



## **Institut de la Formation en Cours de Carrière**

Rapport d'évaluation des formations initiales des directions  
(volet commun à l'ensemble *des réseaux*) *organisées de*  
*novembre 2019-à août 2021*

Décembre 2021

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

- Traitement des données descriptives : Serge MASSIN, David MATHURIN, Alexandra SCHMIDT, Bernadette STEVENS
- Traitement des questions fermées des évaluations: Francesco DELLAQUILA
- Encodage des commentaires: ROMAIN DELFOSSE, Serge MASSIN
- Analyse des données, des commentaires et rédaction: Alexandra SCHMIDT, Bernadette STEVENS
- Mise en page du rapport: Mary-Anne GOHY

# TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>1. PARTIE DESCRIPTIVE</b> .....	<b>9</b>
1.1. DEMANDE DE PARTICIPATION ET INSCRIPTIONS .....	11
1.2. TAUX DE PARTICIPATION .....	14
1.3. COÛT DES FORMATIONS – PLAINTES ET RECOURS .....	23
<b>2. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS</b> .....	<b>25</b>
2.1. AXE ADMINISTRATIF .....	28
2.1.1. <i>Satisfaction</i> .....	29
2.1.2. <i>Apports de la formation</i> .....	29
2.1.3. <i>Objectifs et objets travaillés lors de la formation</i> .....	31
2.1.4. <i>Point de vue des formateurs</i> .....	32
2.2. AXE PILOTAGE .....	34
2.2.1. <i>La circulaire 7163</i> .....	34
2.3. MODULE VISION PÉDAGOGIQUE (18H) .....	35
2.3.1. <i>Satisfaction</i> .....	36
2.3.2. <i>Apports de la formation</i> .....	37
2.3.3. <i>Partie vision pédagogique (18h)</i> .....	41
2.3.4. <i>Partie pilotage (21h)</i> .....	53
2.4. AXE PILOTAGE - DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET APTITUDES RELATIONNELLES, INTERPERSONNELLES ET GROUPELES ET CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE (39H) .....	61
2.4.1. <i>Satisfaction</i> .....	61
2.4.2. <i>Apports de la formation</i> .....	63
2.4.3. <i>Première partie (30h)</i> .....	65
2.4.4. <i>Partie approfondissement (9h)</i> .....	70
2.4.5. <i>Impact du renforcement du travail des compétences relationnelles</i> .....	73
2.5. MOBILISATION DU PORTFOLIO .....	74
2.5.1. <i>Contexte</i> .....	74
2.5.2. <i>Analyse des commentaires</i> .....	75
2.6. LE PASSAGE AU DISTANCIEL .....	75
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>79</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>83</b>
ANNEXE 1 : OBJECTIFS ET OBJETS DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET INTERRÉSEAUX .....	83
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX – AXE ADMINISTRATIF .....	94
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX – AXE PILOTAGE – MODULE VISION PÉDAGOGIQUE - PARTIE VISION PÉDAGOGIQUE .....	98
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX – AXE PILOTAGE – MODULE VISION PÉDAGOGIQUE - PARTIE PILOTAGE .....	108
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX - AXE PILOTAGE – MODULE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET APTITUDES RELATIONNELLES, INTERPERSONNELLES ET GROUPELES ET CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE - PREMIÈRE PARTIE .....	115
ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX - MODULE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET APTITUDES RELATIONNELLES, INTERPERSONNELLES ET GROUPELES ET CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE – PARTIE APPROFONDISSEMENT .....	121
ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FORMATEURS DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX .....	127



# INTRODUCTION

---

Ce rapport porte sur les deux premières années d'exécution du marché public réalisé en 2019 suite à la parution du décret du 14 mars 2019. Les formations ont eu lieu entre le **01/11/2019 et le 31/08/2021**.

Entre le 01/11/2019 et le 31/08/2020, 18 sessions pour l'axe administratif et 4 sessions pour l'axe pilotage, vision pédagogique (18h) ont été organisées, soit 22 sessions. Du 01/09/2020 au 31/08/2021, Ce sont 32 sessions pour l'axe administratif, 91 pour l'axe pilotage, dont 35 pour la partie vision pédagogique (18h), 16 pour la partie pilotage (21h), 15 pour la 1ère partie des compétences relationnelles (30h) et 25 pour la partie approfondissement (9h) qui ont été organisées, soit au total, 123 sessions.

Le présent rapport consiste en la première analyse approfondie proposée au sujet de la nouvelle mouture de la formation initiale des directeurs. Dans cette perspective, il veille à mettre l'accent, selon les données quantitatives fournies par le processus d'évaluation des formations, sur la comparaison des résultats par rapport au système de formation précédent tout en invitant le lecteur à garder la prudence par rapport à ce genre d'exercice, d'autant plus délicat dans le cas qui nous concerne.

Le rapport 2019-2021 est structuré de la manière suivante :

Tout d'abord, une mise en contexte situera les changements impliqués par le décret du 14 mars 2019. Les formations dispensées depuis novembre 2019 jusqu'au 31 août 2021 seront par ailleurs examinées tant au niveau du dispositif suivi que de l'organisation à distance d'une série de sessions à cause des mesures sanitaires.

Ensuite, dans la partie descriptive, des données quantitatives expliqueront, chiffres à l'appui, les résultats obtenus en termes de taux de participation, de réussite et de coût. Les données sont communiquées de manière comparative avec les années antérieures. Le lecteur doit tenir compte du changement de mouture et de son incidence sur les résultats obtenus. On pourrait définir cette partie comme le retour sur investissement de la formation (*Return on investment*).

Puis, nous plongerons au cœur de la partie analytique.

Ce sont toujours les pourcentages valides (c'est à dire desquels on a retiré les non-réponses) qui sont présentés. Pour chaque partie, des données globalisées sont présentées : elles sont calculées à partir des moyennes des scores obtenus en lien avec la satisfaction et les apports de formation. En outre, des données plus spécifiques sont également proposées en ce qui concerne les objectifs et objets fixés par l'axe.

Nous travaillerons par axe à partir des questionnaires reçus des participants. Nous examinerons, de manière qualitative, comment les axes « administratif et pilotage » concilient l'accord en amont, entre l'IFPC et les opérateurs, de la réussite de la formation sur leurs attentes de résultats en aval. Nous discuterons de cinq éléments : la satisfaction, l'utilité de la formation pour les apprenants d'abord, ensuite les compétences perçues en termes d'objectifs et d'objets puis le point de vue des formateurs.

Ensuite, nous apporterons un apport réflexif concernant l'allongement de la partie « relationnelle » (de 20h à 39h) .

Enfin, un état des lieux du passage au distanciel présentant les avantages et inconvénients des différentes techniques mises en place pour donner les formations à distance et leurs impacts ponctuera cette analyse.

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.

Puisse cette évaluation intermédiaire permettre à chaque acteur de mieux situer son retour sur ses attentes (*Return on expectations*) afin d'amorcer, dans sa pratique, les régulations essentielles et favorables à son évolution professionnelle.

## Mise en contexte

Chacun sait que le métier de chef d'établissement requiert des compétences de plus en plus diversifiées et pointues relevant des axes relationnel, organisationnel, administratif et pédagogique.

Encadrer, gérer, piloter, accompagner sont des maîtres-mots envahissant dans les discours réservés à la gouvernance.

Dès sa parution le 02 février 2007, le décret reconnaît et valorise le rôle central du directeur, sa profession à part entière de chef d'école et instaure, de facto, une formation spécifique et obligatoire permettant d'aborder les aspects pédagogiques, éducatifs, administratifs, financiers et relationnels de la profession. Le décret brosse un nouveau statut et organise une formation adressée aux directeurs non définitifs (et futurs directeurs) dite initiale qui est confiée de manière équitable en termes d'heures à la fois à l'IFC et aux réseaux. Cette formation s'étale sur 120h, soit 60h interréseaux et 60h réseaux.

Au fil du temps, suite aux évaluations et aux nombreuses concertations, la formation initiale prend un tournant radical afin de « *modifier diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection.* »

De 120h, elle passe à 180h, soit 90h en « inter-réseaux » et 90h en réseaux. Son contenu est aussi modifié.

Ces modifications importantes, en lien avec l'avis n°3 du groupe central du Pacte pour un enseignement d'excellence, visent un objectif double :

- La sélection d'une direction d'école sur base d'un profil de fonction construit
- La professionnalisation du processus de sélection des directeurs

Plus particulièrement, il s'agit de « *doter le directeur d'un véritable portefeuille de connaissances et de compétences* ».

### Qu'est-ce qui a changé ?

Anciennement, voici la structure mise en place pour les 60h prévues à l'IFC :

- des compétences de l'axe relationnel;
- des compétences de l'axe administratif, matériel et financier communes à l'ensemble des réseaux;
- des compétences de l'axe pédagogique et éducatif communes à l'ensemble des réseaux

Au vu des nouvelles missions des directeurs d'établissement, la formation « inter-réseaux » comporte maintenant 90h.

Elle est structurée en 2 axes :

- Administratif (12h)
- Pilotage (78h).

L'axe administratif développe les compétences légales et réglementaires du candidat.

L'axe pilotage développe et élargit les compétences liées :

- à la vision pédagogique (18h)
- au pilotage (21h)
- aux compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles, groupales et construction de l'identité professionnelle. (30h + 9h)

Ce sont, dès lors, ces nouvelles formations qui seront analysées dans ce rapport. Elles ont débuté en novembre 2019.

Il est à noter que certains candidats avaient entamé leur formation avant la mise en place de la nouvelle mouture. Ils ont pu alors bénéficier de « passerelles » afin d'adapter la formation déjà suivie au nouveau dispositif.

Ces modalités transitoires permettent aux candidats ayant entamé leur formation sous « l'ancien régime » de la terminer sous le « nouveau régime » en faisant valoir leurs attestations obtenues et ce, jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2023.

Cette recomposition de la formation, liée aux précieux avis évaluatifs des candidats et de leurs formateurs, permettra de faire évoluer le métier, d'envisager la complexité croissante des tâches du directeur d'école et sa multiplication de fonctions et, enfin, de mettre en place une gestion collaborative de travail dans son environnement scolaire.

#### Organisation à distance (modules et évaluations)

La crise sanitaire, particulièrement féroce depuis mars 2020, a obligé la mise à distance des formations. Si certaines étaient déjà de forme hybride depuis longtemps, le passage 100% en distanciel a modifié les regards, les manières de participer, de se responsabiliser, de devenir acteur.

La plupart des formations évaluées se sont données en distanciel. C'est pourquoi, nous relèverons les commentaires des participants dans ce domaine, tous axes confondus.

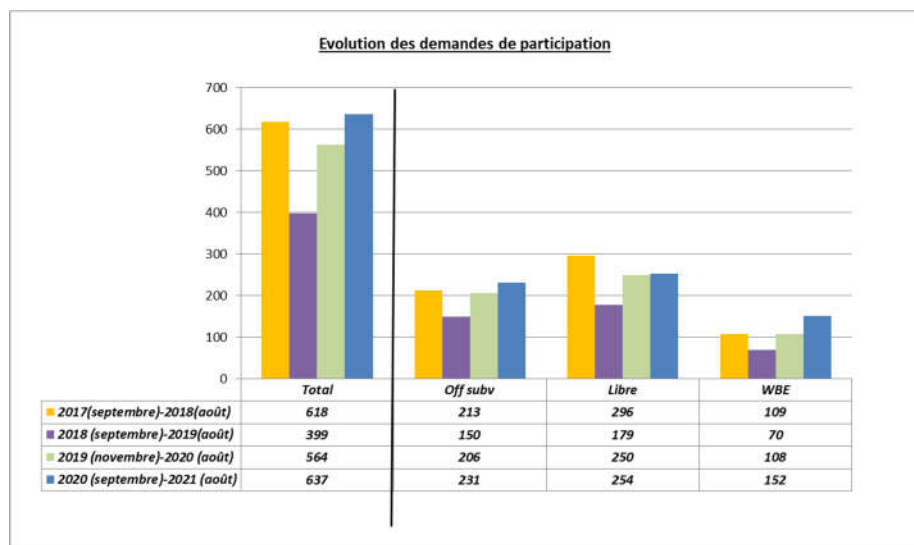




# 1. PARTIE DESCRIPTIVE



## 1.1. Demande de participation et inscriptions

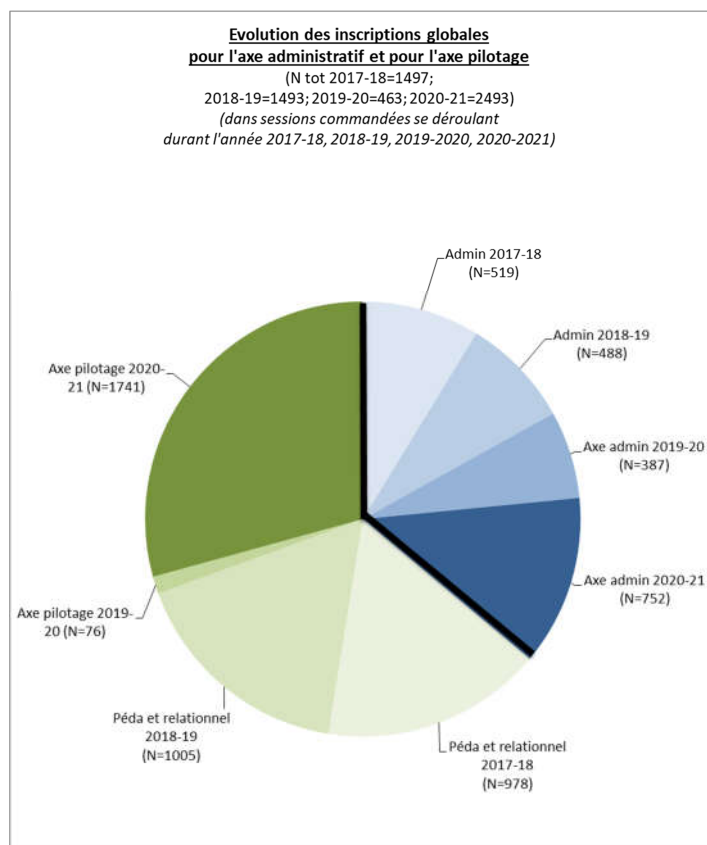


Graphe 1

### Demandes de participation

Suite à la baisse connue en 2018-19, nous constatons que le nombre de demandes de participation est revenu pour les années 2019-20 et 2020-21 dans la fourchette habituelle (entre 550 et 650).

Les demandes entre 2017-18 et 2020-21 ont augmenté de 8% pour l'officiel subventionné et de 39% pour WBE. Le réseau libre connaît, quant à lui, une baisse de 14%.



Graphe 2

### Inscriptions

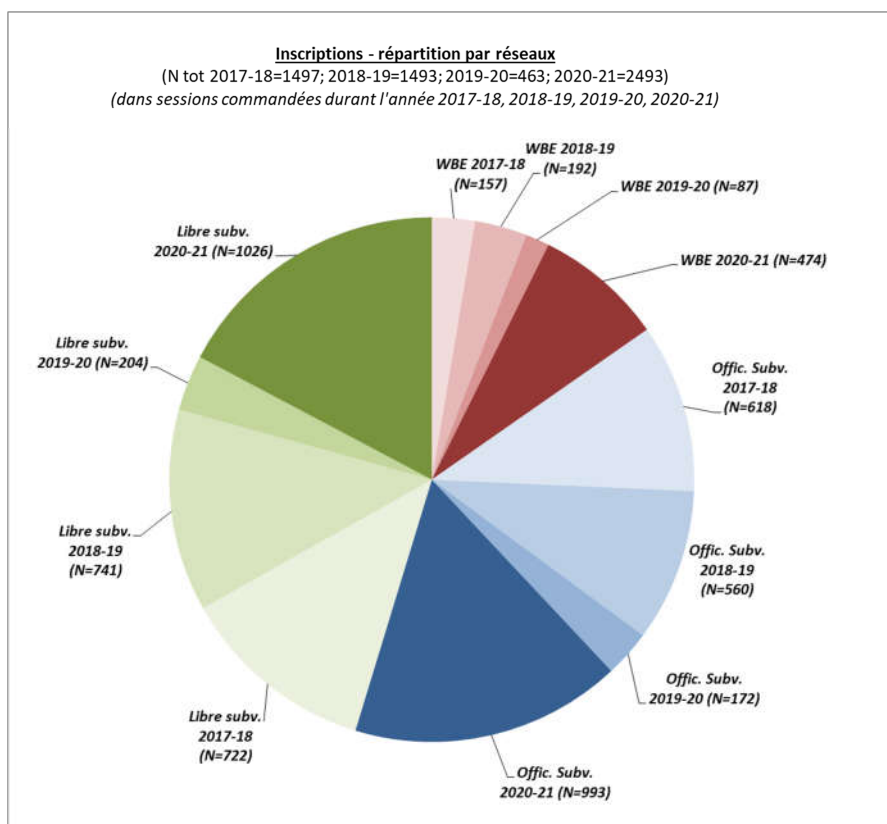
Afin de maintenir une cohérence dans la lecture des données, les nombres d'inscriptions pour les axes relationnel et pédagogique des années 2018-19 et 2017-18 ont été fusionnés et correspondent au plus proche à ce qu'englobe actuellement l'axe Pilotage.

Les premières formations de l'axe administratif « nouvelle mouture » ont été organisées dès la mi-novembre 2019. Lors du 1<sup>er</sup> confinement au printemps 2020, bon nombre d'entre elles ont pu être maintenues en distanciel. On peut ainsi estimer la diminution des inscriptions pour cet axe en 2019-2020 à uniquement 30%. On remarque que cette baisse a été plus que compensée en 2020-21. La totalité des opérateurs ont adapté leur formation pour l'axe administratif lorsque ce fut nécessaire durant cette année. Cette hausse peut aussi s'expliquer par le fait que, depuis la mise en application du décret du 14 mars 2019, l'axe administratif est une des voies principales d'entrée dans le parcours de la FID<sup>1</sup>.

Concernant l'axe Pilotage, suite au marché public nouveau dispositif n'étaient prévues qu'à partir de mars 2020. Par ailleurs, cette période correspondant au premier confinement, les formations ont dû être reportées ou annulées et ont finalement été organisées à partir de juillet 2020. Ces deux éléments conjoints expliquent le peu

<sup>1</sup> Cette mesure est toutefois actuellement suspendue au vu des difficultés organisationnelles amenées par la pandémie de la Covid-19.

d'inscriptions comptabilisées en 2019-2020. En 2020-21, dès le deuxième confinement, la majorité des formations de l'axe Pilotage ont été adaptées à distance. Grâce à ce travail supplémentaire d'adaptation des opérateurs et à leur collaboration avec l'IFC, on peut constater que le nombre d'inscriptions est important en 2020-21 et dépasse même ceux des années 2017-18 et 2018-19.



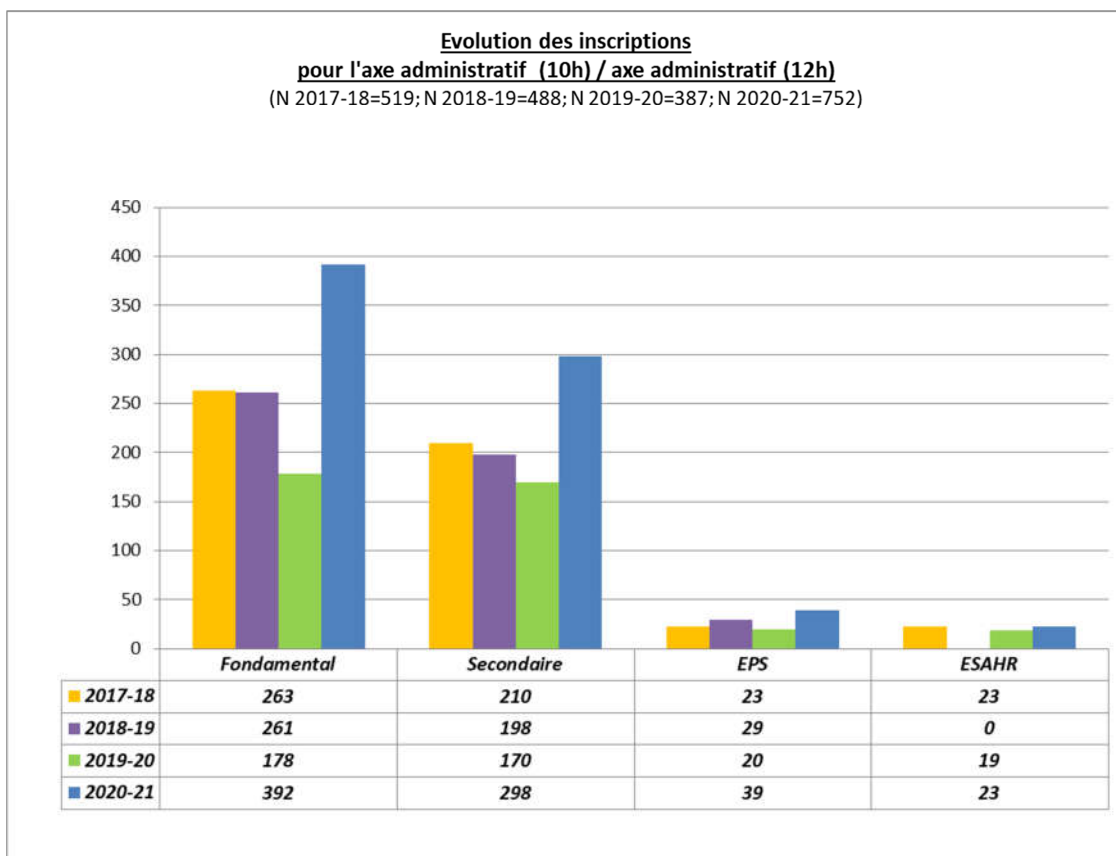
Graphique 3

### Inscriptions par réseau

Globalement, on constate une baisse des inscriptions des candidats pour chaque réseau en 2019-20 pour connaître une augmentation en 2020-21.

C'est WBE qui connaît la plus grande progression. Son nombre d'inscrits passe de 192 en 2018-19 à 474 en 2020-21. L'officiel et le libre subventionné connaissent des augmentations comparativement moins importantes en passant respectivement de 560 à 993 et de 741 à 1026.

En 2018-2019, 13% des inscrits provenaient de WBE, 37% de l'officiel subventionné et 50% du libre subventionné. En 2020-2021, les personnes inscrites du réseau WBE représentent 19%. L'officiel subventionné reste stable et comptabilise 40% des inscrits. Le libre subventionné représente par contre 41% des inscrits alors qu'il en représentait 50% deux ans plus tôt.



