



## **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 2017-2018

Novembre 2018



**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, Serge MASSIN
- Mise en page du rapport: Mary-Anne GOHY



# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>2. PARTIE DESCRIPTIVE</b>	<b>11</b>
2.1. DEMANDE DE PARTICIPATION ET INSCRIPTIONS	13
2.2. TAUX DE PARTICIPATION	16
2.3. TAUX DE RÉUSSITE	19
2.4. RÉUSSITE DES TROIS AXES	23
2.5. COÛT DES FORMATIONS – PLAINTES ET RECOURS	24
<b>3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS</b>	<b>25</b>
3.1. AXE RELATIONNEL	27
3.1.1. <i>Compétences travaillées lors de la formation</i>	27
3.1.2. <i>Satisfaction</i>	31
3.1.3. <i>Utilité de la formation</i>	33
3.1.4. <i>Point de vue des formateurs</i>	34
3.2. AXE PÉDAGOGIQUE	35
3.2.1. <i>Compétences travaillées lors de la formation</i>	35
3.2.2. <i>Satisfaction</i>	40
3.2.3. <i>Utilité de la formation</i>	42
3.2.4. <i>Point de vue des formateurs</i>	44
3.3. AXE ADMINISTRATIF	46
3.3.1. <i>Compétences travaillées lors de la formation</i>	46
3.3.2. <i>Satisfaction</i>	48
3.3.3. <i>Utilité de la formation et ses apports</i>	50
3.3.4. <i>Point de vue des formateurs</i>	52
3.4. RECOURS À L’E-LEARNING	53
<b>4. CONCLUSION</b>	<b>57</b>
<b>5. ANNEXES</b>	<b>63</b>
5.1. ANNEXE 1 : OBJECTIFS DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET INTERRÉSEAUX	65
5.2. ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX – AXE RELATIONNEL	67
5.3. ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX – AXE ADMINISTRATIF	72
5.4. ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX - AXE PÉDAGOGIQUE FONDAMENTAL ET SECONDAIRE	76
5.5. ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX - AXE PÉDAGOGIQUE PROMOTION SOCIALE	81
5.6. ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX - AXE PÉDAGOGIQUE ESAHR	86
5.7. ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE FORMATEURS D’ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L’ENSEMBLE DES RÉSEAUX	91



# 1. INTRODUCTION





Ce rapport porte sur les formations de la **2<sup>ème</sup> année du marché** directions renouvelé en 2016. Les formations ont eu lieu entre le **1/09/2017 et le 31/08/2018**.

Nous rappelons que les compétences de l'axe relationnel et pédagogique dans le cadre de ce nouveau marché ont été revues. Les compétences relationnelles ont été centrées sur le management relationnel et participatif d'une équipe éducative et notamment sur le leadership, sur l'initiation à des outils de gestion de projets ou favorisant le travail collaboratif et les conditions nécessaires à sa mise en place. Au niveau de l'axe pédagogique, les compétences ont été réarticulées sur 4 aspects complémentaires : (1) identification et compréhension des enjeux pédagogiques du système éducatif, (2) orientations pédagogiques contenues dans les bases légales, (3) analyse et développement des stratégies pour piloter un établissement d'un point de vue pédagogique et (4) appropriation de concepts et connaissances de base. L'aptitude à piloter un établissement scolaire est, par ailleurs, envisagée par rapport à différents objets prioritaires du système éducatif : équité, citoyenneté, continuum, lutte contre l'échec et le décrochage, transition numérique, développement professionnel/coordination et travail collaboratif. L'annexe 1 reprend les compétences précises de chacun des axes. Les modalités d'évaluation ont également été revues lors d'une réunion d'harmonisation qui a réuni l'ensemble des opérateurs en juillet 2016.

Ce rapport concerne **74 sessions** : 23 sessions pour l'axe relationnel, 25 pour l'axe administratif et 26 pour l'axe pédagogique. Ce sont 6 sessions de moins qui ont été organisées pour 2016-2017. Pour rappel, l'année précédente succédait à 9 mois d'interruption de formations, ce qui peut être une hypothèse explicative. Ce rapport contient les formations relatives à l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR) qui ont fait l'objet d'une relance du marché étant donné qu'il n'y avait pas eu d'offres la première année.

Le présent rapport est construit comme un prolongement du précédent car il s'inscrit dans la logique du même marché public. Dans cette perspective, il veille à mettre l'accent, dans les données quantitatives fournies pour l'évaluation, sur la comparaison des résultats par rapport à l'année précédente tout en invitant le lecteur à garder la prudence par rapport à ce genre d'exercice. Il est davantage du ressort d'une veille, dans le sens de M. Boyer<sup>1</sup>.

Le rapport 2017-18 est structuré de la manière suivante :

Les **données descriptives** sont communiquées, de manière comparative avec les années antérieures: demandes de participation et inscriptions, taux de participation, taux de réussite, réussite des 3 axes, coûts des formations.

Pour **l'analyse des évaluations**, nous travaillons par axe à partir des questionnaires participants. Nous disposons pour toutes les sessions données d'au moins 75% des questionnaires. Dans tous les cas, nous travaillons avec les pourcentages valides c'est-à-dire sans les non-réponses.

Un premier point se concentre sur les **compétences** travaillées dans cet axe. Un deuxième point donne une vision globale quantitative relative à la **satisfaction des participants**. Un troisième point met en évidence le point de vue des participants quant au fait que cette formation les a **préparés à la fonction** de direction, pour les participants qui ne sont pas en fonction et **l'aide** que cette formation leur a apporté pour leur quotidien pour les directions en fonction.

Nous invitons, par ailleurs, le lecteur à retourner dans le rapport de l'année précédente pour tout ce qui concerne ce avec quoi les participants disent repartir après la formation.

Outre ce rapport, sont mis à disposition des opérateurs de formation via le site opérateur de l'IFC, les résultats par session pour chacun des axes qui les concernent et les commentaires des participants. Des contacts avec l'un ou l'autre opérateur sont également pris quand cela s'avère pertinent.

---

<sup>1</sup> Boyer, M. (2016). *Pilotage de l'établissement*. Université de Sherbrooke : Sherbrooke, <https://gefefligne.org/moodle/>

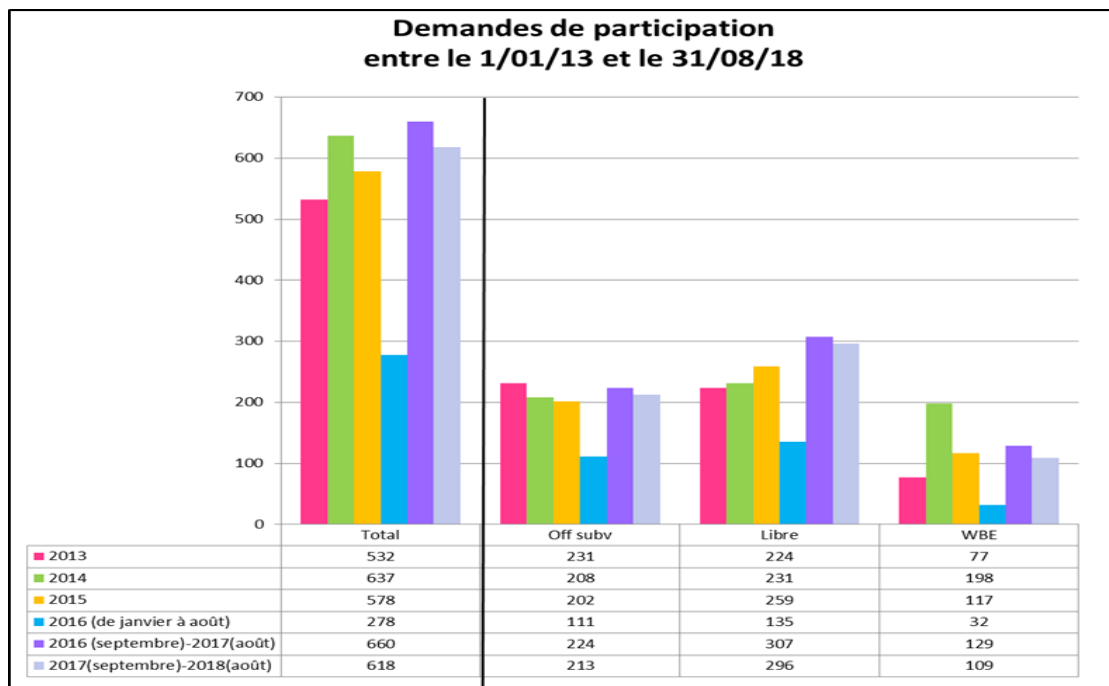


## 2. PARTIE DESCRIPTIVE



## 2.1. Demande de participation et inscriptions

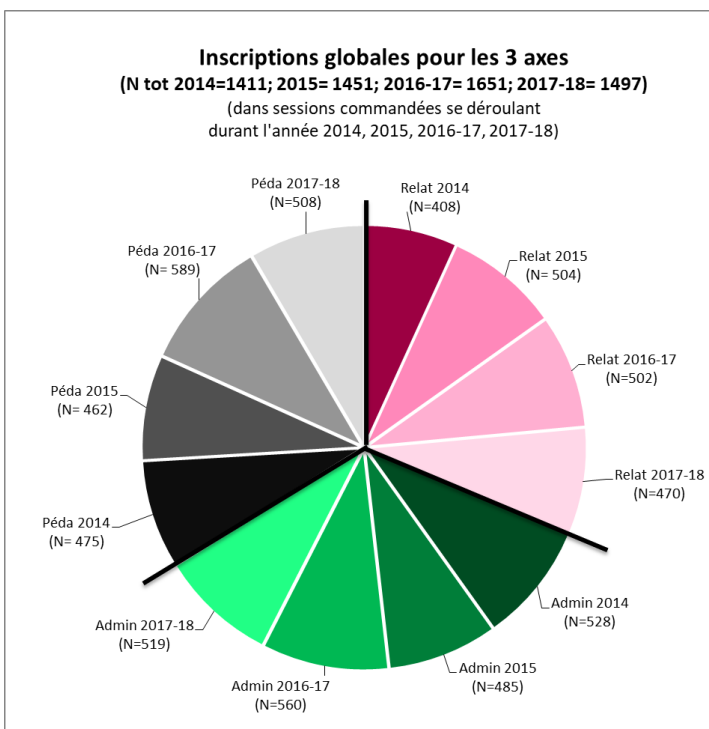
Graphe 1



### Demandes de participation

Nous observons une très légère baisse (42 demandes en moins) par rapport à l'année passée mais les demandes de participation restent bien présentes. Si nous regardons les données par réseau, on est dans les mêmes proportions que l'année précédente: 34% pour l'officiel subventionné, 48% pour le libre (on était à 46,5% l'année passée) et 18% pour WBE (19,5% en 2016-17).

Graphe 2



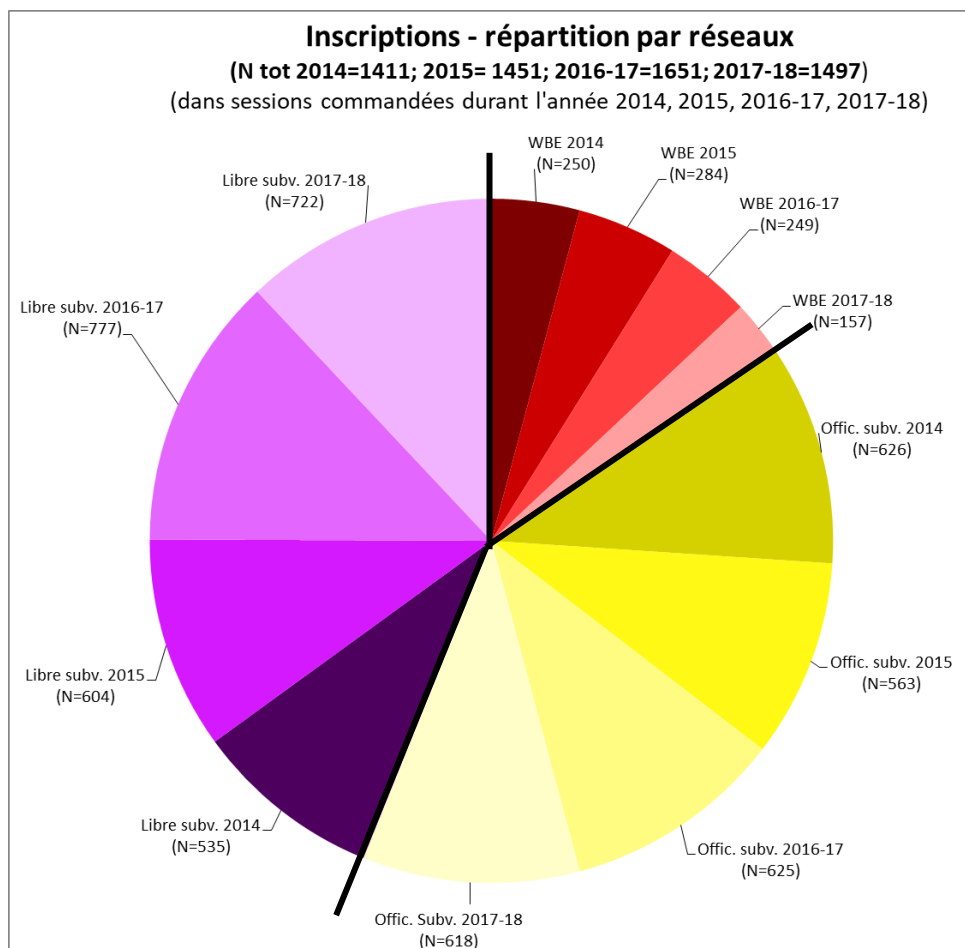
### Inscriptions

Le nombre d'inscriptions total pour 2017-2018 est un peu plus faible qu'en 2016-2017 et se marque dans tous les axes. Mais pour rappel, l'année passée, l'augmentation était due au fait qu'il n'y avait pas eu de formations entre janvier et fin août 2016. On voit d'ailleurs que le nombre d'inscriptions se rapproche globalement de 2015<sup>2</sup>.

On reste à un nombre important d'inscriptions globalement même si cela fait 10 années que la formation est mise en place. Le nombre d'inscrits par axe avoisine les 500 personnes sauf pour l'axe relationnel.

<sup>2</sup> Pour rappel, pour 2013,2014,2015, les formations sont organisées en année civile et pour 2016-2017 et 2017-2018 en année scolaire.

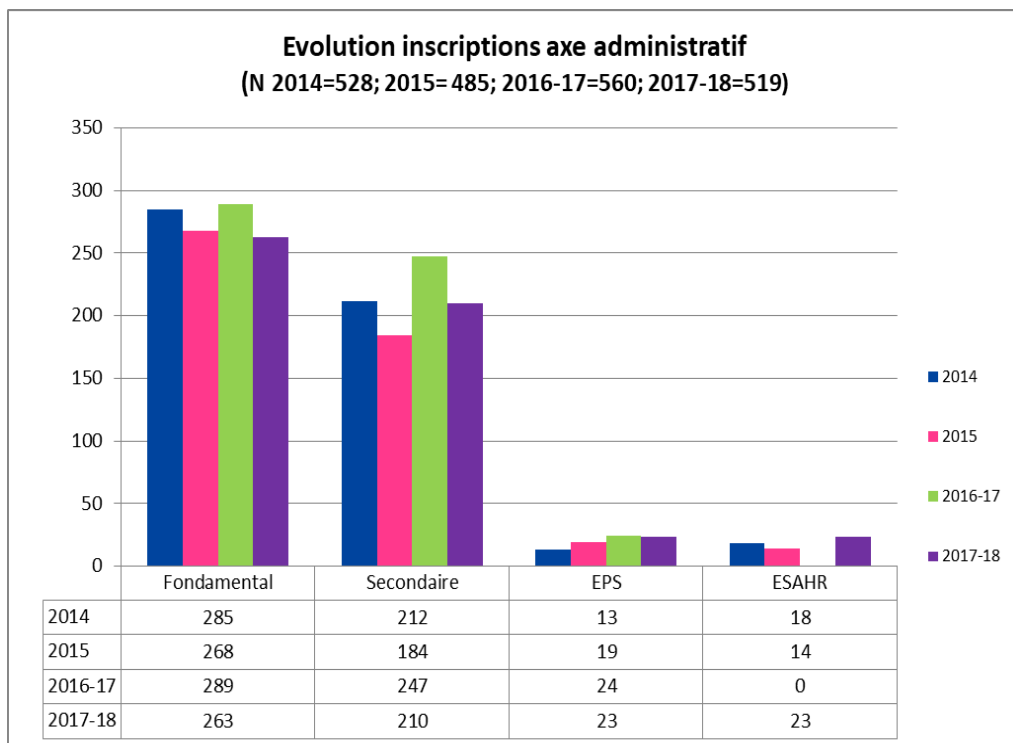
**Graphe 3**



**Inscriptions par réseau**

Les inscriptions de WBE et du libre subventionné sont en baisse comparativement à 2016-17. Par contre, pour l'officiel subventionné, on est dans des nombres très similaires. En 2017-2018, 10,5% d'inscrits proviennent de WBE, 41,3% de l'officiel subventionné et 48,2% du libre subventionné comparativement à 15% l'année passée pour WBE, 38% pour l'officiel subventionné et 47% pour le libre subventionné. On constate donc une hausse des personnes du libre mais nettement moindre qu'entre 2015 et 2016-17 où elle était de 5,5%.

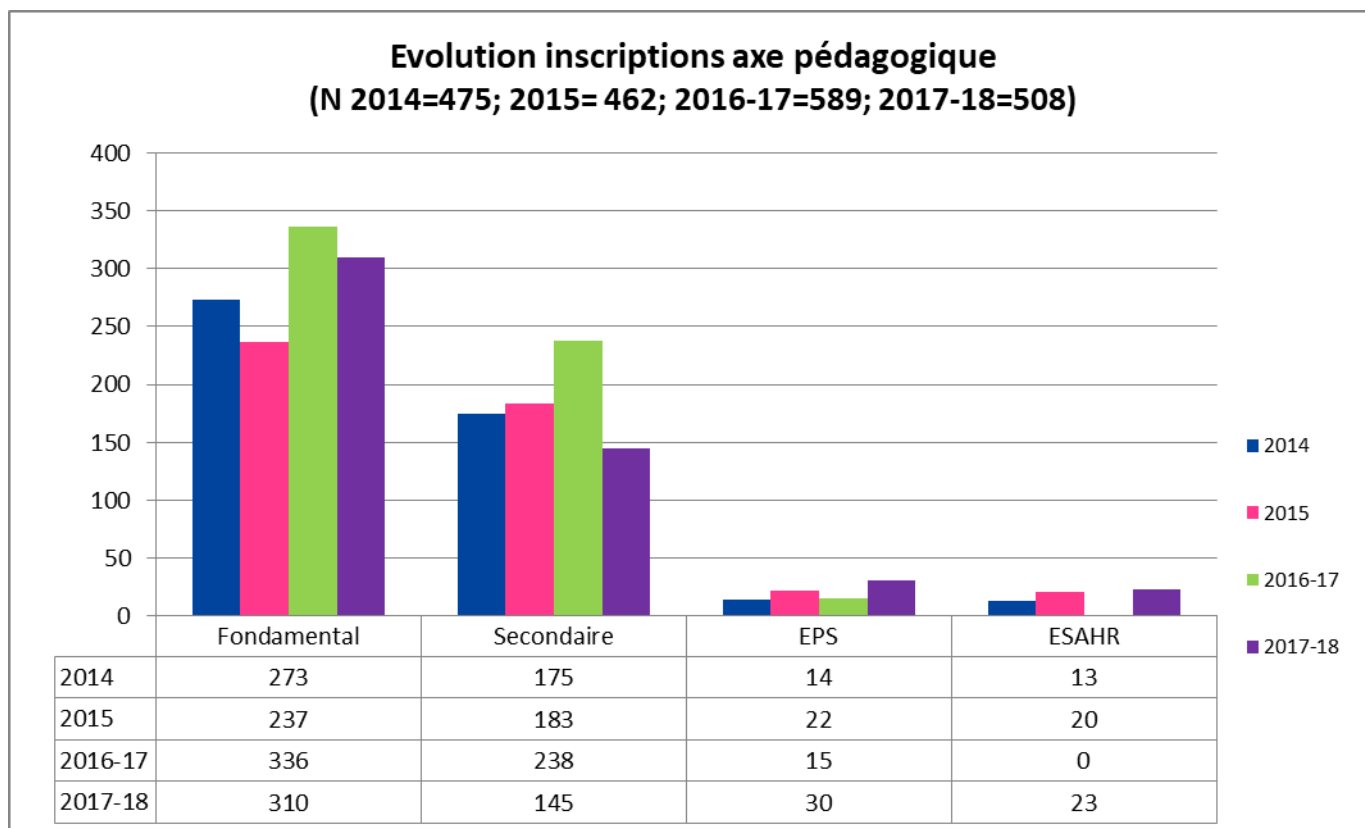
**Graphe 4**



**Axe administratif par niveau**

Des formations ont été organisées pour tous les niveaux, ce qui n'était pas le cas l'année passée pour l'ESAHR car nous avons dû relancer un marché n'ayant pas reçu d'offres. Comme il y a moins d'inscriptions dans l'axe administratif que l'année dernière, la baisse se marque à la fois au niveau fondamental et au niveau secondaire. On revient au nombre d'inscrits de 2015. 51% des participants suivent le niveau fondamental (52% en 16-17), 40%, le secondaire (44% l'année passée) et 9% l' EPS et l'ESAHR.

Graphe 5

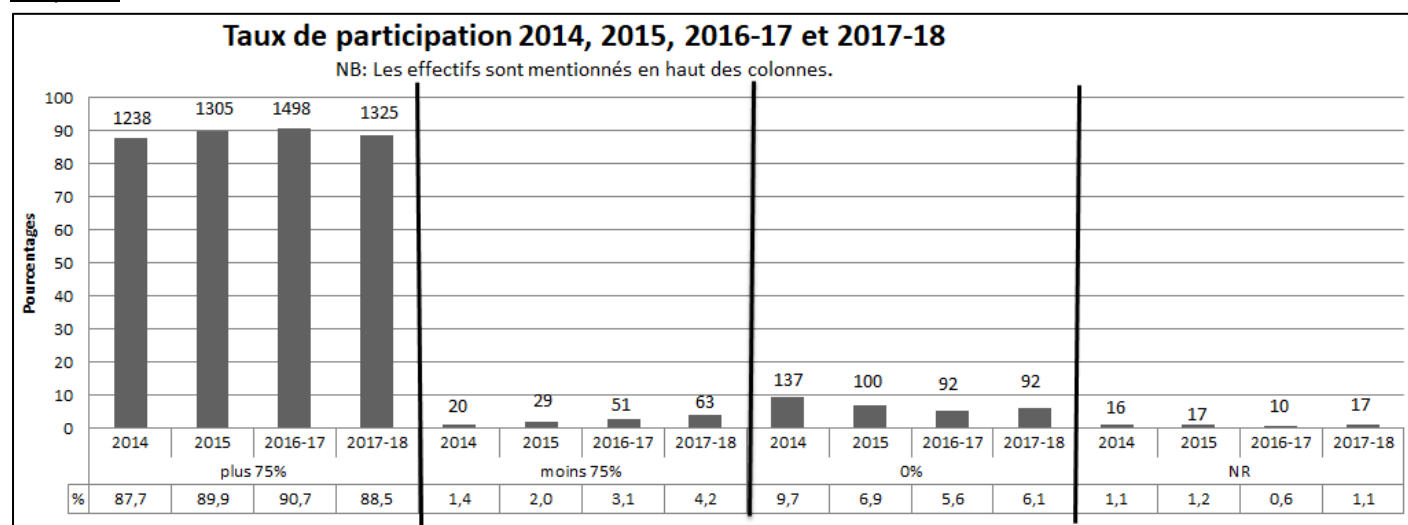


#### Axe pédagogique par niveau

Par rapport à 2016-17, 3 sessions de moins sont organisées en tout. Il y a une session en moins au niveau du fondamental, 5 en moins au niveau du secondaire mais par contre, une en plus au niveau de l'enseignement de promotion sociale et 2 en plus pour l'ESAHR vu qu'il n'y avait pas de sessions l'année passée pour ce niveau d'enseignement. La baisse des inscrits au niveau de l'axe pédagogique se marque surtout au niveau secondaire. En 2016-17, 57% des inscriptions proviennent du fondamental et 40% du secondaire. En 2017-18, c'est 61% pour le fondamental et seulement 28% pour le secondaire.

