « Grille de lecture des différents documents, décrets. » « J'éprouve plus de facilités à retrouver les mots-clés donc les différents endroits des textes légaux! » « L'esprit et la mentalité des décrets. (Que de changements en quelques années...et c'est pas fini...!) » « J'ai découvert les subtilités qui se cachent derrière les textes. » « S'y retrouver dans les divers documents et y voir clair => structure. » « J'ai appris à me repérer dans les différents textes. » « Quels décrets utiliser? Et dans quelles situations... » « Manipulation des textes de lois via différents moteurs de recherches. » « J'ai reçu des explications claires et précises quant à la façon de rechercher... » « Cette formation m'a permis de savoir où chercher les réponses aux questions qui peuvent se poser quand on embrasse la fonction de directeur mais aussi les réponses que l'on peut se poser en tant qu'enseignant. » « La formation nous aide à acquérir une démarche de recherche. »

Ensuite, ils ont pu acquérir diverses **connaissances**.

Dans certaines sessions, l'aspect historique est travaillé : « mieux maîtriser l'histoire de l'enseignement en Belgique, savoir d'où on vient », « Pourquoi les décrets, quelle est leur origine. »

Les documents de référence, le système juridique, les normes et la structure de l'enseignement sont les principales connaissances que les participants soulignent :

« Connaissances plus approfondies de tout ce qui est administratif (lois, décrets, ordonnances, circulaires,...) ; Distinction entre D/AR/AGT TB! » ; « Meilleure connaissance des textes légaux point de vue enseignants, droits/devoirs des élèves. Sur les changements d'école : la façon de procéder, les lois à respecter, ... Renseignements concernant le capital période, le reliquat,... »

Les participants insistent sur la **vision d'ensemble** à la fois par rapport aux différents textes légaux mais aussi par rapport à l'enseignement que permet cette formation.

Enfin, cet axe permet pour certains d'entre eux de **mieux appréhender le rôle administratif** de la direction :

« Connaître les rôles d'un directeur d'un point de vue légal. » « Prise de conscience des enjeux et des responsabilités de la Direction. Variété des problèmes rencontrés (différents décrets). » « Réaliser le côté administratif et formel de la fonction. » « Se référer aux textes légaux pour y trouver des réponses et des démarches. » « Il est important, quand on prend une décision, de montrer aux parents (ou aux enseignants) que l'on sait de quoi on parle. »

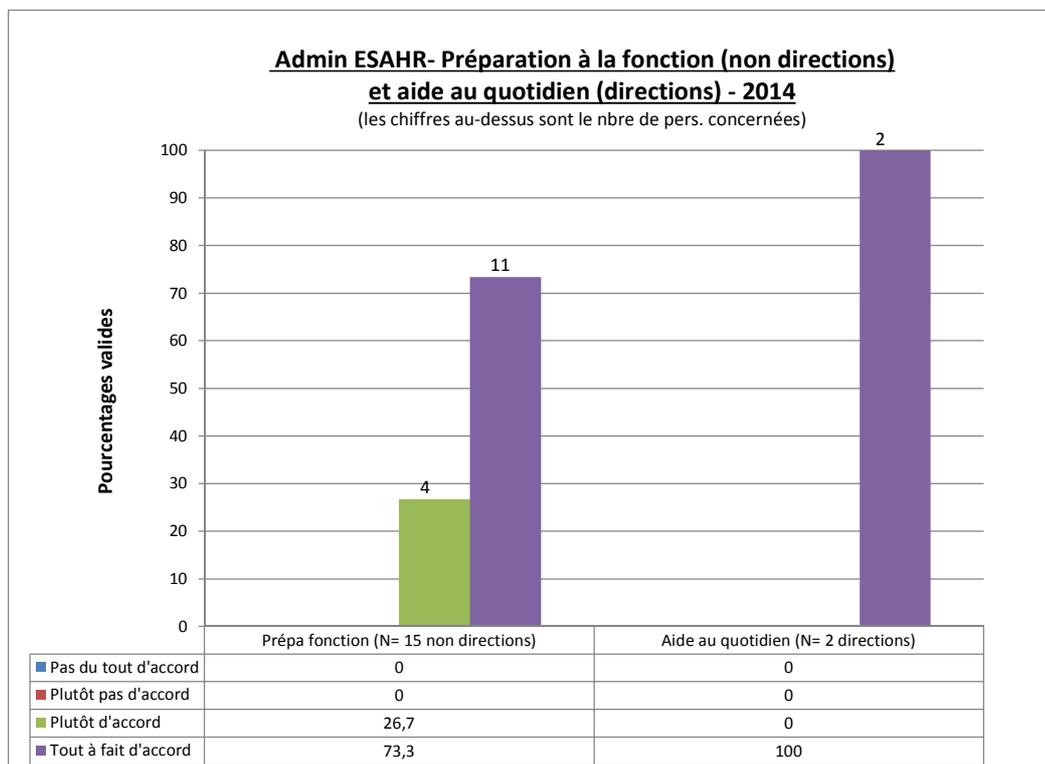
Plusieurs participants semblent ainsi avoir bien compris qu'ils devaient motiver leurs actions et décisions par des arguments légaux : « En me faisant comprendre qu'avant de prendre une décision, il faut s'assurer que notre position sera en accord avec un texte légal (loi, décret,...). » ; « Cette formation m'a ouvert les yeux sur la démarche à avoir avant de prendre une décision. » ; « Etre capable de se positionner correctement dans des situations de pratique professionnelle concrète en faisant référence aux cadres légaux adéquats. » ; « Ne pas accepter pour argent comptant les décisions de l'administration. »

On lit aussi de manière sporadique que la formation a pu être une aide pour diminuer l'appréhension vis-à-vis des textes : « Je n'ai plus peur de me plonger dans des textes a priori rébarbatifs. » ; « Apprendre à être à l'aise face à des textes pouvant paraître peu abordables. »