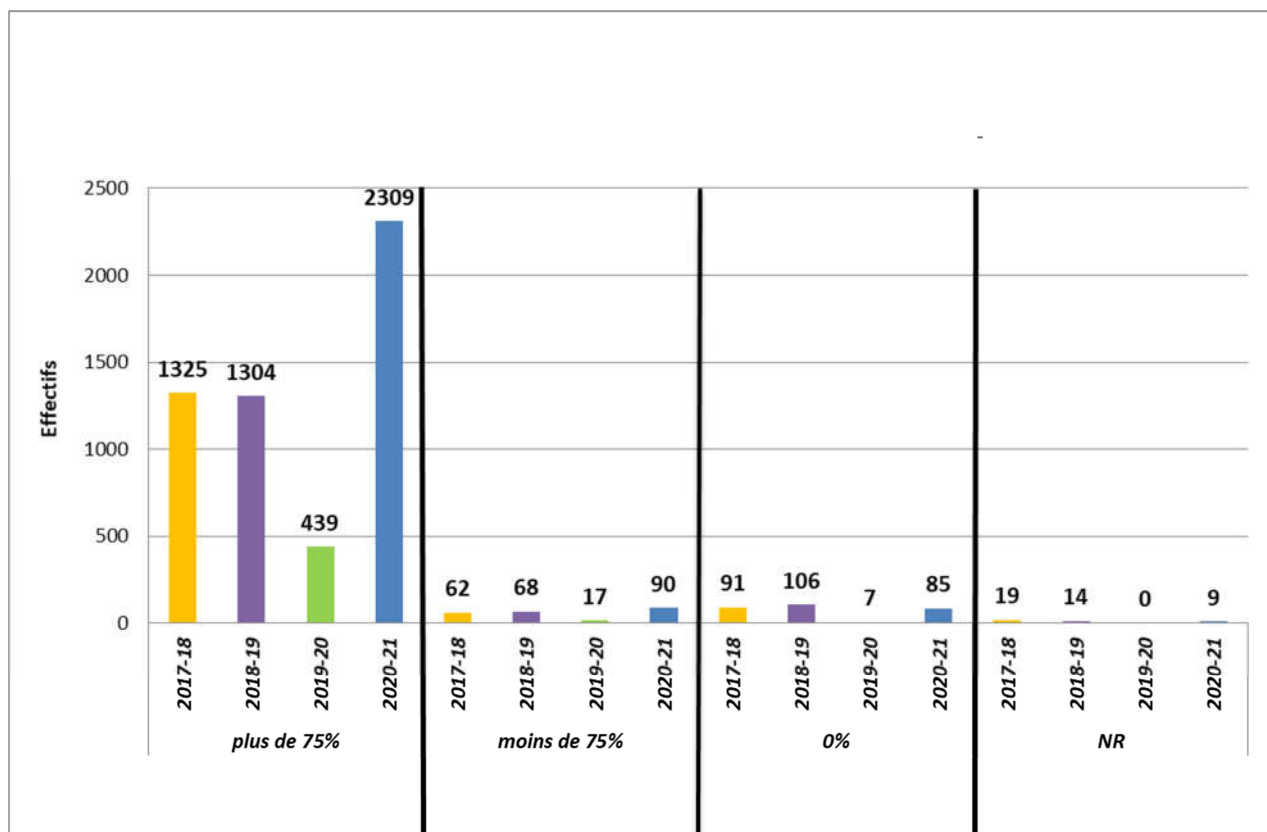
Graphe 4

### Axe administratif par niveau

Des formations ont pu être organisées pour tous les niveaux en 2019-20 et 2020-21. On remarque une hausse des inscriptions particulière pour le niveau du fondamental en 2020-21. Durant cette année, 52% des inscrits ont suivi le niveau fondamental, 40% le secondaire, 5% l'EPS et 3% l'ESAHR. On retrouve donc des nombres d'inscrits similaires aux années précédentes. En 2018-2019, les participants se répartissaient, en effet, de la manière suivante : 53% dans le niveau fondamental (51% en 17-18), 41%, dans le secondaire (40% en 17-18) et 6% en EPS.

Pour des questions de cohérence des chiffres d'un système de formation à l'autre, l'évolution des inscriptions pour l'axe pédagogique/module vision pédagogique-pilotage ne sera pas analysée dans ce rapport. Le module vision pédagogique-pilotage étant composé de deux sous-modules, les données récoltées ne nous permettent pas de comparer les inscriptions de l'ancien système au nouveau système de formation.

## 1.2. Taux de participation



Graph 5

### Taux de participation

En 2019-20 et 2020-21, ce sont respectivement 94,8% et 92,6% des inscrits qui ont participé à minimum 75% de la formation. Ces pourcentages sont assez importants puisqu'en 2017-18, ils étaient 88,5% dans ce cas de figure et, qu'en 2018-19, ils étaient 87%. Une explication à ce constat peut se trouver dans l'organisation des formations à distance, permettant davantage de souplesse aux participants.

Le pourcentage de personnes ayant participé à moins de 75% de la formation diminue en 2019-20 et 2020-21. Il s'agit de 3,7 % et 3,6 % alors qu'en 17-18 et 18-19, on en comptait 4,1 et 4,6.

Durant l'année 2019-20, aucune personne n'a abandonné pour cas de force majeure<sup>2</sup>. Elles sont seulement 9 en 2020-21<sup>3</sup>. Au vu du nombre d'inscrits en 2020-21, on aurait pu attendre un nombre plus conséquent. Ils représentent ainsi 0,4% alors qu'ils représentaient 0,9 % en 18-19 et 1,4 % en 2018-19.

Enfin, parmi les personnes inscrites, 1,5 % en 2019-20 et 3,4 % en 2020-21 ont abandonné « directement »<sup>4</sup> la formation. C'est nettement moins qu'en 2017-18 (6,1%) et 2018-19 (7,1%). A nouveau, le passage à distance de certaines formations peut expliquer cette baisse des abandons. Une autre explication peut résider dans la

<sup>2</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. »

<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.

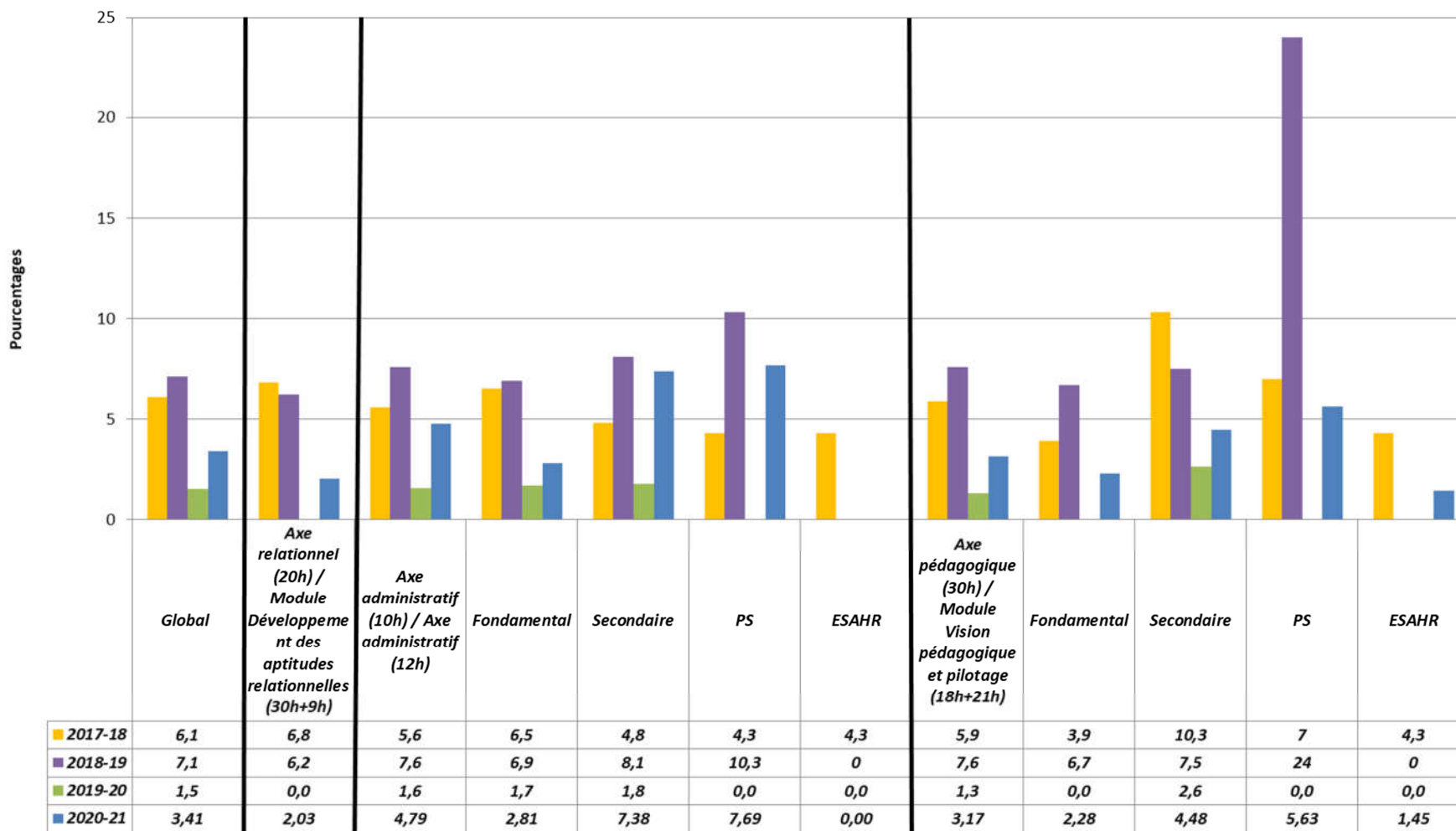
<sup>4</sup> Il s'agit de la catégorie 0% de présence sur le graphique

diminution et/ou l'adaptation à distance d'autres obligations parallèles en raison des mesures sanitaires, permettant aux participants de moins jongler entre les rendez-vous de leur agenda.

En 2019-20, aucune dispense n'a été octroyée. En 2020-21, 3 dispenses ont été acceptées : 2 pour l'axe administratif fondamental ordinaire et spécialisé (WBE et officiel subventionné) et 1 pour axe administratif secondaire ordinaire et spécialisé (libre subventionné).

**Personnes inscrites qui ne se sont pas présentées à la formation - par niveau  
et selon axe administratif (12h), module vision pédagogique et pilotage (18h+21h) et module relationnel (30h +9h) - en pourcentages**

N 2017-18=91; N 2018-19=106; N 2019-20=7; N 2020-21=85)



Graphe 6



	Global	Axe relationnel (20h) / Module Développement des aptitudes relationnelles (30h+9h)	Axe administratif (10h) / Axe administratif (12h)	Fond	Sec	PS	ESAHR	Axe pédagogique (30h) / Module Vision pédagogique et pilotage (18h+21h)	Fond	Sec	PS	ESAHR
2017-18	91	32	29	17	10	1	1	30	12	15	2	1
2018-19	106	31	37	18	16	3	0	38	18	16	4	0
2019-20	7	0	6	3	3	0	0	1	0	1	0	0
2020-21	85	11	36	11	22	3	0	38	15	18	4	1

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

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

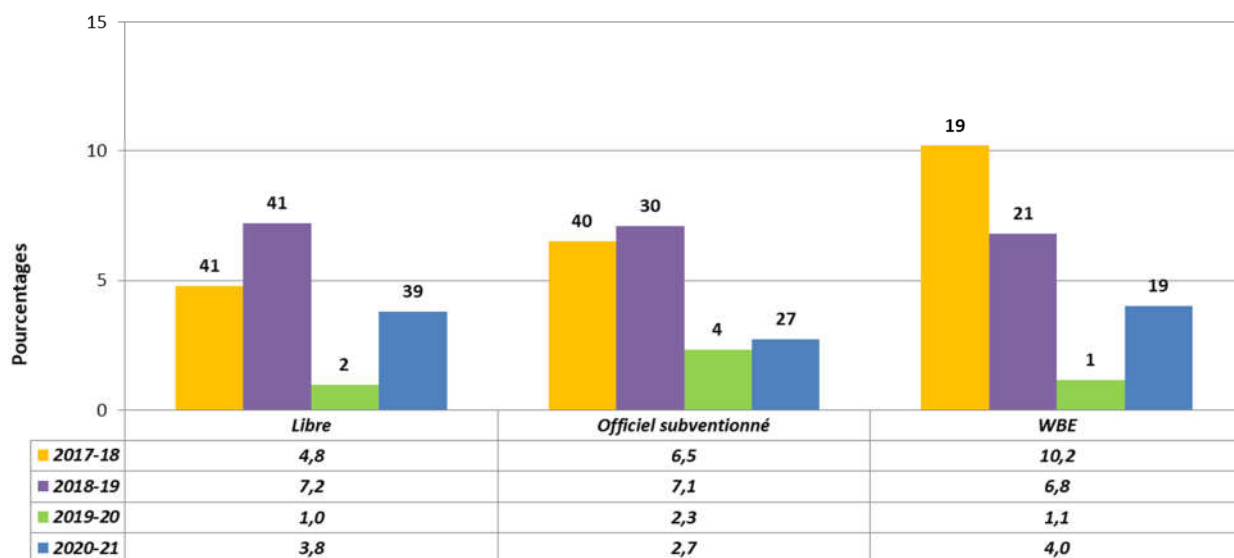
En 2019-20, 7 personnes ne se sont pas présentées à la formation à laquelle elles étaient inscrites, 6 pour l'axe administratif et 1 pour le module vision pédagogique et pilotage. En 2020-21, le nombre de personnes concernées monte à 85 : 11 pour le module développement des aptitudes relationnelles, 36 pour le module administratif et 38 pour le module vision pédagogique et pilotage. On reste sur des pourcentages très faibles, soit 1,5 % en 2019-20 et 3,4% et 2020-21 pour 6,1% en 2017-18 et 7,1% en 2018-19.

En observant les données **par axe**, on remarque que c'est l'axe administratif qui est proportionnellement le plus touché (4,8%). Au sein même de cet axe, ce sont les formations à destination des publics du secondaire et de l'enseignement de promotion sociale qui comptent le plus d'inscrits qui ne se sont pas présentés. Dans le module vision pédagogique et pilotage, ce sont à nouveau les publics du secondaire et de l'enseignement de promotion sociale qui, proportionnellement, se sont le moins déplacés en formation.

**Personnes inscrites qui ne se sont pas présentées à la formation comparativement au nombre de personnes inscrites - Répartition par réseau - en pourcentage**

(N tot 2017-18=91; 2018-19=107; 2019-20=7; 2020-21=85)

NB: les effectifs sont mentionnés en haut des colonnes



Graphe 7

Au niveau des **réseaux**, pour l'année 2020-21, 39 personnes pour le libre subventionné, 27 pour l'officiel subventionné et 19 pour WBE ne se présentent pas à la formation.

Les pourcentages sont en baisse pour chaque réseau. L'officiel subventionné connaît la chute la plus forte avec une diminution de 4,4% entre 2018-19 et 2020-21, tandis que le libre subventionné et WBE connaissent respectivement une baisse de 2,4% et de 2,8%.

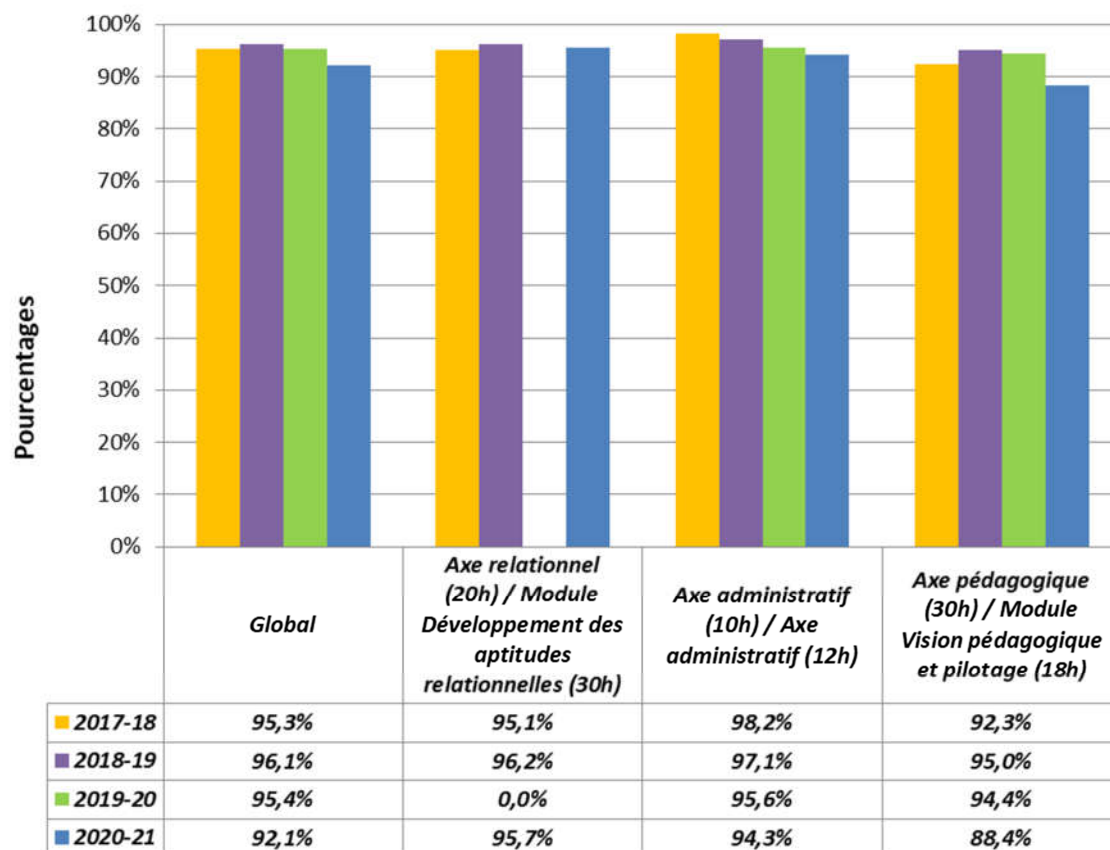
**Taux de réussite**

	Echec 2017-18	Echec 2018-19	Echec 2019-20	Echec 2020-21	Réussite 2017-18	Réussite 2018-19	Réussite 2019-20	Réussite 2020-21	Total 2017-18	Total 2018-19	Total 2019-20	Total 2020-21
<b>Global</b>	61	49	20	121	1228	1218	413	1416	1289	1267	433	1537
<b>Relationnel</b>	20	16	0	12	388	409	0	265	408	425	0	277
<b>Admin global</b>	8	12	16	36	444	408	345	597	452	420	361	633
Admin fond	1	4	2	8	237	225	167	328	238	229	169	336
Admin SO	4	7	13	22	169	160	142	221	173	167	155	243
Admin EPS	0	1	0	2	20	23	20	31	20	24	20	33
Admin ESAHR	3	0	1	4	18	0	16	17	21	0	17	21
<b>Pédagogique global</b>	33	21	4	73	396	401	68	554	429	422	72	627
Pédagogique fond	21	11	2	49	245	223	16	300	266	234	18	349
Pédagogique SO	9	9	2	20	110	166	34	194	119	175	36	214
Pédagogique EPS	0	1	0	1	25	12	18	27	25	13	18	28
Pédagogique ESAHR	3	0	0	3	16	0	0	33	19	0	0	36

Tableau 2

**Evolution du pourcentage de réussite de l'axe administratif, du sous-module vision pédagogique et du sous-module relationnel 30h par niveau**

(N 2017-18=1289; N 2018-19=1267; N 2019-20=433; N 2020-21=1537)



Graphe 8

**Type d'épreuve de l'axe administratif**

Le 26 septembre 2019, 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 de l'axe administratif. C'est un questionnaire à choix multiple de 10 questions qui a été arrêté.

Dans celui-ci, 2 questions permettent d'évaluer la compréhension du système éducatif et les principes du droit et du système juridique. Aucune justification n'y est demandée.

8 questions sont construites notamment au départ d'analyses de cas, basées sur des situations simples, fréquemment rencontrées par les directions d'école pour lesquelles le candidat doit trouver la réponse pertinente au problème posé et d'autre part justifier la réponse choisie en faisant référence aux prescrits légaux. La justification est une référence juridique précise (la loi, le décret, l'arrêté, ..., le ou les articles, le paragraphe voire l'alinéa) qui justifie la réponse choisie. La justification doit permettre de vérifier la compréhension par le candidat de la hiérarchie des normes et sa capacité à appliquer les principes généraux du droit.

Parmi ces 8 questions, 6 porteront sur les textes incontournables et 2 sur le portefeuille de textes mis à disposition par l'IFC et ce, afin de répondre à la finalité d'acquisition d'une démarche de recherche législative.

## Type d'épreuve de l'axe Pilotage

Le 20 janvier 2020, 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 des certifications prévues dans l'axe Pilotage. Les certifications dans le cadre de cet axe concernent uniquement les parties « vision pédagogique » (18h) et « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur » (30h). Les parties « pilotage » (21h) et approfondissement du module lié au développement des aptitudes relationnelles (9h) font l'objet d'une évaluation formative basée sur le suivi d'au moins 75% de la formation.

**Pour la partie vision pédagogique**, l'épreuve certificative est composée d'une épreuve écrite et d'une épreuve orale.

L'épreuve écrite consiste en un travail personnel centré sur une analyse de cas à réaliser à domicile. Il s'agit d'un travail personnel. Au moins deux situations d'analyse de cas sont distribuées par l'opérateur aux participants en début de formation. Lors des formations à destination du fondamental et du secondaire, un cas est issu de l'enseignement ordinaire et un autre de l'enseignement spécialisé.

L'épreuve orale comprend la défense du dossier écrit dans le cadre d'un entretien oral réalisé avec idéalement deux formateurs. Le participant peut demander la présence d'un tiers pour son épreuve orale.

La situation problème analysée doit :

- être suffisamment étoffée
- s'inscrire dans une durée (ce n'est pas un épisode anecdotique et conjoncturel)
- permettre une analyse qui implique plusieurs niveaux du système éducatif
- impliquer plusieurs objets assignés à la formation
- permettre de mobiliser plusieurs concepts et connaissances vus en formation et en lien avec les objets assignés à la formation ;
- permettre de mobiliser des orientations pédagogiques issues des bases légales ;
- permettre de formuler des hypothèses sur les leviers qui pourraient être actionnés à court et à long terme en tant que directeur en vue de manager et de piloter un ou son établissement.

Au départ des données en leur possession au sujet du cas reçu, il est demandé aux participants :

- 1) d'identifier la ou les problématiques présentes dans le cas reçu et de faire des liens avec au minimum un des objets assignés au lot ;
- 2) d'identifier les principaux enjeux pédagogiques et éducatifs ainsi que les valeurs du système éducatif qui sont impliqués ;
- 3) à partir des concepts et notions vus en formation, de développer une analyse de la situation et de formuler des hypothèses explicatives des causes ou de l'installation de la ou des problématiques ;
- 4) de formuler des propositions de leviers pédagogiques qui pourraient être actionnés à court et long terme en tant que directeur en vue de manager et de piloter un ou son établissement. Justifier celles-ci d'un point de vue scientifique et juridique.

**Pour la partie « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur » (30h)**, l'épreuve certificative est composée d'une épreuve écrite et d'une épreuve orale.

L'épreuve écrite composée de deux parties (partie réflexion personnelle et partie analyse de cas) est réalisée à domicile. Les deux épreuves complémentaires doivent être réussies.

L'épreuve orale consiste en la défense du travail réalisé lors d'un entretien oral avec idéalement deux formateurs. Le participant peut demander la présence d'un tiers lors de son épreuve orale.

La partie écrite « réflexion personnelle » est relative à la projection du candidat dans la fonction de directeur. Il est demandé aux participants :

- de rédiger un bilan de compétences reprenant l'évolution du candidat à 3 temps de la formation (début, milieu et fin) par rapport aux compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative et mis en relation avec les responsabilités et les compétences comportementales et techniques du profil de fonction type du directeur ;
- d'illustrer des forces et faiblesses du participant via 2 objets assignés à la formation choisis par ce dernier ;
- de concevoir un projet de formation en cours de carrière.