## 2.2. Taux de participation

Graphe 6



### Taux de participation

1325 personnes sur 1497, soit 88,5% des inscrits ont participé à 75% au moins de la formation. C'est une légère diminution par rapport à l'année 2016-17. 19,25% de ces personnes (255) disent être en fonction lors de l'inscription. On observe donc une baisse par rapport aux 23,8% de l'année dernière (356 personnes).

17 personnes ont abandonné pour un cas de force majeure<sup>3</sup> (ce qui est mis sous l'étiquette NR- catégorie « à part » car une double inscription n'est pas possible pour un même axe dans la base de données). On se rapproche à nouveau des chiffres et du pourcentage de 2014 et 2015.

Par rapport aux autres années, on constate un taux plus élevé de personnes qui n'atteignent pas les 75% de présences (4,2%) et ne peuvent donc pas présenter la certification. Il serait intéressant de creuser qui sont ces 63 personnes ? Est-ce des personnes qui sont déjà en fonction ? Nous n'avons pas cependant la possibilité de faire cette analyse.

6,1% des personnes inscrites abandonnent « directement » (catégorie 0% de présence). C'est un peu plus qu'en 2016-17 mais proportionnellement moins qu'en 2014 et 2015. Une meilleure anticipation de l'articulation des formations interréseaux-réseaux peut être une hypothèse. On se rappelle en effet qu'en 2014 l'organisation plus occasionnelle de la formation WBE avait provoqué beaucoup de désinscriptions.

Cette année, une seule dispense a été accordée au niveau de l'axe administratif secondaire.

<sup>3</sup> 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. »



Graphe 7

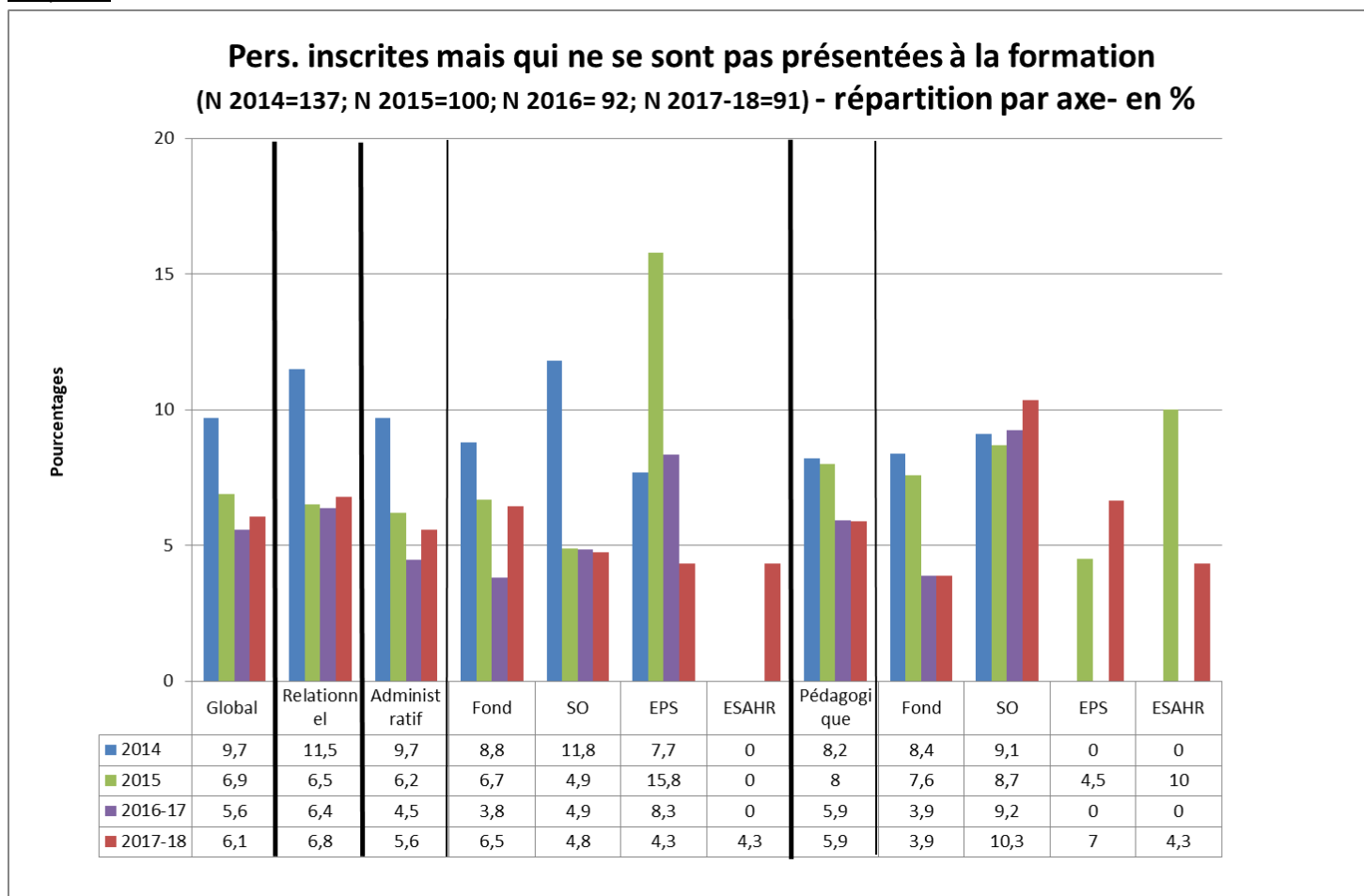


Tableau 1 : personnes inscrites mais qui ne se sont pas présentées à la formation (en effectifs)

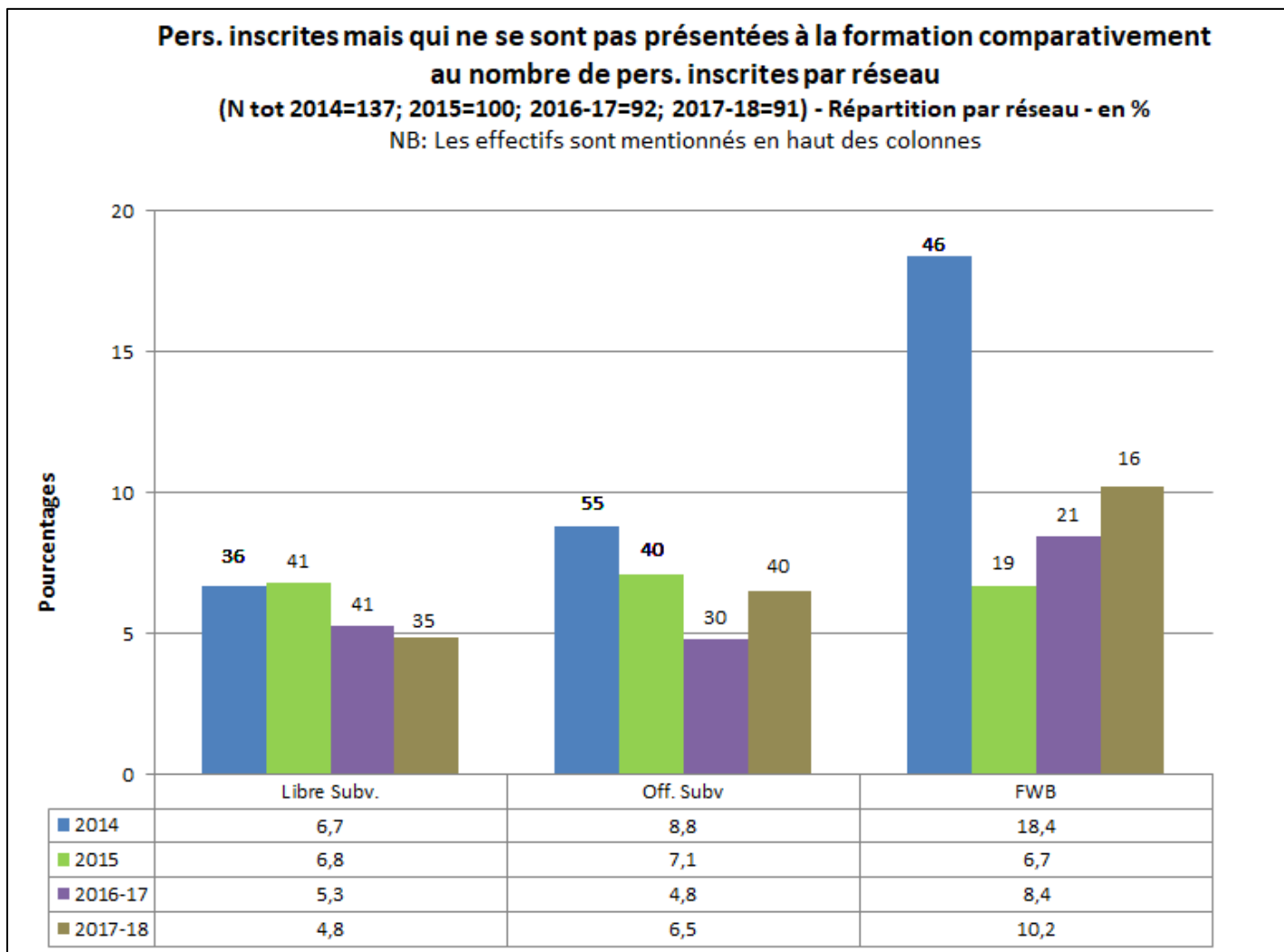
	Global	Relationnel	Admin	Fond	SO	EPS	ESAHR	Péda	Fond	SO	EPS	ESAHR
2014	137	47	51	25	25	1	0	39	23	16	0	0
2015	100	33	30	18	9	3	0	37	18	16	1	2
2016-17	92	32	25	11	12	2		35	13	22	0	
2017-18	92	32	29	17	10	1	1	31	13	15	2	1

**Pourcentage de personnes qui ne se sont pas présentées – par axe**

92 personnes ne se sont pas présentées à la formation, 32 pour l'axe relationnel, 29 pour l'administratif et 31 pour le pédagogique. C'est 0,5% de personnes en moins qu'en 2016-17.

Si nous regardons **par axe**, il n'y a pas de changement au niveau de l'axe pédagogique fondamental. Il y a moins d'absents dans l'axe pédagogique secondaire mais on a, à l'inverse, 3 absents supplémentaires pour l'EPS et l'ESAHR. L'augmentation se marque surtout dans les formations de l'axe administratif et particulièrement au fondamental. Le nombre d'absents pour le relationnel est similaire à l'année dernière.

Graphe 8



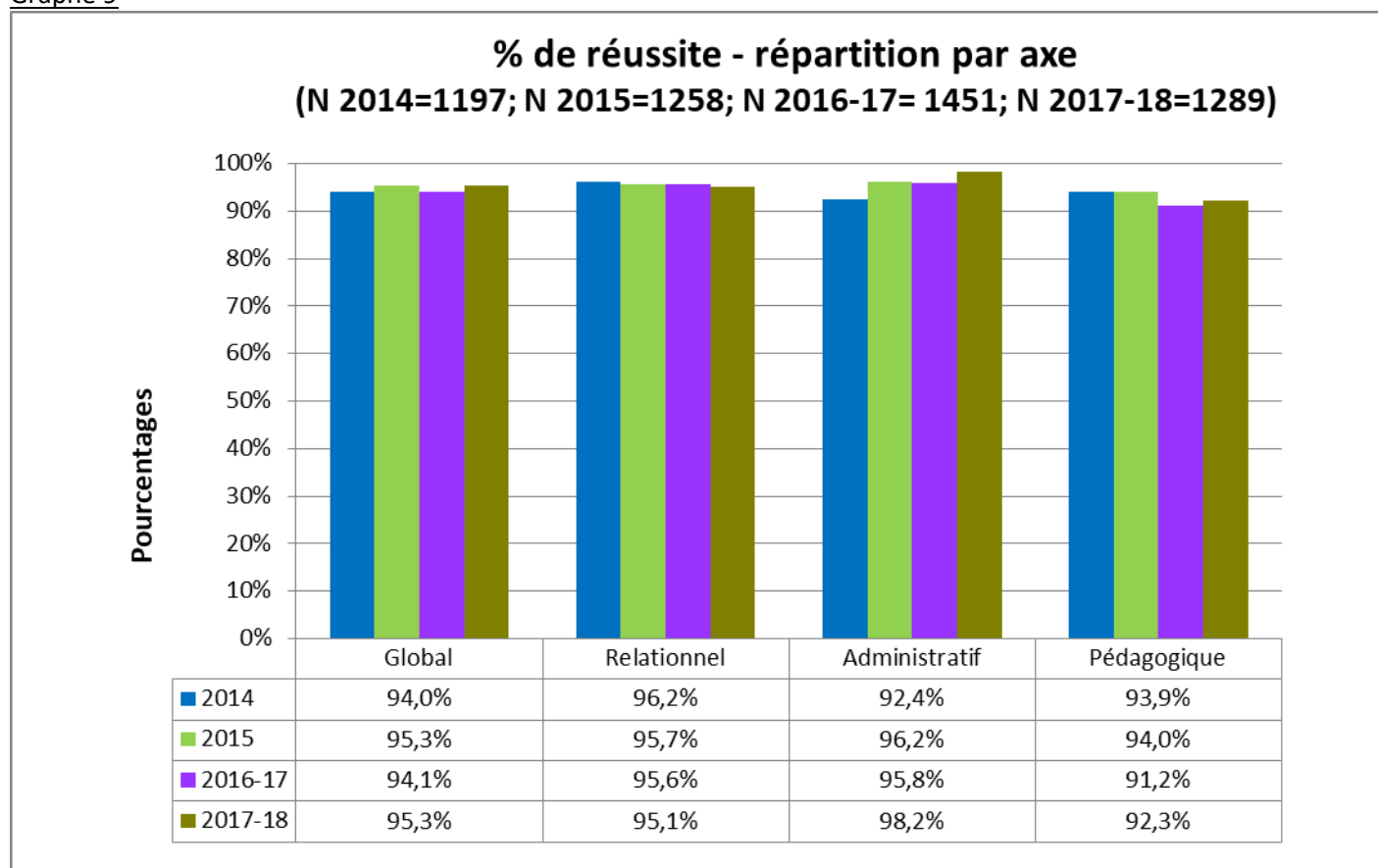
Au niveau des **réseaux**, 35 personnes pour le libre subventionné, 40 pour l'officiel subventionné et 16 pour WBE ne se présentent pas à la formation. La diminution des pourcentages se poursuit au niveau du réseau libre (4,8%). Par contre, au niveau de l'officiel subventionné, alors qu'une baisse avait été constatée l'année passée, on a à nouveau une augmentation d'un peu moins de 2% cette année. C'est le cas également pour le réseau WBE. On peut faire l'hypothèse que l'une ou l'autre personne abandonne la formation interréseaux au profit de la formation réseau étant donné le chevauchement des dates. Une des difficultés est que les participants reçoivent souvent assez tardivement les dates de formation des réseaux. Quand un choix doit se faire entre les deux niveaux, le participant opte toujours pour le réseau vu que, dans certains cas, la formation est organisée tous les deux ans.

## 2.3. Taux de réussite

Tableau 2

	Echec 2014	Echec 2015	Echec 2016-17	Echec 2017-18	Réussite 2014	Réussite 2015	Réussite 2016-17	Réussite 2017-18	Total 2014	Total 2015	Total 2016-17	Total 2017-18
<b>Global</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>85</b>	<b>61</b>	<b>1125</b>	<b>1199</b>	<b>1366</b>	<b>1228</b>	<b>1197</b>	<b>1258</b>	<b>1451</b>	<b>1289</b>
<b>Relationnel</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>325</b>	<b>423</b>	<b>415</b>	<b>388</b>	<b>338</b>	<b>442</b>	<b>434</b>	<b>408</b>
<b>Admin global</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>412</b>	<b>400</b>	<b>485</b>	<b>444</b>	<b>446</b>	<b>416</b>	<b>506</b>	<b>452</b>
Admin fond	19	10	4	1	227	223	262	237	246	233	266	238
Admin SO	15	5	17	4	156	150	202	169	171	155	219	173
Admin EPS	0	0	0	0	12	15	21	20	12	15	21	20
Admin ESAHR	0	1		3	17	12		18	17	13	0	21
<b>Pédagogique global</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>388</b>	<b>376</b>	<b>466</b>	<b>396</b>	<b>413</b>	<b>400</b>	<b>511</b>	<b>429</b>
Pédagogique fond	12	12	27	21	223	195	277	245	235	207	304	266
Pédagogique SO	13	12	18	9	140	146	174	110	153	158	192	119
Pédagogique EPS	0	0	0	0	13	18	15	25	13	18	15	25
Pédagogique ESAHR	0	0		3	12	17		16	12	17	0	19

Graphe 9



## Type d'épreuve

Le 8 juillet 2016, les opérateurs se sont mis d'accord sur les modalités et critères communs d'évaluation que chacun des adjudicataires est tenu de mettre en œuvre en vue de la certification.

Pour l'axe **relationnel**, 2 épreuves écrites sont demandées au candidat :

- Un bilan de compétences et un projet de formation en cours de carrière (issu de cette analyse) ;
- une réflexion à partir d'une situation problème contextualisée, comprenant notamment la définition de pistes d'actions concrètes à mettre en œuvre en tant que directeur. Le participant choisit le cas qu'il devra construire et étudier.

Ces 2 travaux sont réalisés à domicile. Une présentation et une défense orale est prévue en une durée maximale de 15 minutes. Les 2 épreuves, complémentaires, doivent être réussies.

Dans l'axe **pédagogique**, 2 situations :

- Une analyse de situation relative à un ou des objet(s) pédagogique(s) de la formation à améliorer, développer, modifier, donnée par l'adjudicataire en début de formation. Le participant élabore son analyse tout au long de la formation sur la base des critères de la certification. Il va pouvoir l'enrichir de son environnement afin d'aboutir à une production concrète.
- Une situation problème plus générique élaborée par l'adjudicataire à partir notamment d'indicateurs anonymisés en lien avec des outils de pilotage pédagogique interréseaux (tabor, évaluations externes certificatives ou non certificatives, par exemple) et en lien avec un ou plusieurs objets pédagogiques travaillés lors de la formation. Cette 2<sup>ème</sup> situation est réalisée in situ et est d'une durée maximale de 3 heures.

Les critères sont les suivants : identification des dimensions pédagogiques concernées par la situation décrite dans l'énoncé ; formulation d'hypothèses pouvant expliquer les causes et ou l'installation de la problématique à gérer par la direction ; élaboration d'un projet de pilotage pédagogique pour faire évoluer la situation initiale ; prise en considération pertinente de la législation en vigueur ; analyse et projet de pilotage bien centrés sur des dimensions pédagogiques ; capacité de se positionner dans une fonction de direction qui pilote son établissement sur le plan pédagogique.

Pour l'axe **administratif**, il s'agit d'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, nécessitent, 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.

## Taux de réussite

1289 personnes présentent la certification sur 1325 qui ont participé à plus de 75% de la formation, soit 97% des personnes. Ce taux est similaire à celui de 2016-2017. Parmi celles-ci, 408 réussissent l'axe relationnel, 452 l'axe administratif et 429 l'axe pédagogique. Globalement le taux de réussite est de 95%, légèrement supérieur à 2016-2017 mais identique à celui de 2015. Les différences se marquent surtout sur l'axe administratif. Il y a une forte diminution du nombre d'échecs au niveau administratif secondaire. Plusieurs opérateurs mobilisent l'e-learning dans cet axe et permettent notamment des tests formatifs, des exercices supplémentaires, donnent des feed-backs suite à des études de cas en ligne, partage des résumés et des index proposés par d'autres participants, proposent de résoudre des cas préparatifs à la certification. Ces conditions d'apprentissage qui dans plusieurs cas ont permis davantage d'exercitation sont-elles responsables de ce meilleur taux de réussite ? Par contre, le nombre d'échecs est important pour l'ESADR, que ce soit au niveau pédagogique ou administratif.

Le taux de réussite de l'axe pédagogique est le plus faible. La complexité de l'analyse demandée en est peut-être la raison mais nous évoquerons ci-dessous plus précisément les explications des formateurs.

Sur les 250 directions (en fonction au moment de l'inscription), seules 8 ont échoué (3,2%). Ce taux est nettement plus faible que l'année passée (6%) et que le pourcentage d'échec global (4,73%).

## Analyse des échecs

### **Relationnel**

La difficulté voire l'incapacité de se mettre dans la posture de direction est l'hypothèse explicative la plus mobilisée par les formateurs de l'axe relationnel : « *La candidate n'a pas pu prendre le recul nécessaire pour se repositionner en tant que directrice. L'analyse est empreinte d'éléments affectifs propres.* » ; « *Certains candidats n'arrivaient pas à se projeter dans l'identité de directeur et dressent un bilan centré sur leur posture d'enseignant* ». Viennent ensuite le non-respect des consignes, le manque de temps et le fait de ne pas avoir « *construit un plan avec des actions précises, pertinentes et menant à une résolution du problème* ».

### **Administratif**

Au niveau du **fondamental**, les candidats en échec n'ont pas cité de bases légales précises.

Au niveau du **secondaire**, ce sont la méconnaissance profonde du système éducatif et de l'enseignement, le manque de compréhension des concepts des dispositions légales et le manque de préparation qui sont évoqués par les formateurs.

Au niveau de l'enseignement de **promotion sociale**, il n'y a pas d'échec mais le formateur fait le constat de difficultés plus grandes à remplir le questionnaire pour les candidats non en fonction. Pour lui, « *le manque de pratique dans la gestion d'un établissement augmente la quantité d'informations à découvrir par la formation. Quand la formation s'appuie sur une pratique, le candidat peut davantage se centrer sur la législation qui fonde les actions parce qu'il comprend ce qu'il y a à faire* ».