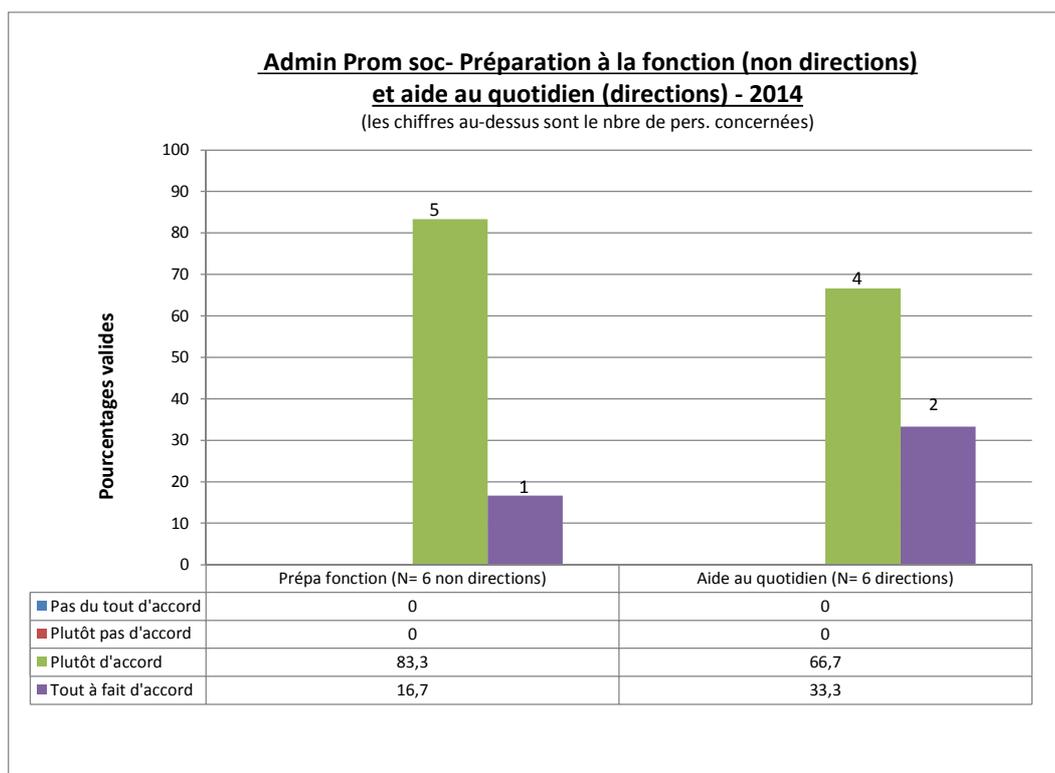
Il nous paraît important de souligner que les personnes ne font pas référence explicitement à la formulation des réponses comme une aide. Probablement parce que cet aspect est peu développé en formation vu le manque de temps.

C'est assez logiquement dans deux formations plus problématiques dont nous avons parlé dans le point lié à l'évolution des formations que nous retrouvons les participants qui ne se **sentent pas préparés** à cause du manque de structure de la formation ou du manque d'exercices concrets. Le commentaire suivant témoigne du côté peu éclairant dès lors de cette formation : « Même s'il est très intéressant de placer notre travail dans son contexte, l'apport de ce module est plus intellectuel que pratique. J'avoue qu'à la sortie de ce module, qui est le premier, je ne vois pas de quoi serait faite la fonction de directeur. »

Graphe 30



Graphe 31



### Le point de vue des participants directeurs

Si pour certains, la formation est une « **piqûre de rappel** » : « *Rappel des décrets utilisés parfois automatiquement.* », « *rappel des notions importantes* ». Pour d'autres, la formation est l'occasion d'un **retour aux bases légales** (« *puisque, souvent, nous lisons des circulaires.* ») voire d'une **découverte** de celles-ci. La formation est l'occasion pour les participants de « *se plonger dans les textes légaux* ». En ce sens, quelqu'un dira que la formation lui « *a permis de travailler quelque chose qu'il ne travaillait pas assez régulièrement.* » :

*Découverte des textes légaux car je travaille uniquement avec les circulaires.*

*Cette formation m'a permis de cibler les arrêtés royaux et décrets essentiels en début de carrière.*

*Apprentissage de certaines lois que je ne connaissais pas. Se raccrocher aux textes légaux plutôt qu'à l'expérience du personnel administratif ou au principe "on a toujours fait comme cela!".*

Comme pour les participants non-directeurs, la vision globale (« *Vue d'ensemble des décrets, lois et arrêtés royaux* » ; « *Carte mentale de toute la documentation* » ) est une aide.

La formation permet aux directions d'**éclaircir** un certain nombre d'éléments : « *J'y vois beaucoup plus clair! Cela m'aurait aidé de l'avoir avant d'entrer en fonction.* » :

*Explication du cadre dans lequel j'exerce ainsi que l'origine de certaines prises de décisions.*

*Elle me permet de mieux comprendre l'organisation des décrets, la structure administrative.*

*Meilleure connaissance des décrets. Mise au clair par rapport aux différents textes.*

*Aide au décryptage des textes réglementant l'EPS.*

*Comprendre et entrer dans la logique, la terminologie des textes légaux.*

Dans plusieurs cas, elle leur apporte de **nouvelles informations** : « *Notions de droits.* » ; « *Complément d'infos par rapport à ce que je sais déjà.* », « *Aspects pointus des législations importantes pour la PS.* ».

La dimension d'**accès à l'information**, de **recherche d'informations** est aussi présente : « *la formation me permet d'accéder aux informations plus rapidement* », « *Création d'une structure pour la recherche de décrets/lois.* », « *Apprentissage d'une démarche de recherche rapide.* »

Par rapport à leur quotidien, la formation peut aussi être une aide pour **trouver des réponses à des situations** : « *Trouver des informations légales sur lesquelles s'appuyer pour donner des réponses claires, pour argumenter des décisions.* », « *Réponse précises aux réalités vécues dans les écoles même quand celles-ci sont subtiles ou complexes.* »