La partie écrite « analyse de cas » consiste en l'étude d'une situation problème rencontrée par le participant dans l'exercice de sa fonction de direction ou observée dans son établissement scolaire. Le projet a préalablement été présenté au formateur qui a marqué son accord. Le formateur prévoit un système de guidance durant la formation afin d'encadrer et de conseiller les participants dans le choix du cas individuel. Si le participant peine à trouver une situation, le formateur fournit celle-ci.

### **Taux de réussite**

En 2019-20, 439 personnes ont participé à plus 75% de la formation. Parmi celles-ci, 433, soit 98,6%, ont présenté la certification. Ce score élevé dépasse celui précédemment obtenu en 2017-18 (97%). Parmi les personnes ayant présenté la certification, 95,4% ont réussi leur épreuve certificative. On constate ainsi une chute des réussites de 2 à 3% dans l'axe administratif. C'est ici le public du secondaire qui a moins bien performé. Pour la partie vision pédagogique, un taux d'échec plus élevé se constate dans le niveau du fondamental (12%).

En 2020-2021, on compte 1639 personnes ayant participé à plus 75% de la formation. Parmi celles-ci, 38,4% étaient en fonction. Sur ces 1639 participants, 1537 ont présenté la certification, soit 93,7 % des personnes. Ce taux est plus bas que ceux des années précédentes qui s'étalait aux alentours de 97%. Cette baisse d'environ 4% s'explique notamment, d'une part, par la situation sanitaire qui a impliqué plus de participants malades ou en quarantaine, et d'autre part, par le report de certaines dates de certification suite aux changements des mesures sanitaires.

Globalement, le taux de réussite en 2020-21 est de 92,1%, ce qui est une baisse de 3 à 4% en comparaison des années précédentes. La baisse se marque surtout au niveau de la partie vision pilotage. Les participants issus du fondamental sont les plus impactés avec 14% d'échec. Le public de l'enseignement en promotion sociale s'en sort particulièrement bien avec un taux d'échec de 3,6% pour ce module de formation. Une baisse moindre est observée dans l'axe administratif : on compte 94,3% de réussite en 2020-21 alors que ce taux variait précédemment entre 97% et 98%. Le public de l'ESADR est particulièrement impacté avec 19% d'échec. Seules les réussites dans la partie développement des aptitudes relationnelles restent stables par rapport aux années précédentes (95,7% en 20-21).

En 2020-21, les directions en fonction représentent 66,3% des participants ayant réussi leur épreuve certificative. Sur les 637 directions en fonction au moment de l'inscription, 40 ont échoué, soit 4,4%. Ce taux est plus élevé qu'en 17-18 (3,2%) et qu'en 18-19 (2,8%) mais ne rejoint pas les taux précédents qui variaient aux alentours de 6%. Ce taux d'échec reste par ailleurs plus bas que le taux d'échec global qui est de 7,9 %.

## Analyse des échecs

La partie vision pédagogique étant particulièrement concernée par la baisse de réussite, notre analyse sera centrée sur les commentaires des formateurs en lien avec celle-ci spécifiquement.

Les formateurs ciblent trois grands champs de difficulté pour les participants.

Premièrement, ils abordent les **difficultés liées à la mise à distance des formations**. Les formateurs relatent le temps parfois important donné à l'accompagnement technique des participants, empiétant sur le temps d'apprentissage lié aux objectifs et contenus propres à la formation. Ils citent deux cas de figure plus complexes à gérer. Le premier cas concerne les sessions forcées à être adaptées en cours de route en distanciel suite à de nouvelles mesures sanitaires, sans que cela ait pu être pensé en amont. Le deuxième cas est relaté par des formateurs qui ont donné l'entièreté de la formation à distance sans avoir adapté les travaux en sous-groupes à distance. L'enrichissement par les échanges, les questionnements entre participants et l'apprentissage qui s'en suit en a clairement été impacté. Il est à noter que ce deuxième cas de figure n'est pas rencontré par tous les formateurs. Certains ont maintenu à distance les travaux et échanges en petits groupes et ne pointent pas cette difficulté. Nous noterons enfin que l'enseignement hybride lorsqu'il a pu être pensé en amont est, quant à lui, vu par les formateurs comme une force à maintenir pour les futures formations. Ce point sera abordé à nouveau dans la suite de ce rapport.

Deuxièmement, plusieurs formateurs pointent les **contenus importants assignés à cette partie pour seulement 18h** de formation. Les contenus ont en effet été augmentés en même temps que le nombre d'heure l'a été pour l'ensemble du module vision pédagogique et pilotage (passage de 30h à 39h). On pourrait émettre l'hypothèse que la répartition des contenus entre les parties vision pédagogique et pilotage gagnerait à être rééquilibrée. Toutefois, les commentaires des formateurs ne vont pas dans ce sens. Ceux en charge des formations pilotage partagent aussi ce besoin de plus de temps pour aborder sereinement l'ensemble des contenus liés à leur formation. Plusieurs formateurs proposent d'évaluer les participants non pas à la fin du module vision pédagogique mais à la fin du module pilotage. Cette proposition est faite dans l'optique de donner plus de temps aux participants pour s'approprier les contenus et de leur permettre de mobiliser des outils et des connaissances via la partie pilotage qui leur permettront de proposer des leviers d'actions plus appropriés. Cette proposition rencontre un frein important. Le décret du 14 mars 2019 ne prévoit une évaluation certificative que pour la partie vision pédagogique et non pour la partie pilotage. Les acquis engrangés durant cette deuxième partie ne peuvent donc être évalués dans le cadre de la certification de la partie vision pédagogique. Il sera par contre intéressant que l'IFC analyse avec les opérateurs les critères de réussite harmonisés en lien avec « la proposition de leviers pédagogiques » à fournir dans le cadre de l'évaluation de la partie vision pédagogique. Après ces premières expériences de formation, les critères énoncés sont-ils effectivement en cohérence avec les objectifs et le travail fait en formation ? Le niveau d'exigence des critères est-il cohérent avec le niveau des acquis visés en fin de formation ?

Enfin, troisièmement, sont ciblées des **difficultés plus précises, d'autant plus présentes chez les participants qui ne sont pas en fonction**. Ceux-ci montrent plus de difficultés à se décentrer et à prendre une posture nouvelle de directeur. Malgré l'exemplification réalisée en formation, certains participants transfèrent difficilement les théories dans la pratique. Plusieurs participants proposent des éléments théoriques sans les relier concrètement à la situation analysée et sans les impliquer dans les leviers d'action proposés ensuite. Ils repèrent difficilement les orientations pédagogiques dans les bases légales. A ce sujet, les formateurs insistent sur l'importance de suivre l'axe administratif avant le module vision pédagogique et pilotage.

Par ailleurs, il sera intéressant de faire le lien entre ces observations basées sur les avis des formateurs avec les analyses des commentaires des participants en fin de formation afin d'envisager des pistes de régulations méthodologiques permettant d'améliorer les résultats constatés.

### 1.3. Coût des formations – plaintes et recours

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2018 et le 31/08/2019										
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	425	409	€ 111.632,4	€ 221,5	€ 11,1	€ 272,9	€ 13,6
administratif	22	10	488	420	408	€ 51.142,8	€ 104,8	€ 10,5	€ 125,3	€ 12,5
pédagogique	24	30	501	422	401	€ 139.144,0	€ 277,7	€ 9,3	€ 347,0	€ 11,6
<b>Totaux</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>1493</b>	<b>1267</b>	<b>1218</b>	<b>€ 301.919,2</b>	<b>€ 201,3</b>			

Tableau 3

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/11/2019 et le 31/08/2020										
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
administratif	18	12	387	361	345	€ 48.114,0	€ 124,3	€ 10,4	€ 139,5	€ 11,6
vision pédagogique (18h)	4	18	76	72	68	€ 13.093,0	€ 172,3	€ 9,6	€ 192,5	€ 10,7
<b>Totaux</b>	<b>22</b>	<b>90</b>	<b>463</b>	<b>433</b>	<b>413</b>	<b>€ 61.207,0</b>	<b>€ 144,9</b>			

Tableau 4

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2020 et le 31/08/2021										
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
administratif	32	12	752	633	597	€ 93.185,6	€ 123,9	€ 10,3	€ 156,1	€ 13,0
vision pédagogique (18h)	35	18	733	627	554	€ 159.794,0	€ 218,0	€ 12,1	€ 288,4	€ 16,0
1ère partie compétences relationnelles (30h)	15	30	314	277	265	€ 112.799,5	€ 359,2	€ 12,0	€ 425,7	€ 14,2
partie pilotage (21h)	16	21	467			€ 107.345,2	€ 229,9	€ 10,9		
partie approfondissement compétences relationnelles (9h)	25	9	227			€ 51.744,0	€ 227,9	€ 25,3		
<b>Totaux</b>	<b>123</b>	<b>90</b>	<b>2493</b>	<b>1537</b>	<b>1416</b>	<b>€ 524.868,3</b>	<b>€ 144,9</b>			

Tableau 5

#### Coûts

Le parcours de formation ayant été allongé (90h au lieu de 60h) et le nombre de sessions ayant fortement augmenté entre l'année 2018-19 et l'année 2020-21, le coût total pour l'année 2020-21 en est logiquement impacté. On remarque que le prix moyen par personne inscrite par heure de formation reste dans une fourchette similaire à l'année 2018-19 pour l'axe administratif et la partie compétences relationnelles (30h). Les coûts par heure par participant pour les parties pédagogiques sont, par contre, plus élevés passant de 8,9€ à 12€ et 12,5€. La partie d'approfondissement sur les compétences relationnelles a le coût le plus élevé (25,3€). Nous y trouvons deux explications importantes. D'une part, ces sessions doivent être activées avec des nombres de participants souvent faibles (parfois 5 participants). En effet, l'accès à ces sessions est conditionné par la réussite de la formation de 30h. De plus, les candidats d'une même session de 30h se répartissent entre les deux parties d'approfondissement proposées, impliquant des groupes parfois très réduits. Au vu du parcours de formation imposé par le décret du 14 mars 2019, l'IFC n'a pas trouvé d'autre modalité de gestion organisationnelle ou financière plus efficiente. D'autre part, certains participants oublient de s'inscrire à la partie d'approfondissement de leur choix suite à la réussite de la première partie de 30h. Cette difficulté a pu, quant à elle, être peu à peu réduite en veillant à une information plus soutenue à ce sujet.

## **Plaintes**

Si l'IFC n'a reçu aucune plainte en 2019-2020, il en a reçu 3 en 2020-2021.

La première concernait l'oubli de signature d'un participant de la liste de présence lors de sa participation à la partie « vision pédagogique ». Cet oubli avait impliqué la non-reconnaissance de la participation de cette personne aux 75% de la formation et donc sa non-recevabilité à l'épreuve certificative. Après notre prise de contact avec le formateur, il a été confirmé à l'IFC que la personne était bien présente à la séance mentionnée de la formation. Cette dernière a donc pu comptabiliser le minimum requis de 75% de présence à la formation et présenter sa certification.

La deuxième plainte a été introduite par une personne ayant reçu son attestation de non réussite de la partie vision pédagogique. Le participant s'estimait lésée par le temps qui lui avait été consacré par les évaluateurs lors de l'épreuve orale. Durée qui selon ses dires ne lui aurait pas permis de défendre correctement son travail écrit. L'opérateur a indiqué à l'IFC avoir transmis au participant les critères non rencontrés qui avaient entraîné son échec. Il a précisé par ailleurs avoir proposé 3 dates de rencontre aux participants en échec afin de discuter des résultats de leurs épreuves.

La troisième plainte a été déposée par une participante de l'axe administratif au sujet d'une formatrice qui aurait tenu des propos agressifs en formation. Cette plainte a été traitée par l'IFC qui a contacté l'opérateur ainsi que la formatrice afin d'éclaircir le conflit rencontré. Le suivi et les contacts avec l'opérateur est toujours actuellement en cours à ce sujet.

## **Recours**

Deux recours ont été introduits. Ils ont été jugés recevables mais non fondés.



## 2. PARTIE ANALYSE DES EVALUATIONS



Quantitativement, dans cette analyse, nous nous sommes penchés sur les jugements des participants à propos de leur satisfaction, des apports de la formation et du travail de l'ensemble des objectifs et objets assignés aux axes administratif et pilotage.

Pour l'axe administratif, ces scores cumulent les quatre niveaux ou types d'enseignement visés par la formation : enseignement fondamental, enseignement secondaire, promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit.

Pour l'axe pilotage, les analyses examinent séparément chaque niveau ou type d'enseignement.

Pour la présentation des résultats concernant la satisfaction des candidats et les apports de la formation, nous avons pris en compte les réponses « Plutôt d'accord et tout à fait d'accord » des participants. 4 modalités étaient proposées comme réponse à cette question : pas du tout d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt d'accord et tout à fait d'accord. La première modalité n'est choisie que très rarement.

L'avantage de ces graphiques est de mettre en évidence la manière dont l'ensemble d'un module est travaillé par les différents opérateurs. Cette représentation sera complétée par les commentaires plus ciblés sur les objectifs et objets de la part des participants.

Qualitativement, en plus de ce qui vient d'être mentionné, sont analysés :

- Ce que les participants ont apprécié vs ce qu'ils ont moins apprécié ;
- En quoi la formation leur a apporté une aide pour leur travail au quotidien et/ou leur futur poste de direction
- En quoi les objectifs et objets ont répondu à leurs attentes

Outre les données issues des questionnaires des participants, nous ferons état de ce que disent chacun des formateurs, en relatant les points de vue exprimés sans toutefois citer les noms des personnes ou les sessions concernées.

Comme pour d'autres rapports d'évaluation des formations IFPC, nous faisons le choix, dans cette partie qualitative, d'illustrer ce qui est avancé par plusieurs commentaires des participants (*en italique dans le texte*), ceux-ci nous semblent en effet des plus évocateurs.

## 2.1. Axe administratif

Pour rappel, l'axe administratif s'adresse à chacun des niveaux et types d'enseignement séparément : fondamental, secondaire, EPS et ESAHR.

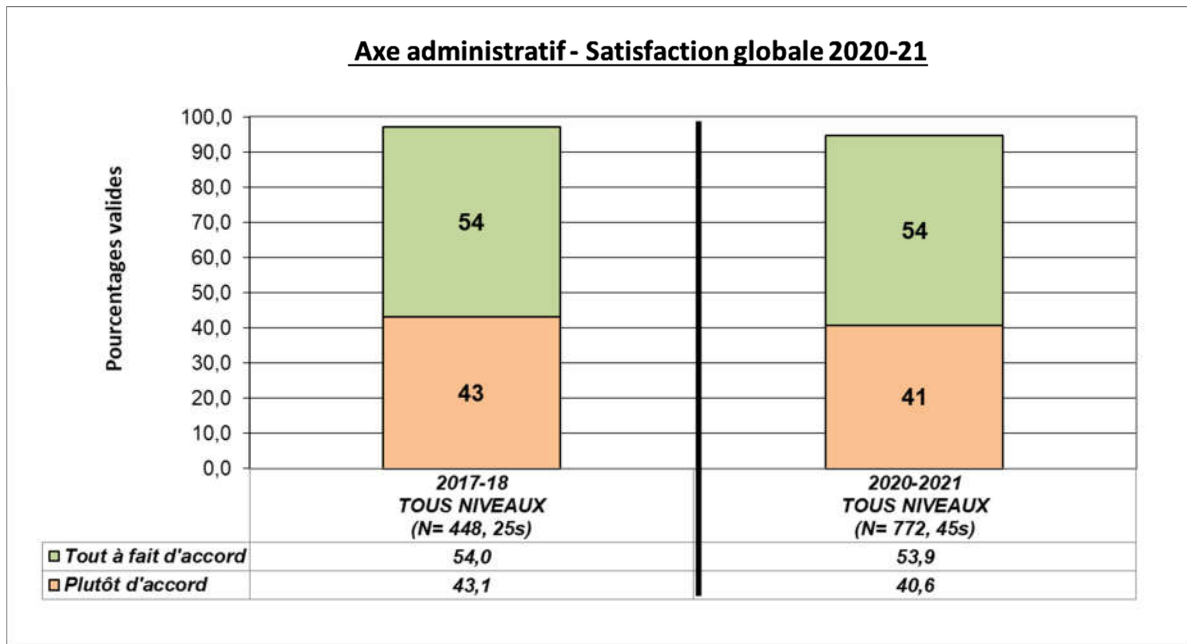
Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les comparaisons entre 2017/2018 et 2019/2021 sont établies à titre indicatif. En effet, elles sont basées sur des dispositifs non équivalents. Elles sont donc à considérer avec grande précaution.

Le précédent rapport(2017-2018) fait état de compétences travaillées qui ne sont pas entièrement les mêmes que celle voulues dans ce marché-ci.

Voici, par exemple, le tableau comparatif des objectifs à atteindre en 2017-2018 et 2019-2021 :

2017-2018	2019-2021
Acquérir une <u>vision d'ensemble</u> du système éducatif (ses acteurs, ses institutions et leur rôle) et des textes légaux.	Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel
Appréhender le <u>sens et la portée des principales bases légales</u> qui régissent le niveau d'enseignement concerné.	Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit
S'approprier une <u>démarche de recherche</u> et développer des <u>stratégies</u> 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.	A partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée
	S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.

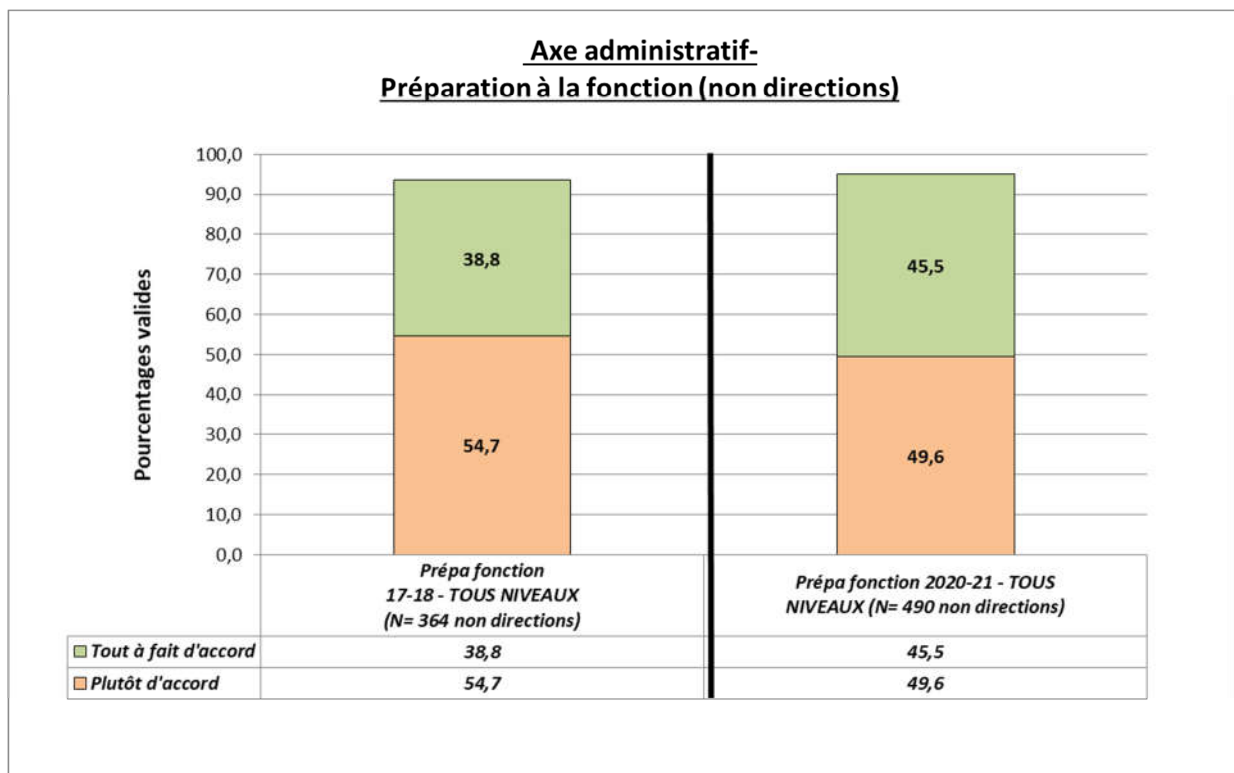
## 2.1.1. Satisfaction



Graphe 9

Il apparaît, à la lecture de ces graphiques, que le public est très satisfait de la formation reçue même si nous constatons une très légère baisse du taux de satisfaction (2%) par rapport aux années précédentes.. De plus, le public du fondamental a trouvé la formation très efficace, tout comme les publics du secondaire et de l'EPS. Ce sont les participants faisant partie de l'ESADR qui affichent un avis légèrement plus mitigé en 19-21.

## 2.1.2. Apports de la formation

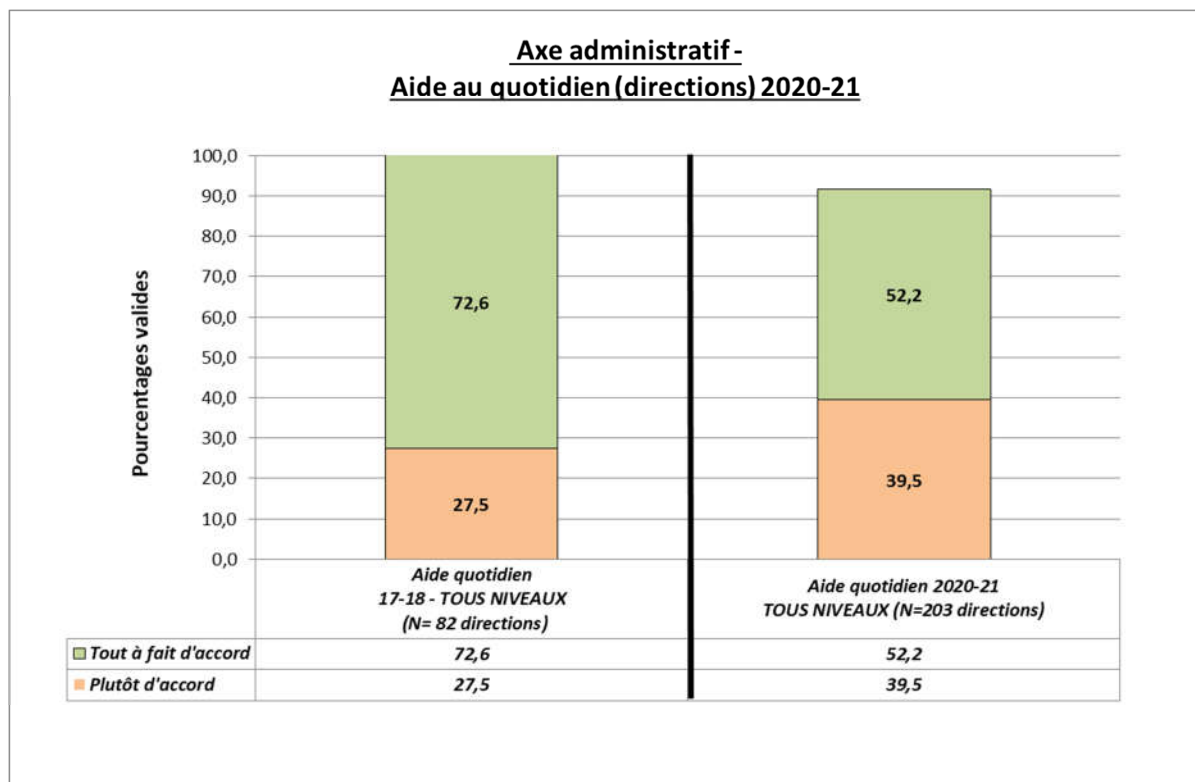


Graphe 10

## Participants qui ne sont pas en fonction

Pour les candidats qui se préparent au poste de direction, les avis fort positifs révèlent leur satisfaction par rapport à l'élargissement de leurs connaissances et de leurs compétences dans le domaine administratif alliant théorie et pratique.