Au niveau de l'**ESAHR**, les explications sont liées pour les personnes en échec à une incompréhension des concepts de base et un manque de précision dans l'indication des dispositions légales complètes (mélange loi et décret, absence de l'article, mention de plusieurs articles alors qu'il n'y en avait qu'un seul). Les formateurs font l'hypothèse à nouveau d'un manque de préparation.

### **Pédagogique**

Au niveau pédagogique, les raisons évoquées lors des échecs sont diverses et souvent complémentaires :

- Analyse de la situation insuffisante : « *Il manque une vision stratégique de la situation* », « *Paraphrase la situation sans entrer dans l'analyse* » ;
- Compétences pédagogiques peu affinées, pas de vision pédagogique ;
- Manque de maîtrise des contenus vus en formation ; non-mobilisation des ressources fournies en formation : « *des considérations de bon sens, fruit de l'expérience acquise mais peu de justification scientifique, de réinvestissement conceptuel* » ;
- Difficultés à faire des liens pratique-législation voire non-respect de la législation ;
- Manque de positionnement en tant que chef d'établissement « *Certains candidats font preuve de peu de leadership participatif* » ; « *Difficulté à sortir d'une position de soutien émotionnel et relationnel pour élaborer un projet pédagogique avec des objectifs, des actions concertées et une identification d'indicateurs de changement.* »
- Manque de cohérence entre les différents éléments : « *Le plan d'action n'est pas développé au regard de la situation proposée* » ; « *Difficulté de mettre en lien l'analyse, les hypothèses et le plan d'action dans la durée* »

*et avec évaluations » ; « difficulté du candidat à théoriser la pratique et à raisonner par induction, ce qui est un gage de pilotage à la fois efficace et efficient d'un établissement scolaire » ; « les actions proposées ne correspondent pas à la situation donnée »*

- Difficulté à formuler des hypothèses : *« Les candidats confondent constats et hypothèses explicatives. Les hypothèses ne sont pas clairement énoncées et elles ne sont pas abordées selon un angle plurifactoriel. Un seul élément pris en compte ne peut constituer un levier suffisant pour améliorer la situation. Plusieurs paramètres doivent être mis en tension, en relation »*

Plus spécifiquement, on retrouve aussi les arguments suivants :

- Compétences rédactionnelles très faibles.
- Problèmes éthiques ; *« propos problématiques liés aux élèves (caractéristiques culturelles ou sociales) ou enseignants (posture autoritaire) »*.
- Méconnaissance du système scolaire (proposition d'actions qui ne relèvent pas du niveau concerné ex. CPU alors qu'on est en transition).

## 2.4. Réussite des trois axes

Tableau 3 : nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation depuis le début des formations en 2008

Réussite des 3 axes (au 22/10/2018)	Libre	Off Subv	WBE	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	735	1198	263	2196
Enseignement secondaire	511	202	321	1034
Enseignement de promotion sociale	42	79	31	152
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	7	99	0	106
	1295	1578	615	3488

### **Réussite des 3 axes**

3488 personnes ont réussi la certification des 3 axes au niveau de l'interréseaux. Par rapport à 2016-17, c'est 359 personnes en plus, ce qui est plus conséquent qu'entre 2015-2016 et 2016-17, où on avait 266 personnes de plus. Idéalement, en termes de pilotage, ces données devraient être recoupées avec celles des réseaux.

Par rapport aux **niveaux**, 63% des personnes se trouvent dans le fondamental, 30% dans le niveau secondaire, 4% en promotion sociale et 3% dans l'ESADR. Ces pourcentages sont similaires à l'année dernière. Au niveau des **réseaux**, 45,2% des personnes proviennent de l'officiel subventionné, 37,1% (plus qu'en 2016-17) du libre et 17,6% (moins qu'en 2016-17) de WBE.

## 2.5. Coût des formations – plaintes et recours

Tableau 4

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2016 et le 31/08/2017										
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	25	20	504	434	415	€ 110.973,8	€ 220,2	€ 11,0	€ 267,4	€ 13,4
administratif	26	10	568	506	485	€ 66.622,0	€ 117,3	€ 11,7	€ 137,4	€ 13,7
pédagogique	29	30	591	511	466	€ 163.125,4	€ 276,0	€ 9,2	€ 350,1	€ 11,7
<b>Totaux</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>1663</b>	<b>1451</b>	<b>1366</b>	<b>€ 340.721,2</b>	<b>€ 204,8</b>			

Tableau 5

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2017 et le 31/08/2018										
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	23	20	471	408	388	€ 100.531,6	€ 213,4	€ 10,7	€ 259,1	€ 13,0
administratif	25	10	521	452	444	€ 59.153,8	€ 113,5	€ 11,4	€ 133,2	€ 13,3
pédagogique	26	30	508	429	396	€ 142.722,0	€ 280,9	€ 9,4	€ 360,4	€ 12,0
<b>Totaux</b>	<b>74</b>	<b>60</b>	<b>1500</b>	<b>1289</b>	<b>1228</b>	<b>€ 302.407,5</b>	<b>€ 201,6</b>			

### Coûts

En comparaison au coût de 2016, le coût moyen global par inscrit en 2017-2018 est légèrement plus faible. Par axe de formation, le prix est légèrement plus élevé pour l'axe pédagogique, plus faible pour l'axe administratif et l'axe relationnel.

Globalement, nous observons une baisse du coût de 38.000 euros par rapport à l'année antérieure. La raison est clairement qu'il y a eu 6 sessions organisées en moins par rapport à l'année précédente.

### Plaintes

En 2017-2018, l'IFC n'a reçu aucune plainte.

### Recours

3 recours ont été introduits auprès d'un même opérateur en 2017-2018. Ces recours ont été jugés recevables mais non fondés.



# 3. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS



## 3.1. Axe relationnel

23 sessions ont eu lieu. Ce sont deux sessions de moins qu'en 2016-2017. 61% des participants (dont 7,5% de maternel) viennent du fondamental, 31% du secondaire, 6% de la promotion sociale et 2% de l'ESADR. 41 travaillent dans le spécialisé, soit 10%. 25% sont en fonction de direction (97 personnes). Cette hétérogénéité du groupe a parfois été relevée comme une difficulté par les formateurs.

### 3.1.1. Compétences travaillées lors de la formation

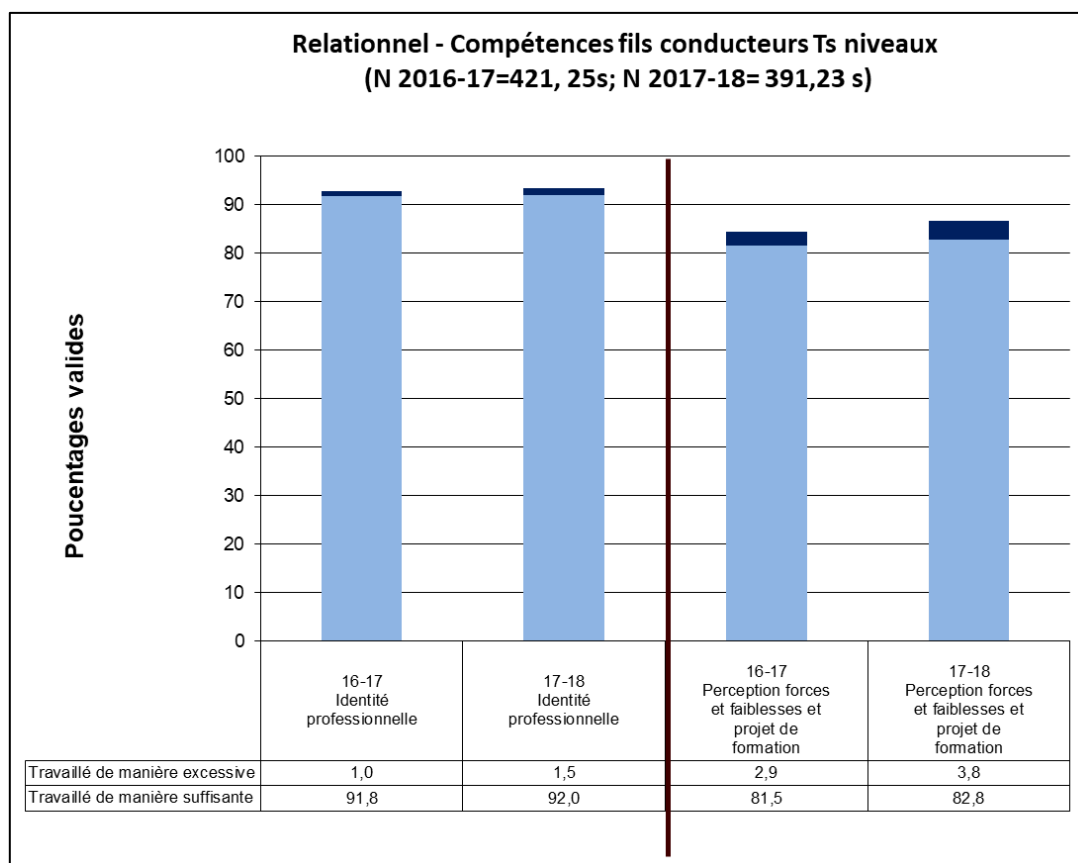
Les compétences travaillées pour l'axe relationnel sont les suivantes :

1. *Comprendre les organisations scolaires comme systèmes de relations*
2. *Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, en vue, notamment, d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan de pilotage:*
  - 2.1. *Comprendre des dynamiques de groupe et les styles de leadership ;*
  - 2.2. *S'initier à des outils favorisant :*
    - *l'émergence, la gestion, la coordination de projets dont leur évaluation,*
    - *le travail collaboratif et les conditions nécessaires à sa mise en place,*
3. *Apprendre à communiquer efficacement, notamment avec les partenaires:*
  - *comprendre ses atouts et ses faiblesses dans ses modes de fonctionnement dans ses relations professionnelles,*
  - *prendre conscience de l'importance des émotions en contexte professionnel,*
  - *s'initier à la pratique de l'écoute active et de l'assertivité pour une communication respectueuse,*
4. *S'initier à la prévention et à la gestion des conflits.*

#### 3.1.1.1. 2 fils conducteurs

La formation comporte deux fils conducteurs :

1. *Prendre conscience et analyser le changement de posture lié à l'identité professionnelle de la fonction de direction*
2. *Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, en matière de management relationnel et participatif et en déduire son projet de formation en cours de carrière*



L'analyse des commentaires des  futures directions  témoigne du travail de ces fils conducteurs :

- Le fait d'être  **au clair sur la fonction** , notamment d'avoir une vision globale des différents aspects du rôle de la direction dans un établissement, « *prendre conscience de l'aspect très multifacette du relationnel quand on est directeur* », « *Les mises en situation m'ont permis de me rendre compte des cas auxquels j'aurai à faire face* » et de cerner sa motivation réelle par rapport à celle-ci.
- La formation permet de  **prendre du recul**  en mettant en avant la  **dimension d'analyse**  et l'accent sur le  **changement de posture**  : « *Prendre conscience du changement de rôle relationnel du statut d'enseignant au statut de directeur.* »

Conformément aux objectifs, la formation permet aussi de faire le point sur ses compétences relationnelles : « *J'ai pu me rendre compte de mes forces et de mes faiblesses* » ; « *Réflexion sur ses manières d'être et d'agir* » ; « *Remise en question sur les procédés utilisés* » ; « *On apprend à se connaître soi-même, ses points forts et ses faiblesses. On sait donc comment évoluer et ce que l'on doit mettre en place, sur quoi on doit travailler pour s'améliorer.* »

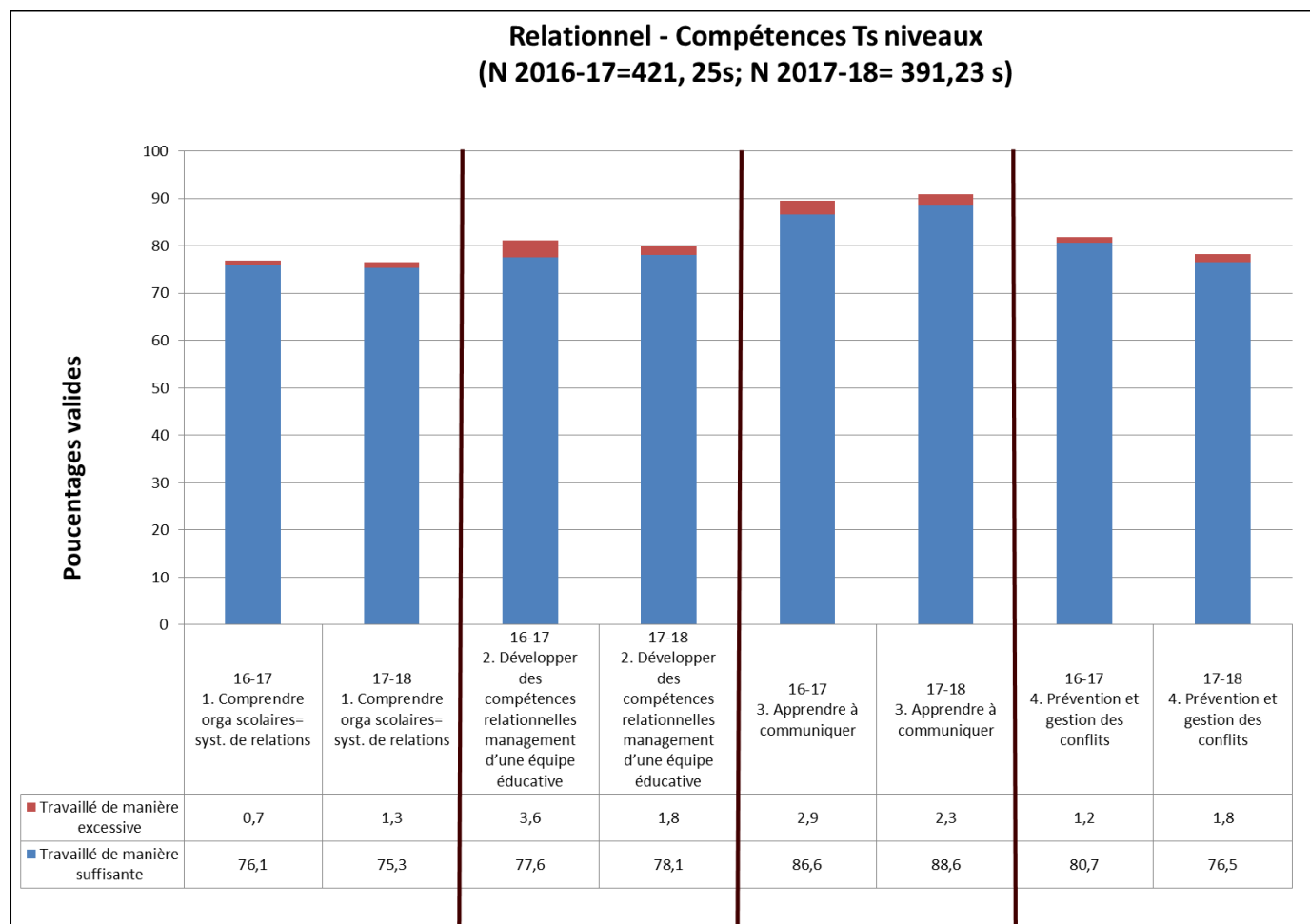
L'occasion de  **prendre du recul par rapport à sa pratique et à son fonctionnement**  est également soulignée chez les  directions en fonction  : « *Elle a permis d'avoir un regard extérieur sur la fonction et de pouvoir analyser ce que le quotidien ne permet pas de voir.* » ; « *Découverte et mise en lumière de mes points faibles en tant que directrice* » ; « *Elle m'a ouvert les yeux concernant l'attitude de certaines personnes de l'équipe éducative et m'a permis de prendre du recul.* » ; « *Mettre des mots, des théories, des méthodes sur mes pratiques.* ». En bref, « *c'est une formation qui bouscule et fait réfléchir, donne l'envie de poursuivre la réflexion* ».

Cette prise de recul permet parfois de relativiser certaines choses. Elle met en évidence la prise en compte du contexte : « *Comprendre et savoir quelle posture est à adopter en fonction de la situation.* »

Les **dispositifs** mis en place visent au travail de ces fils conducteurs : « *les mises en situation (jeux de rôle) permettent de se rendre compte de sa propre posture et de la corriger* » ; « *L'approche des formateurs au cours des 3 jours permet un travail réflexif et méta sur nos pratiques* ».

### 3.1.1.2. Compétences diverses

Graphe 11



La lecture des commentaires met bien en évidence que les différents aspects sont abordés : gestion d'équipe, communication et gestion des conflits. On a des résultats assez similaires à l'année passée. Néanmoins, un peu plus faibles pour la gestion de conflits, notamment parce qu'une session n'a clairement pas abordé cet aspect. Ceci a été signalé à l'opérateur afin qu'il puisse mettre des régulations en place pour l'année 2018-19.

Le premier aspect « **comprendre les organisation scolaires comme systèmes de relations** » se voit surtout au travers des différents acteurs (ex. parents). Il est plus faible dans l'une ou l'autre session d'opérateurs différents.

Développer les compétences relationnelles en **management d'une équipe éducative** est plus faible aussi dans différents cas. Peut-être ne sont-ils pas bien au clair avec ce qu'il y a derrière cet item ? Dans le cas d'une session, les résultats issus des évaluations sont questionnants.

**Apprendre à communiquer** est l'objectif rencontré massivement par toutes les sessions. L'aspect « communication » et son importance ressort aussi dans les commentaires des participants.

Globalement, sur l'ensemble des 23 sessions, une session d'un opérateur est clairement plus faible.

Les évaluations doivent être envisagées par rapport au **temps imparti de la formation** : « *Tout fut travaillé de manière suffisante ... proportionnellement au nombre de jours de la formation* » ; « *Suffisant par rapport au temps imparti mais insuffisant par rapport à notre réalité* » ; « *Dans l'optique où la formation a pour but de nous informer sur les pistes, les outils existants, de nous donner les bases et de nous indiquer les moyens d'aller plus loin, j'estime que les compétences ont été assez travaillées.* » La formation nécessite donc un **approfondissement** : « *Toutes les matières ont été abordées de manière plus ou moins efficaces mais c'est malheureusement le temps imparti à cette formation qui est largement insuffisant pour nous permettre de travailler en profondeur toutes les thématiques.* » ; « *Tous les thèmes abordés pourraient être le sujet unique d'une formation pour chacun d'eux étant donné qu'il s'agit de sujets vastes* » .

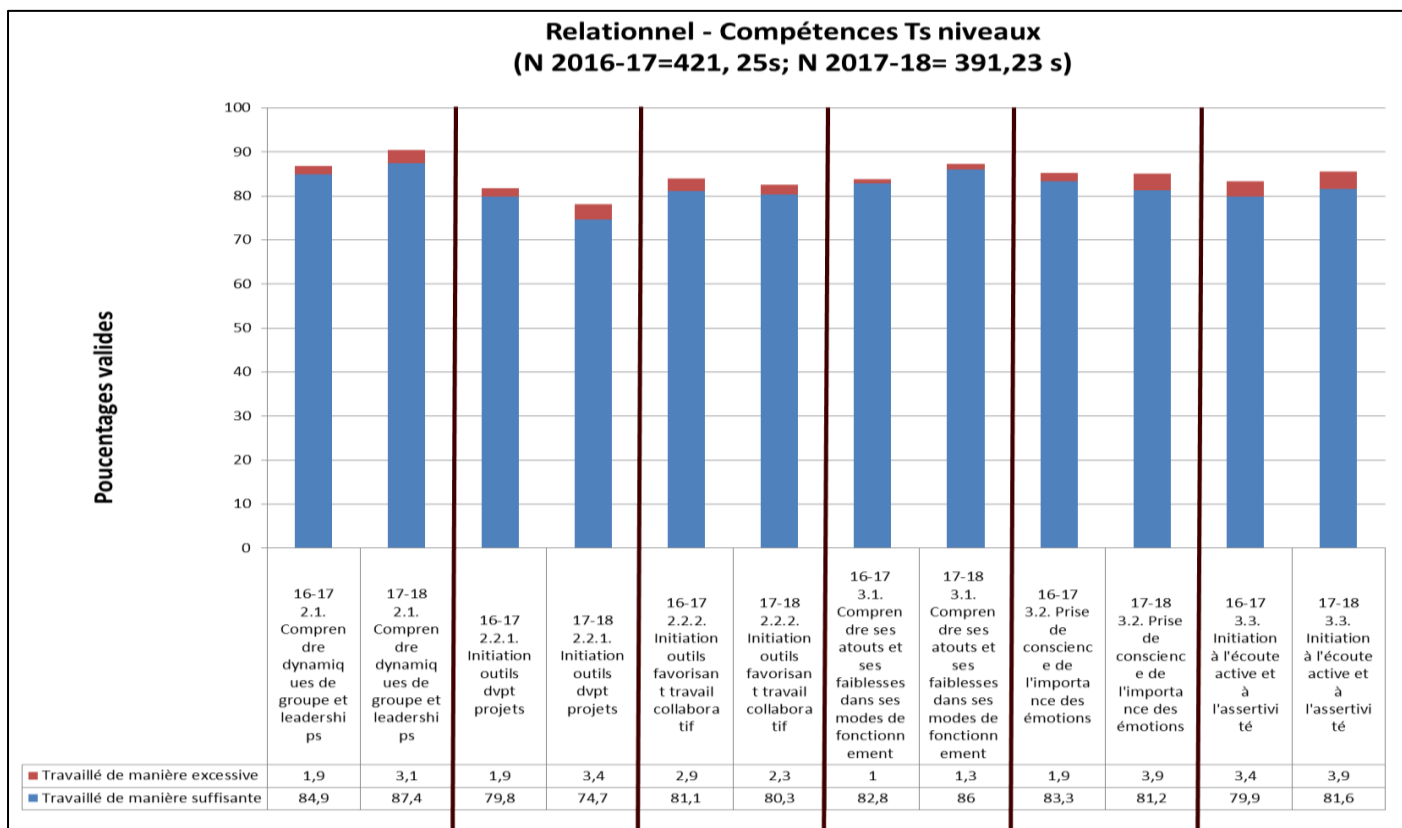
On lit notamment dans les commentaires la demande de plus de temps pour l'aspect émotionnel, la formation en cours de carrière, le travail collaboratif, les outils de développement de projets, le développement de compétences relationnelles pour le management, les relations directions-élèves, la gestion des conflits.

Outre les thématiques, avoir plus de temps permettrait d'aborder certains éléments de manière plus pratique : « *Tous les points ont été travaillés de manière suffisante mais plus de temps pour bénéficier de plus de mises en situation aurait été fort appréciable.* ». Le manque d'heures est clairement le commentaire lié à la question de ce qu'ils ont moins apprécié : « *Le manque d'heures de formation...il manque au moins 30h pour pouvoir avoir une vision plus approfondie du métier de directeur; pour pouvoir aussi réaliser des mises en situation.* »

Des personnes mentionnent qu'il serait intéressant de « *mettre en place un suivi des directions deux ou trois fois l'année pendant les 1ères années* », « *de compléter la formation par des ateliers d'échanges pour les directions en fonction* » ; une autre suggère d'imaginer un niveau 2 : « *pour compléter, approfondir.* »

Certains **formateurs** évoquent aussi cette difficulté liée à l'étroitesse du temps pour aborder toutes les questions des participants, pour assurer un équilibre entre les contenus et le "vécu" des participants (partage d'expériences, mises en situation, jeux de rôles...) : « *difficile d'atteindre pleinement les compétences visées par la formation en 20h.* ».