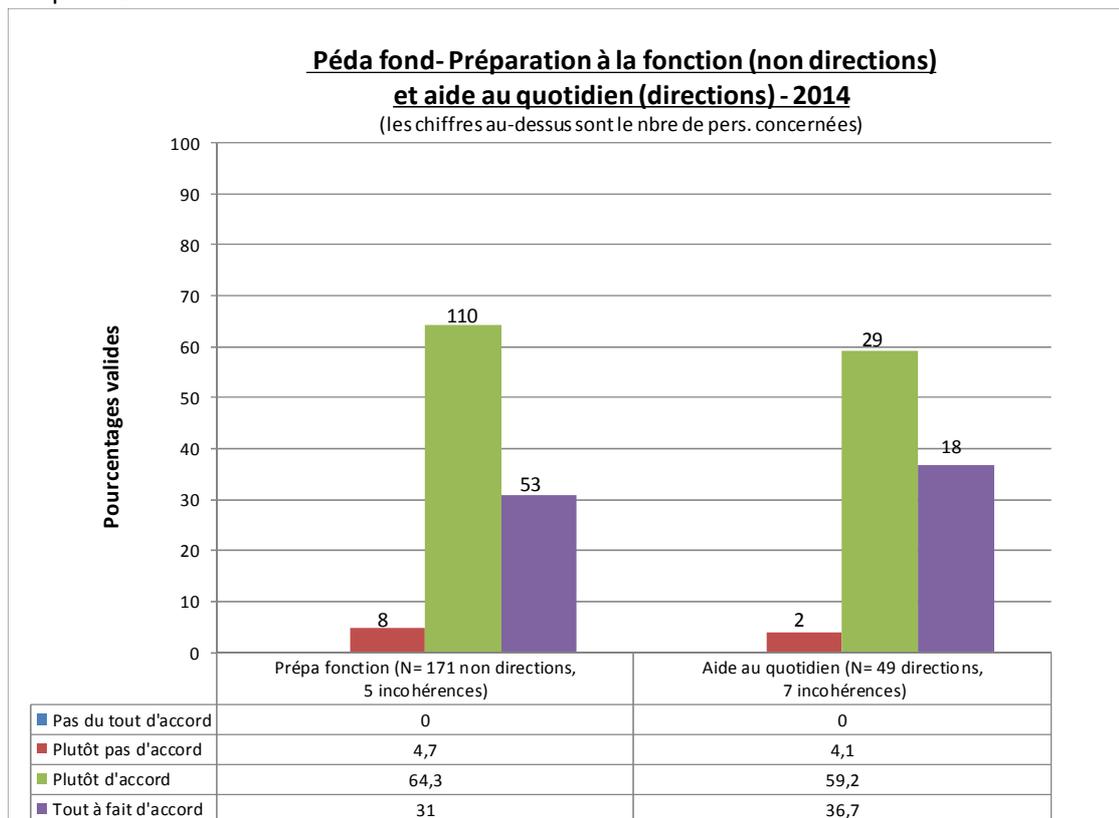
Néanmoins, relevons deux commentaires de directions qui n'ont pas encore bien perçu toute la portée de la formation : « *Les textes que nous utilisons sont les circulaires. Les textes de lois ne sont pas une nécessité pour notre travail. Cependant, c'est toujours intéressant d'être au courant des nuances et des différentes réalités* » ; « *Ce sont les circulaires qui me sont utiles. Dans cette formation, on a manipulé les lois, décrets, etc. C'est TB pour notre culture générale mais pas pour notre fonction.* »

Un autre commentaire apporte un bémol à l'intérêt de la formation pour leur pratique quotidienne : « *Intéressant mais nous ne sommes pas formés pour lire, comprendre et interpréter les textes de lois en général. Je préfère faire appel au service juridique plutôt que de commettre une erreur d'interprétation ou de compréhension.* »

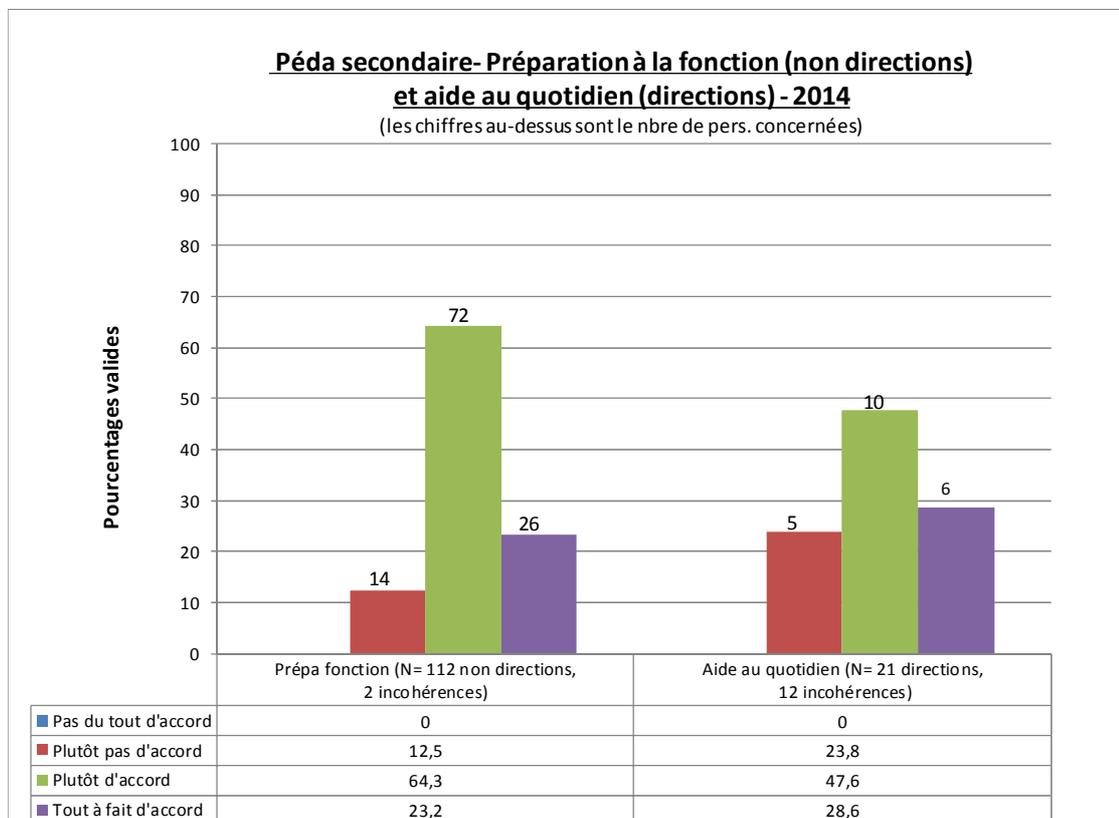
Un des formateurs précise, cependant, que l'intérêt de cette formation est de « *permettre à certains directeurs en fonction de sortir de leur solitude.* »

## A. Préparation à la fonction de directeur : axe pédagogique

Graphe 32



Graphe 33



## Le point de vue des participants non-directeurs

La formation a préparé les participants à la fonction de directeur sur différents plans. 95% l'affirment dans le fondamental et 87,5% dans le secondaire. Dans les deux cas, 64% des personnes sont 'plutôt d'accord' de dire que la formation les a préparés à la fonction. Tous les participants sont d'accord pour dire que c'est le cas au niveau de la promotion sociale et de l'ESAHR.

Ce qu'il est intéressant de constater c'est que certains plans seront davantage mis en évidence selon les opérateurs ou le niveau d'enseignement. Ce que nous relatons ici est une analyse globale de l'ensemble des commentaires des participants. Le premier élément perçu et qui est tout à fait en phase avec l'objectif central a été de dégager des **prospectives en termes de pilotage pédagogique** :

*« Les points importants à travailler et à être vigilant pour organiser un établissement au niveau pédagogique. » « Cette formation m'a permis de dégager toute une série de plans d'actions indispensables au pilotage d'une équipe éducative. » « Cela m'a permis de me donner des pistes d'actions pédagogiques et de pouvoir évaluer mon action » « Pistes d'action pour mener un travail constructif et positif avec une équipe pédagogique. » « Réception d'un grand nombre de pistes de réflexion, de remise en question et d'idées de projet à mettre en place au sein d'une équipe. » « A me permettre d'avoir des idées de concertation. » « Imaginer des solutions en termes de remédiation, orientation et gestion plus globale. »*

et de **mettre l'accent sur certains points d'attention** :