Le commentaire suivant est bien illustratif: « *Les aspects abordés sont nécessaires pour pouvoir s'y retrouver dans cette future fonction, les capsules vidéos étaient, ceci-dit, claires et précises, cette formation m'a permis de brasser et trouver les informations légales pour répondre à des questions du quotidien des écoles, de naviguer plus confortablement dans les lois, décrets, circulaires.* »



Graph 11

## Directions en fonction

Outre les résultats chiffrés plus qu'encourageants, la lecture des commentaires des évaluations des participants déjà en fonction révèle qu'ils ont exploré le cadre légal et administratif, en ont pris connaissance « *J'ai appris à jongler entre les décrets afin d'appuyer mes propos* » afin de faire sens à leur travail. Pour certains, il s'agissait d'opérationnaliser « *mettre un cadre autour de certains axes du quotidien* » de manière concrète leurs actions, pour d'autres, il s'agissait plutôt d'introduire une pratique jusque-là absente de leurs registres « *Gestion et compréhension des circulaires* ».

Beaucoup apprécient cette meilleure connaissance de l'appropriation d'un texte légal, de la familiarisation avec son vocabulaire et de la possibilité d'utiliser les sites prévus pour la recherche des documents juridiques « *Pouvoir naviguer plus facilement à travers des textes légaux, vue générale sur les décrets, aller à l'essentiel* ».

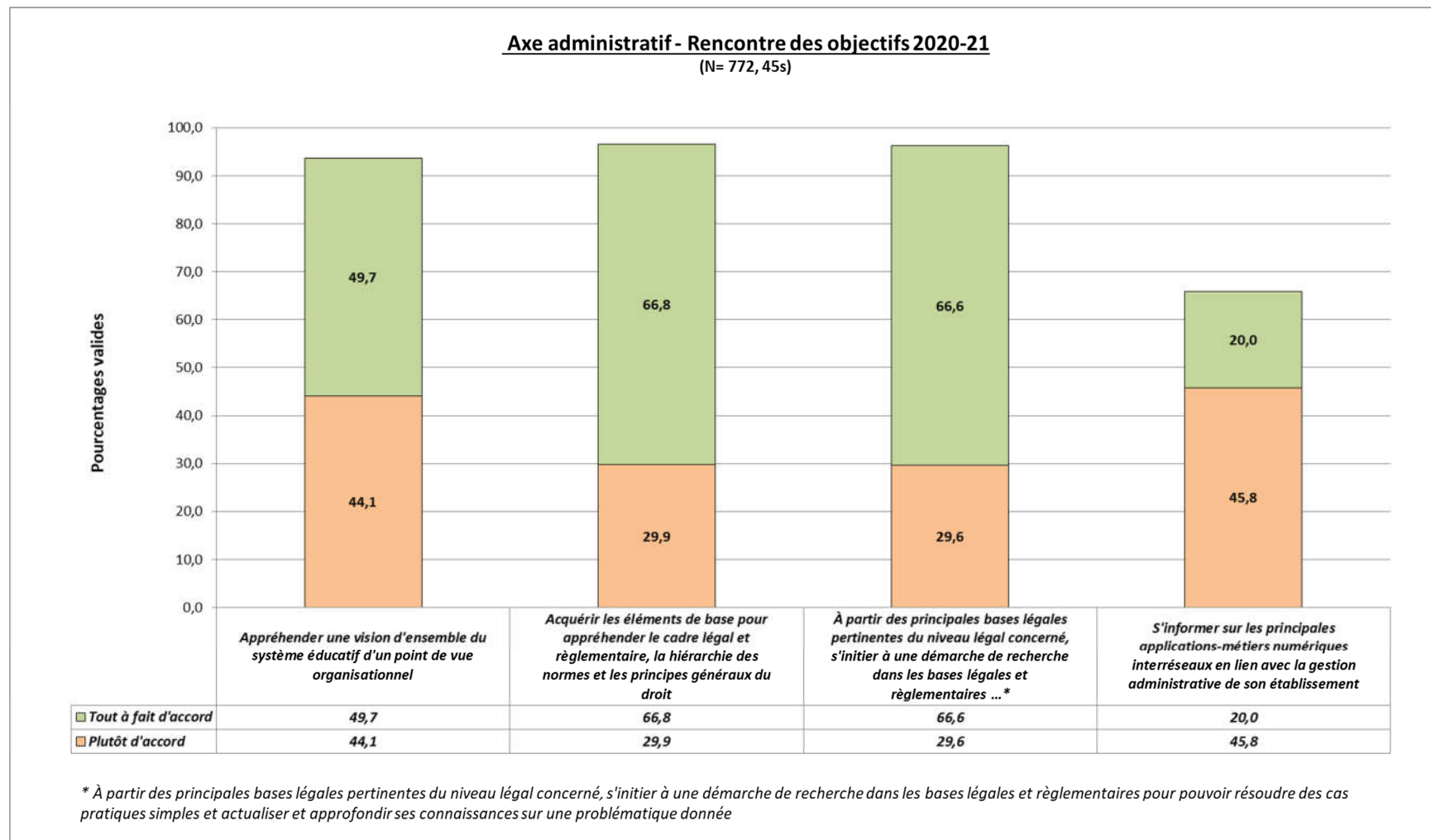
Nous relevons quelques points d'attention :

-situés dans un contexte directement relié avec la profession du directeur : « *Le contenu n'est pas en adéquation avec ce que je vis au quotidien ; pas trop concret par rapport à la réalité des soucis sur le terrain* ».

-reliés à un aspect pratique : « *Pas de support écrit* »

-faisant appel aux notions relationnelles : « *Manque d'échanges constructifs entre les participants* »

## 2.1.3. Objectifs et objets travaillés lors de la formation



Graph 12

Trois des quatre objectifs sont rencontrés à plus de 90% par les participants. Nous pouvons en conclure le caractère impératif de maintenir cette formation essentielle qui donne lieu chez les candidats à un engouement massif pour une matière qui ne leur est pas familière et qui, la plupart du temps, ne fait pas partie de leur formation initiale. En effet, les questions de lois, de lecture et d'application des circulaires n'appartiennent pas au cursus de base suivi par la grande majorité des candidats.

Dès lors, leur intérêt pour ce module s'en trouve considérablement accru. Cet axe administratif contribue chez tous les participants à installer une vision professionnelle du métier « *une meilleure vue d'ensemble de l'environnement dans lequel évolue un directeur d'académie, les bases pour faire des recherches dans les textes légaux* », à les aider à planifier les actions de leur quotidien « *une aisance dans les recherches, une optimisation du temps de recherche dans les décrets* » et à garantir la qualité de leurs décisions et choix « *Des références légales qui permettent de prendre/justifier l'une ou l'autre décision, des outils concrets pour faire face aux problèmes liés au métier de directeur* ».

Ils apprécient également les aspects pratiques de la formation, preuve s'il en est de la bonne préparation par les formateurs : « *Supports de qualité. Facilité d'utilisation de la plateforme. Contenus ciblés et concis.* »

Enfin, sans surprise, les relations entre participants sont essentielles et soulignées : « *une collaboration avec d'autres collègues* ».

Des participants apprécient ce module et, en même temps, s'inquiètent déjà de la charge de travail administratif qui pèse sur les directions. Ceci pose la question de la possibilité réelle pour un directeur de réaliser toutes ses missions complètement.

Concernant le quatrième objectif - « S'informer sur les principales applications-métiers numériques interréseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement »- les participants se disent plus réservés par rapport à l'information concernant les applications-métiers. Ceci se fait clairement ressentir au niveau des données quantitative avec seulement 65% de satisfaction. Voici quelques expressions relevées à ce sujet :

- *les applications - métiers très peu abordées*
- *Cadre légal : ok. Gestion administrative : non vu.*
- *on devrait plus avoir des explications par rapport à PRIMVER, tout ce qui est sur la manipulation des "applications-métiers"*
- *Je ne me souviens pas avoir eu un chapitre développé sur les applications métiers... PRIMVER, PRIMOWEB,... un peu plus d'informations à ce sujet serait vraiment très intéressant.*

Il serait nécessaire de réguler ce point avec les opérateurs afin de mieux cibler les attendus de cet objectif. Il est vrai que les applications-métiers se multiplient depuis la mise en place du Pacte et qu'elles méritent des approfondissements afin que les directeurs « entrants » puissent optimiser le temps de leurs interventions administratives au quotidien. Les candidats découvrent, grâce à ce module, leur nouveau métier ou leur vision du métier pour certains (rappelons que la plupart étaient enseignants avant d'endosser la fonction de direction) dont une des composantes est l'appropriation et l'utilisation des textes légaux. Ils comprennent l'importance d'agir en connaisseur de la loi et l'influence directe qu'elle peut avoir pour la gestion de leur établissement.

Nous pointerons l'importance de leur présenter les applications métiers de manière plus précise car, lorsqu'ils sont en poste, c'est une de leur préoccupation principale.

## 2.1.4. Point de vue des formateurs

Les difficultés des formateurs sont surtout liées au passage au distanciel.

Ils dénoncent l'aspect chronophage de la formation passée à distance : « *les échanges entre les candidats et les formatrices se font par écrit via le forum et la boîte mail. C'est très long et très fastidieux pour les formatrices. L'e-learning prend davantage de temps* ».

Ils ont également eu des difficultés organisationnelles, qu'elles soient d'ordre numérique ou administratif dues au passage urgent en distanciel. Certains soulignent l'apport de technopédagogues, bien nécessaires : « *Rendre les devoirs sur l'espace "devoirs" de la plateforme et non poster la résolution d'un exercice dans les forums de discussion ; Statut de certaines personnes présentes à la formation en distanciel dans le cas d'une organisation en*



*mode hybride -> quel statut? Quarantaine - maladie? Faut-il les considérer comme présentes? Absentes? Comment vérifier? »*

Enfin, le manque de compétences des candidats en informatique et leur stress d'une mauvaise connexion, surtout lors de la certification à distance, a été un véritable frein : « *La certification à distance (problème technique, stress généré par l'inconnu, ...) n'est pas simple à gérer, sept candidats ne sont pas arrivés à se connecter. Cela a généré de la colère chez certains d'entre eux et particulièrement chez un candidat (déferlement de mails, messages privés et post sur le forum), avant même que la formatrice ai terminé la visioconférence et pu se rendre compte de la situation ; A peu près un tiers des candidats éprouve des difficultés importantes en informatique. Malgré les outils mis à leur disposition (tutoriels vidéo, consignes, soutien sur le forum, etc.), par exemple, déposer un devoir sur la plateforme est un véritable défi pour certains d'entre eux. »*

Nous ne sommes pas étonnés de ces difficultés liées au distanciel. La situation sanitaire agace, exacerbe, stresse... les formateurs autant que les participants. Et les réactions peuvent devenir explosives.

A la lumière de ces quelques commentaires, nous constatons que suivre une formation prévue en présentiel et transposée à distance est loin d'être anodin. Nous verrons si cela se confirme également dans les analyses des autres modules de formation.

Pour conclure cette analyse de l'axe administratif, au vu des avis émis, nous pouvons penser, que cette formation a offert aux apprenants de nouvelles perspectives de réflexion pour leurs pratiques afin d'approfondir leurs connaissances légales en matière d'enseignement, de se développer professionnellement de manière efficace au service de leur établissement.

Le passage impromptu au distanciel a apporté son lot de points positifs mais également une dose de stress difficilement évitable. Nous le regrettons tous.

## 2.2. Axe pilotage

### 2.2.1. La circulaire 7163 :

L'axe «**pilotage**» vise à développer :

- 1° une vision pédagogique en lien avec les orientations du système éducatif, à partir de laquelle le directeur exercera le leadership pédagogique qui lui revient et organisera le pilotage de son école ;
- 2° des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales, notamment, en organisation scolaire, en vue d'atteindre les objectifs et missions prioritaires du système éducatif.

Cet axe est développé dans deux modules comptant chacun 39 heures :

1° Le **module «vision pédagogique et pilotage**», qui est scindé lui-même en deux parties :

- a) *une première partie de 18 heures* est centrée principalement sur le développement d'une vision pédagogique ; cette partie est suivie par les directeurs de préférence avant leur entrée en fonction et, en tout cas, avant la fin de la 1<sup>ère</sup> année de stage ;
- b) *une seconde partie de 21 heures*, qui doit être suivie après la première, centrée principalement sur le pilotage.

2° Le **module « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle »** est

structuré par trois fils conducteurs :

1. la prise de conscience et l'analyse du changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur ;
2. le leadership en milieu scolaire ;
3. l'auto-évaluation de ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles.

Il est, par ailleurs, également, scindé en deux parties :

- a) *une première partie de 30 heures* centrée sur trois thèmes ;
  1. la gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire ;
  2. la communication en organisation scolaire ;
  3. la prévention et gestion des conflits en organisation ;
- b) *une seconde partie de 9 heures*, permet aux directeurs d'approfondir un des trois thèmes de la première partie, en fonction d'une auto-évaluation réalisée à l'issue de la première partie des comportements qu'ils ont à développer prioritairement.

Nous traiterons chaque module séparément en distinguant les niveaux et types d'enseignement visés .

## 2.3. Module vision pédagogique (18h)

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les comparaisons entre 2017/2018 et 2019/2021 sont établies à titre indicatif. En effet, elles sont basées sur des dispositifs non équivalents. Elles sont donc à considérer avec grande précaution. En effet, l'axe pilotage précédent s'est vu affiné. Il comporte maintenant trois modules distincts. Nous en comparerons deux : la vision pédagogique et le pilotage.

Le précédent rapport(2017-2018) fait état de compétences travaillées qui ne sont pas entièrement les mêmes que celle voulues dans ce marché-ci.

Voici le tableau comparatif, par exemple, des objectifs à atteindre en 2017-2018 et 2019-2021.

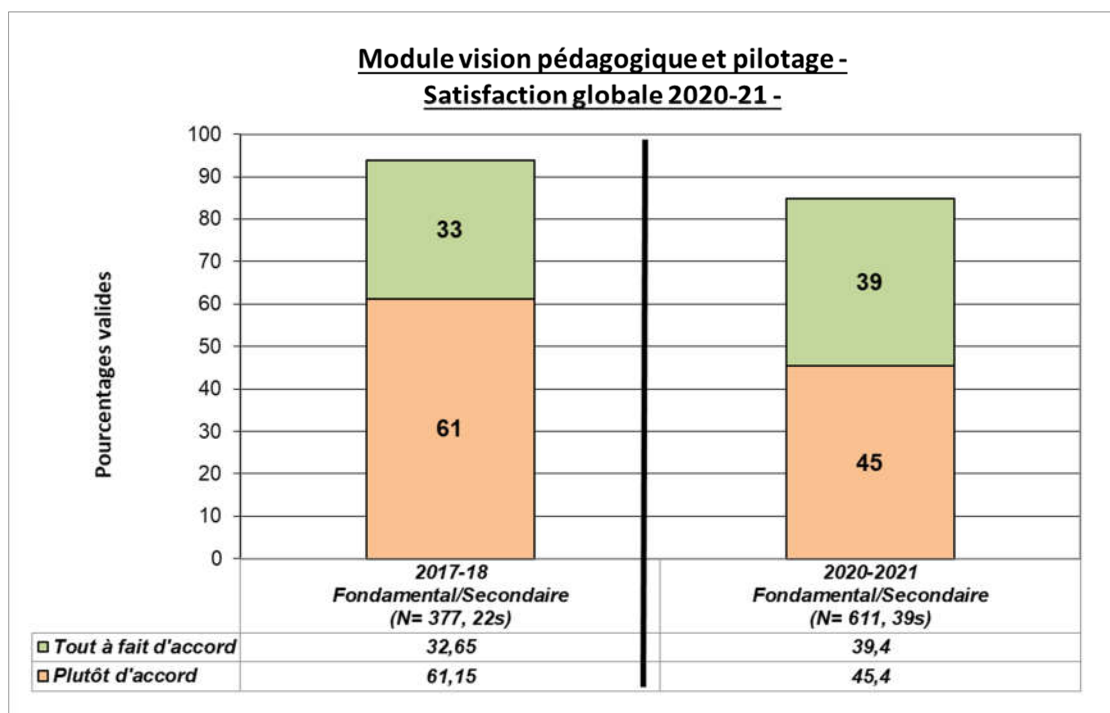
2017-2018 Axe pilotage	2019-2021 Axe pilotage / vision pédagogique
Identifier et comprendre les <b>enjeux</b> pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive	Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
S'approprier les <b>orientations pédagogiques</b> contenues dans les bases légales	S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
Analyser et développer <b>différentes stratégies</b> 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 (tabor, évaluations externes, indicateurs de l'enseignement, fiches « mon école, mon métier »,...)	Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
S'approprier différents <b>concepts et connaissances de base</b> (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés	S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés
	2019-2021 Axe pilotage / Partie pilotage
	Comprendre le sens et la portée de la notion de pilotage du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs
	Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du plan de pilotage
	S'initier aux démarches : -d'observation objective et d'analyse des forces et des faiblesses d'un établissement scolaire en termes de d'équité, d'efficacité et d'efficience (via notamment les indicateurs utilisés dans l'application Pilotage) -de suivi régulier (veille) et de mise en place de régulations -d'évaluation de la réalisation du contrat d'objectifs

On le voit : le programme a considérablement évolué et les objectifs sont multipliés.

Il en va de même pour les objets de formation.

## 2.3.1. Satisfaction

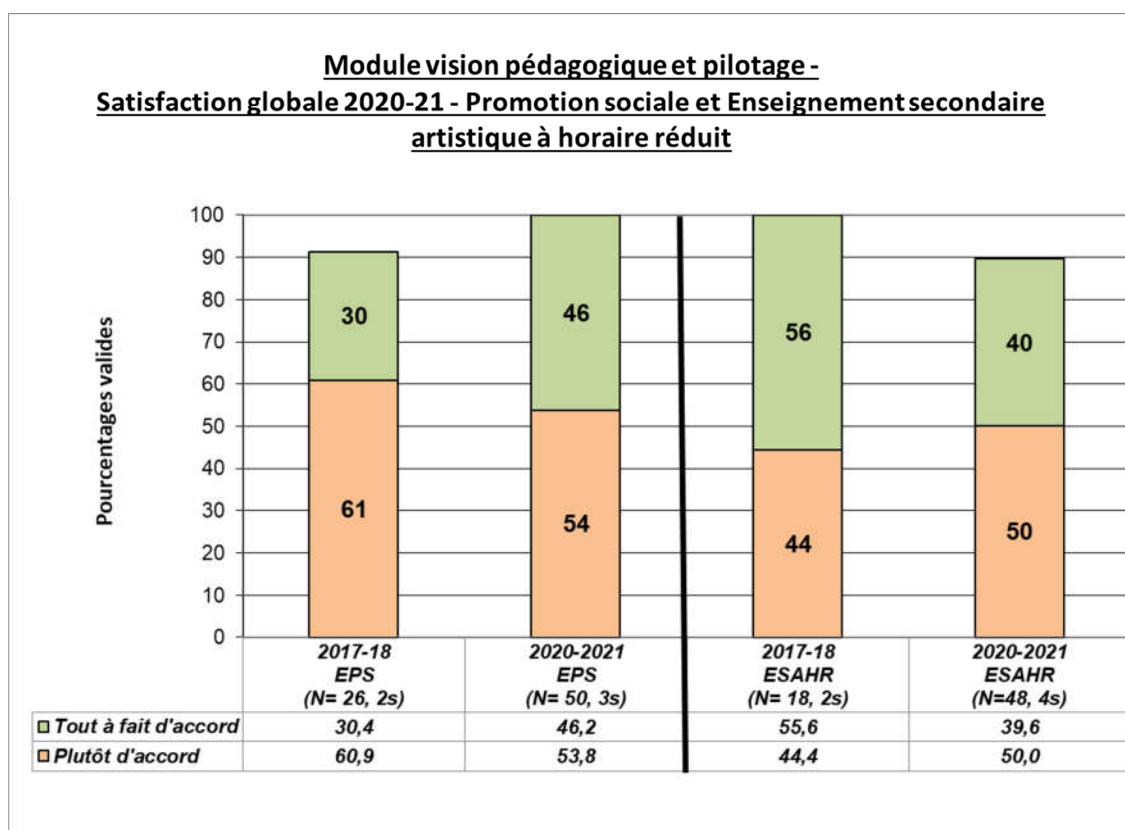
### 2.3.1.1. Fondamental et secondaire



Graph 13

Au niveau **quantitatif**, les données nous montrent que l'ensemble des sessions de ce module ont été évaluées assez positivement. Comparativement à 2017-2018, le taux de satisfaction est en baisse de 10 pourcents.

### 2.3.1.2. Enseignement de promotion sociale et ESAHR

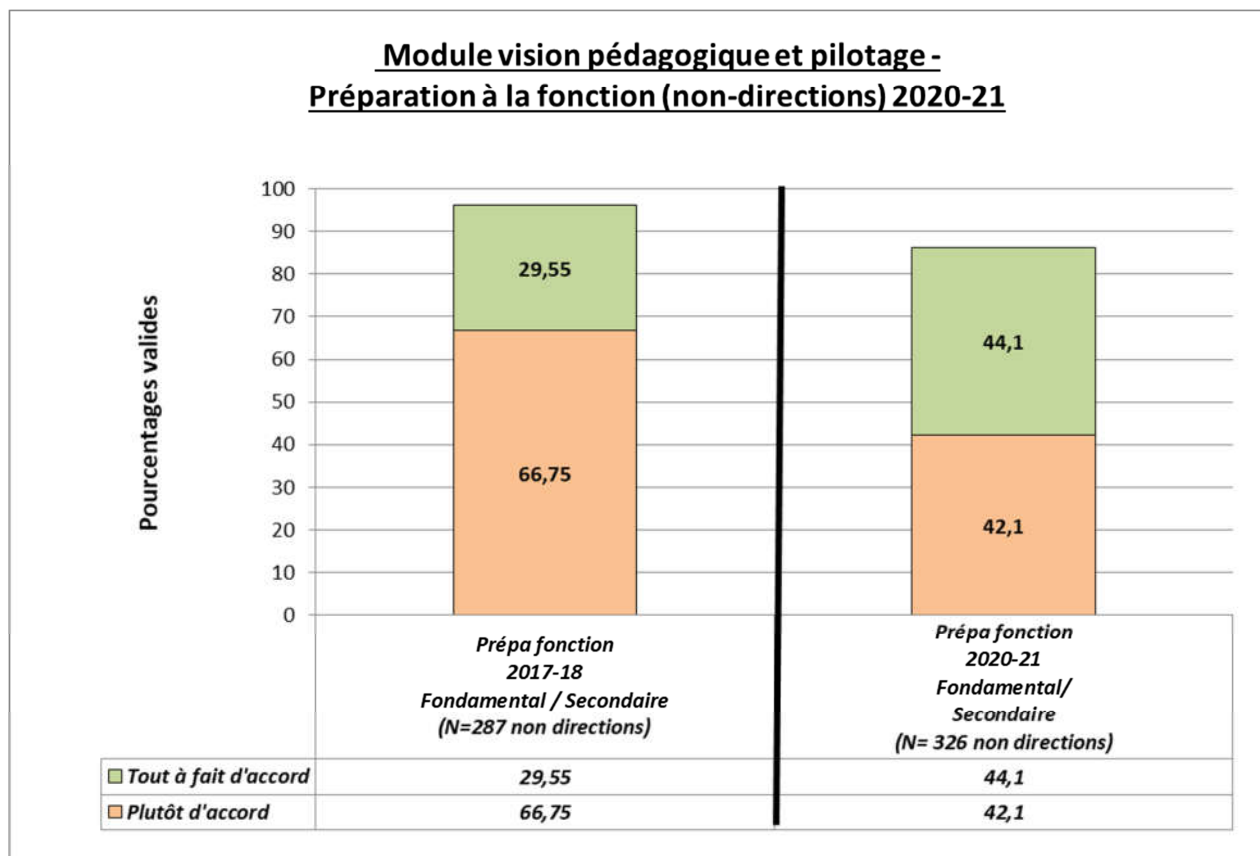


Graph 14

Chiffres à l'appui, on remarque une grande satisfaction des candidats d'EPS, soit un taux parfait de 100%. Ici, nous relevons une amélioration de 9 points comparativement à l'année 2017-2018. Pour l'ESAHR, le tableau met en évidence une satisfaction globale importante (90%), avec une diminution par rapport à 2017-2018 (10 points).