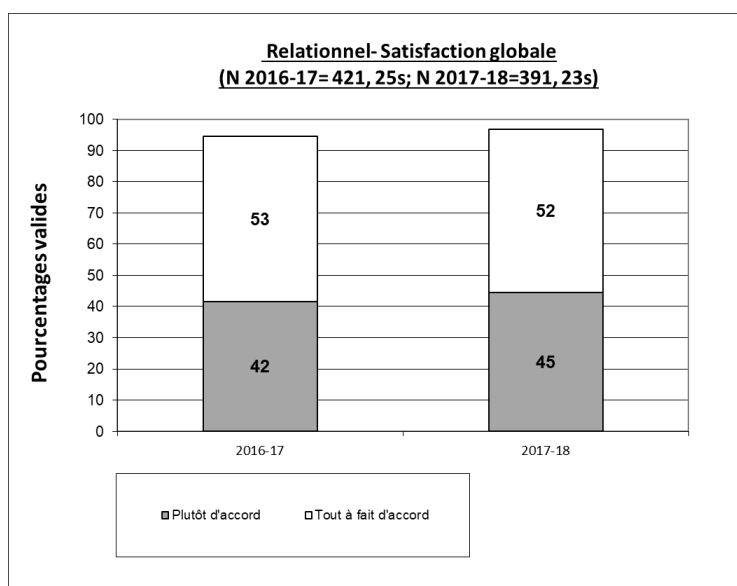
Graphe 12



Le travail suffisant de chaque compétence atteint partout les 80% sauf pour la gestion de projets. Dans 4 sessions d’opérateurs différents, la gestion de projets semble très peu abordée, ce qui peut être expliqué par rapport à l’année passée. C’est également le cas de 3 sessions pour le travail collaboratif, pour la prise en compte des émotions.

### 3.1.2. Satisfaction

Graphe 13



97% des participants sont satisfaits de la formation. On peut faire l'hypothèse que la formation est perçue de manière satisfaisante aussi parce qu'elle **répond à des besoins professionnels**: « *C'est une formation qui m'aurait beaucoup aidé dès le début de ma prise de fonction.* » ; « *Notre travail est à 80% relationnel, et on n'est pas toujours armé, cette formation est vraiment un plus* » ; « *Diriger des personnalités différentes au sein d'un établissement me semble un aspect parmi les plus difficiles à gérer pour un directeur.* » « *Cette formation renforce aussi mon point de vue sur le fait que le relationnel et la communication sont la base pour gérer les différentes missions d'une direction* ».

Les **qualités des formateurs**, leur dynamisme, leur disponibilité (« *La possibilité de pouvoir poser des questions sur les (nos) réalités de terrain.* »), leur écoute sont maintes fois soulignées : « *J'ai trouvé que l'équipe responsable de la formation était très réactive à nos questions. Que ce soit lors des séances ou via la plateforme nous étions toujours rapidement et correctement aiguillés* ». Dans les questionnaires des formateurs, la complémentarité des apports des formateurs est vue comme un facilitateur.

La **rencontre, les échanges d'expériences avec d'autres personnes dans le métier** est mobilisateur : « *L'apport de situations concrètes et vécues par d'autres ayant été dans la fonction de direction m'a permis d'essayer de me positionner ... de voir ce que j'aurais fait ou pas ... de voir comment les autres ont géré leur situation.* ».

Le **climat de travail et d'apprentissage** est souligné : « *Le fait que cela se passe dans une bonne ambiance et que l'on soit mis à l'aise dans nos prises de paroles.* » ; « *L'atmosphère générale, le rythme, la construction du cheminement, la volonté d'ouvrir des champs.* » ; « *Le groupe de travail était particulièrement agréable et travailler en confiance était possible d'emblée* ». On pourrait y voir un certain isomorphisme par rapport à la thématique : « *La dimension humaine apportée à cette formation au-delà du contenu.* » ; « *La prise en compte de chaque personne avec son vécu, ses attentes, ses besoins.* » ; « *Le climat général à la fois très professionnel et extrêmement bienveillant* ». Dans l'une ou l'autre session, la diversité des formateurs est appréciée : « *chouette d'avoir différentes personnes avec pour chacune sa spécificité.* » Les formateurs sont plusieurs à souligner l'engagement des participants dans la formation, notamment par rapport aux activités à distance : « *En effet, le travail réflexif nécessite cet engagement ainsi que le travail sur la gestion des cas via des mises en situation* ».

Le **côté pratique** revient souvent : exercices, mises en situation, outils expérimentés : « *Beaucoup de mises en situation qui permettent de s'exercer à la mise en pratique de certains outils et d'avoir un feed-back* » ; « *Nous avons abordé différentes situations réelles et concrètes et vu comment les gérer.* » ; « *Les jeux de rôles m'ont permis de me projeter et me mettre dans la réalité de terrain.* » Il fait partie de la réussite de la formation : « *La dimension pratique apporte bien plus de sens que les exposés magistraux théoriques.* »

Quand il s'agit d'aspects plus théoriques, les exemples « *permettaient de comprendre et d'intégrer réellement la théorie.* » L'importance de l'**aspect concret** revient à de nombreuses reprises.

Dans certaines formations, les feedbacks concrets et constructifs (« *j'ai apprécié le temps pris pour la réflexion collective et le retour sur les exercices de groupe* ») et la méthodologie variée (affiche, analyse de cas, jeux de rôles, travail en équipe, en duo,...) sont une plus-value.

Outre ceux déjà évoqués, les formateurs soulignent comme facilitateurs : la dynamique d'accompagnement du travail en cours de dispositif, le maintien de l'équilibre entre une logique formatrice et une logique certificative, le travail sur la dynamique du groupe, les fils conducteurs de la formation ( la construction identitaire et le bilan de compétences), l'alternance théorie-pratique, l'ancrage dans la pratique des participants, le dispositif présentiel et à distance, les partages d'expérience et l'apport d'exemples concrets.

A contrario, outre la question du temps et le survol, la rapidité, le manque d'approfondissement que nous avons évoqués dans le point lié aux compétences, quelques **points faibles** apparaissent dans l'une ou l'autre session : la longueur des journées, le peu de temps entre deux séances, le manque de structure, le manque de clarté des consignes par rapport aux travaux.



La session qui est très faible cumule plusieurs commentaires sur le manque d'articulation, de fil conducteur entre les modules, le côté très frontal, le fait de ne pas avoir les supports avant les formations, les mises à jour du site tardives, le travail final peu expliqué avant la dernière séance.

Les participants de l'enseignement de promotion sociale disent être parfois en difficulté d'être seuls de ce public dans la formation : « *Trop peu de place accordée à la promotion sociale et méconnaissance de cet enseignement de certains formateurs. Focus trop important sur les problématiques de l'enseignement de plein exercice* ».

### 3.1.3. Utilité de la formation

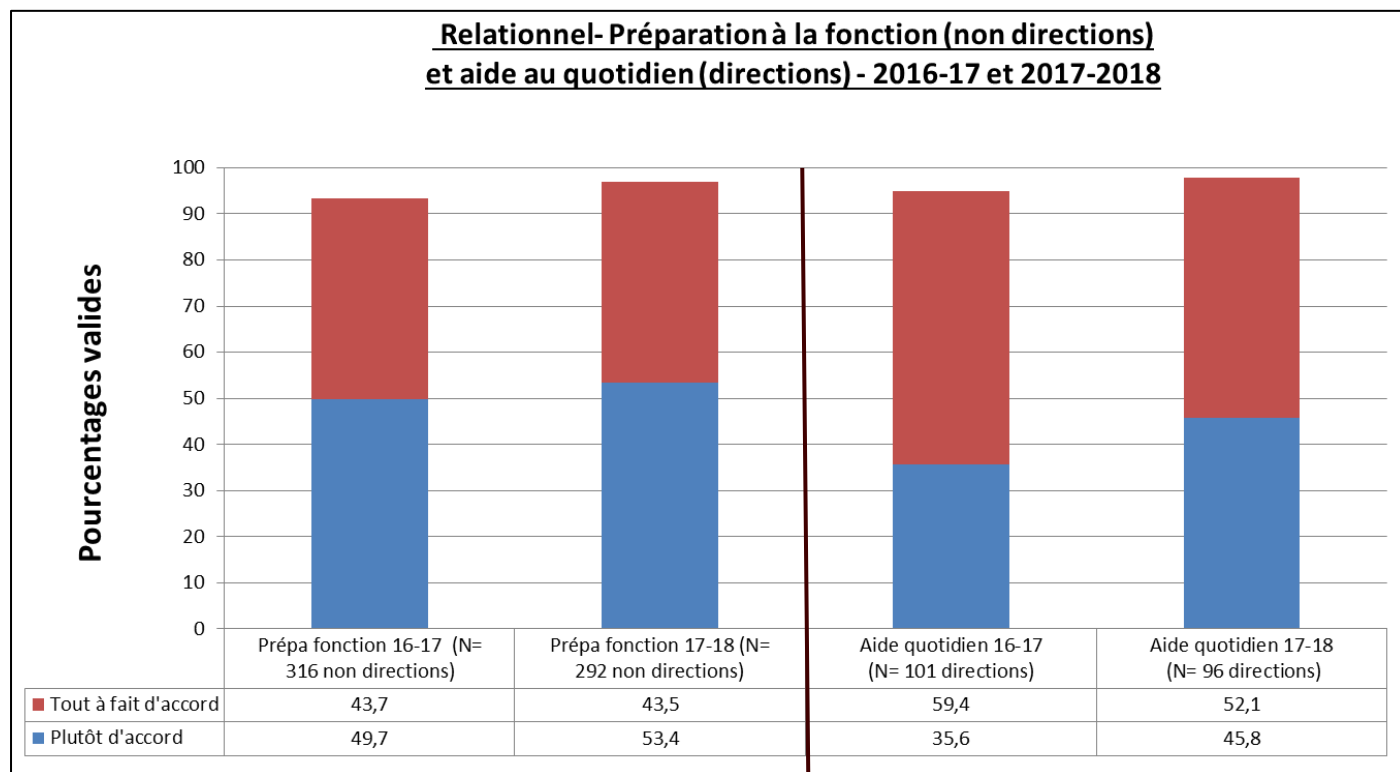
Nous examinons pour ce point les réponses des participants aux questions suivantes :

« Si vous n'êtes pas directeur en fonction, la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur-trice » versus 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?

Graph 14



Outre les éléments déjà mentionnés en lien avec les deux fils conducteurs de la formation (clarté de la fonction, prise de recul- analyse, changement de posture), celle-ci prépare aussi les candidats directeurs sur différents points :

- **L'acquisition de notions sur différentes thématiques** : l'importance du non verbal, l'assertivité, l'empathie, style de leadership, les différentes sphères du conflit.
- L'acquisition de **pistes, de repères, de conseils, d'outils, des techniques qui pourront être mis en pratique** : « *Des pistes, des plans d'actions, des modèles théoriques qui pourront m'aider à réaliser une analyse en cas de conflit ou de problème que je pourrais rencontrer.* » ; « *Je pourrai mettre en pratique une multitude de conseils/outils appris lors de ma formation : exigence et maturité, ne pas user mes pneus trop vite, réaliser un*

*entretien, responsabiliser, déléguer... » ; « organisation de réunions » ; « Outils permettant de mieux connaître son personnel afin d'en tirer le maximum et de les motiver » ; « des pistes pour le décodage des éléments en jeu dans le rapport interpersonnel et pour leur explicitation. »*

On retrouve ces deux aspects également chez les directions en fonction outre la prise de recul par rapport à sa pratique et à son fonctionnement :

- La formation est une aide pour certains dans la gestion relationnelle des enseignants et des autres partenaires (ex. parents), notamment par l'apport de **techniques et outils** : « *La gestion des concertations me tente bien au niveau de la technique des chapeaux.* » ; « *Présentation et expérimentation d'outils simples à mettre en action mais dont la plus value est réelle* » ; « *Cette formation m'a permis de prendre conscience que des outils existaient pour gérer certaines situations problématiques* ». Plusieurs font référence aux grilles d'analyse, notamment dans la gestion de conflits.
- Dans certaines sessions, l'acquisition de **connaissances** est mise en évidence, notamment par rapport au leadership, à la gestion des conflits.

### 3.1.4. Point de vue des formateurs

Dans leurs questionnaires, plusieurs formateurs suggèrent d' « *augmenter le volume, nettement insuffisant pour les objectifs fixés* », d' « *approfondir les sujets quitte à en traiter moins* ». Un formateur propose d'avoir une formation avant l'entrée en fonction et un complément une fois que le directeur est en fonction. Un opérateur relaye la suggestion d'une participante de proposer un stage avant l'entrée en fonction et que le bilan de ce stage soit un programme de formation. Au niveau des contenus, en lien avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence, il conviendrait d'ajouter pour certains formateurs la dimension de « *leadership collectif/partagé* ».

## 3.2. Axe pédagogique

15 sessions ont eu lieu pour l'enseignement fondamental et 7 pour l'enseignement secondaire. Deux sessions pour l'enseignement de promotion sociale ainsi que pour l'ESAHR. 25 personnes dans le fondamental et 8 dans le secondaire travaillent dans le spécialisé. Sur la base des renseignements liés aux questionnaires, 67 directions du fondamental, soit 25% par rapport aux 263 disent être en fonction de direction. Au niveau secondaire, le pourcentage est de 17% (20 sur 114).

### 3.2.1. Compétences travaillées lors de la formation

La formation de l'axe pédagogique développera les aptitudes liées au pilotage d'un établissement scolaire en travaillant la capacité à :

- 1) *Identifier et comprendre les **enjeux** pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive*
- 2) *S'approprier les **orientations pédagogiques** contenues dans les bases légales*
- 3) *Analyser et développer **différentes stratégies** à mettre en place pour piloter un établissement via le Plan de pilotage. Il s'agit, pour ce faire, de s'appuyer notamment sur les outils de pilotage pédagogique interréseaux (tabor, évaluations externes, indicateurs de l'enseignement, fiches « mon école, mon métier »,...)*
- 4) *S'approprier différents **concepts et connaissances de base** (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés*

Le graphe 15 abordera ces différentes compétences.

Pour chacune des 4 capacités travaillées, l'aptitude à piloter un établissement scolaire sera envisagée par rapport aux **objets suivants** :

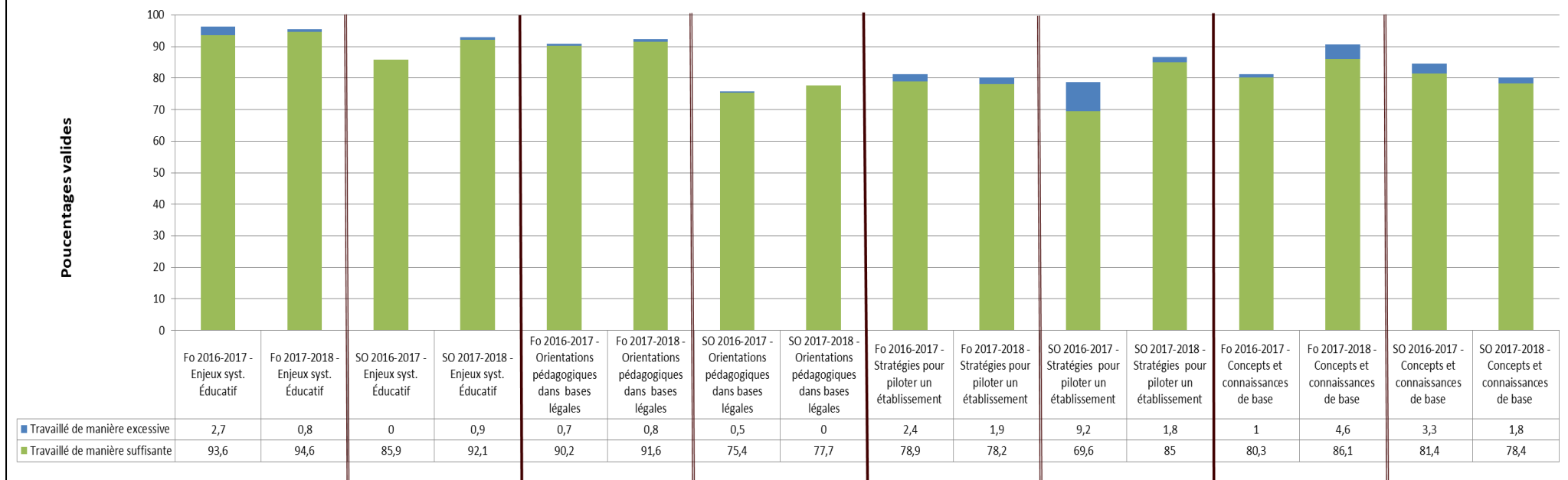
- 1) L'équité scolaire
  - a. Lutter contre les inégalités scolaires, notamment par la mixité scolaire et l'encadrement différencié
  - b. Intégration des élèves à besoins spécifiques, aménagements raisonnables.
- 2) L'éducation à une citoyenneté responsable : capacité de contribuer au développement d'une société démocratique, solidaire, pluraliste et ouverte aux autres cultures (Décret missions - art.6, 3°) ;
- 3) Continuum pédagogique : réussir les transitions et l'orientation;
- 4) Lutte contre l'échec et le décrochage (dont la pédagogie différenciée et inclusive, la remédiation, la nouvelle conception des évaluations)
- 5) Transition/révolution numérique
- 6) Développement professionnel des membres du personnel de l'équipe pédagogique et éducative, coordination pédagogique et travail collaboratif.

Les graphes 16 et 17 feront référence à ces objets.

Graphe 15

**Pédagogique - 4 Compétences -travaillées de manière suffisante et excessive**

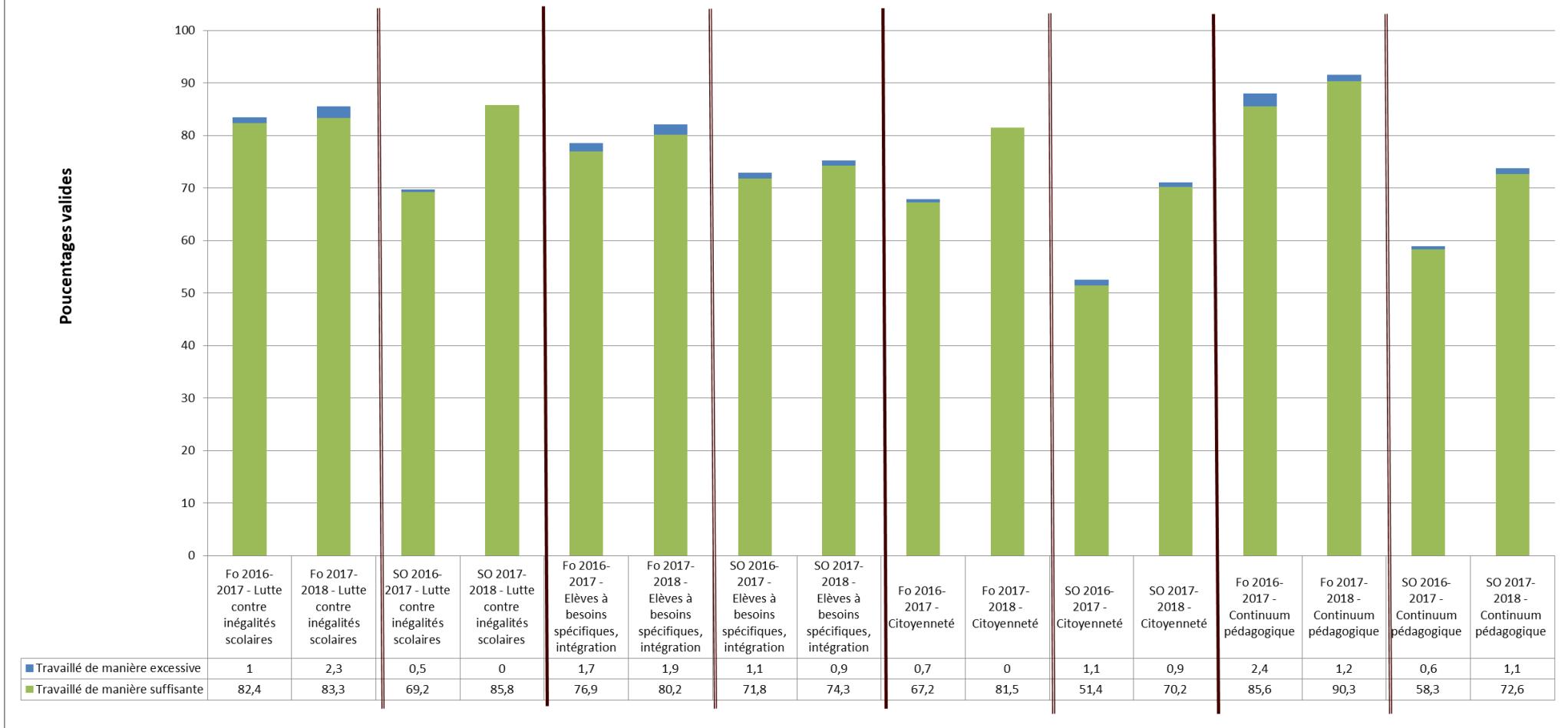
(2016-2017 Fo N= 299, 16s; SO N=184, 12s - 2017-2018 Fo N= 263, 15s; SO N= 114, 7s)



La compétence liée aux **enjeux** semble être rencontrée au vu des résultats quantitatifs. Toutes les sessions comptent plus de 80% des participants qui disent que cela a été travaillé. On le lit d'ailleurs dans les commentaires des participants. Par rapport aux **orientations pédagogiques** contenues dans les bases légales, les résultats du secondaire sont plus faibles (3 sessions sur les 7 ont moins de 75% des participants qui considèrent que cela a été travaillé) mais cette différence entre les deux niveaux était déjà présente l'année passée. Par rapport à l'analyse et au développement de différentes **stratégies** à mettre en place pour piloter un établissement, la tendance s'inverse au profit du secondaire. 5 sessions ont des résultats plus faibles- moins de 70% (4 du fondamental et 1 du secondaire). L'appropriation de **concepts** et connaissances de base ressort très fort au niveau fondamental et se situe aux alentours de 80% pour les personnes du secondaire. 2 sessions du fondamental et une du secondaire ont des résultats plus faibles. A l'inverse, on voit que la session problématique, notamment par son côté trop théorique, compte un ¼ des participants qui considèrent que cette compétence a été travaillée de manière excessive.