*« avoir des critères objectifs d'évaluation », « l'importance de la concertation et du travail de collaboration. », « faire attention et prendre en considération un tout c'est-à-dire les élèves, leurs parents, l'équipe éducative – partenaires ».*

**Une meilleure perception du rôle pédagogique du directeur** se lit aussi dans beaucoup de commentaires :

*« A mis l'accent sur le rôle du directeur tant au niveau de l'équipe que sur le regard pédagogique qu'il doit porter au niveau de son établissement. » ; « Rôle de leadership pédagogique du directeur. » ; « Prise de conscience des enjeux de cette fonction ainsi que de ses implications. » ; « Vue d'ensemble ou en tout cas plus globale sur l'ampleur de la tâche. » ; « Met le doigt sur les différentes responsabilités et le cadre législatif du rôle pédagogique permis à un directeur. »(ESAHR) ; « Prise de conscience de l'ampleur des tâches dévolues au directeur, des multiples relations liant les acteurs de l'enseignement, du travail personnel à fournir pour appréhender ce futur métier potentiel. » (PS)*

Parfois, cette vision était au départ autre chez la personne, d'où l'importance de la formation : *« Aspect pédagogique est très différent de ce que j'imaginai ».*

Complémentaire au premier point, différents commentaires mettent en évidence :

- **La prise de conscience des enjeux.** Notons que ceci se voit beaucoup plus dans certaines sessions que dans d'autres.  
*Prendre conscience des différents enjeux pédagogiques et éducatifs.  
Prise de conscience par rapport à différentes situations, redoublement, maintien, intégration, ...  
Identification des orientations pédagogiques contenues dans les décrets.  
Rappel des missions de l'enseignement et des dispositions légales en matière d'actions pédagogiques.  
Via les outils à la disposition du chef d'établissement on arrive à comprendre les défis à relever (évaluation, TABOR,...).*

- **L'acquisition d'un cadre de référence théorique**

*Avoir une vision d'ensemble des concepts pédagogiques importants et nécessaire pour le pilotage d'une équipe éducative : différenciation, continuité, évaluation, ...+ données théoriques.  
J'ai obtenu des ressources et des explications conceptuelles pas toujours évidentes à interpréter en solo.  
Ouverture d'esprit agrandie et élargie sur les notions de compétences, approche par compétences et évaluation.*

- **Le développement de connaissances notamment sur le système éducatif**

*J'ai pris connaissance de notions dont je n'avais pas idée, que je ne maîtrisais pas et d'autres qui étaient enfouies dans ma mémoire.  
Meilleure compréhension du système éducatif.  
Comprendre l'enseignement spécialisé; Connaissance du D1 + qualifiant  
Découvrir TABOR, différentes pédagogies, l'analyse systémique, les indicateurs de l'enseignement.  
Pistes didactiques à mettre en place  
Des précisions ont été faites sur des points qui étaient confus (évaluation, CE) (PS)*

- **L'acquisition d'outils**

*La découverte de modèle de grilles d'analyse pour résoudre des soucis d'ordre pédagogique.  
Outils pour analyser une activité pédagogique.  
Elaboration d'un outil directement utilisable et évolutif pour évaluer et faire évoluer notre établissement.  
Outils concrets : PIA, SWOT, SMART, Tabor.  
Techniques pour favoriser la différenciation.*

- **L'acquisition de démarches de questionnement, d'analyse**

*Les questions qu'il faut se poser face à un problème d'ordre pédagogique.  
Capable d'avoir une vue d'ensemble sur le monde de l'enseignement, de prendre de la hauteur afin de pouvoir argumenter de manière construite et pertinente mes choix.  
Réflexion sur le sens des pratiques et des décisions.*

*Pouvoir analyser une situation complexe et y apporter des solutions dans un cadre légal.  
L'analyse d'une situation par une des grilles Ardoine, Houssaye ou Roegiers  
Elaborer un plan d'action basé sur des grilles d'analyse permettant d'identifier les leviers, les freins ainsi que la mesurabilité de l'efficacité d'une action.*

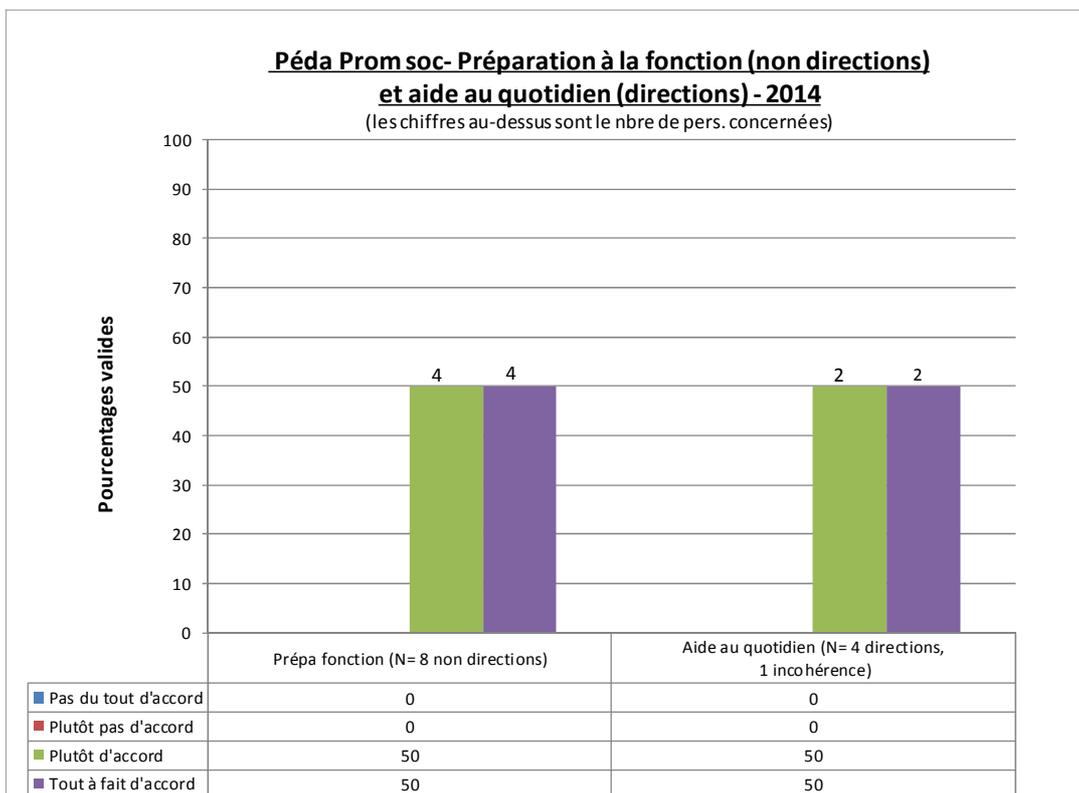
*Comment arriver à identifier les besoins et trouver les moyens pour y remédier.  
Techniques d'approche concrètes pour planifications d'actions.*