## 2.3.2. Apports de la formation

### 2.3.2.1. Fondamental et secondaire



Graphe 15

#### Participants qui ne sont pas en fonction

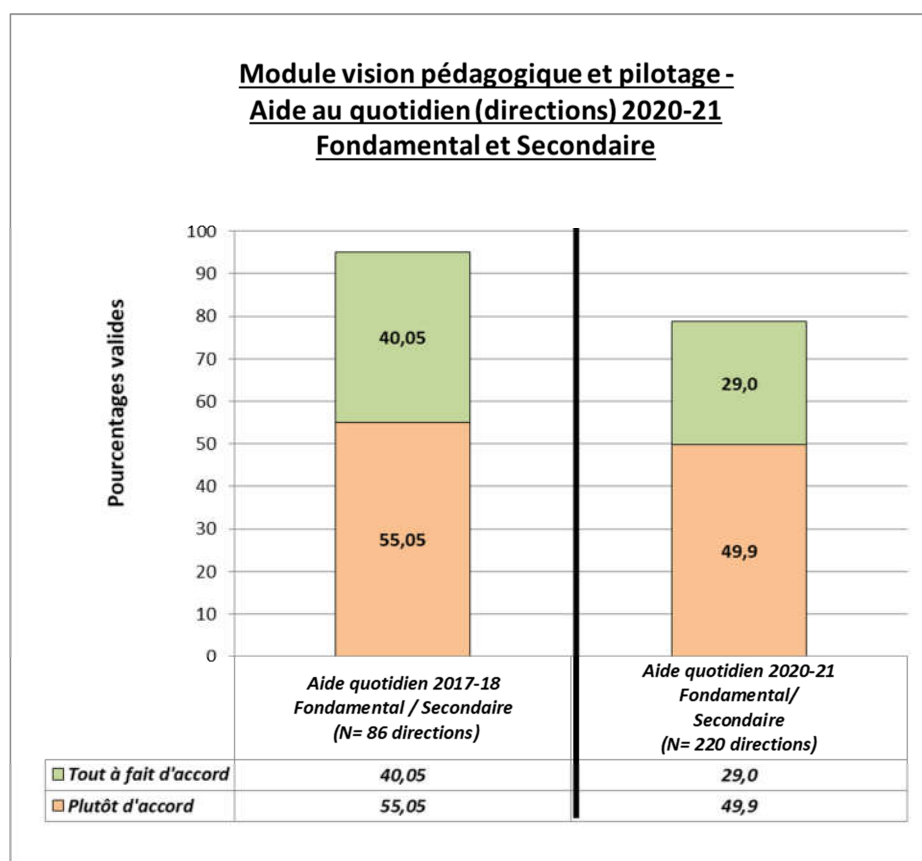
En ce qui concerne les apports à la préparation à la fonction de direction, le score est de 86,2%. Autant dire la satisfaction assez bonne parmi les participants.

Les « futurs ? » directeurs se positionnent particulièrement selon deux dimensions<sup>5</sup> reprises ci-dessous :

Dimensions personnelles et identitaires où il est question de se référer à la manière propre qu'a chaque individu de réaliser une tâche lors de son entrée dans le métier. « *L'image de ce que doit être un directeur. Une idée de comment il faut agir. L'occasion de me projeter dans une éventuelle future fonction ; La formation m'a appris à commencer à réfléchir comme un directeur ; Le travail de positionnement en tant que directeur m'a vraiment enrichie.* »

Dimensions impersonnelles (tâches, organisation officielle et prescriptions dont peuvent se servir les novices pour guider leurs activités.) Les candidats apprennent un nouveau rôle, découvrent une réalité qui diffère de celle qu'ils s'étaient représentée. « *Les thèmes abordés nous préparent à avoir toutes les stratégies pour mener un projet avec l'équipe éducative ; Systémique d'un établissement scolaire, organisation, structure et travail collaboratif ; Plusieurs points de vue péda, éclaircissements quant aux rôles du directeur ; Piloter n'est pas contrôler ; Avoir un regard plus ouvert sur le Pacte d'excellence.* »

<sup>5</sup> PROGIN L., Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité. Berne. 2017. Peter Lang.



Graphe 16

### Directions en fonction

D'une manière relativement importante, les participants se disent assez contents de cette formation dont le score de satisfaction avoisine les 80%. Ceci dit, on constate une diminution marquée du taux de satisfaction par rapport à 2017-2018 (15 points).

Les directeurs se positionnent particulièrement selon trois dimensions<sup>6</sup> reprises ci-dessous :

Dimensions personnelles et identitaires où il est question de se référer à la manière propre qu'a chaque individu de réaliser une tâche lors de son entrée dans le métier : « *Prise de hauteur par rapport à ma formation initiale ; Améliorer mes pratiques et mon leadership pédagogique ; Assurer mes choix actuels. Elle m'a confortée dans mes idées et fait découvrir des pistes supplémentaires.* »

Dimensions impersonnelles (tâches, organisation officielle et prescriptions dont peuvent se servir les novices pour guider leurs activités.) Les candidats apprennent un nouveau rôle, découvrent une réalité qui diffère de celle qu'ils s'étaient représentée. : « *Recontextualisation des dispositifs et réflexions dans leur cadre décrétable, les avis du Pacte ; Clarification de certains concepts, révision de certains points importants dans les missions prioritaires, les circulaires, les livres,... ; Rappel des bases légales. Vision de ce qui nous attend avec les réformes à venir ; Enjeux numériques, codéveloppement professionnel, analyse de cas concrets.* »

Dimensions interpersonnelles liées à la socialisation du métier (le travailleur construit ses représentations et son rapport au métier au gré d'échanges avec les collègues.) : « *Ca me donne des pistes de choses à travailler avec mon équipe, les points de vigilance à avoir ; Beaucoup d'idées pour mener des réunions d'équipe et revaloriser le travail*

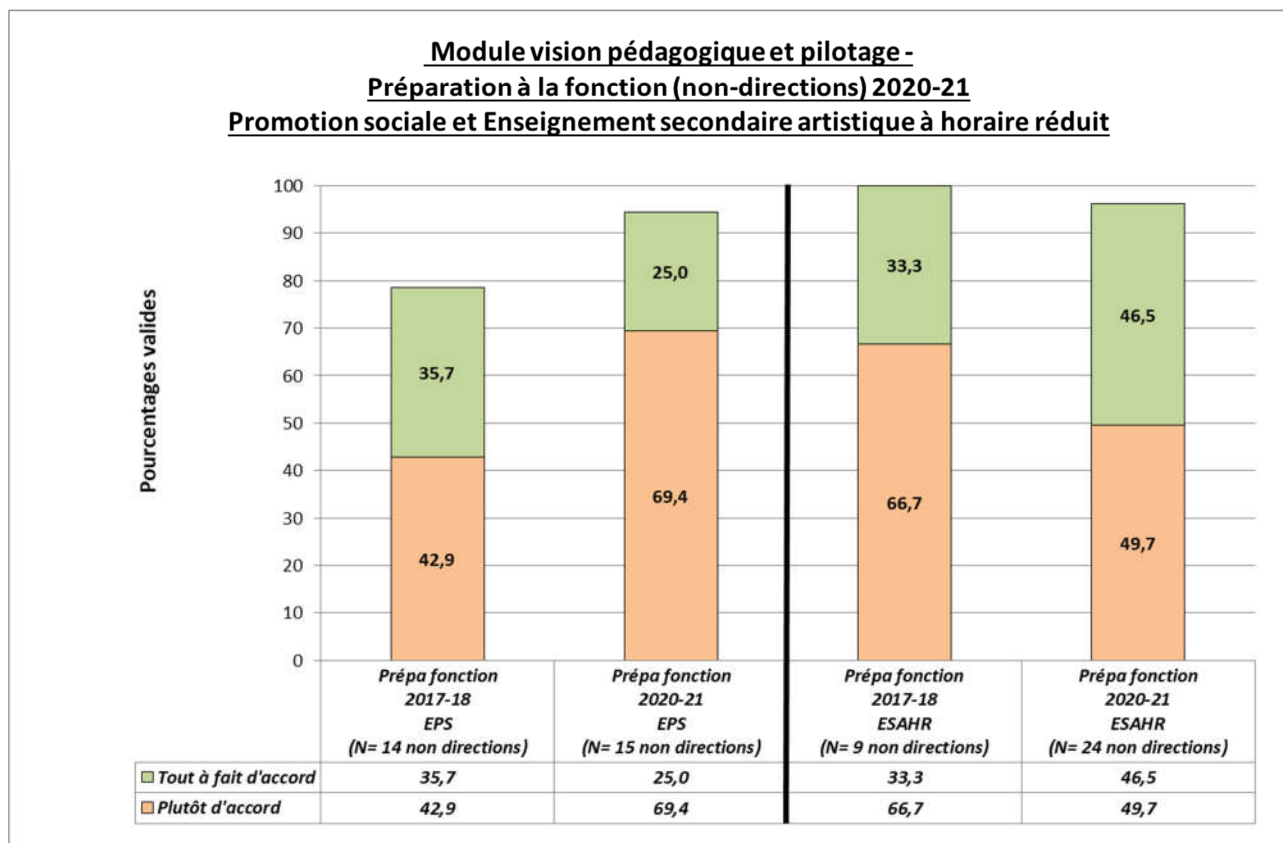
<sup>6</sup> PROGIN L., Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité. Berne. 2017. Peter Lang.

des maternelles ; Des analyses pour appuyer la communication avec les enseignants ; Il est nécessaire quelquefois de prendre de la hauteur et d'amener de nouvelles réflexions. Sinon, on tombe dans un travail du quotidien. »

Outre ces dimensions, les aspects pratiques, concrets et numériques directement transférables ont été nombreux et fort appréciés par les candidats : « La formation est une aide pour les sources pédagogiques et les outils numériques ; Beaucoup d'infos, de modèles péda, de liens et de ressources utiles pour mon quotidien. »

Points d'attention relevés par les participants concernant un contenu trop théorique : « théorie survolée », des informations déjà connues et vécues « Vu mon expérience passée et actuelle (Ecoles Spécialisée - Pôle PARI), je connaissais les points traités ».

### Enseignement de promotion sociale et ESAHR



Graph 17

#### Participants qui ne sont pas en fonction

En ce qui concerne les apports à la préparation à la fonction de direction, le score est de 94,4% pour le public d'EPS et 96,2% pour celui de l'ESAHR. Autant dire la satisfaction très positive des participants.

Les « futurs » directeurs se positionnent particulièrement selon deux dimensions<sup>7</sup> reprises ci-dessous :

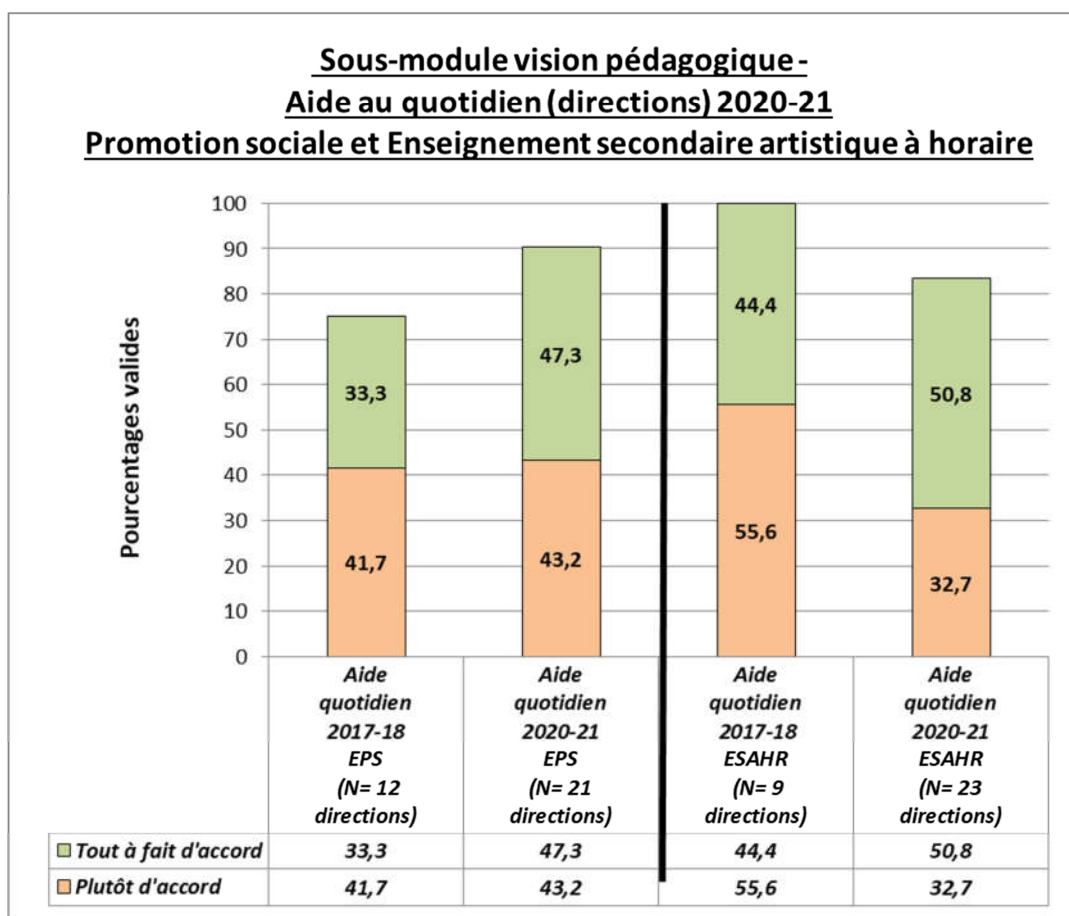
Dimensions personnelles et identitaires où il est question de se référer à la manière propre qu'a chaque individu de réaliser une tâche lors de son entrée dans le métier : « Plutôt d'accord, mais plus j'avance dans les formations, plus je me rends compte des enjeux, du travail et de l'implication que ça demande et qui me paraît assez lourd. ESAHR ; Elle m'a permis de mieux appréhender la nouvelle pédagogie. ESAHR. »

<sup>7</sup> PROGIN L., Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité. Berne. 2017. Peter Lang.

Dimensions impersonnelles (tâches, organisation officielle et prescriptions dont peuvent se servir les novices pour guider leurs activités.) Les candidats apprennent un nouveau rôle, découvrent une réalité qui diffère de celle qu'ils s'étaient représentée : « *Sujets très pratiques, intéressants, développés avec de nombreuses références légales et une vision pratique étayée.EPS ; Révision de circulaire. Notion sur l'éthique et sur le secret professionnel.EPS ; Permet beaucoup d'avoir une vue d'ensemble sur le paysage et marque les grandes différences entre les écoles.EPS ; Le cadre péda a été refixé tant dans le pédagogique pur mais aussi en faisant les liens avec l'administratif.EPS ; J'aurai souhaité qu'on voit la vision péda de chaque domaine et même de chaque direction. J'ai eu l'impression que c'était une vision du fonctionnement du domaine. ESAHR. »*

On le ressent : les candidats prennent la mesure de cette tâche de direction comme une sorte de prise de conscience individuelle qu'ils devront transformer en vision collective dans leur futur métier. Certains ont déjà une opinion plus développée et désirent plus d'individualisation dans la formation afin d'affiner leur vision stratégique, de l'éclaircir.

Outre ces considérations identitaires, cette formation étant obligatoire et certificative pour accéder à la fonction, quelques candidats estiment que le contenu ne permet pas une bonne préparation à l'examen : « *La formation ne me permet pas d'aborder la certification sereinement. ESAHR »*



Graph 18

### Directions en fonction

D'une manière générale, les participants EPS se disent très contents de cette formation dont le score de satisfaction atteint de 90%. Le public ESAHR affiche un score plus mitigé avec un taux de satisfaction de 83,5%.

Les directeurs se positionnent particulièrement selon trois dimensions<sup>8</sup> reprises ci-dessous :

<sup>8</sup> PROGIN L., Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité. Berne. 2017. Peter Lang.



Dimensions personnelles et identitaires où il est question de se référer à la manière propre qu'a chaque individu de réaliser une tâche lors de son entrée dans le métier : « *Cela m'aide à prendre du recul, à améliorer ma "position" de directeur et à intégrer des "outils" pour gérer ou faire face à toutes sortes de situations ESAHR ; Le fait d'avoir la formation met un temps d'arrêt à la course du travail de directeur et permet de prendre du temps pour se consacrer à la réflexion. ESAHR ; La formation permet la réflexion sur certains cas pédas.ESAHR. »*

Dimensions impersonnelles (tâches, organisation officielle et prescriptions dont peuvent se servir les novices pour guider leurs activités.) Les candidats apprennent un nouveau rôle, découvrent une réalité qui diffère de celle qu'ils s'étaient représentée : *Permet d'enrichir sa vision du travail et de baliser les bases théoriques via exemples et exercices concrets.EPS ; Elle actualise des connaissances relatives aux tâches de terrain et apporte une série d'infos relatives au cadre réglementaire jusqu'ici méconnues ou ignorées. EPS ; Contextualiser ma pratique.EPS. »*

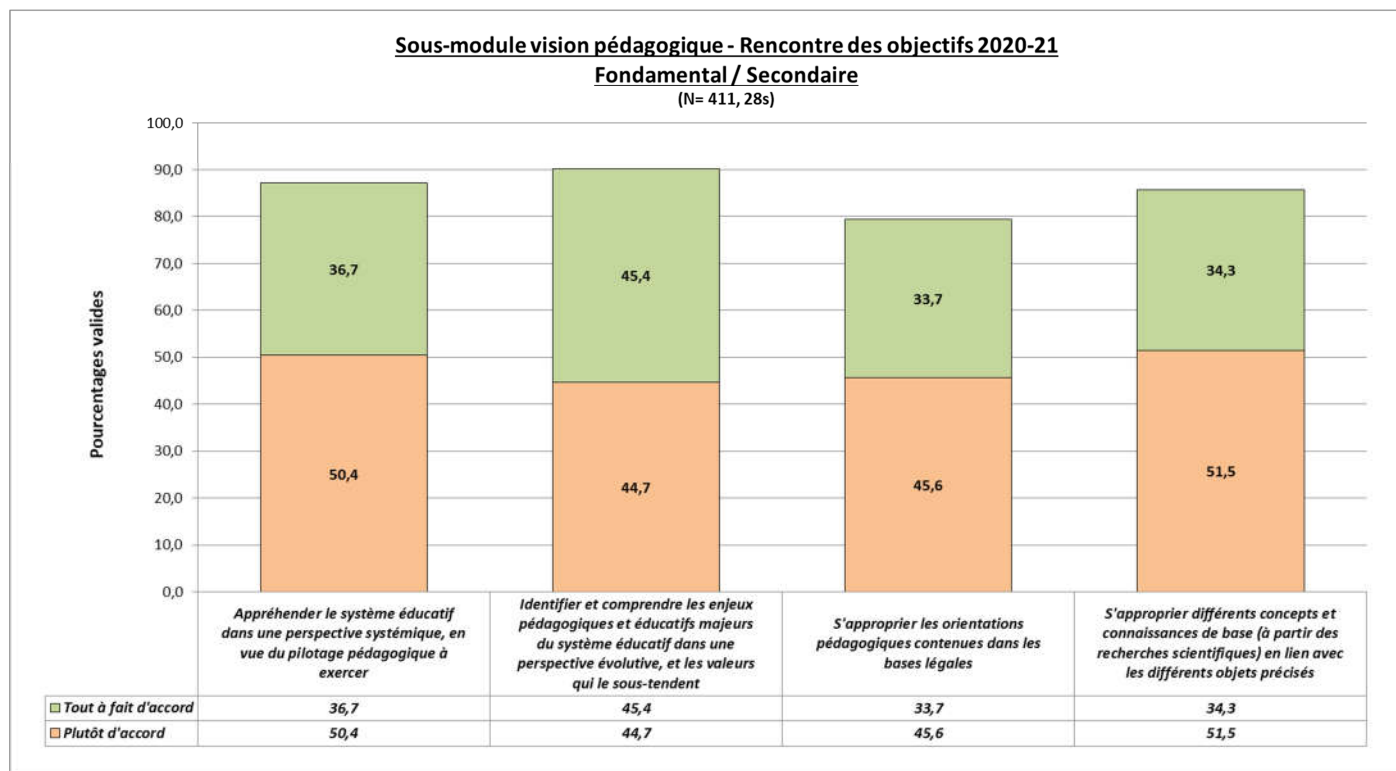
Dimensions interpersonnelles liées à la socialisation du métier (le travailleur construit ses représentations et son rapport au métier au gré d'échanges avec les collègues.) : « *J'ai pu, malgré la situation inédite, échanger avec des collègues de PO différents. Ce qui m'a permis d'enrichir mon bagage au niveau des connaissances.EPS »*

Points d'attention isolés et relevés par les participants concernant :

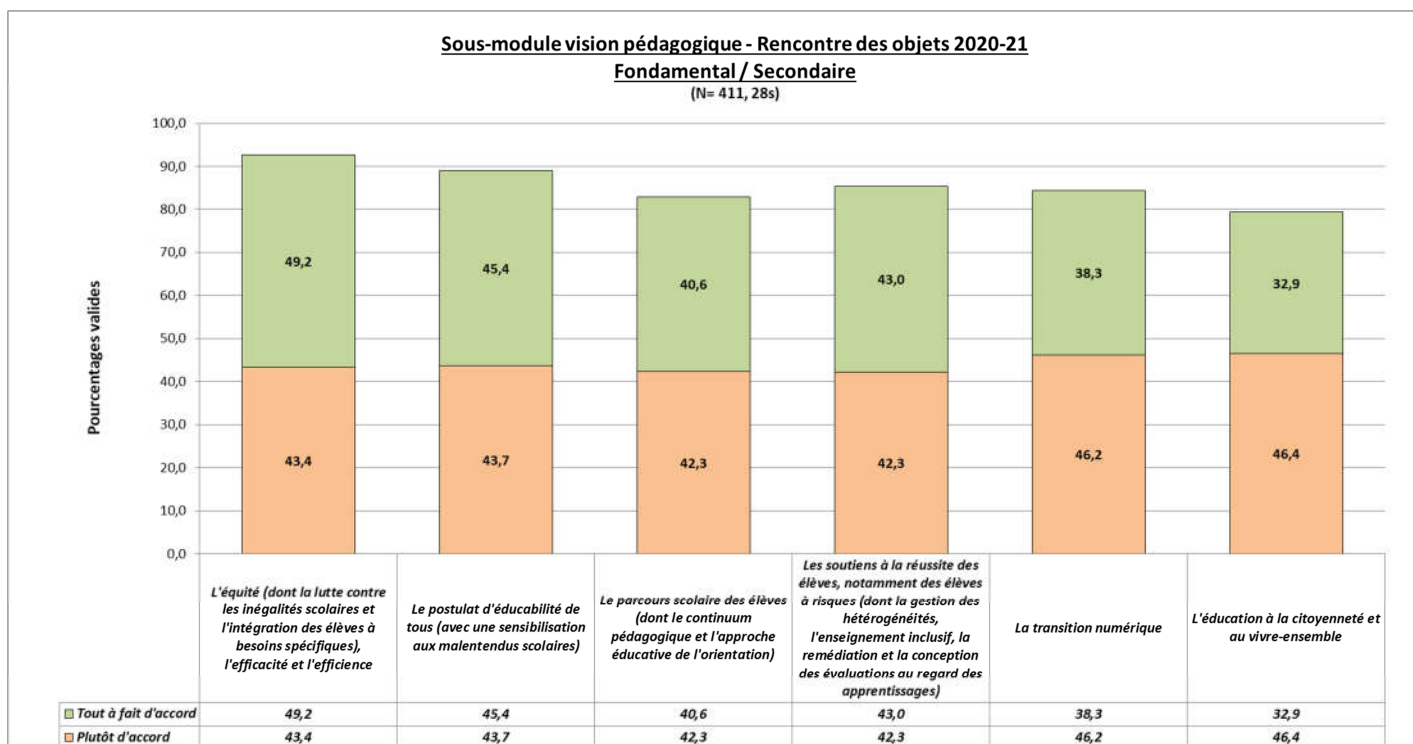
- un contenu et un temps de réflexion peu adaptés à la certification : « *Contenus intéressants. Inadéquation entre contenus communiqués et forme de la certification ; Je dirais ouverture à la réflexion mais ce stade est trop court afin de préparer une certification. »*
- un mode de travail à distance complexifié : « *Malgré les conditions, le travail à distance était précieux mais pas toujours synchro. »*

### 2.3.3. Partie vision pédagogique (18h)

#### 2.3.3.1. Objectifs et objets travaillés lors de la formation



Graphe 19



Graphe 20

Il est intéressant de constater que la plupart des objectifs et objets sont rencontrés pour plus de 80 % voire 90% des participants. S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales est l'objectif le moins atteints (79,3% d'avis favorables tout de même). L'approche orientante peine un peu à trouver sa place au soleil. L'éducation à la citoyenneté et au vivre-ensemble est moins soulignée par les participants (78,3%). Toutefois, le score atteint reste tout à fait encourageant.