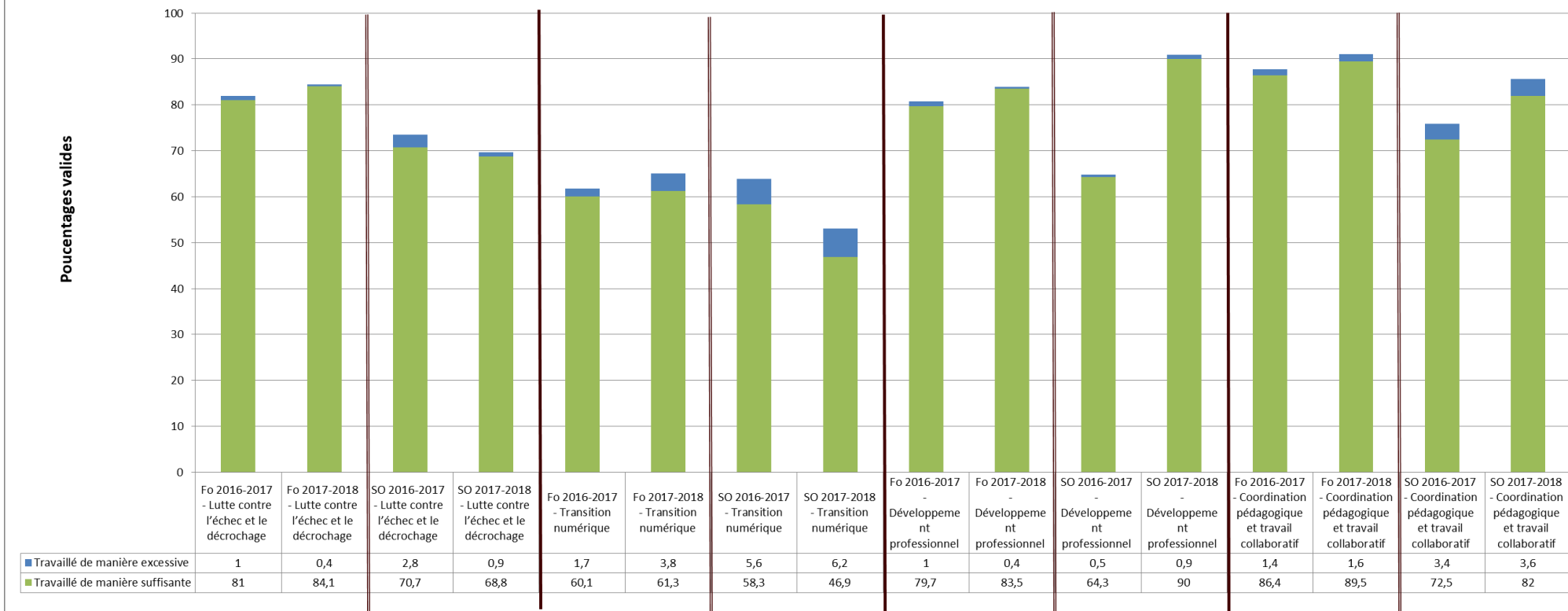
**Pédagogique - Objets (1)  
travaillées de manière suffisante et excessive**

(2016-2017 Fo N = 299, 16s; SO N=184, 12s - 2017-2018 Fo N= 263, 15s; SO N= 114, 7s)



Graphe 17

**Pédagogique - Objets (2)**  
**travaillées de manière suffisante et excessive**  
 (2016-2017 Fo N = 299, 16s; SO N=184, 12s - 2017-2018 Fo N= 263, 15s; SO N= 114, 7s)



Par rapport aux **objets**, les résultats sont tous en progression par rapport à l'année passée, ce qui témoigne vraisemblablement de régulations sauf dans deux cas au niveau secondaire : la lutte contre l'échec et le décrochage et la transition numérique. La **transition numérique** est vraiment l'objet qui est mis de côté. Dans une session, on voit clairement que la manière dont il a été abordé n'est pas suffisamment en lien avec la posture de direction, ce qui peut aussi expliquer une évaluation négative : « *j'aurais préféré des outils collaboratifs et de gestion que des outils infographiques et de classe.* », « *La journée n°2 ne nous a rien apporté, sinon un constat d'échec en FWB point de vue utilisation des TICE - peu de pistes constructives par rapport à leur implémentation dans les établissements scolaires.* » Par contre, notons que dans une session, on voit clairement que les résultats faibles de l'année passée ont été régulés avec l'intervention d'une nouvelle personne.

A l'inverse, le **travail collaboratif** a été travaillé de manière suffisante dans toutes les sessions. C'est un point à souligner quand on sait qu'il est au centre du nouveau modèle de gouvernance. La formation, est dans plusieurs cas, isomorphe et est une occasion pour les participants de mettre en place du travail collaboratif : « *Le travail collaboratif via la plateforme est intéressant.* », « *Le fait de travailler en groupe avec des collègues d'autres établissements apporte énormément d'enrichissement.* », « *Travail en équipe et confrontations d'idées* », « *Beaucoup d'échanges, de partages d'expériences entre formés* ». Par rapport à la richesse des discussions, le fait de rencontrer plusieurs formateurs et des enseignants de tous réseaux est un adjuvant.

Même s'il y a des sessions avec des résultats plus faibles, globalement, le **développement professionnel** est considéré comme travaillé de manière suffisante également.

Au niveau des résultats par session, selon les évaluations des participants, une session a travaillé de manière insuffisante la lutte contre les inégalités scolaires, une autre la question des besoins spécifiques, une autre encore le continuum pédagogique, la lutte contre l'échec et le décrochage. Pour la citoyenneté, 3 sessions ont de faibles pourcentages.

Les **niveaux plus faibles de certaines compétences** sont à interpréter avec le fait qu'il reste « *trop de concepts intéressants et nécessaires à développer et trop peu de temps* ». Des demandes de développement supplémentaires de thèmes comme l'orientation, l'échec scolaire, la transition numérique, le travail collaboratif, la pédagogie différenciée, l'école inclusive. Des choix apparaissent par rapport aux objets : « *Nous n'avons pas abordé l'enseignement spécialisé. Cet éclairage aurait pu nous questionner sur nos pratiques collaboratives nécessaires.* » A l'inverse, parfois, certains objets ont pris trop de place, probablement de par l'expérience des formateurs. Dans une session, ce fut le cas pour le qualifiant.

Néanmoins, les commentaires mettent en évidence que « *parfois des ressources sont fournies sur certains aspects qui n'ont pas l'occasion d'être développés* » et que par ailleurs, « *le fait d'avoir abordé ces sujets induit une réflexion et un questionnement qui mène à la conclusion de la nécessité de continuer mes formations* ».

Dans leurs questionnaires, certains formateurs mentionnent clairement qu'ils ont été amenés à faire des choix : « *certaines contenus nous semblent moins prioritaires mais comme ils figurent dans le plan de formation, ils sont abordés de manière épidermique alors que d'autres mériteraient une plus grande part de considération. Le numérique, la collaboration et le partenariat, le harcèlement sont des sujets amplement documentés sur internet. La continuité, la différenciation, la formation continuée nous semblent plus pertinentes à creuser* ».

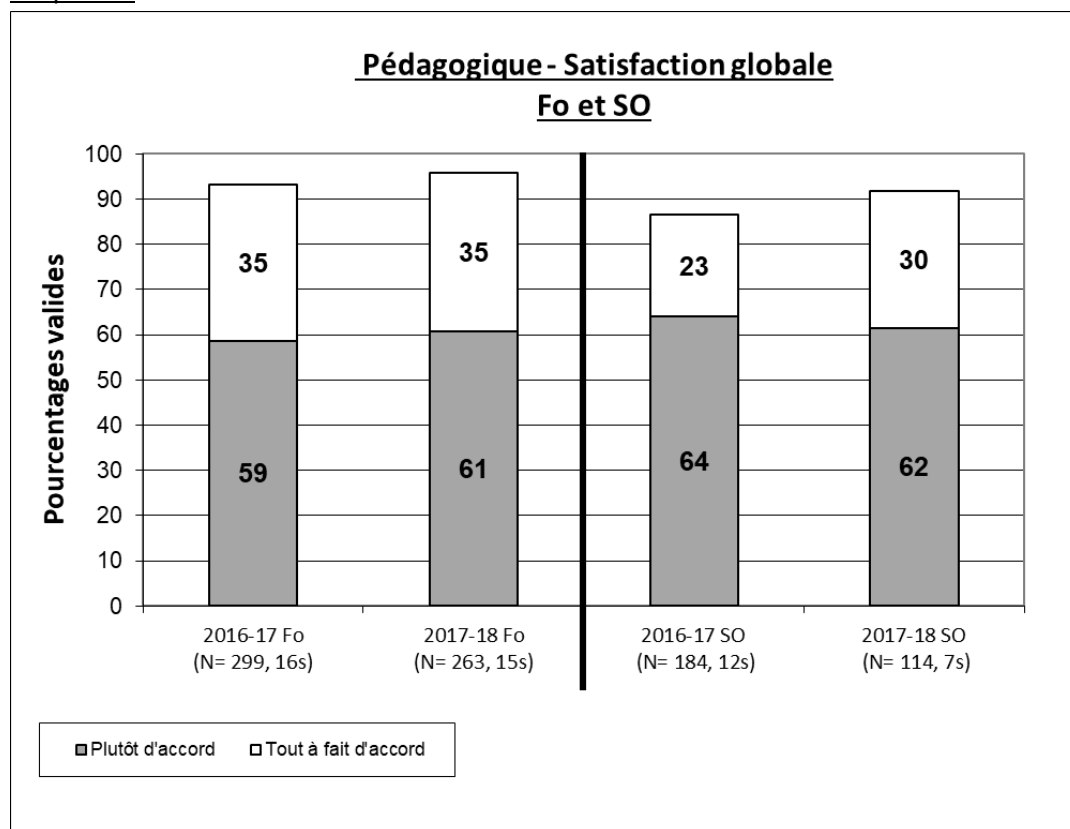
Dans l'atteinte des compétences, le travail sur la **situation formative** est vu comme porteur dans plusieurs cas.

En termes de **régulation**, il convient donc de veiller à l'équilibre entre les différents objets et à les centrer sur la fonction de direction. Il reste parfois quelques flous sur l'évaluation au vu des commentaires.

## 3.2.2. Satisfaction

### 3.2.2.1. Fondamental et secondaire

Graphe 18



Toutes les sessions sont satisfaisantes, que ce soit au niveau fondamental ou secondaire. Une seule session a un pourcentage de participants qui sont aux  $\frac{3}{4}$  satisfaits.

Une session d'un opérateur pose problème. L'opérateur en est conscient et un changement de coordination a été mis en place pour réguler la formation pour 2018-2019. Il y a beaucoup d'intervenants dans cette session mais il manque de cohérence et de coordination entre eux. Certaines thématiques y sont envisagées de manière beaucoup trop théoriques : « *Des explications parfois superflues et pour lesquelles il était difficile de faire sens, de rattacher les infos aux thèmes à développer.* ». Il manque d'exemples ou de liens avec la réalité de terrain.

Comme dans l'axe relationnel et en plus du travail collaboratif mentionné ci-dessus, on retrouve le fait d'avoir pu écouter les expériences, les interrogations de personnes en fonction ou de personnes ressources, l'illustration des aspects théoriques par des situations concrètes du métier, l'analyse de cas concrets, l'alternance du travail collectif et individuel, la méthodologie qui fait réfléchir les participants et les fait construire ensemble des pistes réflexives. Le recours à l'**e-learning** est très positif également ainsi que la mise à disposition de ressources : livres, fascicules, portefeuille de lecture, plateforme.

Le **professionnalisme des formateurs** est à nouveau souligné : leur accessibilité, leur expérience sur le terrain, leur enthousiasme, leur vision optimiste et positive, leur bienveillance, la transmission de leur passion, des difficultés, des pistes de solutions, d'actions, les différentes approches, visions de par la diversité des personnes formatrices.

Comme dans l'axe relationnel, on retrouve l'importance de la **convivialité**, de l'esprit d'équipe, de la cohésion du groupe.



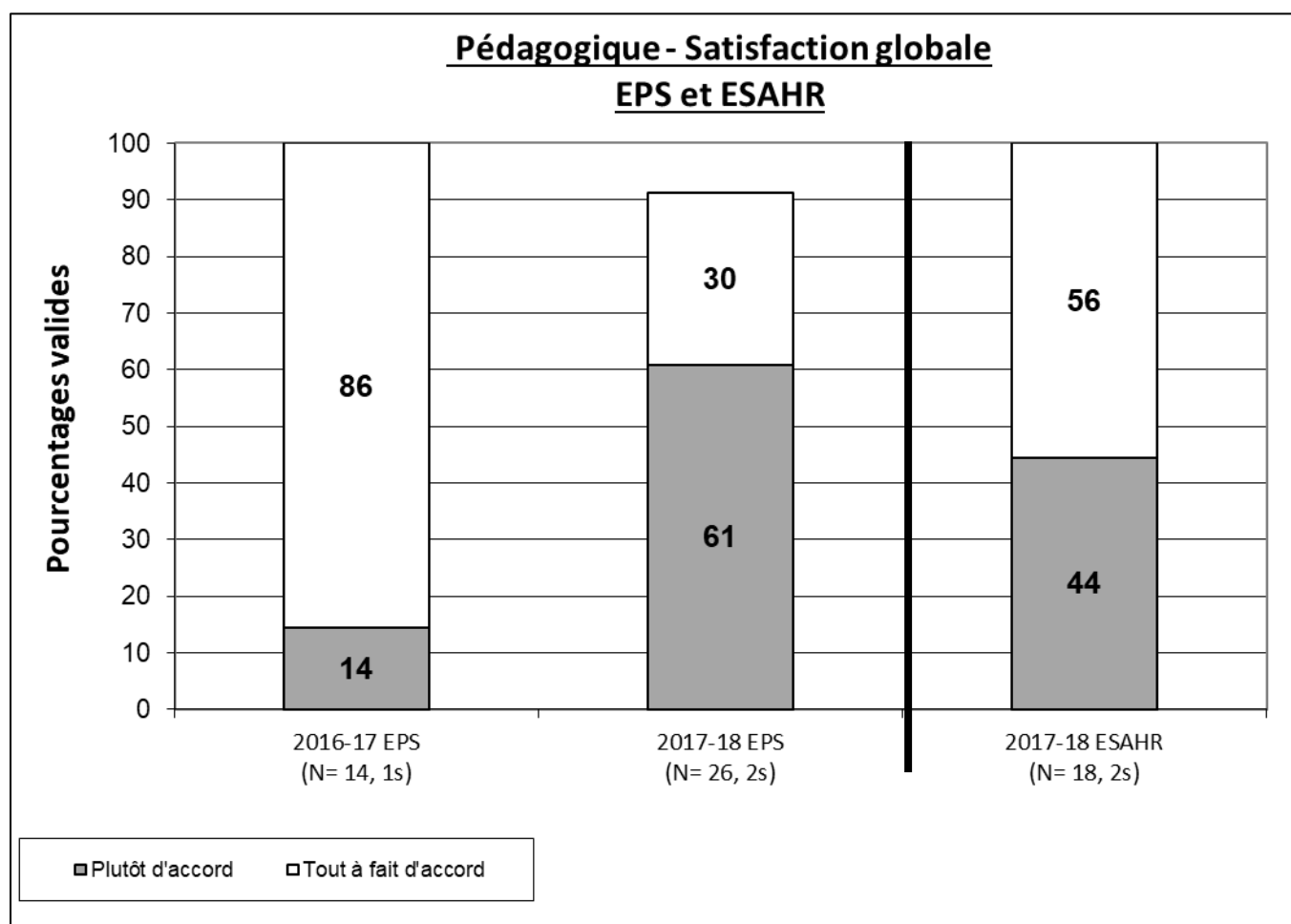
Une des difficultés qui peut se traduire dans la plus faible proportion de personnes ‘tout à fait d’accord’ est à voir dans la communication chez certains opérateurs faite à propos de **l’évaluation** : « *Manque de coordination au niveau de ce qui nous est demandé en certification* », « *manque de clarté dans le travail formatif à fournir entre les différents intervenants* », « *les consignes de travail et d’évaluation n’étaient pas toujours claires et du coup c’était stressant!* ». Dans certaines sessions, quelques commentaires attirent l’attention sur le manque d’exercices de préparation de l’examen.

Outre ce point sur l’évaluation, c’est le **côté trop rapide de la formation** par rapport à l’importance du sujet qui ressort « *le sentiment d’être submergé par les infos* », « *Manque de temps, toujours pressés, certains thèmes bâclés.* », « *manque de temps pour finaliser le travail en groupe* ». Les exigences des travaux sont aussi relevées : « énormément de préparations à faire : lecture, travail. » et la difficulté de travailler en groupe via la plateforme.

Chez deux opérateurs, on retrouve le caractère trop ex-cathedra de certains cours.

### 3.2.2.2. Enseignement de promotion sociale et ESAHR

Graph 19



Au niveau de l’enseignement de **promotion sociale**, nous attirons l’attention du lecteur sur le fait que ce ne sont pas les mêmes opérateurs d’une année à l’autre et donc l’invitons à la prudence de comparaison. Un peu moins de la moitié des participants sont en fonction de direction. Les résultats bien que positifs sont plus faibles quand on voit la proportion de personnes ‘tout à fait d’accord’ de cette année par rapport à l’année passée. Au niveau des compétences, les deux sessions ont des résultats plus faibles concernant les stratégies de pilotage. Une des sessions ne travaille pas suffisamment les objets suivants aux dires des participants: citoyenneté, lutte contre l’échec et développement professionnel de l’équipe.

Les échanges de pratiques, l'ouverture aux questionnements, l'accompagnement à l'évaluation, les capsules e-learning, la richesse et la variété des échanges et des activités pédagogiques, l'expérience de la formatrice, les divers horizons des membres du groupe et le partage d'expérience qui en résulte sont des points qui sont appréciés.

Par contre, la charge de travail est une difficulté mentionnée par plusieurs participants dans chaque session : « *le nombre et la quantité de travail à domicile en dehors de l'e-learning qui est beaucoup quand on est à temps plein.* », « *la charge de travail importante (travaux à faire presque chaque semaine) annoncée au fur et à mesure et donc difficile à planifier.* ». Des régulations devraient être mises en place à ce niveau.

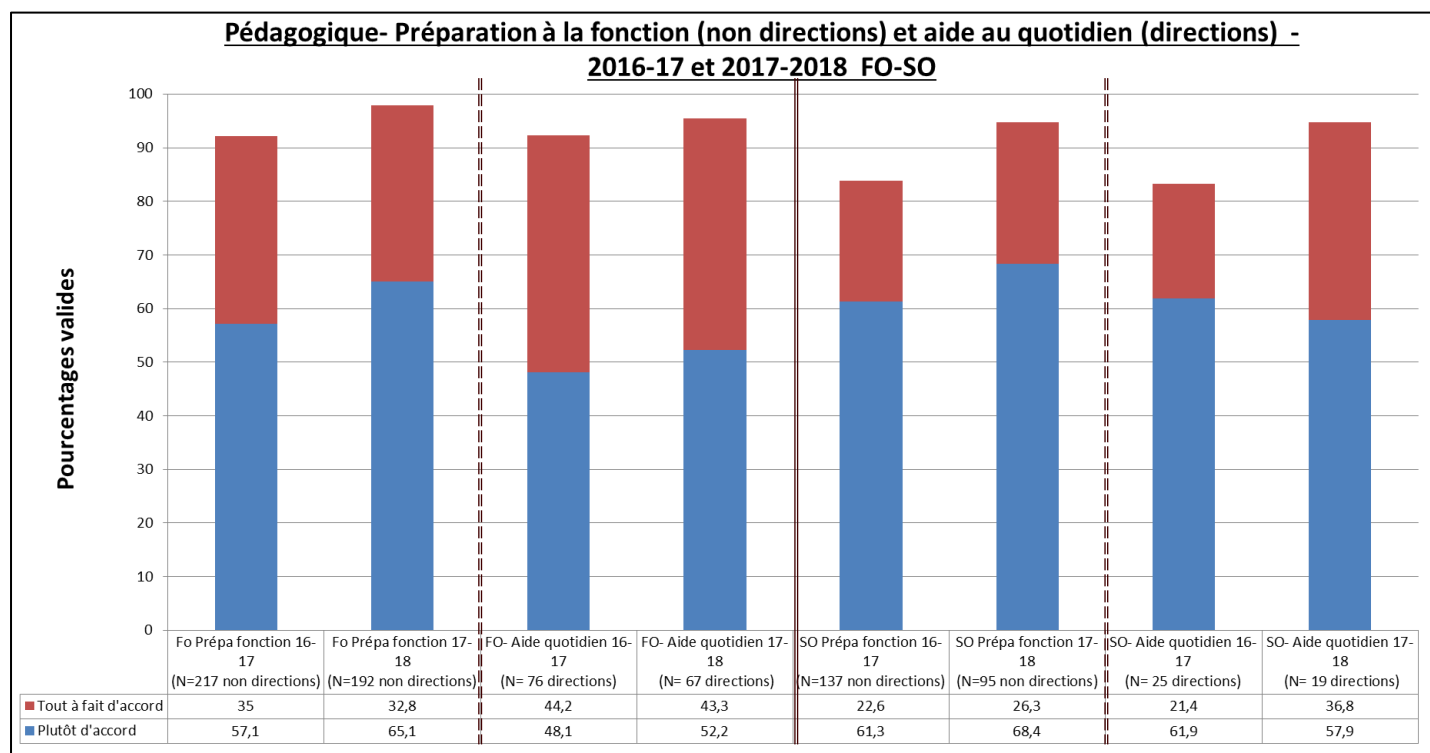
Au niveau de l'ESAHR, on retrouve les mêmes éléments appréciés que dans les formations du fondamental et du secondaire : bon esprit de groupe entre les candidats, formateurs connaissant à fond leur sujet, qualité d'écoute, fait d'avoir plusieurs formateurs, et donc plus de points de vue, d'idées et de façons de travailler, possibilité de contacter les formateurs par mail afin de répondre aux questions et incertitudes, sentiment d'avoir appris beaucoup de choses.

Un élément moins satisfaisant est relevé par un participant : « *Techniques de dynamique de groupe très intéressantes mais difficiles à mettre en œuvre dans un établissement où le personnel n'est présent que peu d'heures par semaine!* ». Le côté organisationnel de la formation est pointé du doigt également.

### 3.2.3. Utilité de la formation

#### 3.2.3.1. Fondamental et secondaire

Graph 20



Dans toutes les sessions, plus de 86% des participants qui ne sont pas en fonction considèrent que la formation de l'axe pédagogique les a préparés à leur future fonction.

Pour les participants en fonction, les avis sont très faibles dans 4 sessions dont deux sessions où les cours étaient plus ex-cathedra.

La formation est utile pour les personnes qui ne sont pas en fonction comme le témoigne ce commentaire : « J'ai appris énormément sur cette semaine! Si j'avais eu tous ces renseignements lors du remplacement effectué (à la direction) j'aurais eu moins de difficultés dans certains domaines ».