- **L'acquisition de démarches d'exploitations d'informations pédagogiques**

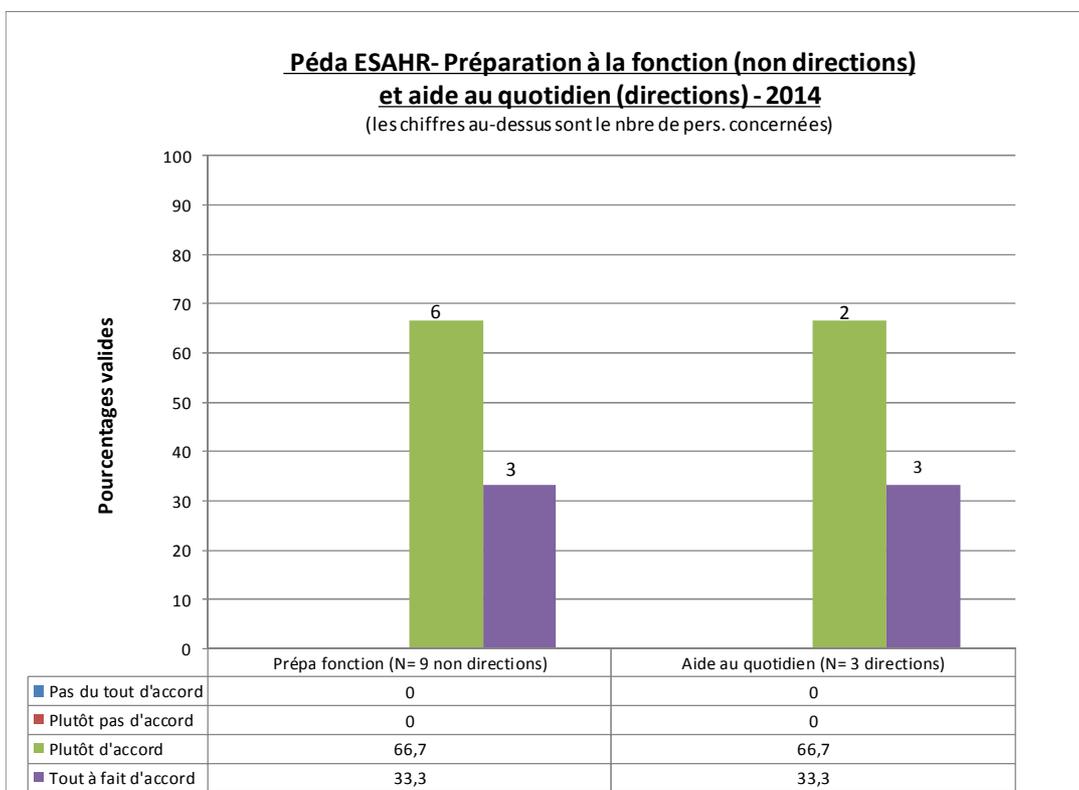
*Apprendre à avoir une vision de ce qui se passe dans une école sur base d'indicateurs spécifiques.  
Avoir une lecture critique de documents administratifs afin de donner des réponses pédagogiques aux éléments observés.  
Réflexion sur les résultats obtenus lors d'épreuves externes. Qu'en faire? => Exploitation des résultats.*

Ces différents éléments sont complémentaires les uns par rapport aux autres. Ainsi, pour réaliser une analyse, la démarche est importante, les outils mais aussi les modèles théoriques.

Graphe 34



Graphe 35



Deux remarques à souligner. Sur les personnes qui disent que la formation ne les a **pas préparés** (6 personnes seulement au niveau fondamental), seuls dans deux cas, on perçoit un élément problématique qui pourrait expliquer la difficulté : « *Nous avons eu des pistes mais pas assez de cas concrets à analyser.* » ; « *Trop vague. Cette formation ne m'a pas aidé à répondre à certaines questions que je me posais.* » Nous pouvons donc affirmer que cette formation prépare très clairement au métier de directeur d'un point de vue pédagogique pour les personnes qui ne sont pas en fonction.

Par ailleurs, l'un ou l'autre souligne que cette formation leur donne déjà des pistes en tant qu'enseignant : « *Même en tant qu'institut, je rentre avec un bagage à essayer de communiquer à l'école.* » ; « *Pour les sujets abordés relevant de pratiques pédagogiques cette formation me sera déjà salubre dans l'exercice de ma fonction d'enseignant!!!* » ; « *Elle m'a permis de mieux comprendre ma place dans l'établissement, par rapport à mon directeur, de continuer à oser proposer des idées, à les proposer à mon directeur et à accepter qu'elles ne soient pas de facto prises en compte.* » (ESAHR)

### Le point de vue des participants directeurs

A la lumière des participants non directeurs, le point de vue des directions du secondaire est plus critique que celui des autres niveaux. 24% d'entre eux (5 directions) considèrent en effet que la formation n'a pas été une aide pour leur quotidien : « *Malgré la richesse des échanges avec les autres personnes qui ont participé à la formation, celle-ci ne m'a pas apporté de nouveaux savoirs applicables directement dans ma réalité professionnelle.* » Dans un cas, le fait que la direction provienne du spécialisé en est la raison : « *Mon quotidien de directrice en forme 1 et forme 2 n'y est absolument pas évoqué; Certes c'est la démarche mentale qui est privilégiée mais il aurait été équitable de proposer plus de 35 min à notre enseignement spécialisé.* »

Au niveau du fondamental, seuls 5% des directions considèrent que ce n'est pas une aide : « *C'est parfois loin de mon vécu au jour le jour sur le terrain.* ». Les 7 directions au niveau promotion sociale et ESAHR y trouvent toutes quelque chose.

Un des formateurs du secondaire mentionne dans son questionnaire une difficulté avec le fait d'avoir des directions déjà en fonction dans la formation liée aux attentes : « *Parmi les participants officiant déjà dans une fonction de (sous) direction, l'attente (quasi exclusive), lors de l'expression des besoins de formation, était l'obtention du certificat de réussite pour 5 d'entre-eux. Leur expérience les plaçait en décalage avec une formation initiale. Ils attendaient davantage une supervision (coaching) ou une intervention s'appuyant sur leurs expériences, ce qui n'est pas l'objet central de la formation.* ».