#### Prise en compte d'éléments contextuels dans les processus décisionnels (Dutercq, Gather Thurler et Pelletier, 2015)<sup>9</sup>

Les participants soulignent l'apport de la formation dans leur maîtrise des compétences pédagogiques ce qui leur permet de s'approcher de démarches plus affirmées pour leur gestion, d'avoir une influence sur leurs actions.

Ils disent également être plus conscients du système éducatif et des prescrits légaux nécessaires.

*Plus de ressources scientifiques, pédagogiques et légales actuelles pour justifier des projets et pratiques pédagogiques ; Avec un bagage plus intense du fonctionnement pédagogique d'une école. Le vivant déjà au quotidien, tout ne m'était pas inconnu mais cela m'a permis d'approfondir certains points ; toute une réflexion sur la différenciation ; des visions théorique et scientifique qui ne peuvent pas être appréhendées comme telles sur le terrain ; La notion d'éducabilité apparaît comme une évidence humaine ; Une clarté concernant les enjeux éducatifs et péda, comment les identifier, les analyser et les traiter ; Une meilleure perception des enjeux liés au futur visage de l'enseignement en FWB ;*

#### Construction identitaire professionnelle du métier de directeur d'établissement

Les participants ont besoin de mieux se situer personnellement dans ce nouveau rôle. Ce changement de posture (la plupart du temps, ils sont enseignants de formation) induit chez eux une légitimité pour exercer leur profession, une prise de recul et une autoréflexion personnelles qu'ils expriment dans leurs évaluations.

*Le sentiment que c'est un métier plus difficile que je le pensais ; Une prise de recul et de hauteur par rapport à la fonction ; Beaucoup de questions, remises en question mais toujours motivée ; Une idée plus précise du directeur que je veux être. Mais surtout du directeur que je ne veux pas être ; Un autre regard sur mon futur rôle ; confirmation de*

<sup>9</sup> Dutercq Y., Gather Thurler M., Pelletier G. (dir). Le leadership éducatif. Louvain-La-Neuve. 2015. De Boeck Supérieur.

*mon choix pédagogique ; De la confiance en mes valeurs ; Plus de conviction sur mon désir de faire du reste de ma carrière un travail épanouissant socialement.*

### Organisation du travail et outils de gestion

Les candidats et futurs candidats apprécient les outils concrets mis à leur disposition afin d'améliorer leurs stratégies et de pouvoir mettre en place un leadership, partagé ou distribué. On est donc bien au cœur des objectifs de ce module en proposant des outils pour poser les problématiques du moment, engager des actions et orienter les décisions, adopter des postures et accueillir les réactions de l'ensemble des acteurs concernés.

*Différents outils d'analyse ; Une meilleure vision du métier ; l'idée que je pourrais charger des choses. En effet, il y a un cadre légal à respecter mais je peux amener des changements, tout en gardant en mémoire que j'aurai des meilleurs résultats si je mobiliser l'équipe ; La conscience du rôle péda de la direction ; Une vision plus globale face à une situation d'école ; Une meilleure connaissance des enjeux et un regard plus avisé sur des situations problématiques. ; des outils pour évaluer les pratiques de mon école ; Un bagage péda de guidance, d'accompagnement de l'équipe éduc. ; De nombreuses thématiques à partager avec mon équipe ; des pistes claires pour guider mon équipe ; L'idée et l'outil du réseautage de direction. Une vue globale de l'école pour émettre des hypothèses et utiliser des leviers péda justifiés légalement.*

### Le coin des bémols

Ce repérage de points d'attention dans les évaluations des participants permet de distinguer plusieurs contraintes.

La première serait celle du juste timing : le temps est trop court, les programmes trop chargés, les participants sont tiraillés entre l'apport d'outils concrets valables et l'impossibilité d'en profiter réellement.

*« Tous les objectifs ont été travaillés mais le temps en présentiel était un peu court pour entrer en profondeur dans tous ! Le manque de temps qui nous oblige à aller voir nous-mêmes les chapitres non abordés ; le problème étant le survol des matières ; Les outils proposés sont de très bonne qualité et facilement réutilisables. Mais trop vite parcourus... Difficile de se les approprier, tester puis réinvestir ; la masse de travail dans un temps limité. »*

La deuxième appartiendrait plus au domaine précis du juste suivi des objectifs. Le candidat a besoin que la formation reçue s'approche au plus près des objectifs et objets annoncés. Dès lors qu'un élément est minimisé, il peine à dépasser sa déception. Le numérique est ainsi pointé du doigt.

*« Pas/ peu de bagage concernant la transition/enseignement par voie numérique : difficulté de la réalité de terrain ; l'aspect numérique : pas assez développé. »*

La troisième relèverait de la juste distance : distance entre les attendus de la formation et les ressentis des participants, distance aussi entre le lien du vécu des candidats avec celui de l'apport de la formation. L'écart est parfois vif et confronte les participants. Il est intéressant pour le formateur d'aller à la rencontre des individus eux-mêmes afin de pouvoir apprécier l'impact que les différentes étapes de la formation a sur eux.

*« Pas d'infos sur le pilotage puisque aspect péda. Cet item ne correspond pas à notre formation ; Les redites par rapport aux autres modules de la formation initiale des directeurs ; Trop peu de concret dans les trucs à savoir pour bien gérer une école ; un sentiment de vivre un quotidien sans aucun lien avec la formation ; Enormément de travail sur peu de temps, un mois d'octobre infernal juste après un mois de septembre lui aussi infernal. »*

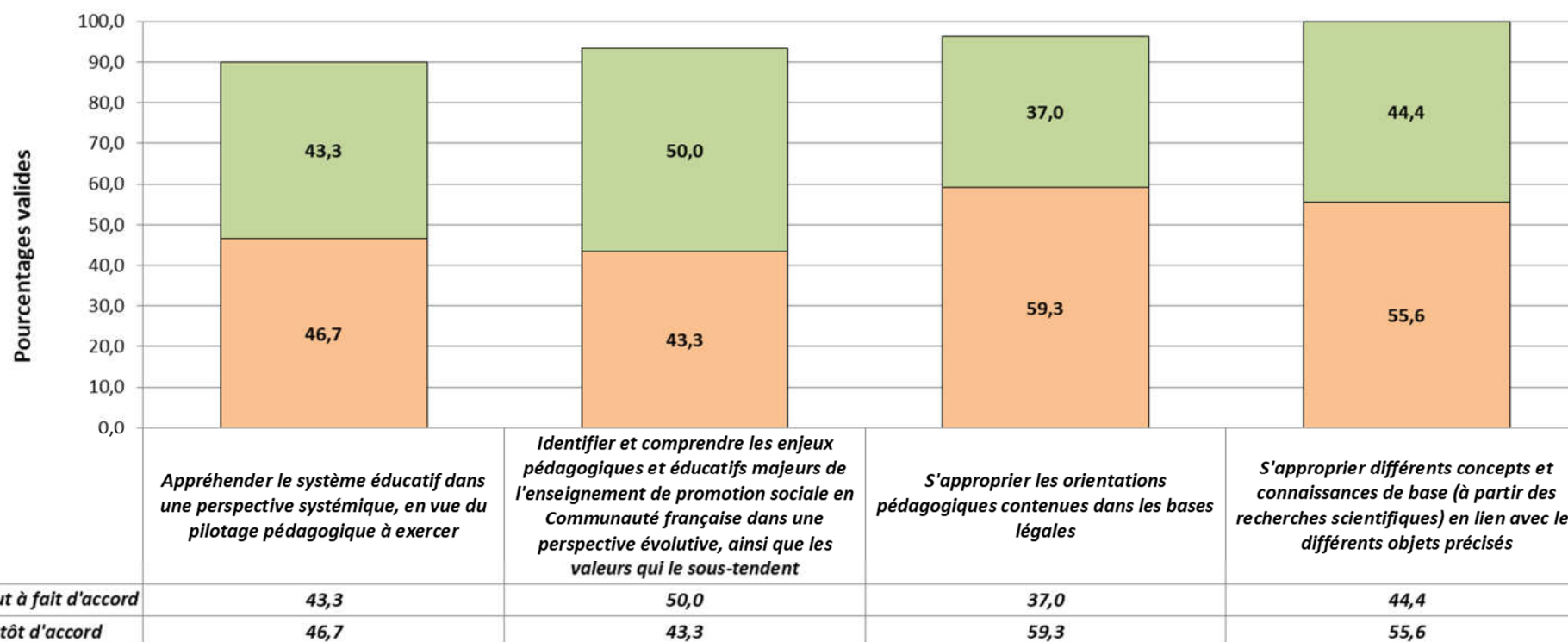
Enfin, la quatrième et dernière contrainte s'apparenterait plus à de la juste méthodologie. Là encore, l'articulation et le développement de la formation semble mettre en évidence une manière de travailler qui manque de corps et qui génère chez les participants un sentiment de « trop peu ». Du coup, ils avancent des commentaires plutôt fatalistes.

*« On a fait des travaux sur des thèmes précis, mais sans les travailler tous et en donnant une orientation qui venaient de nous ; Le peu de séances en regard des thèmes qui auraient demandé un approfondissement ; Formation décousue ; la méthodologie utilisée n'était pas du tout attrayante - Exemples : des capsules vidéos où le formateur se contente de lire un diaporama ; Parfois les traces et documents trop compliqués ou pas très explicites. »*

### Sous-module vision pédagogique - Rencontre des objectifs 2020-21

#### Promotion sociale

(N= 30, 2s)

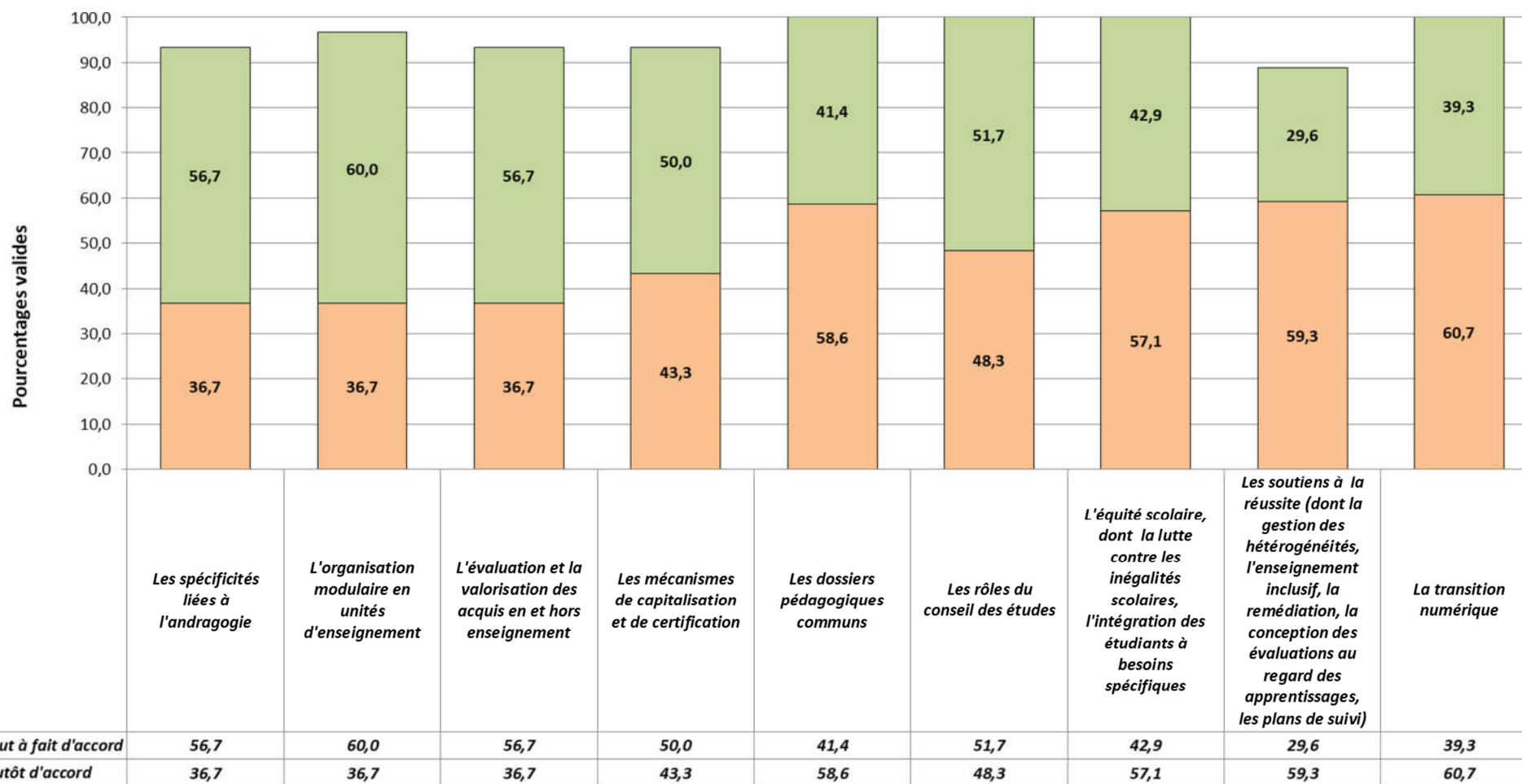


Graphe 21

### Sous-module vision pédagogique - Rencontre des objets 2020-21

#### Promotion sociale

(N= 30, 2s)



Graphe 22

A la lecture de ces graphiques, nous constatons quela satisfaction de l'atteinte des objectifs et des objets pour les participants se situe entre 90% et 100% . L'objectif de soutien à la réussite(...) obtient un score de 88,9%. Ce tableau très encourageant nous incite à penser que les candidats ont été largement sensibilisés lors de la formation en regard de leur représentation du métier. Ils y ont reçus des outils indispensables pour affiner leur vision pédagogique, et ce, avec succès.

Prise en compte d'éléments contextuels dans les processus décisionnels (Dutercq, Gather Thurler et Pelletier, 2015)<sup>10</sup>

Les participants soulignent l'apport de la formation dans leur maîtrise des compétences pédagogiques ce qui leur permet de s'approcher de démarches plus affirmées pour leur gestion, d'avoir une influence sur leurs actions.

Ils disent également être plus conscients du système éducatif et des prescrits légaux nécessaires.

*Une vision des obligations auxquelles je serai confronté et surtout de bonnes pistes pour éviter les problèmes et anticiper ; Le fait de répondre à des situations problèmes ; Des connaissances plus précises (recherche dans un cadre légal) ; Une meilleure vision de l'aspect du pilotage péda.*

Construction identitaire professionnelle du métier de directeur d'établissement

Les participants ont besoin de mieux se situer personnellement dans ce nouveau rôle. Ce changement de posture (la plupart du temps, ils sont enseignants de formation) induit chez eux une légitimité pour exercer leur profession, une prise de recul et une autoréflexion personnelles qu'ils expriment dans leurs évaluations.

*Moins d'idées reçues, et plus de précision dans mon appréhension du métier ; Des pistes de réflexion sur la réalité de fonction ; Beaucoup de questions sur mon choix de la formation.*

Organisation du travail et outils de gestion

Les candidats et futurs candidats apprécient les outils concrets mis à leur disposition afin d'améliorer leurs stratégies et de pouvoir mettre en place un leadership, partagé ou distribué. On est donc bien au cœur des objectifs de ce module en proposant des outils pour poser les problématiques du moment, engager des actions et orienter les décisions, adopter des postures et accueillir les réactions de l'ensemble des acteurs concernés.

*Une manne d'infos afin d'organiser, accompagner le parcours de l'étudiant depuis son admission à la sanction de ses études ; outils, réponses ; Un bon bagage sur le plan organisationnel ; Des bagages, outils, sources, ressources possibles ; L'échange avec des collègues d'autres réseaux est un atout intéressant.*

Le coin des bémols

La première serait celle du juste timing : le temps est trop court, les programmes trop chargés, les participants sont déçus du peu d'apports concrets.

*Un manque d'exemples pratiques dû au manque de temps.*

La deuxième relèverait de la juste distance : distance entre les attendus de la formation et les ressentis des participants, distance aussi entre le lien du vécu des candidats avec celui de l'apport de la formation. L'écart est parfois vif et confronte les participants. Il est intéressant pour le formateur d'aller à la rencontre des individus eux-mêmes afin de pouvoir apprécier l'impact que les différentes étapes de la formation a sur eux.

*« La charge de travail importante ; Une partie beaucoup trop théorique sur la partie UAE et la certification. Des exercices pourraient aider à mieux comprendre. »*

---

<sup>10</sup> Dutercq Y., Gather Thurler M., Pelletier G. (dir).Le leadership éducatif. Louvain-La-Neuve. 2015. De Boeck Supérieur.

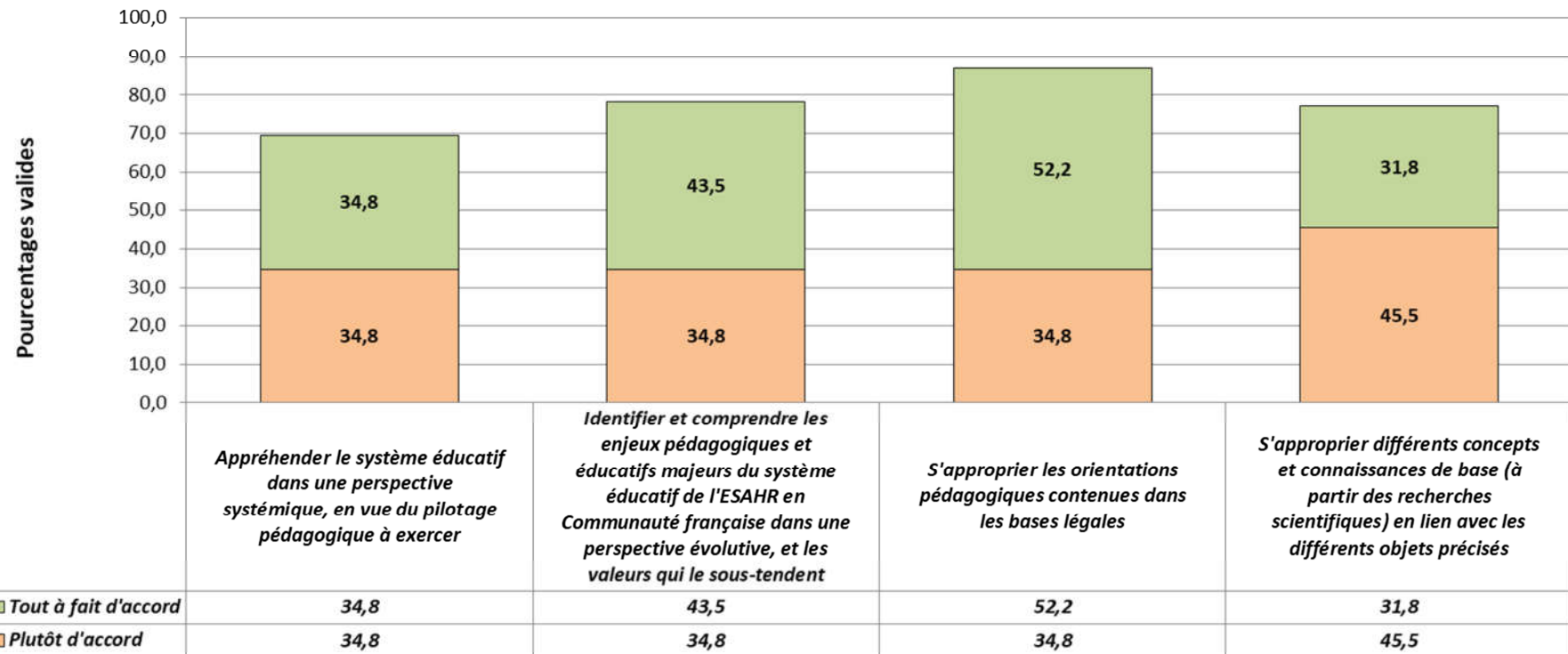
Enfin, la troisième et dernière contrainte s'apparenterait plus à de la juste méthodologie. Là encore, l'articulation et le développement de la formation semble mettre en évidence une manière de travailler qui manque de corps et qui génère chez les participants un sentiment de « trop peu ». De plus, le passage en distanciel est un frein puissant qui décourage certains participants. Du coup, ils avancent des commentaires plutôt fatalistes.