Les formations permettent de **comprendre les enjeux et les attentes par rapport à la fonction** de direction : « *Une belle mise en évidence des attendus de la FWB pour exercer ce métier* », « *Conscientisation des défis pédagogiques à la charge de tout directeur* » ; « *Mise en perspective des documents et prescrits légaux par rapport aux exigences de la fonction.* » ; « *Bon bilan des prescrits et de la philosophie de l'éducation* ».

Les commentaires soulignent la **clarification du rôle et un moment de réflexion par rapport à ses choix** : « *l'importance d'être un bon leader pédagogique.* », « *Dédiabolisation de la fonction de directeur.* », « *on comprend ce changement de position et la vue d'ensemble qu'on nous demande.* », « *Mise en projet, en réflexion sur ce que l'on veut être comme directeur.* » Elle peut dès lors parfois permettre à la personne d'être conforté par rapport à ses choix ou par contre, faire naître « le sentiment de ne pas avoir les épaules "pour" ». Ceci est spécifique aux candidats directeurs. Pour les personnes en fonction, c'est plus la **perception de l'évolution du métier** : « *Le métier de directeur change, évolue et sa position de manager et leadership est essentielle.* » et l'aspect **prise de recul, la prise de hauteur** qui ressort. Cette prise de recul aide les directions en fonction à prioriser : « *Cela m'a éclairé quant aux choix prioritaires à faire* » ou leur donne de la motivation : « *Je sors très enrichie de cette formation mais également très motivée à faire évoluer mon école.* »

La formation permet d'appréhender la **vision globale, systémique des différents aspects du pilotage pédagogique** d'un établissement.

Elle permet d'acquérir des **outils à exploiter dans le pilotage d'un établissement** :

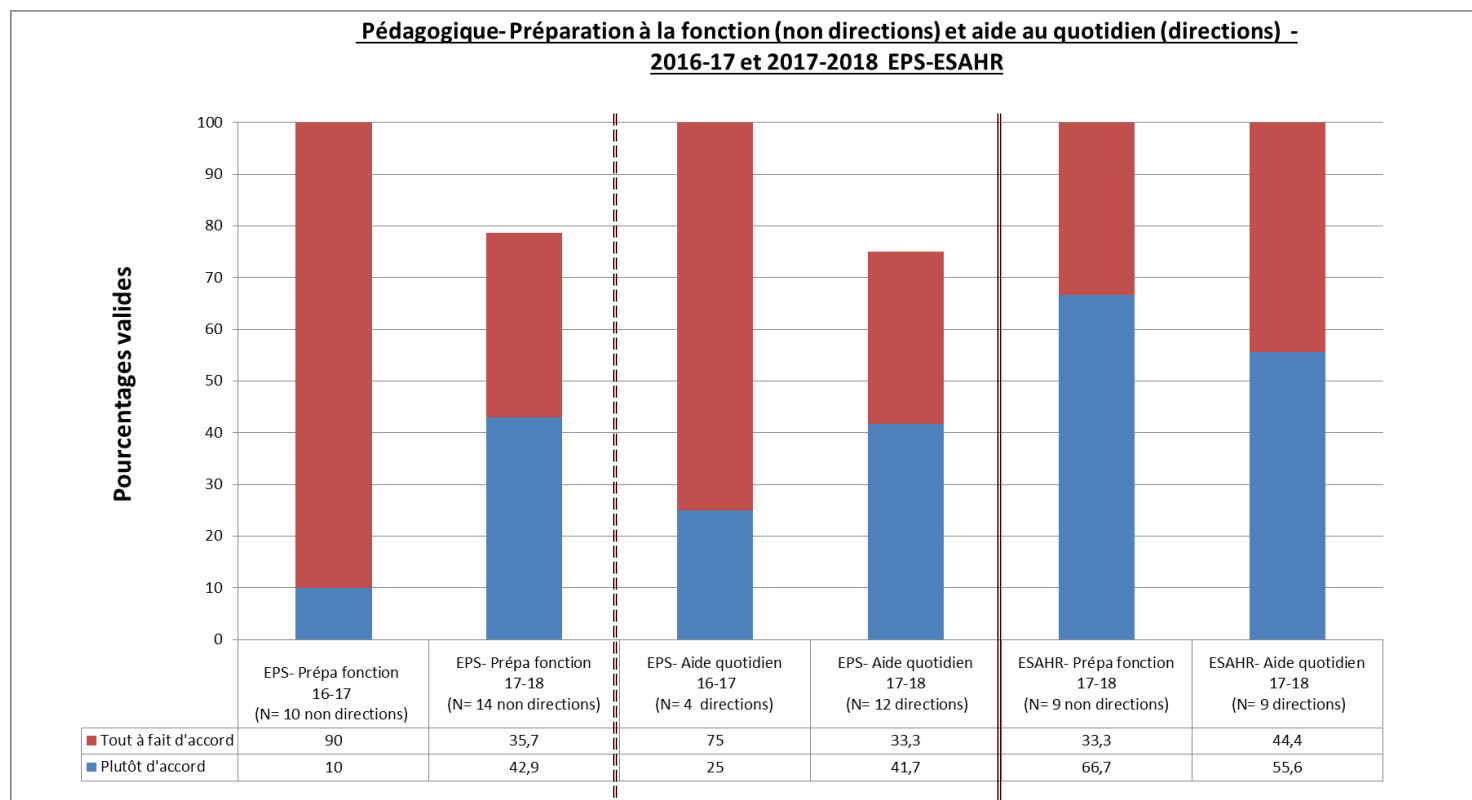
- SMART, SWOT,
- la découverte d'outils **interréseaux** (Tabor, évaluations externes, plan de pilotage). A ce sujet, des directions en fonction précisent qu'elles ont mieux compris ces outils et perçu leur sens ;
- des outils pour « *pouvoir identifier les points à améliorer dans un établissement et comment mettre des actions en place tout en s'assurant qu'elles soient utiles et réalistes* », « *apprentissage de quelques techniques structurantes de mises en projet et d'évaluation de situation* » ;
- des outils « pour la gestion des équipes et des différentes implantations » (direction en fonction).

Cette formation permet pour certains, de **découvrir certaines thématiques** et pour d'autres, **d'asseoir et d'approfondir certaines connaissances et pratiques** et de structurer ses connaissances : ex. sur CPU, sur les différentes pédagogies, l'inclusion, le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Des directions en fonction diront qu'elles ont eu l'occasion d'aborder des thèmes sur lesquels elles n'ont pas le temps de s'attarder une fois en fonction : démarche qualité, transition numérique.

La **dimension d'analyse** ressort très fort via la réflexivité suscitée lors de la formation, la vision d'ensemble, la mobilisation de modèles scientifiques d'analyse, la réflexion sur les impacts pédagogiques d'une décision, dans la durée, le développement d'un esprit d'analyse d'une situation.

### 3.2.3.2. Enseignement de promotion sociale et ESAHR

Graph 21



Au niveau de l'enseignement de **promotion sociale**, les résultats sont nettement plus faibles que l'année dernière. On relève d'ailleurs peu de commentaires qui parlent de cela ou sont minimalistes : « *La formation m'a tout de même permis de me pencher sur des points sur lesquels je n'ai pas le temps de m'arrêter dans le milieu professionnel où je suis en place.* »

Au niveau de l'**ESAHR**, dans les deux cas (directions ou non directions), les résultats sont très positifs. Une direction dira : « *Le fait que cette formation existe, c'est un stimulant, une source d'inspiration* ». Les non-directions mentionnent par exemple, qu'elle leur a permis de découvrir les 3 autres domaines qu'elle ne connaissait que très peu, d'approfondir la connaissance des textes légaux sur lesquels se baser (en lien avec la pédagogie). Ceci rejoint aussi l'avis des directions en fonction : « *J'ai acquis une plus grande vision des aptitudes pédagogiques qui portent sur les objectifs de l'enseignement artistique et des socles de compétences. Je repars avec plus de capacités d'analyse et de compréhension des sources juridiques appropriées.* », « *Elle insuffle des pistes indéniables pour percevoir et tenter de comprendre l'ensemble des problématiques et fonctionnements d'un établissement ESAHR ainsi que les attitudes pédagogiques à mettre en place avec son équipe selon le ou les différents domaines organisés.* »

### 3.2.4. Point de vue des formateurs

Plusieurs formateurs sont frappés du **manque de connaissance** point de vue légal, point de vue pédagogique, point de vue connaissance du système éducatif des candidats. Cela les met en difficulté car il leur faut dès lors du temps pour installer les prérequis nécessaires.

Le problème du **temps** est toujours présent pour beaucoup : « *beaucoup de contenus en peu de temps* ». Depuis cette année, il y a une complexification au vu des « *confusions entre les infos actuelles et à venir (Pacte)* ». Beaucoup suggèrent plus de temps ou moins de contenus, d'axes à traiter pour aller plus en profondeur. D'autres proposent d'envisager des séances de suivi en groupe (intervention, analyse des pratiques, ...).

Les formateurs d'un opérateur mentionnent l'évaluation comme compliquée. Un autre opérateur propose de prévoir une épreuve orale complémentaire pour les cas litigieux.

Dans les **facilitateurs**, on retrouve plusieurs des éléments mentionnés déjà pour l'axe relationnel : une équipe de formateurs complémentaires, l'engagement des participants dans les activités proposées, un dispositif pédagogique qui laisse place aux échanges, à la mise en projet des directions, à l'analyse de cas suivie tout le long de la formation, la pédagogie inversée et le recours à une plate-forme à distance avec un accompagnement de celle-ci par quelqu'un de compétent. Un opérateur souligne comme adjuvant dans le cadre du dispositif qui est le sien « *le fait de découvrir collectivement (et d'en débattre) une question situation problème d'une école provenant d'une session antérieure permet aux candidats de transférer des démarches professionnelles porteuses (objectivation des besoins, plan de formation, pilotage, scientificité, ...)* ».

D'un point de vue organisationnel, l'étalement des séances donne plus de temps aux candidats « *pour lire, réagir, préparer leur portfolio et prendre du recul par rapport au contenu des cours* » et la taille des groupes.

### 3.3. Axe Administratif

25 sessions ont été organisées pour l'axe administratif. 11 au niveau fondamental, 10 au niveau secondaire et 2 au niveau de l'enseignement de promotion sociale et de l'ESAHR. 82 personnes sur les 448 questionnaires de cet axe se déclarent en fonction de direction, soit 18%. 38 personnes sont issues de l'enseignement spécialisé (8%).

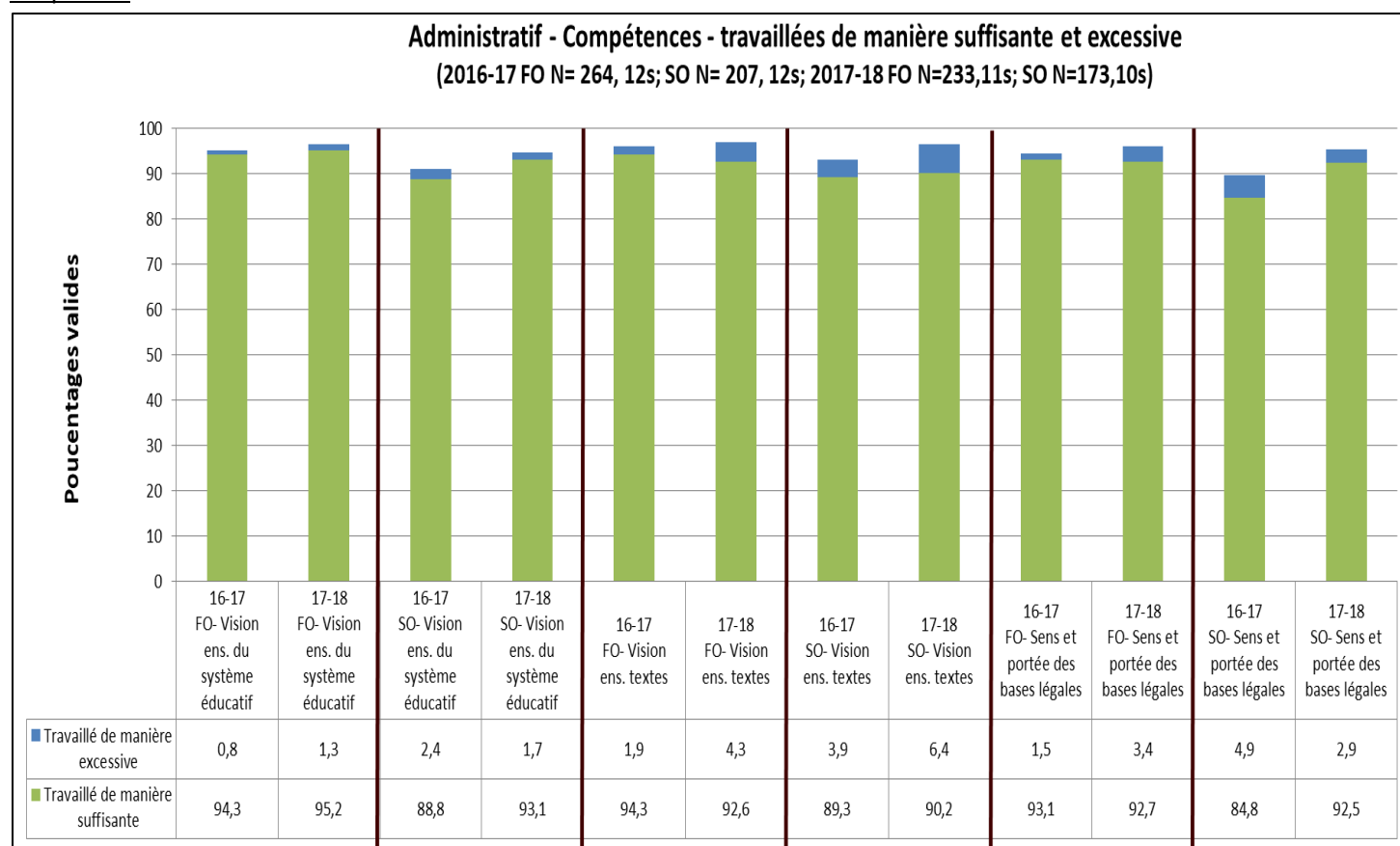
Vu la convergence des points de vue pour cet axe, nous n'avons pas différencié les analyses suivant le niveau des formations.

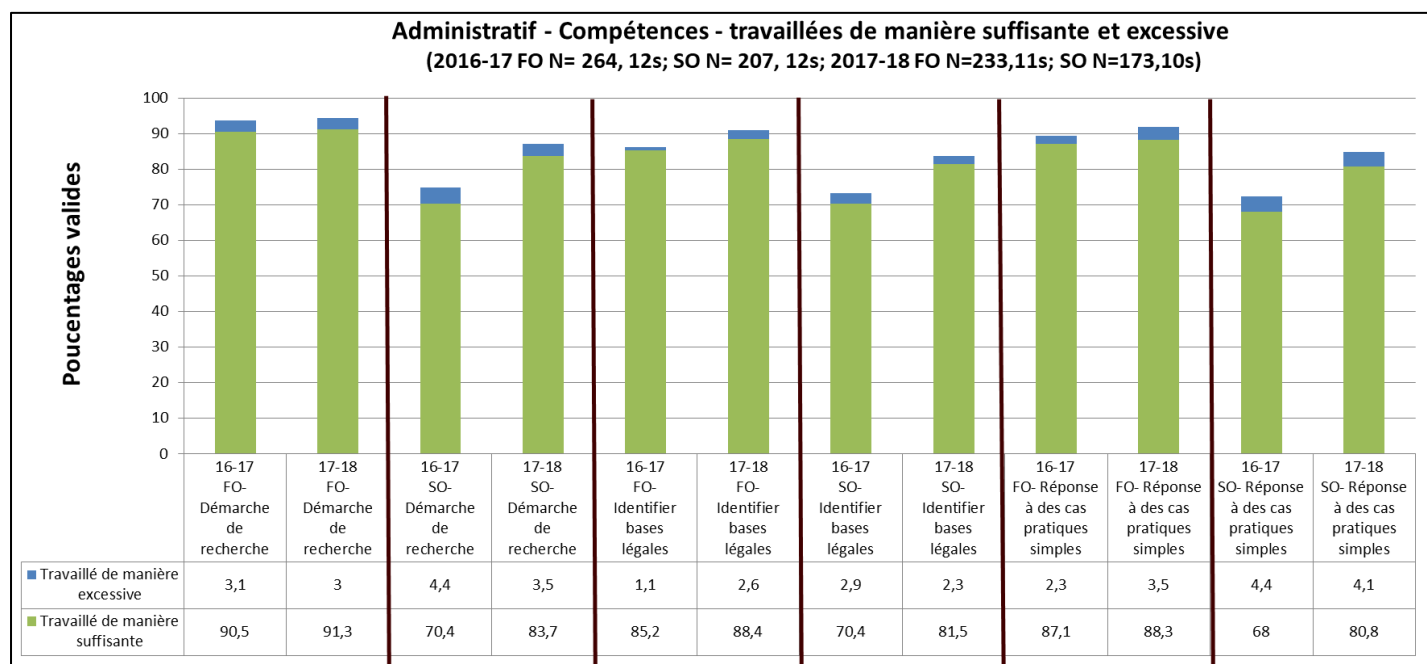
#### 3.3.1. Compétences travaillées lors de la formation

Les compétences de l'axe administratif ont été reformulées quelque peu mais les lignes de conduite des marchés antérieurs restent les mêmes. Les formations de l'axe administratif veillent à développer les capacités suivantes :

- 1) *Acquérir une vision d'ensemble du système éducatif (ses acteurs, ses institutions et leur rôle) et des textes légaux.*
- 2) *Appréhender le sens et la portée des principales bases légales qui régissent le niveau d'enseignement concerné.*
- 3) *S'approprier une démarche de recherche et développer des stratégies permettant d'identifier les bases légales pertinentes et de trouver, dans ces bases légales, la réponse à une question portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante.*

Graph 22





En 2017-2018, on peut vraiment se réjouir du fait qu’au moins 83% des participants considèrent que chacune de ces compétences a été travaillée de manière suffisante. C’est un axe qui tient la route malgré le peu de temps disponible et qui a fait l’objet d’une régulation au vu de la progression des résultats entre 2016-17 et 2017-18. La mobilisation de l’e-learning est certainement un élément qui est entré en ligne de compte également.

L’analyse par session met en évidence que dans deux sessions d’un même opérateur l’appropriation d’une démarche de recherche n’est pas suffisamment travaillée de même que l’identification des bases légales et la recherche de solutions à des cas pratiques simples. Les commentaires mentionnent que la première partie de cette formation est trop théorique.

Les commentaires sont très convergents. Globalement, la formation est vue comme suffisante, ciblant l’essentiel, bien calibrée même si beaucoup de participants souhaiteraient des journées supplémentaires pour l’exercisation. Le jargon et la densité de la matière ne sont en effet pas évidents pour des novices peu habitués aux textes légaux.

Pour atteindre les différentes compétences, la connaissance de la matière par les formateurs est soulignée ainsi que les réponses claires et précises quant aux questions, leur disponibilité aussi sur la plateforme dans certains cas. Leur côté rassurant, bienveillant est aussi apprécié. La pertinence des informations, la structure et la clarté de la présentation des informations sont deux atouts.

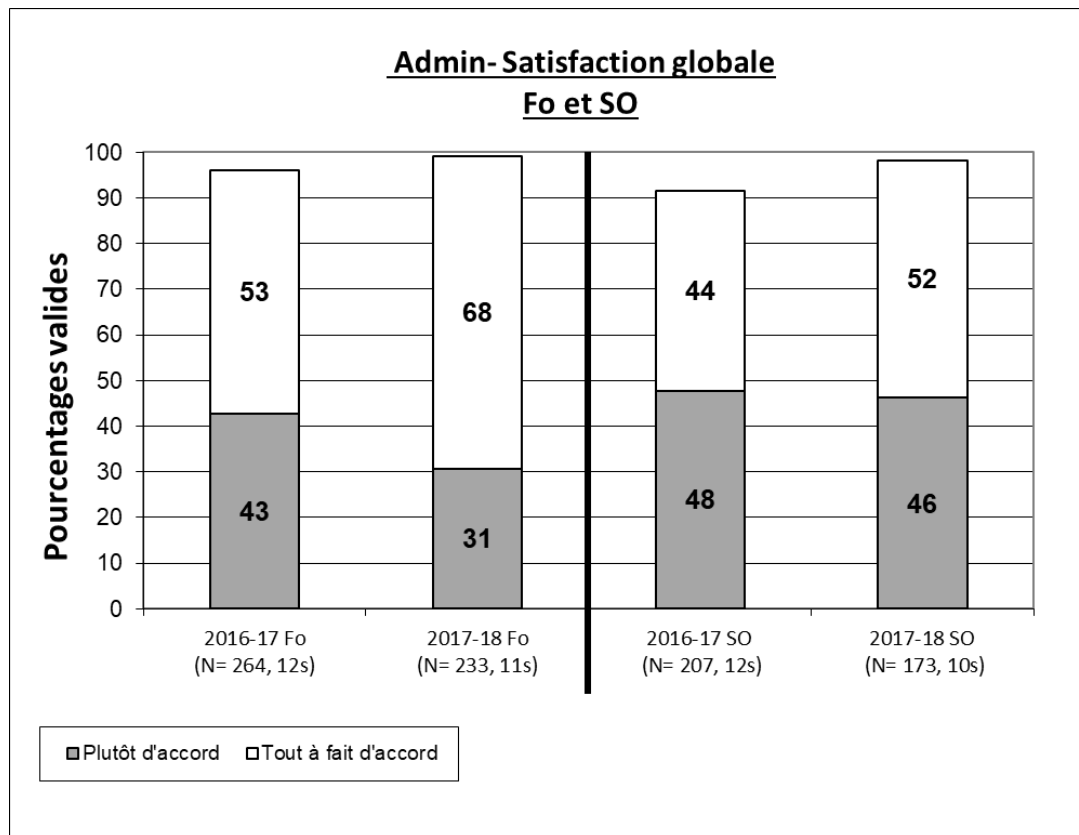
La méthode d'apprentissage partiel en autonomie via la plateforme Moodle est clairement une plus-value ainsi que l'équilibre entre présentiel et à distance : « Les temps d'apprentissage variés évitent à la formation de devenir monotone. »

D’autres éléments ressortent : les supports écrits de qualité, les nombreux exercices et corrigés, le fait d’être mis en situation, les illustrations à l’aide d’exemples concrets, beaucoup d’exercices préparant l’évaluation.

### 3.3.2. Satisfaction

#### 3.3.2.1. Fondamental et secondaire

Graphe 24



Dans la convergence de ce qui vient d'être mentionné pour les différentes compétences, les participants sont très satisfaits de cette formation et l'augmentation forte des personnes 'tout à fait d'accord' en témoigne. Dans toutes les sessions, plus de 86% ont des avis positifs (+ et ++).

Quelques **éléments moins appréciés** ressortent cependant des commentaires :

Pour beaucoup, la rapidité de la formation a été moins appréciée de même que la quantité d'information en si peu de temps. Plusieurs auraient souhaité avoir plus d'exercices et de temps de correction ensemble pour se familiariser avec les décrets. Certains regrettent le peu de temps en présentiel.