On lit beaucoup de convergences entre ce qui est mis en avant et le profil des personnes qui n'étaient pas directeurs. Beaucoup de commentaires témoignent du fait que la formation est une **aide au pilotage pédagogique de son école** :

« *La formation m'a aidé à définir en quoi consistait le pilotage pédagogique; définir, repérer et analyser les différents éléments à prendre en compte pour déterminer le pilotage pédagogique le plus adapté à mon établissement.* » « *Une vue plus précise des différentes stratégies que je peux mettre en place pour le pilotage pédagogique et comment le mettre en place.* » « *Au niveau du pilotage d'école, je suis plus au clair. J'ai le sentiment d'avoir en mains des outils réels et des connaissances nouvelles très utiles.* » « *Des balises à mettre en place dans mes actions futures.* »

En ce sens, elle a permis à certains :

- **d'avoir une vision systémique de son établissement**

*Une vue d'ensemble de qualité sur les aspects pédagogiques et éducatifs ; Approche plus globale (vision plus large) de plan d'action pédagogique.*

*La formation m'aide à approfondir les enjeux pédagogiques auxquels doivent être attentif le directeur.*

*Je ne savais pas ce qu'était une analyse systémique.*

- **d'acquérir des connaissances à la fois conceptuelles et au niveau du système éducatif**

*Me donner un rappel des courants pédagogiques.*

*La continuité, la différenciation, l'évaluation formative, l'approche par compétence nous sont plus familiers.*

*Présentation du 1er degré, de l'enseignement qualifiant, de structures connues et non.*

*Renseignements sur l'enseignement spécialisé.*

- **de s'initier à des démarches d'analyse**

*Apprentissage d'analyse du fonctionnement de l'établissement.*

*Plus d'aisance pour appréhender les analyses de situations problèmes à rencontrer lors de mon parcours dans la fonction.*

*Un regard plus objectif. Prélever des faits. Evaluer ses actions.*

*Des critères concrets pour analyser mes projets de pilotage pédagogique, même si nous disposons de très peu de temps à y consacrer (et c'est bien dommage).*

- **de découvrir des pistes d'actions et des ressources pour creuser celles-ci.**

*Plein d'idées à appliquer au sein de mon établissement.*

*Des exemples, des situations vécues dans les écoles avec des solutions à transférer dans la mienne.*

*Une série d'idées de projets à mettre en place dans l'établissement*

*Evaluation des problèmes à résoudre. Moyens pour les résoudre. Pistes utiles.*

*Echanges d'idées, de méthodes avec des collègues de tous horizons. Pistes pour améliorer l'aspect pédagogique (PS).*

*J'ai appris comment mener une concertation constructive avec mes enseignants.*

*Je vois plus clair pour exploiter les évaluations externes avec mon équipe!*

*J'ai appris beaucoup de choses légales et pédagogiques avec de nombreuses documentations. Je vais donc pouvoir m'appuyer sur de nombreuses lectures pour m'enrichir afin de pouvoir mener mes actions pédagogiques.*

La formation est l'occasion de **prendre du recul, de se questionner sur le fonctionnement de son établissement**

« *Les problèmes quotidiens sont revisités autrement.* » « *Cela m'a également permis de me remettre en question dans ma gestion quotidienne de mon école.* » « *Réflexion très constructive sur les pratiques pédagogiques, l'outil informatique. Elle permet le questionnement, le recul et l'accès à des sources intéressantes. Remise en question des pratiques.* » « *Une réflexion sur l'évaluation, la différenciation, la citoyenneté, ... dans notre établissement (travaux rendus durant la session).* »

et aussi, de temps à autre, **de recadrer sa fonction d'un point de vue pédagogique** : « *une ouverture plus large de mes possibilités de fonctionnement.* »

## 4. CONCLUSION

### 1. Synthèse de nos observations

Ce rapport présente le traditionnel tableau de bord descriptif des formations initiales des directeurs en interréseaux. Cette année, nous avons en outre cherché à comprendre pourquoi certaines personnes abandonnent la formation en cours de cursus et pourquoi d'autres ne présentent pas la certification alors qu'elles ont participé à 75% de cette formation. Ces personnes, interrogées par courriel, ont évoqué des raisons d'ordre privé avant tout mais parfois d'ordre professionnel également, liées à une surcharge de travail.

Nous avons focalisé notre analyse des questionnaires d'évaluation des formateurs et des participants sur 3 éléments: la satisfaction globale, la préparation ou l'aide à la fonction de direction et l'évolution qualitative de l'ensemble des formations.

Globalement, les participants écrivent être satisfaits de ces formations quel que soit l'axe. Sauf pour le secondaire (axe administratif surtout), on observe une évolution du pourcentage de personnes satisfaites au fil des 3 années. Les compétences, la disponibilité des formateurs, la méthodologie participative, l'accessibilité de l'information qu'ils permettent (particulièrement au niveau administratif) est pointée dans tous les axes. Leur soutien est souvent porteur pour les participants. La richesse des échanges entre participants de réseaux différents est souvent soulignée. La dimension auto-évaluation/réflexivité est mise en avant dans l'axe relationnel.

Néanmoins, et ceci est souligné dans tous les axes et aussi bien par les participants que par les formateurs, le temps de la formation est insuffisant pour exercer les compétences, pour approfondir, pour intégrer, pour expérimenter et s'approprier des outils... Les formateurs indiquent que ce manque de temps est encore plus marqué pour les personnes qui ne sont pas en fonction.

En termes d'évolution, même si certaines formations mériteraient encore d'être améliorées, on note un progrès grâce à des réajustements mis en place chez certains opérateurs. Sur l'ensemble des axes, lorsque les avis sont mitigés, c'est le côté trop théorique, ex-cathedra, le manque de mises en pratique, de structure (surtout dans l'axe administratif dans lequel la démarche de recherche doit être une priorité) qui sont mis en avant.

La formation dans son ensemble est d'une grande utilité. Nous avons vu en quoi au travers de chacun des axes. Les candidats directeurs mais aussi la plupart des directeurs y trouvent des éléments pour se préparer à l'exercice de leur futur métier ou pour les aider dans leur quotidien. Pointons de manière transversale et complémentaire une meilleure appréhension du rôle de la direction dans chacun des aspects (administratif, pédagogique et relationnel), l'acquisition de connaissances (conceptuelles, bases légales ou en lien avec le système éducatif) ou l'apport d'éclaircissements (pour les directions) permettant une meilleure compréhension de certaines situations, une vision d'ensemble (à tous niveaux), des démarches de recherche d'informations (administratif) ou d'interprétations (pédagogique), des outils essentiellement d'analyse et de questionnements, des prises de conscience des enjeux (relationnel et pédagogique) et de l'importance de justifier ses actions à la fois d'un point de vue scientifique (pédagogique) ou légal, une prise de recul ou une approche moins intuitive (relationnel, administratif) pour les directions. Des pistes ou stratégies d'action pour mieux agir ou répondre à des situations vécues pour les directions sont aussi mises en évidence. Cet aspect pourrait sûrement être encore développé si le temps de formation était allongé. Il en est de même dans l'axe administratif quant à l'apprentissage de formulation d'une réponse dont peu de participants mentionnent dans leurs commentaires comme utilité de la formation.