*Les points trop flous liés à l'andragogie ; Rien mais les zooms toute la journée, je n'ai pas pu... trop pour moi... Ce n'est la faute de personne !; Étant donné le covid, le manque de contact en présentiel ; Le travail d'équipe à distance, j'ai préféré le présentiel pour l'échanges d'idées ; Les travaux de groupes sans se connaître : trop compliqué et crispations +++ ; Parfois l'agacement de certains candidats à la limite de l'agressivité ; Les consignes peu claires au vu de la distance ; Les difficultés liées à l'informatique.*

**Sous-module vision pédagogique - Rencontre des objectifs 2020-21**

**Enseignement secondaire artistique à horaire réduit**

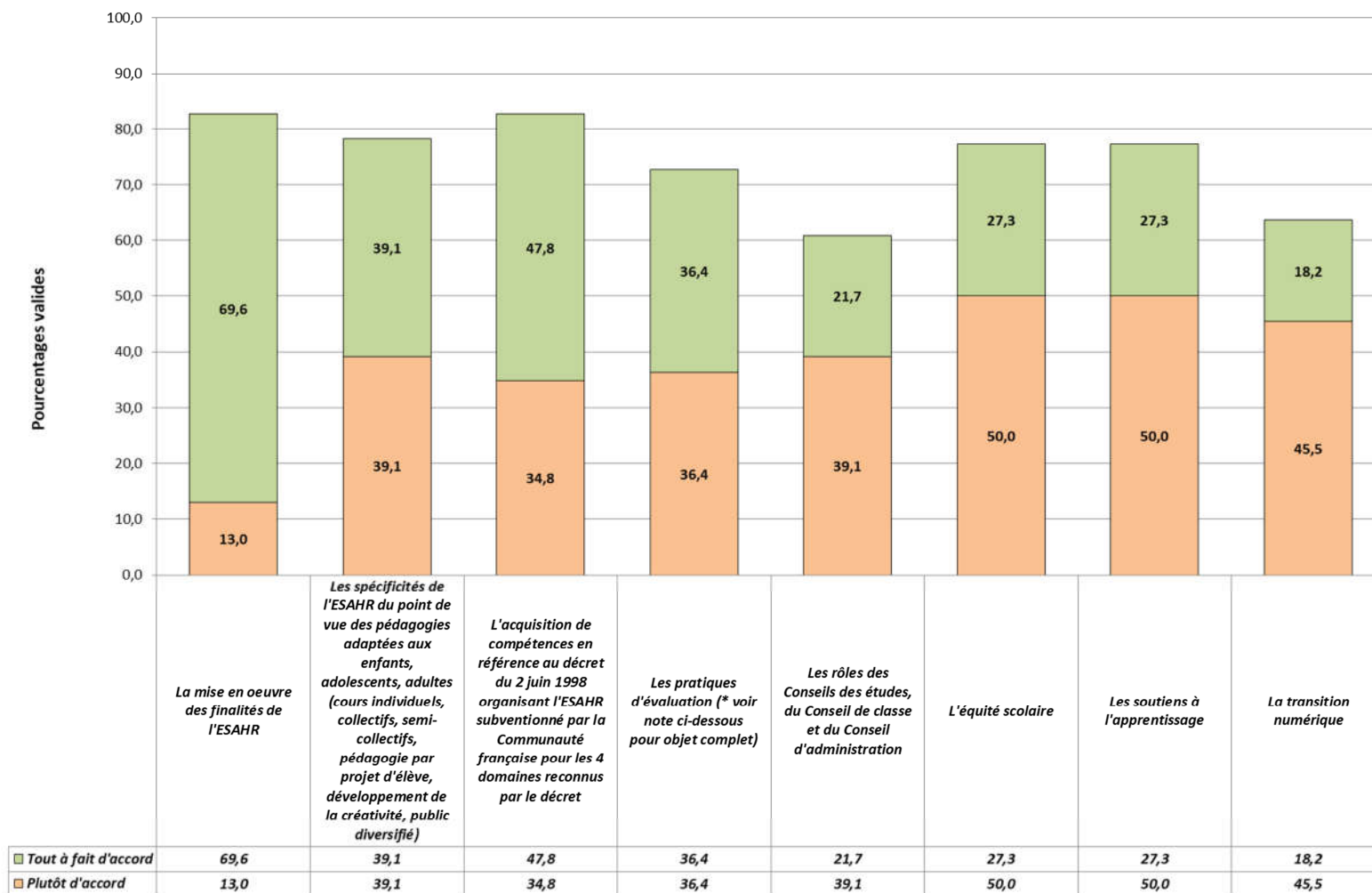
(N= 24, 2s)



Graphe 23



**Sous-module vision pédagogique - Rencontre des objets 2020-21**  
**Enseignement secondaire artistique à horaire réduit**  
 (N= 24, 2s)



\* Les pratiques d'évaluation en regard des critères d'évaluation fixés dans le ROI du Conseil des études relativement aux objectifs d'éducation et de formation artistiques (AGCF du 6/7/98) et aux 4 socles de compétences de base définis dans le décret du 2/6/98, afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'admission

Graphe 24

Ces tableaux révèlent des résultats mitigés situés entre 70% et 87% pour l'atteinte des objectifs et entre 60,8% et 82,6% pour celle des objets. Nous voyons, par exemple, que l'objet : « transition numérique » a un score de 63,7% alors même que le numérique est au cœur des débats. Nous pourrions retenir ce point dans les proposition de régulation. Par contre, les spécificités de l'ESAHR ont été appréciées (82,6%).

Prise en compte d'éléments contextuels dans les processus décisionnels (Dutercq, Gather Thurler et Pelletier, 2015)<sup>11</sup>

Les participants soulignent l'apport de la formation dans leur maîtrise des compétences pédagogiques ce qui leur permet de s'approcher de démarches plus affirmées pour leur gestion, d'avoir une influence sur leurs actions.

Ils disent également être plus conscients du système éducatif et des prescrits légaux nécessaires.

*La découverte de 2 domaines que je connaissais mal (arts plastiques, danse) ; Législation dans la poursuite du métier de direction ; Un renforcement de mon bagage péda. ; les échanges sur les matières pédagogiques ; Les textes légaux, les spécificités et les valeurs de l'Esahr sont largement abordés lors de cette formation ; Une bonne compréhension des objectifs transversaux et des objectifs spécifiques de l'ensemble des domaines organisés par l'ESAHR.*

Construction identitaire professionnelle du métier de directeur d'établissement

Les participants ont besoin de mieux se situer personnellement dans ce nouveau rôle. Ce changement de posture (la plupart du temps, ils sont enseignants de formation) induit chez eux une légitimité pour exercer leur profession, une prise de recul et une autoréflexion personnelles qu'ils expriment dans leurs évaluations.

*La conviction que les cordonniers sont parfois les plus mal chaussés ; Davantage de confiance ; Je me sens vraiment en "devenir" dans cette nouvelle fonction. Je me sens parfois démuni par l'ampleur des tâches ; une motivation plus grande que jamais.*

Organisation du travail et outils de gestion

Les candidats et futurs candidats apprécient les outils concrets mis à leur disposition afin d'améliorer leurs stratégies et de pouvoir mettre en place un leadership, partagé ou distribué. On est donc bien au cœur des objectifs de ce module en proposant des outils pour poser les problématiques du moment, engager des actions et orienter les décisions, adopter des postures et accueillir les réactions de l'ensemble des acteurs concernés.

*Des outils, de la clarté ; Du savoir, et un regard en tant que directeur sur la gestion pédagogique d'un établissement ; Des pistes de réflexion sur les actions à mener dans un rôle de directeur ;*

Le coin des bémols

Si les participants se disent assez satisfaits pour l'ensemble de la formation, il nous appartient d'adapter nos stratégies d'apprentissage en regard des informations précieuses qu'ils nous distillent ici.

Le premier frein relève de la juste méthodologie. Les participants aspirent à des liens théorie-pratique plus développés, ainsi qu'à des feed-back des formateurs plus fréquents. Ajoutons aussi qu'un manque de préparation matérielle empêche le candidat d'exploiter au mieux la formation.

*« Les sujets ont été abordés d'une manière purement théorique, sans exemples concrets. La seule chose concrète fut l'organisation de travaux de groupes, pour lesquels nous n'avons pas eu de retours suffisamment enrichissants pour qu'on puisse parler de plus-value formative ; Nous n'avons pas pu faire assez de retour sur les exercices (peu nombreux) réalisés ; « Ne pas disposer des PP et documents avant (pour faciliter la prise de notes), ne pas avoir reçu*

<sup>11</sup> Dutercq Y., Gather Thurler M., Pelletier G. (dir). Le leadership éducatif. Louvain-La-Neuve. 2015. De Boeck Supérieur.

*une liste d'ouvrages sur la pédagogie de référence au moment de l'inscription. Cela aurait rendu la formation encore plus efficace.»*

Le second point d'attention s'apparente au juste timing. La notion de temps, reprise également par les formateurs est un frein à l'apprentissage, diminue parfois l'efficacité des actions des participants et impacte la matière à voir.

*« Le manque de temps pour cerner la notion de pilotage ; La peur de ne pas comprendre quand ça va trop vite ; Certains objectifs ne sont approfondis.»*

Sans surprise, le troisième et dernier point d'attention vise le passage au distanciel.

*« Le fait que celle-ci se déroule en visio conférence. Même si les formateurs sont excellents, il est très difficile de rester concentré derrière un écran. »*

### **2.3.3.2. Point de vue des formateurs**

Les formateurs mettent en évidence la complexité de s'adresser à un public hétérogène (directions en place et enseignants) car leurs points de vue, leurs objectifs, leur motivation et leur perception de la réalité décrite divergent fortement.

*« Le profil des candidats : groupe hétérogène avec des directions en fonction et des enseignants qui n'ont pas la même expertise dans le domaine du plan de pilotage /contrat d'objectif ; Difficulté, pour les candidats qui n'occupent pas encore un poste de direction, à se projeter dans le pilotage pédagogique d'une école. »*

La crise Covid demande aux formateurs de se réinventer : plateforme Moodle et autres applications, échanges en petits groupes, travaux à visualiser soi-même, tout moyen pour atteindre les objectifs est proposé aux candidats et très souvent avec succès. Mais le développement de cette panoplie d'activités n'est pas pour autant signe de qualité ou d'attitude rassurante aux yeux des acteurs.

*« Contexte sanitaire : "surcharge émotionnelle" (fatigue, colère,...); Dispositif à distance qui représente un frein aux interactions ; Les modalités de la plateforme Moodle et la pratique de la classe virtuelle ; Les modalités de la classe inversée utilisées pendant cette session avec des capsules vidéo envoyées aux participants 48 heures avant les sessions et des activités pratiques en groupe. »*

Echelonnement des modules : Dans une logique de continuité des modules, des formateurs proposent de revoir les modalités d'inscription aux différents modules pour assurer une ligne de conduite qui fait sens.

*« Il serait intéressant que les candidats ayant suivi le lot 1 poursuivent le lot 5 avec le même opérateur de formation car les 2 lots ont été préparés en continuité dans un souci de cohérence. »*

Outil de gestion du temps : Même si la formation a été entièrement revue en 2019, une augmentation du temps de formation et de réflexion par rapport au moment de certification serait le bienvenu. Faudrait-il en déduire que la charge des directions augmente sans cesse et que les connaissances à acquérir croissent tout aussi vite ... nous pouvons le penser sans scrupule à l'heure actuelle.

*« Passer de 18h à minimum 30h!! 18heures ne représentent finalement que trois journées complètes... ; Le nombre d'heures (18) est décidément trop faible pour permettre un apport suffisant de connaissances et d'activités sur chaque objet lié au pilotage d'une école ; Il serait préférable que la certification ait lieu à la fin du module « Pilotage » afin de disposer de plus de temps pour intégrer les notions et de plus de recul pour pouvoir analyser en profondeur les deux cas. »*

Pour synthétiser cette partie de l'évaluation concernant l'axe pilotage, partie vision pédagogique, nous mettrons en avant la complexité du passage en distanciel, avec ses avantages et ses failles, tous deux d'ordre organisationnel et relationnel principalement. Nous l'avons particulièrement vécu depuis le confinement dû au Covid 19.

L'apport d'outils concrets reste un « must », très apprécié par les candidats qui peuvent ainsi transférer les notions reçues directement dans leurs tâches quotidiennes. Ces outils peuvent aussi contribuer à asseoir leur assertivité grâce à une meilleure connaissance du système en place.

Les réflexions provoquées par les différentes interventions, qu'elles soient sources de remises en question, moteurs pour débloquer des situations quotidiennes ou encore aides à la décision pour endosser le rôle de directeur, apportent aux candidats des façons de se réinventer, de se confronter à eux-mêmes et aux autres. C'est ainsi qu'ils peuvent amorcer un changement de posture, capital pour la gestion et la vision pédagogique de leur établissement.

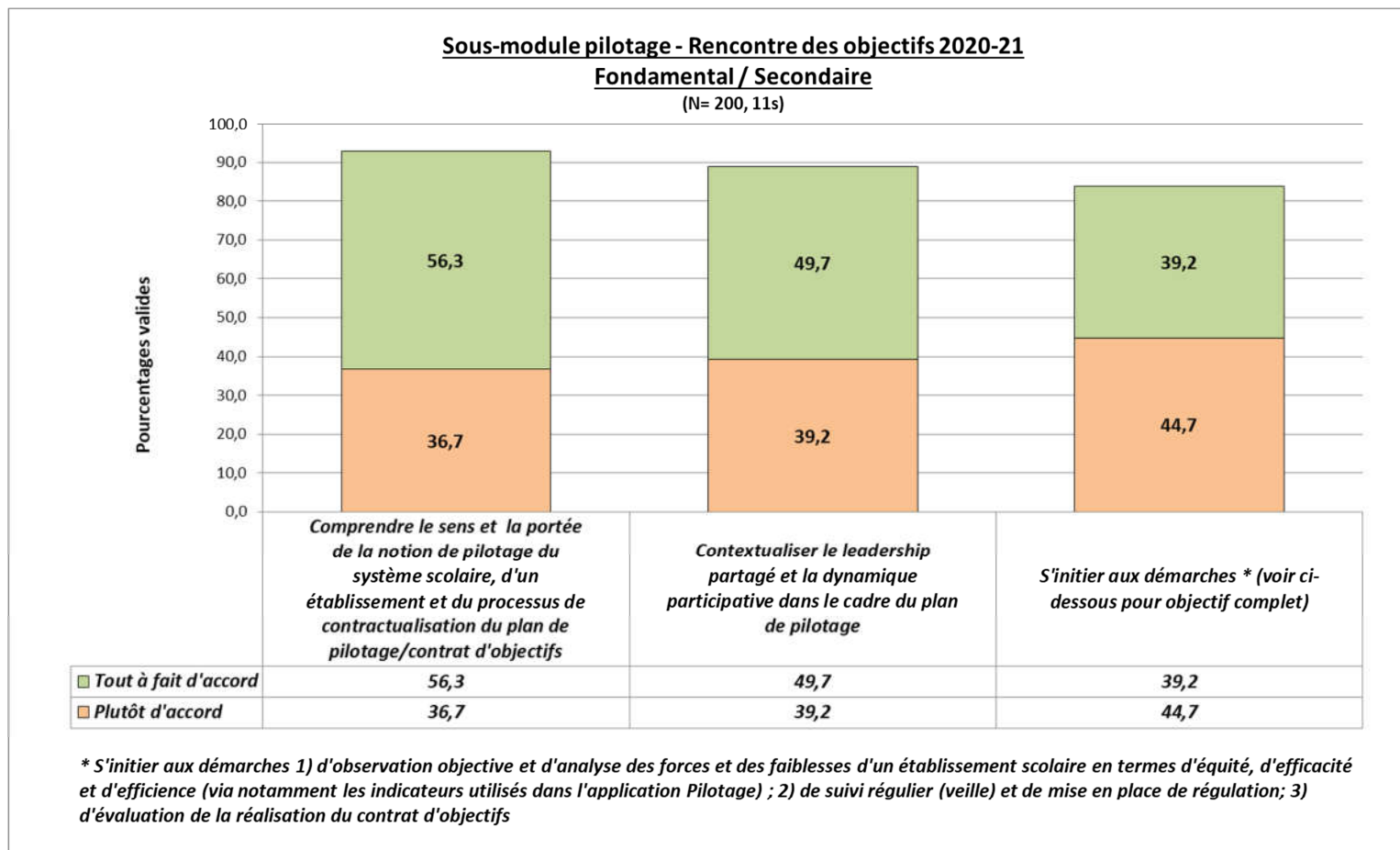
Le temps qui passe, trop vite, décourage et met à mal certaines sessions : temps trop court, matière trop vaste, manque d'exercice pratique, pas de temps d'appropriation. Comment allonger les journées ?

## 2.3.4. Partie pilotage (21h)

Nous n'avons pas pu récolter beaucoup d'avis concernant l'atteinte des objectifs et objets de ce sous-module pilotage.

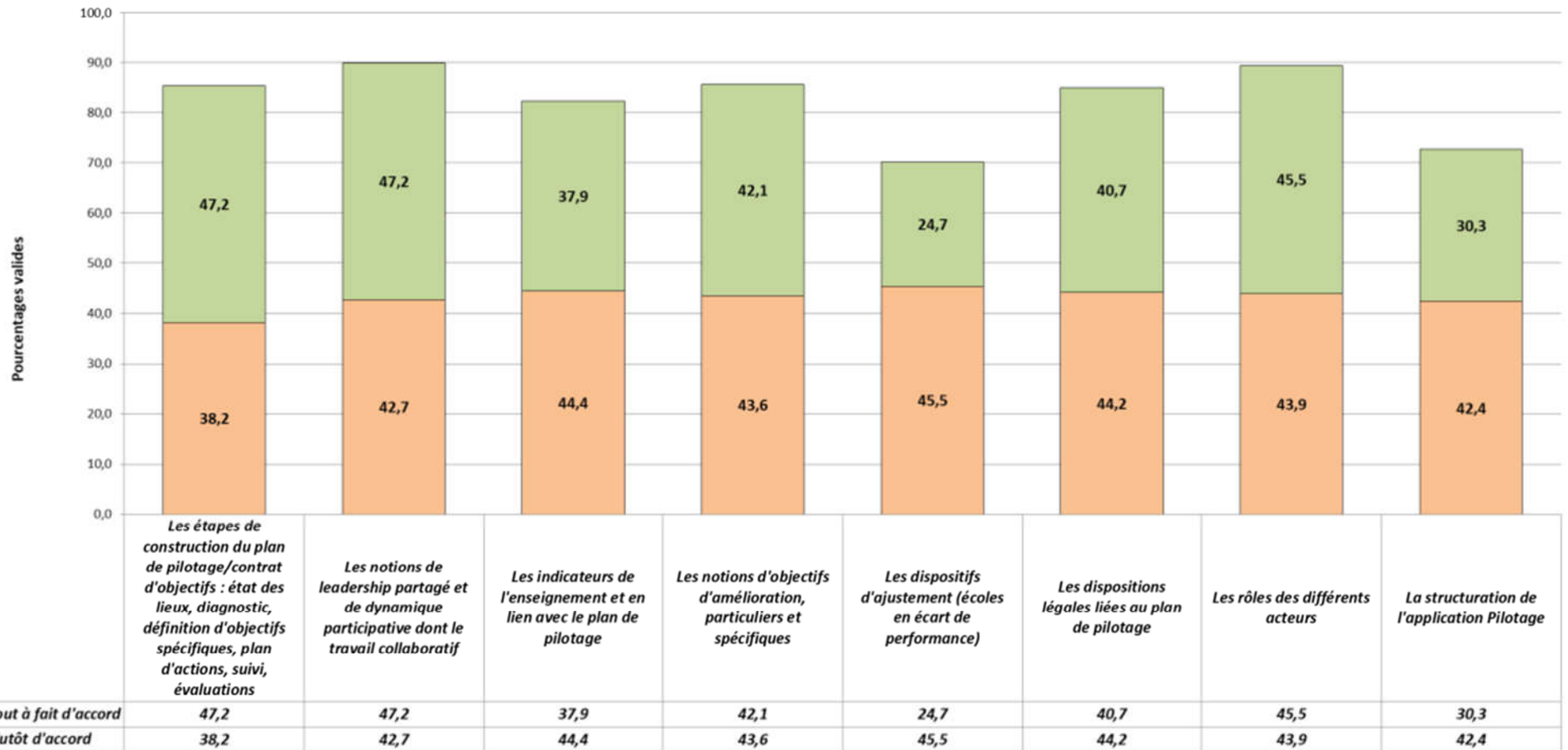
Toutefois, les quelques commentaires laissés par les participants de chaque niveau ou type d'enseignement rendent compte des avancées réflexives et des constatations plus générales perçues par les participants.

### 2.3.4.1 Objectifs et objets travaillés lors de la formation



Graph 25

**Sous-module pilotage - Rencontre des objets 2020-21**  
**Fondamental / Secondaire**  
 (N= 200, 11s)



Graphe 26

Les résultats pour la rencontre des objectifs des niveaux d'enseignement fondamental et secondaire oscillent 83,9% et 93 %. Les participants se montrent assez satisfaits. Il reste que l'application pilotage suscite des commentaires principalement en lien avec le survol de la matière ainsi que les divers niveaux de réalisation du plan de pilotage auxquels sont les candidats. Les besoins sont fort différents ce qui explique probablement cet écart de 10%.

Les chiffres pour la rencontre des objets de formation s'étirent entre 70% et 90%. Les dispositifs d'ajustement, liés au plan de pilotage, sont inférieurs à la moyenne des cotes (70%). Nous pouvons peut-être expliquer ce résultat par le fait qu'ils viennent d'être mis en place et validés par les DCO et que de ce fait, les formateurs n'ont pas encore le recul nécessaire que pour en donner suffisamment de détails. Notons qu'aucun commentaire des participants ne peut étayer cette hypothèse. Le rôle des différents acteurs de l'école ainsi que les notions de leadership partagé et de travail collaboratif sont fort appréciés (autour de 90%).

Les participants soulignent leur meilleure lisibilité du leadership qui passe par la collaboration et le développement du partenariat. Ils illustrent par leurs commentaires les propos de Letor et Garant<sup>12</sup>, « nous définissons le leadership comme un processus d'influence exercé par certains acteurs sur d'autres dans la poursuite de buts organisationnels –ici pédagogiques- et s'exerçant à travers un certain nombre de ressources et de dispositifs. »

*« Beaucoup d'explications de leadership ; Une autre vision du leadership et des outils informatiques et humains ; Une vision de leadership partagé - management situationnel / des outils de Co-construction collaboratifs ; Les objectifs ont été atteints en passant par la théorie et la pratique en travail collaboratif (Co-construction!) ; un panel d'outils et d'informations pour performer mon travail de leader au sein de mon équipe. »*

*Il doit être capable de comprendre le sens du dispositif de pilotage et de le partager avec son équipe éducative, de fédérer celle-ci autour d'objectifs et de projets communs, d'observer et d'analyser le fonctionnement de son école et d'agir en conséquence, et surtout d'accompagner l'ensemble des parties prenantes dans le processus de changement pour tendre vers les objectifs généraux d'amélioration du système scolaire.*

Le facteur temps est décidément incontournable dans les commentaires. Comment allier contenu, exercices, appropriation et développement des notions reçues dans un certain laps de temps ?