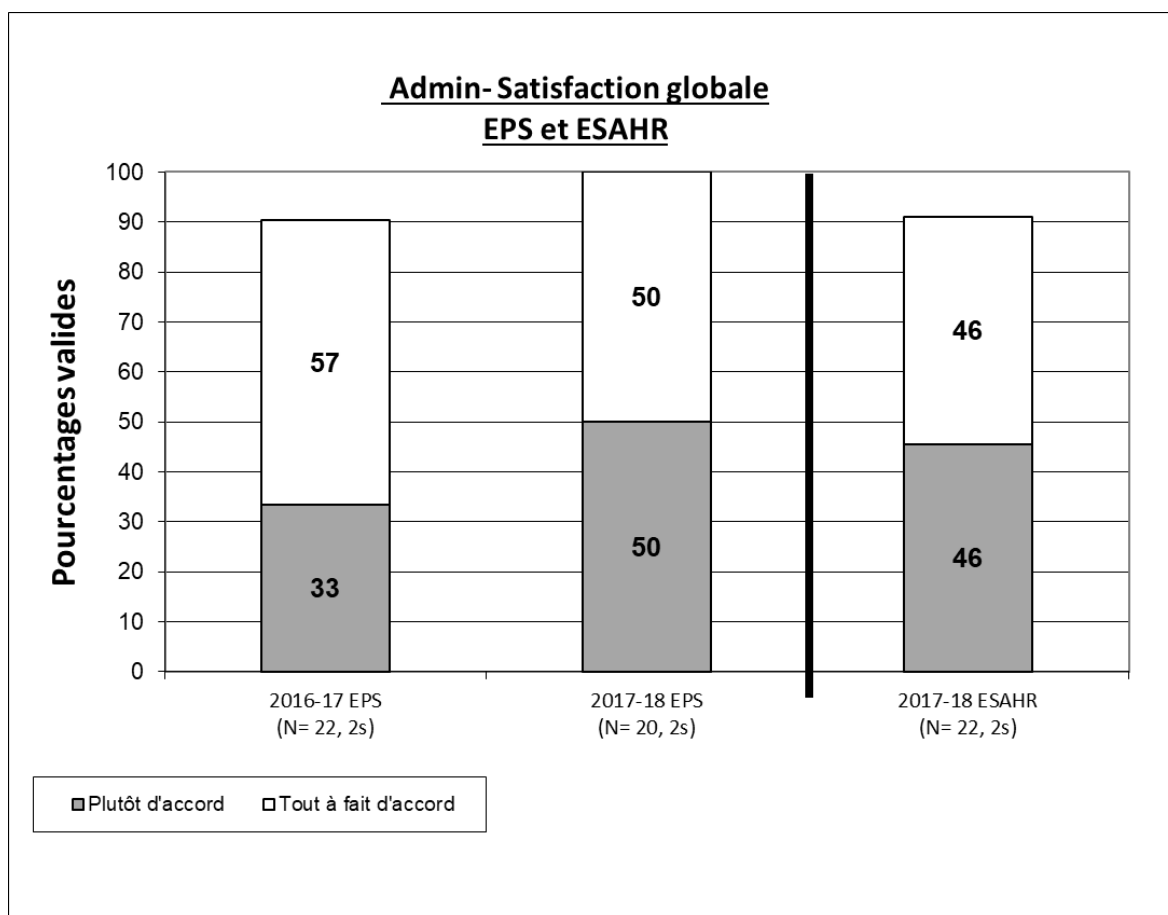
La sous-estimation des activités à réaliser chez soi a été relevée davantage chez certains opérateurs que chez d'autres : « Il nous était renseigné 4h de cours à domicile mais j'ai passé beaucoup plus de temps que prévu! Il aurait été souhaitable de prévoir plus de temps pour les travaux à domicile, afin que les candidats puissent être clairement informés. » Certaines directions soulignent la lourdeur de l'organisation de la formation pendant une semaine de travail pour les directions avec des ajouts à faire hors présentiel sur le Moodle.

D'un point de vue organisationnel, le délai entre la formation et la certification est à bien concevoir : parfois il fut trop proche, parfois trop éloigné (2 mois).



### 3.3.2.2. Enseignement de promotion sociale et ESAHR

Graphe 25



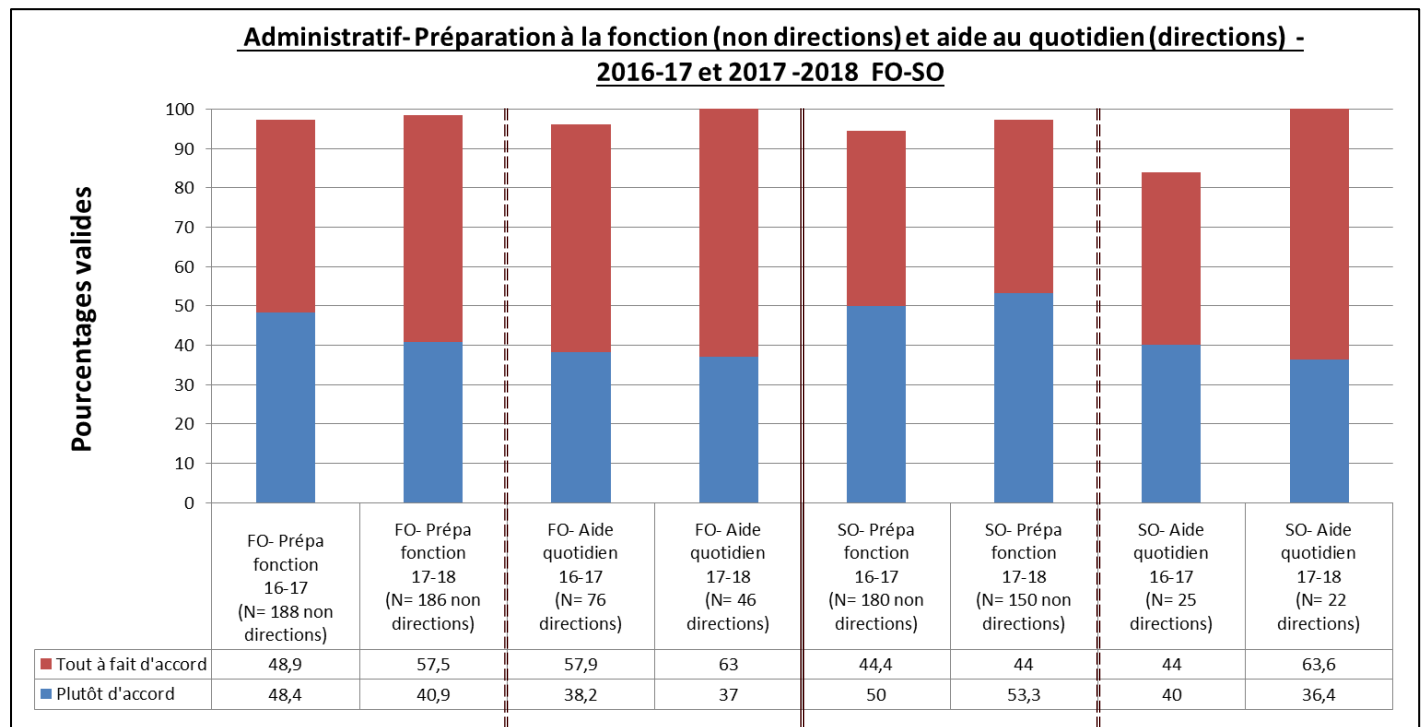
Les constats sont similaires pour l'enseignement de promotion sociale, même si nous avons un peu moins de personnes 'tout à fait d'accord'. 92% des personnes ayant suivi la formation ESAHR sont satisfaites.

Dans un module de l'enseignement de promotion sociale, chez un opérateur, l'un ou l'autre participant souligne que la première séance en présentiel portait uniquement sur l'enseignement de plein exercice.

### 3.3.3. Utilité de la formation et ses apports

#### 3.3.3.1. Fondamental et secondaire

Graph 26

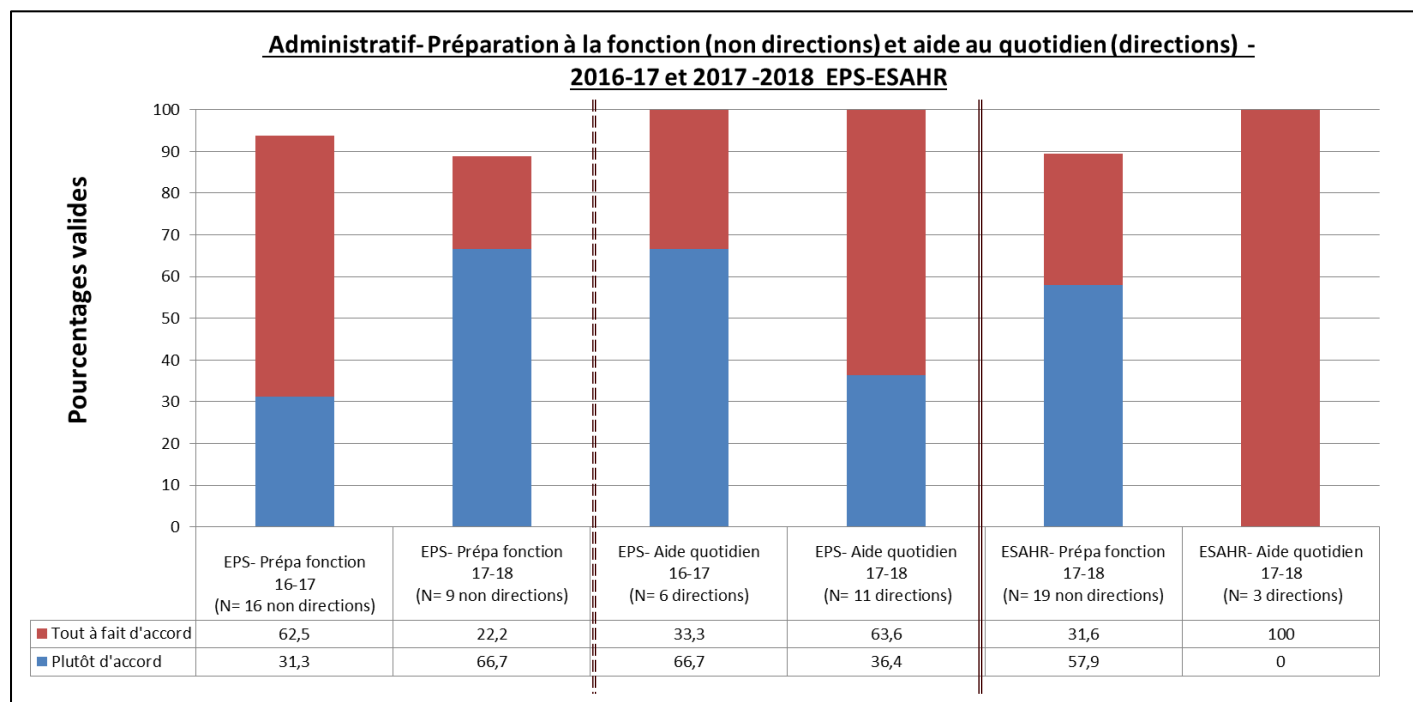


Cet axe est très utile pour les participants qui ne sont pas en fonction : « *Connaissances générales ignorées la plupart du temps en tant qu'enseignant* » tout comme pour les directions en fonction

Entre les années, on observe une augmentation de la proportion de personnes 'tout à fait d'accord' sauf pour les participants qui ne sont pas en fonction dans le secondaire ordinaire. Toutes les sessions ont des avis positifs cumulés (+ et ++) supérieurs à 87%.

### 3.3.3.2 Enseignement de promotion sociale et ESAHR

Graph 27



Dans l'enseignement de promotion sociale, l'avis des participants qui ne sont pas en fonction est plus mitigé que l'année dernière alors que les directions y voient toutes une aide pour leur quotidien. En effet, dans les 2 sessions, le nombre de personnes 'tout à fait d'accord' est très peu élevé.

Au niveau de l'ESAHR, le constat est le même mais des comparaisons ne sont pas possibles étant donné qu'il n'y a pas eu de formations organisées l'année dernière.

Aux dires des participants, quel que soit le niveau, la formation « axe administratif » leur permet :

- de **prendre conscience** de la nécessité de s'appuyer sur des textes légaux,  
« Cela m'a permis de prendre conscience du cadre qui régit notre profession. »
- de **comprendre le système éducatif** d'un point de vue législatif et administratif, de connaître les différents acteurs de l'enseignement.
- « Clarification de la législation, des cadres et codes qui régissent l'enseignement. »(FF),
- d'avoir une **vision globale** des différents textes de lois qui régissent un niveau d'enseignement et le métier de directeur,
- de clarifier certaines **notions** (ex. hiérarchie des normes),  
« Grâce à l'apprentissage de notions sur la législation qui auparavant me paraissaient floues. »
- de **découvrir et de s'approprier** différents textes,  
« Cela apporte une connaissance des bases légales pour appréhender le métier ».  
« Cela me permet d'ouvrir grand les yeux! Je n'avais pas connaissance de tous ces textes de loi qui régissent mon métier ».  
« Apprentissage/initiation à la manipulation des textes légaux. »

« Je ne suis pas juriste, toutes ces règles, ces décrets sont impossibles à comprendre, mémoriser. J'ai trouvé un GPS pour m'y retrouver. »

- d'acquérir une **méthodologie de recherche**  
« *Savoir où rechercher les textes.* », « *Apprendre à aller rechercher l'information nécessaire pour prendre une décision dans le bon texte.* », « *Méthode de recherche efficace pour cibler les articles de loi dont j'aurai besoin pour résoudre une situation problème.* », « *Le développement des stratégies permettant de trouver dans les bases légales les réponses aux questions portant sur les cas pratiques.* »
- de disposer **d'outils utiles** pour la gestion de cet aspect plus administratif du métier et pour répondre au mieux à des situations concrètes rencontrées dans la fonction. Par exemple, des fiches outils.

Outre ces différents éléments, pour les **personnes faisant fonction**, la formation est davantage l'occasion d'éclaircissements quant à des choses floues, de compléments d'information et de remises à jour. Cette formation est aussi une occasion de prendre du recul, de mieux comprendre leur rôle et la manière de l'incarner. Elle permet de mieux appréhender les difficultés auxquelles une direction peut être confrontée.

### 3.3.4. Point de vue des formateurs

Quelques **difficultés** sont mentionnées par certains formateurs (10 cas sur 23 questionnaires) :

- le manque de temps « *pour faire plus d'exercices pratiques et s'exercer au style de questions posées à l'examen (cas pratique) : ceux-ci sont réalisés à domicile mais cela ne permet pas d'apporter la plus-value du groupe à la réflexion* » ;
- la difficulté de gérer des candidats directeurs de l'ordinaire et du spécialisé : manque de temps pour aborder le décret sur l'enseignement spécialisé ;
- certains participants avaient vraiment une faible connaissance des notions de base pourtant inhérentes à leur fonction (fonctionnement du conseil de classe, décret missions, ...) ;
- la difficulté de certains candidats à se lancer dans la partie pratique (peur de se tromper, insécurité de la démarche de recherche, etc).

Reste toujours le problème constant au fil des années de la liste des décrets imposés qui n'a pas été remise à jour : « *le décret sur les discriminations positives a depuis lors été fortement abrogé. D'autres décrets importants ne font pas partie de la liste alors qu'ils sont essentiels. Exemple : le décret sur l'encadrement différencié qui ne peut être ignoré. Il conviendrait de proposer au Gouvernement de revoir sa liste des textes légaux faisant obligatoirement partie de la matière* ».

Au niveau de la promotion sociale, les formateurs mentionnent que « *la liste de législations à prendre en compte pour un module de 10h est beaucoup trop conséquente et que certains textes ne sont pas indispensables au démarrage dans une fonction de direction EPS (ex: décret FCC, ...)* ».

Au niveau des **facilitateurs**, « *le sérieux, la présence et l'assiduité des participants sont des éléments facilitant le bon déroulement de la formation* » pour un opérateur. Pour un autre, c'est la complémentarité des formateurs. Le fait que les participants ne soient pas nombreux est vu comme un élément très positif : « *cela facilite le dialogue et cela permet de répondre aux questions des uns et des autres* ».

Le recours à une plateforme e-learning est cité de nombreuses fois par des formateurs d'opérateurs différents. Sa plus-value semble assez claire dans ce module.

## 3.4. Recours à l'e-learning

La formation initiale des directeurs a évolué ces dernières années en recourant à des dispositifs hybrides c'est-à-dire qui vont mobiliser des ressources à utiliser ou des activités à réaliser à distance via une plateforme d'apprentissage en ligne et des moments en présentiel. Le recours à ces dispositifs faisait d'ailleurs partie des critères de valorisation des offres de formation proposés.

### Diversité de modalités

On observe une variété de modalités proposées. Celles-ci sont parfois mobilisées de manière isolée ou complémentaire. Dans tous les cas, la plateforme est l'occasion de mettre à disposition des participants des ressources (articles, décrets, fiches outils, power point, portefeuilles de lectures sur une thématique, outils d'analyse, grille de positionnement, bibliographie), des informations (annonces, structure de la formation, cadrage, objectifs de la formation,...). Elle sert de dépôt de documents. Les ressources mobilisées peuvent être aussi multimédias (ex. interviews de partenaires de l'enseignement, sites à consulter, power point commenté, prezi). Certains ressources sont proposées pour aller plus loin que la formation de base et ne sont pas exploitées en présentiel.

Dans certains dispositifs, des forums vont être proposés pour qu'il y ait des interactions entre les formés (discuter entre eux de cas proposés) et parfois entre les formés et les formateurs (ex. feed-back sur des analyses de cas).

Grâce à la plateforme, l'activité des participants va être maximisée en leur proposant de réaliser des exercices, des tests formatifs, de poster leurs analyses collectives ou individuelles, de réaliser des synthèses des ressources,...

La plateforme permet aussi dans l'un ou l'autre cas de s'adapter aux réalités des participants en leur proposant de poster des cas en lien avec leur réalité.

### Axe relationnel

Par rapport au recours à l'e-learning, c'est la diversité des approches qui est soulignée et le fait qu'elle permet de laisser davantage de place à la pratique en présentiel, la théorie étant acquise par l'appropriation des textes de la plateforme. Certains formateurs explicitent l'amélioration de l'articulation présentiel-à distance au fil des années.

L'utilisation d'une plateforme permet pour les formateurs « *une préparation utile et personnelle, qu'ils considèrent comme un levier d'appui pour le travail en commun* ».

Certains formateurs soulignent l'engagement des participants dans les activités à distance : « *Les participants abordent les travaux à remettre via la plateforme avec un réel engagement. Ceci nourrit avantagement l'échange lors des rencontres.* »

A l'inverse, certaines personnes considèrent que le recours à l'e-learning pour cet aspect relationnel n'est pas pertinent : « *le travail donné via l'écran ne touche pas le relationnel* » ; « *Le travail à distance. Rien ne vaut le contact humain surtout pour cet axe!* ». Pourtant d'autres évaluent positivement la présence des formateurs au travers des messages sur les forums de discussions.

### Axe pédagogique

Le recours à la classe inversée est fort apprécié dans cet axe et permet du travail collaboratif, ne fût-ce que parce que les participants ont l'occasion d'acquérir des bases communes. Dans un cas, les participants soulignent l'efficacité de la plateforme et l'intérêt des capsules proposées et leur précision.

Mais parfois, travailler en groupe sur la plateforme est difficile : « *Je trouve que le travail via le forum est contraignant. J'aurais préféré une journée de plus avec du temps pour les travaux de groupe* ».

## Axe administratif

Le dispositif e-learning, aux dires des formateurs, « permet aux participants de préparer les contenus vus en présentiel et de les rendre acteurs au moment du présentiel », « permet le travail sur les cas et l'appropriation de la matière théorique et pratique ».

Les avis des participants sur l'apport de la plateforme sont nombreux dans cet axe : « La formation s'appuie sur une plateforme informatique très opérationnelle. Les feed-back à distance sont fréquents et les formateurs très disponibles. Les études de cas proposées permettent une appropriation progressive des démarches et contenus. », « Les exercices proposés sur la plateforme en ligne sont très intéressants ainsi que le forum où nous pouvons poser les questions concernant des points non compris. », « les activités à distance aident à parcourir les différents textes dans différentes situations. », « La plateforme e-learning est un outil indispensable pour moi. Elle est accessible, bien fournie en exercices et nous permet de nous exercer à tout moment en fonction de notre emploi du temps. Elle contient beaucoup de liens renvoyant à des sites ou textes pouvant nous aider. », « Les exercices sur la plateforme sont très intéressants et pertinents. Ils nous obligent à découvrir et à nous plonger dans les textes. Nous sommes acteurs (moins fastidieux). La participation des formateurs sur cette plateforme. »

Des points faibles sont cependant à souligner :

- consignes et travail à domicile : beaucoup de fichiers téléchargeables mais sans explication sur leur importance ou leur utilité ;
- vidéos : longueur des vidéos « Il n'a pas toujours été évident de rester concentrée sur les capsules vidéos plus longues. » ; son très bas des vidéos, vidéo où il n'était pas possible de faire pause sans reprendre depuis le début.
- prezi car il n'y a pas de support visuel ni de personne (vidéo) ni de présentation (PPT).
- le fait que le groupe se connaisse peu pour échanger en ligne : « Une matinée de cours en plus nous aurait permis davantage d'échanges avec le groupe. On se connaît peu, trop peu pour faire beaucoup d'échanges sur une plateforme bien que beaucoup d'entre nous s'y soient attelés ».

## Globalement

Les formateurs voient clairement dans un dispositif hybride une plus-value : « La pédagogie inversée - les échanges, la mise en réseau des candidats dans le cadre de la formation prépare aux interventions, aux collaborations futures qu'ils auront à développer dans les missions de leadership qui seront les leurs » ; « Intégrer environ un tiers de formation à distance permet d'introduire un bon dynamisme dans le présentiel qui reprend tout son sens », « activités à distance en soutien à l'appropriation de la matière. »

Le recours à l'e-learning permet à chacun d'aller à son rythme : « l'utilisation du forum de discussion m'a permis, à mon rythme, de trouver des réponses à certaines de mes questions » ; « Pouvoir travailler à son rythme les cours en ligne...avoir le temps de se les approprier avant une mise en commun pour la suite. »

Certains participants y voient aussi le côté pratique « écologique (moins de km) » ou encore la liberté organisationnelle que permet ce genre de dispositif « adaptable à l'emploi du temps de chacun ».

La plateforme permet de disposer de la plupart des documents à l'avance. Mais la prise de connaissance, la synthétisation des documents et tâches proposées sur la plate-forme avant toute intervention demande du temps, comme le souligne un formateur. Toutefois, cette appropriation préalable individuelle ou collective est un plus aux dires de certains formateurs.