Au travers d'une analyse des apports des différents axes, nous percevons bien aussi la complémentarité de ceux-ci :

- axe relationnel : aider la personne à se décentrer, se placer dans la posture de direction, mettre en avant les aptitudes relationnelles requises pour ce poste, et mettre en place un projet complémentaire pour y arriver ;
- axe administratif : aider la personne à justifier ce qu'elle met en place par rapport aux bases légales ;

- axe pédagogique : aider la personne à piloter son établissement en regard des enjeux et des choix du système éducatif et des recherches scientifiques au niveau pédagogique (non redoublement,...).

## **2. Pistes d'amélioration, de réflexion et d'analyse au sein de l'IFC**

Trois points méritent réflexion : les pistes d'amélioration, les analyses en vue d'une évolution du dossier (notamment d'un nouveau marché public) et les informations recueillies par l'intermédiaire de l'évaluation.

En termes de **régulation en cours**, nous organiserons tout prochainement une réunion avec les opérateurs de formation pour leur partager les points de cette analyse et pour attirer plus singulièrement l'attention des opérateurs dont les sessions méritent une amélioration.

Il nous semble pertinent de rediscuter de l'évaluation pour l'axe pédagogique à l'instar du travail sur l'axe administratif, qui a, en effet, permis de clarifier ce qui était proposé. Il conviendrait peut-être de revoir les critères. Plus que la prise en compte des différentes dimensions, c'est la prise en compte des enjeux ou des dernières recherches scientifiques au sein de chacune de ces dimensions qui est importante. Cela nécessiterait par ailleurs de travailler davantage le lien formation –évaluation.

Dans les commentaires des formateurs mais aussi des participants, on perçoit l'évolution du public. Même si l'hétérogénéité n'est pas facile à gérer, elle offre un plus au dispositif de formation par rapport aux situations de terrain que peuvent apporter les directions déjà en fonction. Il s'agit d'envisager comment prendre en compte cette évolution du public de plus en plus homogène dans les dispositifs de formations.

Notons enfin qu'un nouvel agencement des informations inscrites sur le CD-rom a déjà été proposé au vu de certaines remarques lues dans les évaluations.

En termes **d'analyse des offres** pour le prochain marché public, il nous semble important de nous baser sur ce que nous disent les participants sur la préparation de la formation à leur fonction. Les différents aspects évoqués quant à la préparation au métier et leur complémentarité nous permettront de construire une grille d'analyse plus fine sur ce qui est mis en place dans la formation.

Une réflexion en termes d'acquis essentiels au terme de chaque axe devrait nous aider à affiner encore ce que la formation doit apporter et à veiller à ce qu'il y ait plus de cohérence entre les sessions d'opérateurs différents. Ce travail de réflexion devrait se faire avec les opérateurs de formation voire les réseaux.

Au niveau du **processus d'évaluation**, nous constatons une saturation de l'information au fil des années : elle est souvent du même ordre. Nous avons déjà apporté de nouvelles informations cette année à propos des raisons de l'abandon en cours de formation ou de la non présentation de la certification. Sans doute conviendrait-il de mieux sérier les éléments à analyser au fil des années. Les informations peuvent être différenciées, lues ou analysées selon le lieu : le CA de l'IFC ou la CoPi. Dans chacun des cas cependant, les points d'intérêt doivent être connus avant l'exécution des formations de manière à vérifier que l'information peut être recueillie via les questionnaires d'évaluation.

Certaines modifications dans le questionnaire permettraient par exemple d'optimiser le recueil d'informations : demander aux personnes les raisons de leur satisfaction ou non, demander une justification quant au travail des compétences, non plus de manière globale mais sur chacune des compétences clés. De manière similaire, ne pas demander aux personnes avec quoi elles repartent de manière globale mais en lien avec l'objectif plus central pour que cela soit plus palpable et moins généraliste. Si une clarification des acquis est proposée pour les fils rouges de chacun des axes (ex. organisation pédagogique d'un établissement), on pourrait demander aux personnes de s'évaluer sur ceux-ci et de justifier leur choix.

### 3. Pour aller plus loin

Nous l'avons vu que le manque de temps consacré à la formation initiale des directeurs est criant dans tous les axes. Les participants comme les formateurs indiquent dans de nombreux cas qu'un prolongement de la formation, notamment en vue d'un approfondissement des acquis est nécessaire.

La réponse est bien sûr à trouver dans une complémentarité avec les formations du niveau des réseaux mais pas seulement.

Les échanges entre candidats à la direction mais aussi entre directions d'établissements de différents réseaux sont reconnus comme importants et porteurs d'un véritable soutien pour les personnes qui se sentent parfois très seules dans une fonction difficile. La formation en cours de carrière en interréseaux, ciblée sur l'aspect managérial de la fonction de direction, devrait être une des réponses également.

Par ailleurs, une autre réponse serait de réfléchir à l'équilibre de la répartition du nombre d'heures de la formation initiale des directeurs en interréseaux par axe, sans en modifier le total qui en compte 60. A l'heure actuelle, l'art. 17,§1, al. 1 du D. du 2/2/2007 fixant le statut du directeur indique que la formation initiale est composée de 3 modules pour la partie commune à l'ensemble des réseaux : a) l'axe relationnel (mieux défini à l'art. 13 du même décret), b) l'axe administratif, matériel et financier (cfr. Art. 14) et c) l'axe pédagogique et éducatif. L'alinéa 2 du même article 17,§1 stipule que l'axe c) doit compter entre 30 et 40 heures.

C'est évidemment à partir de cette disposition légale que l'IFC a proposé une répartition de 30 heures pour l'axe pédagogique, 10 heures pour l'axe administratif et 20 heures seulement pour l'axe relationnel. Nous étions conscients que le temps de la formation serait certainement trop bref. Aujourd'hui, nous avons accumulé un nombre important de témoignages qui le confirment et il est important de faire une proposition constructive et réaliste : la suppression de l'alinéa 2 de l'article 17§1 du décret précité permettrait de faire une répartition différente du nombre d'heures consacrées à chacun des axes sans en bouleverser l'économie globale qui comprend la formation réseaux et interréseaux.

Notre proposition serait alors la suivante pour ce qui concerne le volet commun à l'ensemble des réseaux : conserver les 10 heures de l'axe administratif mais faire glisser 10 des 30 heures consacrées à l'axe pédagogique vers l'axe relationnel, lequel gagnerait sans doute à être défini sous l'appellation « management ».

Pourquoi augmenter cet axe au détriment d'un autre ? Les directions nous disent que c'est un axe incontournable du métier et un des plus difficiles à appréhender. L'aspect relationnel est un préalable essentiel pour piloter un établissement scolaire et il ne comprend pas de spécificités de réseau comme les deux autres axes. Par ailleurs, assez logiquement, seuls les axes administratif et pédagogique font partie de la formation initiale des réseaux.