Néanmoins, le recours à l'e-learning reste une difficulté pour certains : « Le fait de travailler beaucoup sur la plateforme. Je ne suis pas très à l'aise avec l'ordinateur et cela m'a demandé beaucoup d'efforts. ». Certains y voient

un côté impersonnel : « *Les capsules de formation qui demandent autant de temps qu'un cours mais qui sont complètement impersonnelles. J'aurais préféré me déplacer et rencontrer le formateur.* »

Les formateurs soulignent aussi le rapport différent à la technologie des participants : « *certains sont déjà impliqués dans des projets école numérique alors que d'autres découvrent les outils e-learning, Tice* » ; « *La difficulté à manier l'outil informatique pour certains participants.* »

### **Conditions**

La plate-forme nécessite un accompagnement à la fois des participants et des formateurs par quelqu'un de compétent en e-learning (structure et organisation de la page, organisation du travail à distance, faire du lien entre tous les modules) et de disponible pour répondre aux questions des participants.

Dans certains cas, le recours à l'e-learning n'est pas suffisamment vu comme une plus-value par rapport à la formation. Particulièrement s'il y a redondance entre certaines capsules et les explications lors de la formation.

Plusieurs opérateurs soulignent des difficultés en début de lancement de la démarche de l'enseignement à distance tant pour l'utilisation technique de l'outil que pour l'utilisation pédagogique mais ces difficultés se sont rapidement résolues.

### **Perspectives**

Combiner des modules en présentiel et à distance semble porteur aux dires des participants et des formateurs, même si quelques difficultés sont observées et quelques conditions sont requises pour que cela puisse se faire de manière optimale.

Il serait intéressant de mener une réflexion avec l'ensemble des formateurs de la FID sur les composants pertinents pour chacun des axes dans un dispositif hybride, sur l'équilibre à avoir entre la partie à distance et en présentiel. Pour ce faire, on pourrait s'inspirer du projet de recherche européen Hy-SUP qui a été mené au niveau de l'enseignement supérieur.





## 4. CONCLUSION



## **Des résultats positifs qui se stabilisent ou s'améliorent...**

Le rapport d'évaluation de cette année a pris l'option, vu que nous sommes dans la 2<sup>e</sup> année du marché public en cours, de croiser les nouvelles données avec celles de l'année passée.

Par rapport à l'année passée, les résultats de l'ensemble des axes se stabilisent, voire s'améliorent. Une petite exception, cependant, au niveau de l'axe pédagogique à destination de l'enseignement de promotion sociale (les opérateurs sont différents de l'année passée).

Au sujet de ces résultats positifs, il convient de reconnaître la volonté des opérateurs de formation de mettre en place au fil des années de manière constante des régulations et des améliorations de leurs formations, notamment en prenant en compte les commentaires des évaluations des années précédentes. L'une ou l'autre session nécessite encore une attention particulière mais, sur la base des contacts que nous avons, il y a bien une prise de conscience des difficultés identifiées (ex. manque de liens avec la pratique de terrain, manque de coordination entre les formateurs) et un changement de coordination est prévu pour remédier à celles-ci.

L'impression de survol dû au manque de temps reste encore présente dans certains commentaires et se traduit notamment dans les graphiques liés aux objets travaillés de l'axe pédagogique. On reste dans une formation initiale qui révèle aux participants des besoins de formation supplémentaires. Il nous semble intéressant de le voir comme un point positif mais ce besoin de temps pour approfondir certains aspects notamment est à prendre en compte pour l'évolution de la formation des directeurs (initiale et en cours de carrière). Plusieurs participants soulignent aussi les exigences de lecture et de travail de cette formation.

## **L'utilité et l'importance de cette formation initiale confortée**

Quels que soient les axes, la formation est utile et ce, que ce soit aux dires des participants qui ne sont pas en fonction ou des directions déjà en place. Pour résumer, reprenons l'expression d'un participant qui mentionne que le « *souci de cette formation est de nous donner un maximum d'infos en un minimum de temps pour nous préparer un maximum à la fonction de direction* ». Une direction dira « *Le fait qu'elle existe, c'est un stimulant, une source d'inspiration* ».

Elle permet de comprendre les enjeux, les défis liés à la fonction, les prescrits légaux par rapport aux exigences de la fonction, de découvrir des outils interréseaux (ex. Tabor) et des outils divers (de pilotage, d'analyse, de recherche,...), des ressources, d'approfondir ses connaissances sur certaines réalités de l'enseignement (ex. spécialisé) ou sur certaines thématiques (apport de modèles scientifiques) et de donner une vision globale du pilotage pédagogique d'un établissement scolaire.

Elle est surtout une occasion de conscientiser à la fonction, au rôle et à la posture requise et c'est en ce sens, qu'il s'agit bien d'une formation importante car elle donne des premières balises et la vision, si essentielle dans le contexte du système éducatif actuel. Pour les directions en fonction, elle est l'occasion d'une prise de recul.

## **Les plus des dispositifs de formation**

Le partage d'expériences entre participants de tous réseaux, la découverte d'autres réalités, la confrontation d'idées sont vus comme très enrichissants. Un autre élément pointé, surtout dans l'axe pédagogique, est l'« *immersion en travail collaboratif qui sera notre quotidien* ».

Plusieurs opérateurs ont eu recours à l'e-learning (capsules, forum de discussion, classes inversées,...). Même si de temps en temps, on perçoit quelques difficultés dans l'appropriation de l'outil, la plupart des participants qui y font référence le mentionnent comme une plus-value de la formation. Il a l'avantage de permettre de la flexibilité, notamment dans l'emploi du temps des directions en fonction qui sont déjà surchargées et de maximiser le temps de formation. Il permet aussi au participant de fonctionner à son rythme et de travailler de manière collaborative.

## **Des formations au fait de l'actualité du Pacte et du nouveau modèle de gouvernance.**

La lecture des commentaires met bien en évidence la prise en compte de l'actualisation des objectifs revus l'année passée pour le nouveau marché en lien avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence. On perçoit la mise en évidence de l'évolution du métier, du nouveau modèle de gouvernance et du plan de pilotage. On reste cependant dans une introduction à ce sujet qui nécessite, dans le cadre du dispositif de formation actuel, des formations complémentaires que sont les formations « plans de pilotage » aux attentes du pouvoir régulateur pour ce qui relève de la dimension interréseaux.

Pour l'année 2018-19, les opérateurs ont fait la demande de pouvoir disposer d'un outil numérique pour faire une présentation du plan de pilotage. Cet outil a pu être construit en interne à l'IFC en cohérence avec les deux décrets<sup>4</sup>. Cet outil a l'avantage de pouvoir fournir la même information à tous les participants des formations FID quel que soit l'opérateur de formation. Il garantit une cohérence des informations proposées à ce sujet. Par ailleurs, il a été conçu pour que les participants puissent se l'approprier de manière autonome et qu'il puisse donc être mobilisé dans le cadre de dispositif e-learning.

Dans la même lignée, pour l'axe pédagogique, il semblait essentiel que les formateurs puissent être au fait de l'évolution de Tabor via l'Application Pilotage et des informations liées aux indicateurs. A ce sujet, une formation des formateurs a été donnée en ce début d'année scolaire par des représentantes des personnes qui ont été à la source du travail sur les indicateurs fournis par le Service général du pilotage du système éducatif.

## **Une prise en compte à l'avenir de l'hétérogénéité du public par rapport aux formations antérieures suivies**

Une des difficultés qui risque d'apparaître en 2018-2019 concerne l'hétérogénéité du public par rapport à ses préacquis liés aux plans de pilotage. En effet, les directions déjà en fonction issues de la 1<sup>ère</sup> vague disposeront d'informations liées aux plans de pilotage et à l'application alors que ce ne sera pas le cas des autres. Les opérateurs ont été sensibilisés à cette difficulté.

## **L'attention à l'intégration des différents axes**

Lors de la conclusion du rapport de l'année passée, s'est posée la question d'une formation plus intégrée tout en mettant en évidence la difficulté de celle-ci au vu des compétences pointues requises des formateurs. Lors d'une formation avec les opérateurs sur les aménagements raisonnables, cette importance de la visibilité de l'articulation indéniable entre les différents axes (relationnel, administratif et pédagogique) est à nouveau ressortie. Une proposition intéressante nous semble devoir être remontée : utiliser la prise en compte des aménagements raisonnables (cadre légal de décembre de 2017) comme une illustration de cette nécessaire intégration. En effet, d'un point de vue pédagogique, on y voit tout le lien avec les orientations du Pacte pour un Enseignement d'excellence relatives à l'école inclusive. La prise en compte par l'équipe éducative des besoins spécifiques nécessite une dimension collaborative et de travail en équipe qui sont des points abordés dans le cadre de l'axe relationnel. Cette piste est à creuser dans la réflexion sur la nouvelle mouture de la FID et dans l'opérationnalisation du futur cahier spécial des charges.

---

<sup>4</sup> [Décret du 13 septembre 2018](#) portant création du Service général de pilotage des écoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs ;

[Décret du 13 septembre 2018](#) modifiant le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de déployer un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires.

## **Pour terminer quelques critères d'une formation initiale de direction de qualité**

Au terme de ce rapport et dans la réflexion sur l'avenir de la formation, il peut être intéressant d'identifier sur la base de la lecture transversale des commentaires quelques éléments qui constituent aux dires des participants une formation de qualité.

Il s'agit d'une formation qui donne du sens à la fonction (ex. en clarifiant la vision, les enjeux), qui est contextualisée avec celle-ci, qui montre aussi la cohérence et les liens entre le cadre légal, le point de vue scientifique et la réalité de terrain et c'est d'ailleurs ce croisement qui est visé dans l'axe pédagogique. Elle permet de prendre de la hauteur (vision systémique). Elle fournit des ressources. Elle permet de développer des compétences d'analyse.

D'un point de vue méthodologique, on lit l'articulation théorie-pratique, la variété des méthodologies proposées (ex. travaux de groupe, analyse de cas), le côté concret de la formation (pistes de solutions, d'actions), le climat créé pour permettre des échanges constructifs entre les participants (plusieurs parlent même d'une cohésion de groupe ou d'un esprit d'équipe), la dimension réflexive de la formation qui va permettre aux participants de se questionner sur leur choix de devenir directeur. Le témoignage de directions en fonction ou d'autres personnes ressources permet d'illustrer la formation avec des situations concrètes du quotidien. Le recours à l'e-learning et au travail collaboratif en formation sont vus comme des facilitateurs.

L'équilibre entre les différents contenus abordés (ex. entre les différents objets de l'axe pédagogique) est aussi à prendre en compte (ne pas développer un point au détriment d'un autre).

Le professionnalisme, les compétences et les expériences des formateurs en lien avec la réalité du métier de directeur sont maintes fois soulignés. Mais aussi leur disponibilité, leur bienveillance, leur enthousiasme, leur « positivité ». Nous tenons au terme de cette conclusion à remercier tous les opérateurs et formateurs qui s'impliquent activement pour proposer une formation interréseaux qui réponde à ces critères de qualité.



## 5. ANNEXES





## 5.1. Annexe 1 : Objectifs de la formation initiale des directeurs – volet interréseaux

**Lot n° 1 : Formation relative à l'axe relationnel du volet commun à l'ensemble des réseaux : 20 heures**

### Compétences à acquérir:

La formation développera la capacité à :

1. *Comprendre les organisations scolaires comme systèmes de relations*
2. *Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, en vue, notamment, d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan de pilotage défini à l'article 67 du décret missions:*
  - a. *Comprendre des dynamiques de groupe et les styles de leadership ;*
  - b. *S'initier à des outils favorisant :*
3. *l'émergence, la gestion, la coordination de projets dont leur évaluation,*
4. *le travail collaboratif et les conditions nécessaires à sa mise en place,*
  - i. *Devront notamment être envisagés le processus de prise de décisions, les processus d'évaluation et de régulation ainsi que la délégation de gestion tout en assurant le suivi et en gardant la responsabilité*
  - ii. *Ceci peut être travaillé par rapport à différents objets visés par les axes du Plan de pilotage tels que l'accueil des jeunes enseignants, le développement professionnel des membres du personnel de l'équipe éducative, l'implémentation d'un projet ou la gestion d'une situation conflictuelle précise.*
5. *Apprendre à communiquer efficacement, notamment avec les partenaires (avant tout les familles et les C.PMS mais aussi les institutions culturelles, sportives, ..., les services de l'Aide à la jeunesse, de la médiation scolaire, ...) :*
6. *comprendre ses atouts et ses faiblesses dans ses modes de fonctionnement dans ses relations professionnelles,*
7. *prendre conscience de l'importance des émotions en contexte professionnel,*
8. *s'initier à la pratique de l'écoute active et de l'assertivité pour une communication respectueuse,*
9. *S'initier à la prévention et à la gestion des conflits ;*

### **Fils conducteurs de la formation:**

1. *Prendre conscience et analyser le changement de posture lié à l'identité professionnelle de la fonction de direction*
2. *Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, en matière de management relationnel et participatif et en déduire son projet de formation en cours de carrière*

**Lots 2, 3, 4 et 5 : Formation relative à l'axe administratif, matériel et financier (10 heures)**

**Lot 2 : fondamental, lot 3 : secondaire, lot 4 : promotion sociale, lot 5 : ESAHR**

### Compétences à acquérir:

La formation développera la capacité à :

- ✓ *Acquérir une vision d'ensemble du système éducatif (ses acteurs, ses institutions et leur rôle) et des textes légaux ;*

- ✓ Appréhender le sens et la portée des principales bases légales qui régissent le niveau d'enseignement concerné ;
- ✓ *S'approprier une démarche de recherche et développer des stratégies permettant d'identifier les bases légales pertinentes et de trouver, dans ces bases légales, la réponse à une question portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante.*

<b>Lots 6 et 7, 8 et 9: Formation relative à l'axe pédagogique et éducatif (30 heures)</b>
--

**Lot 6 : fondamental, lot 7 : Secondaire, lot 8: promotion sociale, lot 9: ESAHR**

Compétences à acquérir (pour les lots 6 et 7):

La formation développera les aptitudes liées au pilotage d'un établissement scolaire en travaillant la capacité à :

1. *Identifier et comprendre les **enjeux** pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive*
2. *S'approprier les **orientations pédagogiques** contenues dans les bases légales*
3. *Analyser et développer **différentes stratégies** à mettre en place pour piloter un établissement via le Plan de pilotage. Il s'agit, pour ce faire, de s'appuyer notamment sur les outils de pilotage pédagogique interréseaux (tabor, évaluations externes, indicateurs de l'enseignement, fiches « mon école, mon métier »,...)*
4. *S'approprier différents **concepts et connaissances de base** (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés*

Pour chacune des 4 capacités travaillées, l'aptitude à piloter un établissement scolaire sera envisagée par rapport aux objets suivants :

1. *L'équité scolaire*
  - a. *Lutter contre les inégalités scolaires, notamment par la mixité scolaire et l'encadrement différencié*
  - b. *Intégration des élèves à besoins spécifiques, aménagements raisonnables.*
2. *L'éducation à une citoyenneté responsable : capacité de contribuer au développement d'une société démocratique, solidaire, pluraliste et ouverte aux autres cultures (Décret missions - art.6, 3°) ;*
3. *Continuum pédagogique : réussir les transitions et l'orientation;*
4. *Lutte contre l'échec et le décrochage (dont la pédagogie différenciée et inclusive, la remédiation, la nouvelle conception des évaluations)*
5. *Transition/révolution numérique*
6. *Développement professionnel des membres du personnel de l'équipe pédagogique et éducative, coordination pédagogique et travail collaboratif.*

## 5.2. Annexe 2 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe relationnel

### 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	Commentaires éventuels
a) Prendre conscience et analyser le <b>changement de posture</b> lié à l' <b>identité professionnelle</b> de la fonction de direction (1 <sup>e</sup> fil conducteur)					
b) <i>Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, en matière de management relationnel et participatif et en déduire son projet de formation en cours de carrière (2<sup>e</sup> fil conducteur)</i>					
1. <i>Comprendre les organisations scolaires comme systèmes de relations</i>					
2. <i>Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, en vue, notamment, d'élaborer et de mettre en œuvre le <u>Plan de pilotage</u> défini à l'article 67</i>					

<i>du décret missions.</i>					
<b>2.1. Comprendre des dynamiques de groupe et les styles de leadership</b>					
<i>2.2.1. S'initier à des outils favorisant l'émergence, la gestion, la coordination de projets dont leur évaluation</i>					
<i>2.2.2. S'initier à des outils favorisant le travail collaboratif et les conditions nécessaires à sa mise en place</i>					

	Non travaillé	Travaillée de manière insuffisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive	Commentaires éventuels
<i>3. Apprendre à communiquer efficacement, notamment avec les partenaires</i>					
<i>3.1. Comprendre ses atouts et ses faiblesses dans ses modes de fonctionnement dans ses relations professionnelles</i>					
<i>3.2. Prendre conscience de l'importance des émotions en contexte professionnel</i>					
<i>3.3. S'initier à la pratique de l'écoute active et de l'assertivité pour une communication respectueuse</i>					
<i>4. S'initier à la prévention et à la gestion des conflits</i>					

**6. Commentaires généraux 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

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*

### 5.3. Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe administratif

#### AXE ADMINISTRATIF

3. 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	Commentaires éventuels
a. Acquérir une <b>vision d'ensemble du système éducatif</b> (ses acteurs, ses institutions et leur rôle)					
b. Acquérir une <b>vision d'ensemble des textes légaux</b>					
4. <i>Appréhender le sens et la portée des principales bases légales</i>					
5. <i>S'approprier une démarche de recherche (fil conducteur)</i>					
a. Développer des stratégies permettant d' <b>identifier les bases légales</b> pertinentes					
b. Développer des stratégies permettant de <b>trouver</b> , dans ces bases légales, <b>la réponse à une question portant sur des cas pratiques simples</b> issus de la vie courante.					

**6. Commentaires généraux 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 ?

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

(1 seul choix possible)

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

Vos commentaires éventuels

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

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

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

Administratif réseau       Pédagogique interréseaux       Pédagogique réseau       Relationnel        
Aucun

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

Si oui, n° de tel :

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

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

*L'équipe de l'IFC*

## 5.4. Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe pédagogique fondamental et secondaire

### AXE PEDAGOGIQUE fondamental et secondaire

6. 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. 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

7. 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 ?

--

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

--

### 5. a. 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	Commentaires éventuels
1) Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive					
2) S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales					
3) Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement via le <u>Plan de pilotage</u> .  Il s'agit, pour ce faire, de s'appuyer notamment sur les outils de pilotage pédagogique interréseaux					
4) S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés					

9. b. **Pour chacun des objets suivants, indiquez** (à l'aide d'une croix dans la case concernée) **dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé** (*une seule croix par objet*).

	Non travai llée	Travaillée de manière insuf- fisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive	Commentaires éventuels
<b>L'aptitude à piloter un établissement scolaire a été envisagée par rapport aux <u>objets suivants</u> :</b>					
<b>L'équité scolaire</b>  Lutter contre les <u>inégalités</u> scolaires, notamment par la mixité scolaire et l'encadrement différencié					
<b>L'équité scolaire</b>  <i>Intégration des élèves à besoins _____ spécifiques, aménagement raisonnables</i>					
<i>L'éducation à une citoyenneté responsable</i>					
<i>Continuum pédagogique</i>					
<b>Lutte contre l'échec et le décrochage</b> (dont la pédagogie différenciée et inclusive, la remédiation, la nouvelle conception des évaluations)					
<b>Transition/révolution numérique</b>					
<b>Développement professionnel</b> des membres du personnel de l'équipe pédagogique et					

éducative					
<b>Coordination pédagogique et travail collaboratif</b>					

**10. Commentaires généraux par rapport à vos réponses à la question 5**

**11. Ce que j'ai apprécié durant la formation**

**12. 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**

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

d. 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)





## 5.5. Annexe 5 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe pédagogique promotion sociale

### AXE PEDAGOGIQUE promotion sociale

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. a. 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	Commentaires éventuels
1) Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive					
2) S'appropriier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales					
3) Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement via le <u>Plan de pilotage</u> .  Il s'agit, pour ce faire, de s'appuyer notamment sur les outils de pilotage pédagogique interréseaux					
4) S'appropriier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés					

5. b. **Pour chacun des objets suivants, indiquez** (à l'aide d'une croix dans la case concernée) **dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé** (*une seule croix par objet*).

	Non travai llée	Travaillée de manière insuf- fisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive	Commentaires éventuels
<b>L'aptitude à piloter un établissement scolaire a été envisagée par rapport aux <u>objets suivants</u> :</b>					
<b>L'équité scolaire</b>  Lutter contre les <u>inégalités</u> scolaires, notamment par la mixité scolaire et l'encadrement différencié					
<b>L'équité scolaire</b>  <i>Intégration des élèves à <u>besoins</u> spécifiques, aménagements raisonnables</i>					
<i>L'éducation à une citoyenneté responsable</i>					
<b>Lutte contre l'échec et le décrochage</b> (dont la pédagogie différenciée et inclusive, la remédiation, la nouvelle conception des évaluations)					
<b>Transition/révolution numérique</b>					
<b>Développement professionnel</b> des membres du personnel de					

l'équipe pédagogique et éducative					
Coordination pédagogique et travail collaboratif					

**6. Commentaires généraux 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 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*

## 5.6. Annexe 6 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe pédagogique ESAHR

### AXE PEDAGOGIQUE ESAHR

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

9. 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 ?

--

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

**5. a. 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	Commentaires éventuels
1) Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive					
2) S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales					
3) Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement.					
4) S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés					

**11. b. Pour chacun des objets suivants, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé (une seule croix par objet).**

	Non travai llée	Travaillée de manière insuf- fisante	Travaillée de manière suffisante	Travaillée de manière excessive	Commentaires éventuels
<b>L'aptitude à piloter un établissement scolaire a été envisagée par rapport aux <u>objets suivants</u> :</b>					
1) Mise en œuvre des finalités de l'ESAHR					
2) <i>Acquisition de compétences en référence au décret du 02/06/1998 organisant l'ESAHR subventionné par la CF pour les 4 domaines reconnus par le décret</i>					
3) <i>Spécificités de l'ESAHR du point de vue des pédagogies adaptées aux enfants, ados, adultes</i>					
4) Pratiques d'évaluation en regard des critères d'évaluation fixés dans le ROI du Conseil des études relativement aux 4 socles de compétences de base définis dans le décret du 2/06/1998, afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'apprentissage					
5) Fonctionnement des conseils des études, du Conseil de classe et du					



Conseil d'admission					
6) <i>Développement professionnel des membres du personnel de l'équipe pédagogique et éducative, coordination pédagogique et travail collaboratif</i>					

**12. Commentaires généraux par rapport à vos réponses à la question 5**

**13. Ce que j'ai apprécié durant la formation**

**14. 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

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

d. 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

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*

## 5.7. Annexe 7 : Questionnaire formateurs d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux

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

3) 

--	--

 / 

--	--

 / 

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

Inscrivez la date de la certification

--	--

 / 

--	--

 / 

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cas	Sur quelle question ou quelle partie de questions porte l'échec ?	Hypothèses explicatives
1		
2		
3		
4		
...		

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

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



Institut de la Formation en cours de Carrière – rue Dewez 14 D218, 5000 Namur  
081/83.03.10 – [www.ifc.cfwb.be](http://www.ifc.cfwb.be) – ifc@cfwb