Nous proposons donc de diminuer l'axe pédagogique au profit de l'axe relationnel tout en recentrant le premier sur les éléments incontournables du pilotage pédagogique d'un angle interréseaux (enjeux du système éducatif et leurs bases scientifiques, outils interréseaux de pilotage tels que Tabor, évaluations externes non certificatives,...) Nous optons aussi pour diminuer cet axe car il est plus familier pour les enseignants et comporte un nombre d'heures plus important globalement. Bien sûr, cette proposition n'aura de sens que si la complémentarité de cet axe pédagogique réduit est réfléchie avec les réseaux. C'est une des conditions de la pertinence de notre proposition : un travail en complémentarité interréseaux-réseaux. Et il paraît utile que l'ensemble des acteurs partagent une vision commune quant à la notion de pilotage.

La complémentarité avec les réseaux est plus facile à cerner pour l'axe administratif où les éléments liés aux statuts et au financement relèvent du niveau réseau. Il est cependant important que du point de vue administratif, le niveau réseau soit un prolongement du niveau interréseaux. L'axe administratif interréseaux devrait dès lors être suivi obligatoirement avant l'axe pédagogique et les axes réseaux pour moins d'hétérogénéité du public quant aux préacquis dans ces axes. En termes de modification pour l'axe administratif, il est essentiel mais nous l'avons déjà signalé à plusieurs reprises d'actualiser l'arrêté et de prendre en compte la législation en vigueur.

L'allongement du temps de formation relationnel devrait permettre un temps d'expérimentation plus intense des outils proposés, davantage de mises en situation avec debriefing, une pédagogie plus active... afin que les candidats directeurs puissent faire évoluer leurs représentations et amorcent le développement de leurs compétences relationnelles de communication, de leadership, de mobilisateur des équipes d'adultes, de gestionnaire des problèmes rencontrés (ex. conflits) pour piloter un établissement scolaire. Le changement complexe de posture, d'identité professionnelle est central. Il est le fil rouge de toute la formation initiale des directeurs mais mérite d'être approfondi dans l'axe relationnel.

Nous nous posons par ailleurs aussi la question de la pertinence d'une différenciation de cet axe par niveau au vu de la taille des établissements mais aussi des différences en termes de profils et de fonctions des personnes d'un niveau à l'autre. Il nous semblerait opportun de prévoir un axe pour l'enseignement fondamental, un pour l'enseignement secondaire, la promotion sociale et l'ESHR et un pour l'enseignement spécialisé.

## **5. ANNEXES**

## A. Questionnaires d'évaluation participants

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<sup>ère</sup> journée de formation.

Code formation/ Code session

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

Date du 1<sup>er</sup> 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 <b>changements</b> amenés par sa <b>nouvelle identité professionnelle</b> par rapport à ses propres aptitudes et compétences relationnelles (1 <sup>e</sup> 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 <b>gestion et de coordination d'une équipe éducative</b>				
b.2. : des situations d'information, de <b>communication</b> et de dialogue avec l'ensemble des acteurs du monde scolaire ;				
b.3. : des situations de <b>prévention et de gestion de conflit</b>				
b.4. : des situations de <b>représentation</b> de son établissement dans le cadre de relations extérieures.				
c) Percevoir <b>ses forces et ses faiblesses</b> dans chacune de ces situations et à en déduire <b>son projet de formation</b> en cours de carrière (2 <sup>e</sup> 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*

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<sup>ère</sup> journée de formation.

Code formation / Code session

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

Date du 1<sup>er</sup> 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) <b>Trouver les informations</b> relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement				
b) <b>Identifier les ressources</b> pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle un directeur peut être confronté				
c) <b>Formuler une réponse</b> pertinente à une question portant sur des <b>cas pratiques simples</b> 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 <b>démarche de recherche</b> (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<sup>ère</sup> journée de formation.**

Code formation/Code session

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

Date du 1<sup>er</sup> 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) <b>Organiser pédagogiquement</b> 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 <b>enjeux</b> pédagogiques en matière de <b>mixité sociale</b> et les implications des stratégies mises en place pour promouvoir ces pratiques au sein de l'école				
Comprendre les <b>enjeux</b> pédagogiques en matière <b>d'intégration des élèves à besoin spécifiques</b> (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 <b>enjeux</b> pédagogiques en matière <b>de pratiques démocratiques de citoyenneté responsable</b> et les implications des stratégies mises en place pour promouvoir ces pratiques au sein de l'école				
c) Favoriser le <b>développement d'aptitudes pédagogiques</b> 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 <b>formation en cours de carrière</b> des membres du personnel enseignant				
d) Définir et mettre en place des conditions favorables à la <b>continuité</b> 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 <sup>er</sup> 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
<b>e) Appréhender et assurer les différents aspects de l'évaluation</b>				
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

4) 

--	--

**Quelles**

--	--

**difficultés**

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

**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

## C. Sondage

Modèle A : destiné aux participants ayant suivi 75% au moins du module mais n'ayant pas présenté la certification

Madame, Monsieur,

Entre les années 2012 et 2014, vous avez suivi 75% au moins du temps de formation de l'axe **XXX** ou les axes **XXX** de la formation initiale des directeurs mais n'avez pas présenté la certification de celui-ci. Nous cherchons à comprendre pourquoi certaines personnes ne présentent pas la certification alors qu'elles sont dans les conditions pour le faire, il nous revient en effet de faire remonter ces informations au Conseil d'Administration de l'IFC.

Dès lors, pourriez-vous nous communiquer les raisons pour lesquelles vous n'avez pas présenté la certification en répondant à ce mail pour le 09 janvier 2015 au plus tard ?

Nous vous remercions d'avance pour les précieuses informations que vous voudrez bien nous communiquer !

Modèle B : destiné aux participants qui n'ont pas obtenu 75% au moins du temps de formation.

Madame, Monsieur,

Entre les années 2012 et 2014, vous avez suivi partiellement l'axe **XXX** ou les axes **XXX** de la formation initiale des directeurs. Afin d'apporter une régulation pertinente et qui tient compte de votre expérience, nous souhaiterions obtenir de votre part un avis circonstancié sur les raisons de votre abandon. Nous vous invitons pour ce faire à répondre à ces 2 questions :

1. Axe **XXX** : Pourriez-vous nous expliquer quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez abandonné cet axe de la formation initiale des directeurs en cours de route ?
2. Souhaitez-vous formuler une remarque générale à propos de ces formations ?

Pourriez-vous nous faire parvenir votre avis en répondant à ce mail pour le 09 janvier 2015 au plus tard ?

Nous vous remercions d'avance pour les précieuses informations que vous voudrez bien nous communiquer !