*Certains points n'ont pas été approfondis mais 21h c'est très court !; Les notions ont parfois été vues très sommairement et très rapidement ; La concentration sur une semaine m'a fait peur (et c'était dur, en plus des tâches quotidiennes) mais ça permet de bien faire le lien entre les choses et de ne pas se disperser.*

Techniquement, l'application pilotage et les éléments en lien avec le plan de pilotage ont mis en évidence l'hétérogénéité du public car le positionnement de chacun différerait très fort vu son par rapport à l'avancée du plan de pilotage de son établissement. De plus, les candidats estiment que la théorie présentée ne leur a pas réellement permis de visualiser concrètement leurs tâches d'élaboration du plan de pilotage ce qui peut les freiner dans leur gestion éducative.

*Mon école est dans le troisième tiers du plan de pilotage et l'application pilotage n'a pas été suffisamment exploitée à mon sens... Maintenant je comprends que pour les participants qui sont dans le premier et deuxième tiers cela aurait été une "redite"; On n'est pas vraiment entré dans le plan de pilotage tel quel ; Nous n'avons pas travaillé autour de l'application pilotage ; La formation était intéressante mais ne portait pas sur les réalités du plan de pilotage. Nous avons travaillé les concepts mais pas le plan de pilotage. ; Les étapes claires pour élaborer un plan de pilotage ; La différence dans un groupe entre un directeur qui a déjà mené à bien son plan de pilotage et un enseignant qui n'est pas en fonction et qui n'a pas encore commencé l'élaboration du pdp est très grande*

La dimension cognitive mise en valeur renforce les participants dans leur rôle de leader.

*Chaque objectif énoncé a été travaillé théoriquement et concrètement ; L'équilibre entre les moments théoriques et les ateliers pratiques. Je n'ai pas eu l'impression de blabla.*

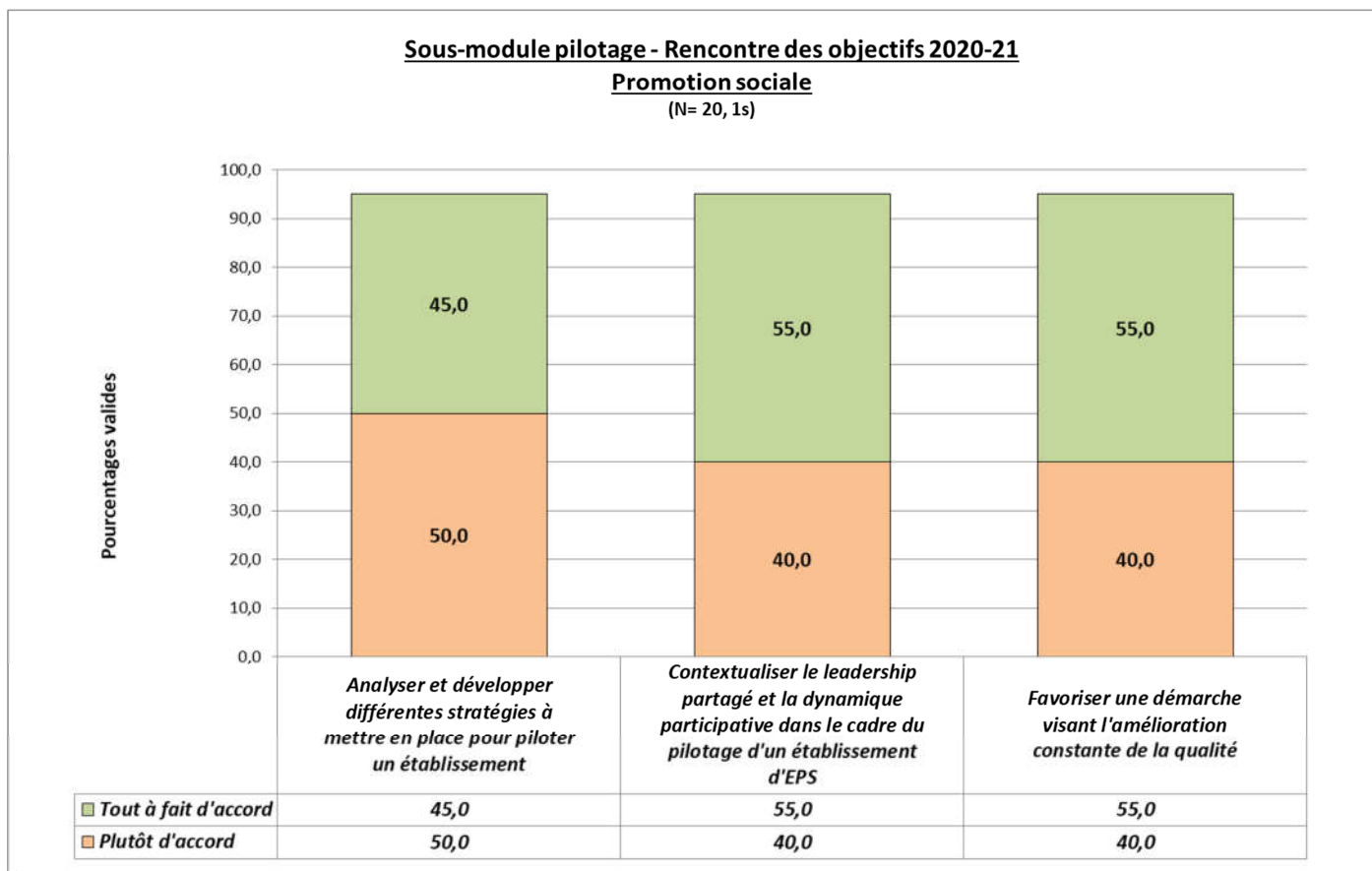
---

<sup>12</sup> Garant M., Letor C. (dir). Encadrement et leadership. Nouvelles pratiques en éducation et formation. Louvain-La-Neuve. 2014. De Boeck Supérieur.

Un cadre concret posé grâce à des éléments pratiques, des réflexions critiques et des retours sur soi engage le directeur dans sa mission de leader pédagogique et l'assure de sa position essentielle et opérationnelle au sein de son établissement.

« Des contacts, des outils, une vision affinée et des mises en garde par rapport à mon mode de fonctionnement, des pistes d'amélioration continue ; Le directeur de l'école endosse un rôle important dans l'élaboration du plan de pilotage ; l'envie de construire des projets avec nos différents partenaires. »

On le voit, les points d'amélioration concernent essentiellement la gestion du temps, le lien théorie-pratique et la gestion de l'hétérogénéité du public.



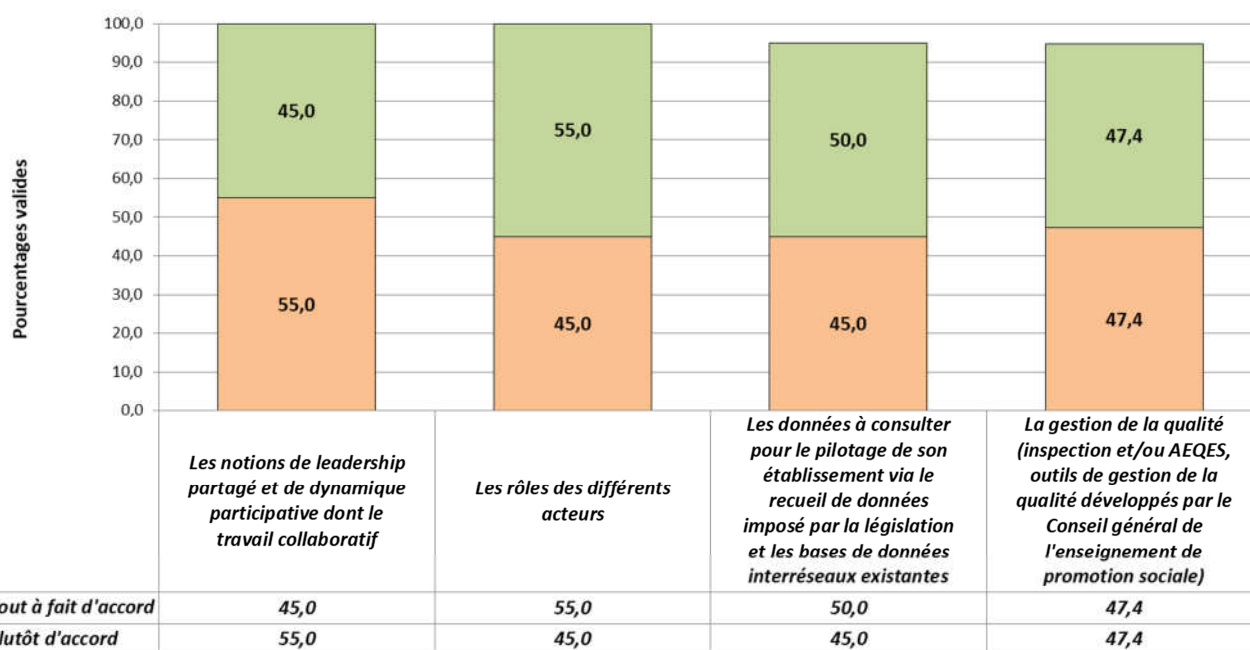
Graphe 27



### Sous-module pilotage - Rencontre des objets 2020-21

#### Promotion sociale

(N= 20, 1s)



Graphe 28

Les participants soulignent leur meilleure lisibilité du leadership partagé qui « permet d'étudier les divisions réelles des pratiques de travail et de leadership dans les organisations ». Ils illustrent par leurs commentaires ces propos de Letor et Garant<sup>13</sup>.

*« J'ai apprécié les remarques sur le leadership partagé, dans la mesure où c'est la forme de gestion que je tente d'adopter dans mon institution ; J'ai particulièrement apprécié le fait d'avoir pris conscience que le rôle de directeur est très important dans les différents domaines. Mais surtout que le leadership partagé est essentiel. »*

Un cadre concret posé grâce à des éléments pratiques, des réflexions critiques et des retours sur soi engage le directeur dans sa mission de leader pédagogique et l'assure de sa position essentielle et opérationnelle au sein de son établissement.

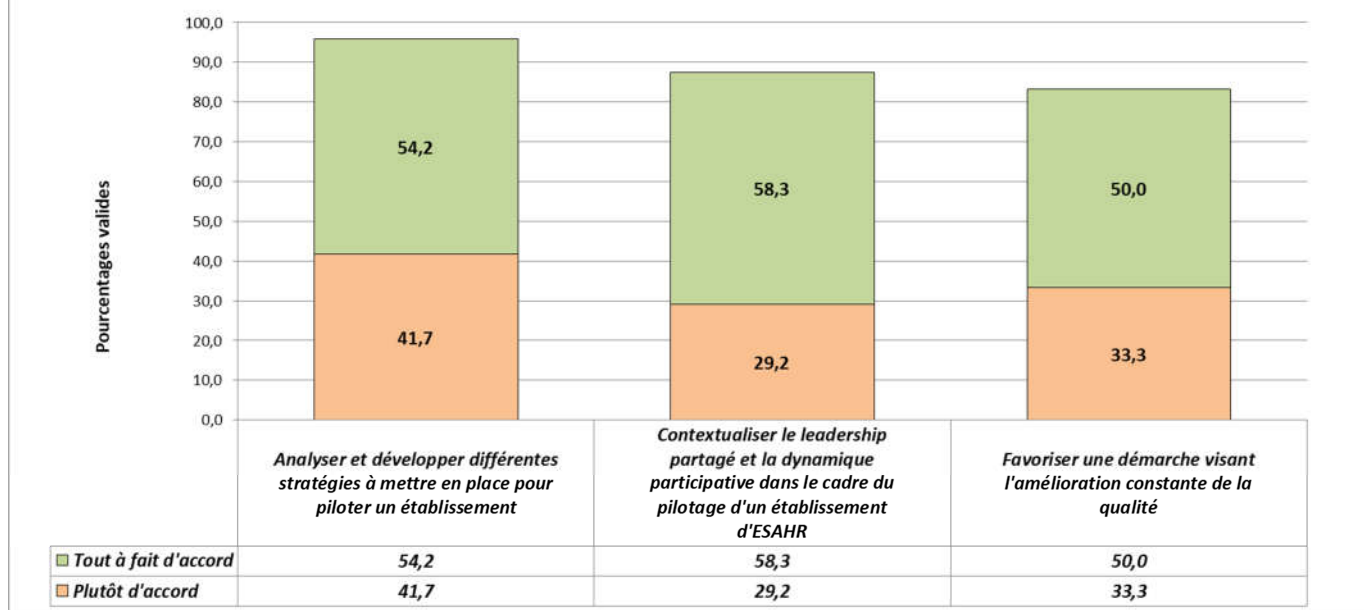
*« Un arbre de pilotage d'un ets. Une stratégie pour évaluer la qualité ; De nombreuses pistes de réflexion. Des outils. ; De nombreuses idées pour dynamiser la gestion quotidienne de mon ets. La démarche qualité reprend vie dans l'ordre de mes priorités. »*

<sup>13</sup> Garant M., Letor C. (dir). Encadrement et leadership. Nouvelles pratiques en éducation et formation. Louvain-La-Neuve. 2014. De Boeck Supérieur.

**Sous-module pilotage - Rencontre des objectifs 2020-21**

**Enseignement secondaire artistique à horaire réduit**

(N= 24, 2s)

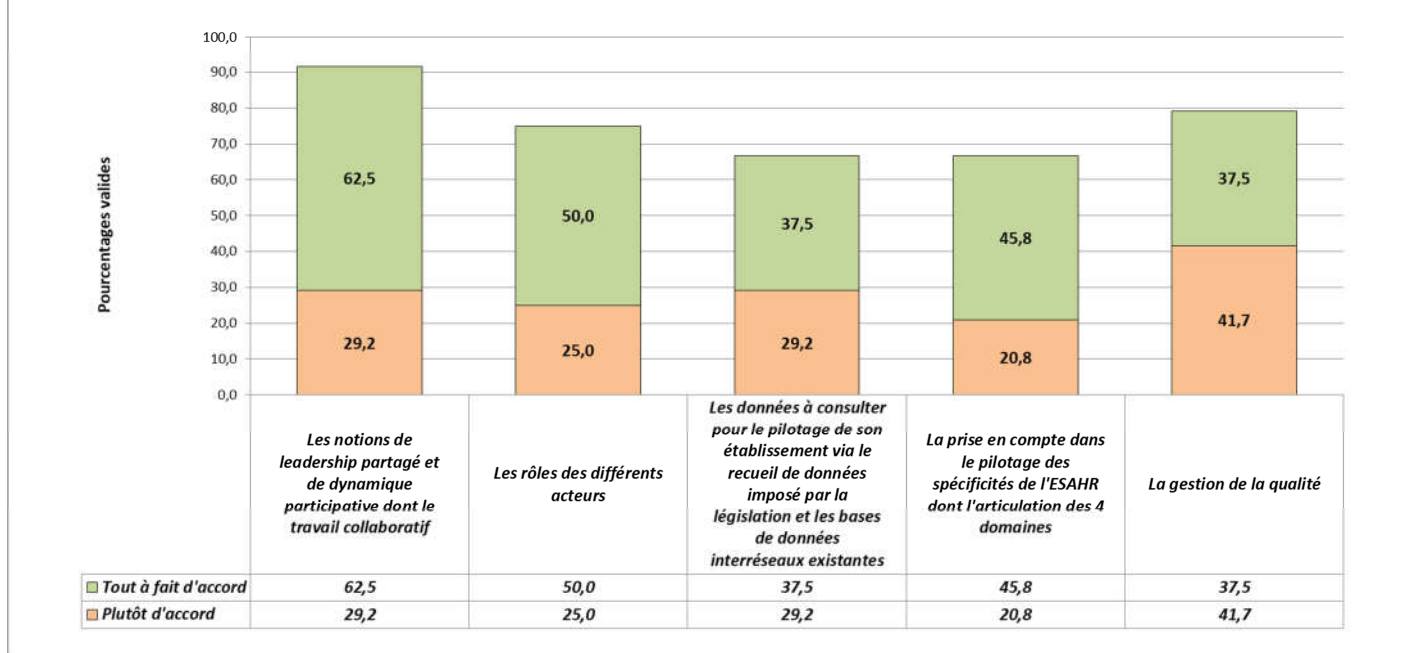


Graphe 29

**Sous-module pilotage - Rencontre des objets 2020-21**

**Enseignement secondaire artistique à horaire réduit**

(N= 24, 2s)



Graphe 30

L'importance des 3 objectifs accordée par les participants varie de 83 % à 95,9%. Autrement dit, les participants apparaissent très satisfaits des pistes stratégiques données pour développer leur établissement. Selon leurs propos, une forte proportion s'accorde pour dire que le leadership est mis en valeur dans le cadre du pilotage. (87,5%).

On retrouve ce même enthousiasme pour des objets de formation comme le leadership partagé et le travail collaboratif (91,7%) et la gestion de la qualité(79,2%). Par contre, les objets qui ont trait , plus précisément au pilotage et aux spécificités liées à l'ESAHR ne rencontrent pas toujours le succès attendu (66,4%). Les commentaires, peu nombreux rappelons-le, laissent entendre que le passage en distanciel a été un obstacle de taille pour certains candidats.

Une prise de conscience de la tâche à effectuer et des différentes étapes du processus au niveau du pilotage se révèle chez certains candidats. Il semble que la rencontre des différents objets n'ait pu être abordée de façon plus approfondie.

*Le pilotage dans les académies est à ses débuts du processus. Le travail par projet et objectifs est la base de notre enseignement depuis toujours sans toutefois que l'on en ait toujours pris conscience. Y apporter une réflexion et une structure et un mode d'emploi est très intéressant. ; Les objectifs de pilotage et de leadership partagés ont été clairement atteints; les particularités des quatre domaines n'ont pas été abordées: on a parlé de vision commune ; Des éclaircissements sur le plan de pilotage et le projet pédagogique et artistique d'établissement. »*

Un cadre concret posé grâce à des éléments pratiques, des réflexions critiques et des retours sur soi engage le directeur dans sa mission de leader pédagogique et l'assure de sa position essentielle et opérationnelle au sein de son établissement.

*« Des références. Il n'est pas facile de trouver le temps par soi-même des pistes pour nourrir son projet éducatif ; Des outils supplémentaires, une vision différente de la mise en place d'un projet pédagogique ; des outils de travail collaboratif et une vision pédagogique globale plus claire ; Mises en situation concrètes qui permettent d'intégrer toutes les données et les enjeux liés à la fonction de direction. »*

L'ouverture au leadership partagé et au travail collaboratif est amorcée dans ce sous-module. Cet élément engage le directeur à ne plus se situer dans une sorte de « solitude structurelle<sup>14</sup> » mais au contraire, à s'impliquer « avec armes et bagages » dans un processus d'équipe, de co-construction.

*Le travail de co construction ; Une nouvelle ouverture vers les principales démarches dans le travail collaboratif ; Une belle découverte d'outils numériques à utiliser dans le but d'un leadership partagé. Une vision autre du fonctionnement de réunions, du partage en équipe, d'analyse de situation, ...*

#### Pour ne pas conclure cet axe pilotage, partie vision pédagogique et pilotage

Pour ces différents niveaux et types d'enseignement, les avis, fort positifs, sont centrés sur le développement du leadership concentré ou partagé. Les objectifs et objets de ce sous-module sont donc bien perçus, contextualisés, opérationnalisés et transférés au mieux par le public même s'ils ne sont pas explicitement analysés dans les commentaires.

Cette formation ouvre les participants à une approche intégrée de leur fonction, de leur mission et de leur rôle au sein de leur école, combinant à la fois les aspects de la vision pédagogique et du pilotage. Les actions de leadership évoquées leur permettent de partager une partie de leur autorité car ils sont mieux équipés en termes de dimensions cognitive, sociale et même émotionnelle (en rapport avec leur changement de posture et l'affirmation de leur rôle). Ils sont mieux outillés pour prendre un recul réflexif et critique, pour dessiner des lignes de conduite, pour situer leur action pédagogique dans un ensemble institutionnel, pour articuler les différentes actions entre elles.

Le temps, ennemi de toujours, le distanciel et parfois certains équilibres d'ordre pédagogique émaillent de ci, de là, quelques sessions au travers de quelques individus. Nous notons leur relatif engouement et transmettons à nos formateurs leurs avis.

#### **2.3.4.2. Point de vue des formateurs**

Nous en dégagerons ici quelques éléments positifs, quelques éléments d'attention et quelques propositions de régulation.

Si le distanciel questionne, il permet de mettre en évidence une plus-value de la formation en lien avec le leadership pédagogique : « *il nous semble que garder certaines parties de la formation en distanciel avec ces nouveaux outils*

---

<sup>14</sup> Expression empruntée à Letor et Garant, op. cit.

*pourrait être une plus-value pour la formation des directeurs qui devront pouvoir exercer leur leadership pédagogique également à distance. »*

Quand plusieurs formateurs s'accordent et s'entendent pour ensemble distiller la formation, le succès est assez immédiat et pointé par tous les acteurs : « *La dynamique de collaboration entre les formateurs.* »

Le déroulement de la formation a semblé à certains trop cadré. Ils n'ont pu se l'approprier aisément : « *la méthodologie des activités sans concertation avec les formateurs pressentis. Il a été compliqué de s'approprier ce déroulement.* »

L'hétérogénéité des publics dérange, interpelle. Comment répondre aux attentes si différentes de chaque individu ? « *l'extrême hétérogénéité des participants en termes de profils, d'expérience, d'ancienneté.* »

La place de la certification, également remarquée par les candidats, mérite qu'on s'y intéresse de près. Le temps d'appropriation et les liens entre les différents contenus ne sont pas suffisamment pris en compte : « *Tous les formateurs sont d'accord pour dire que la certification à la fin du module « Vision » est trop précoce et que les candidats ont du mal à mobiliser tous les leviers abordés en formation et qui ne sont pleinement développés que dans ce module « Pilotage ».*

Diverses propositions émanent de ces avis contrastés. Nous les livrons ici afin qu'ils puissent être pris en compte lors de la réunion d'harmonisation.

- *Etre associés à la construction du contenu de la formation et entamer la coordination de son déroulement plus tôt dans la journée.*
- *Organiser une formation plus hybride de type blended learning avec des moments en présentiel, des moments en distanciel avec des outils numériques participatifs (wooclap, sous-salles de conférence zoom, cartes mentales interactives et collaboratives, post-it collaboratifs, tableaux blancs...) et des moments en autonomie via la plateforme teams qui permet aux formateurs d'interagir avec les participants de façon synchrone et asynchrone.*
- *Il nous semblerait plus judicieux de certifier les candidats à la fin du module « Pilotage » (plutôt qu'à la fin du module « Vision pédagogique »), vu que ce module leur donne des outils de pilotage stratégique essentiels pour faire une analyse pertinente des cas.*
- *Retour à une formation en présentiel.*

Même si nous n'avons que peu de retours des formateurs, nous pouvons constater que leur avis rejoint en tous points celui des participants. Leurs préoccupations d'ordres méthodologique, technique et collaboratif prouvent à la fois leur clairvoyance et leur désir d'emmener les candidats sur le chemin d'un leadership efficace et efficient.

Leurs propositions seront à envisager avec discernement lors de la prochaine réunion d'harmonisation.

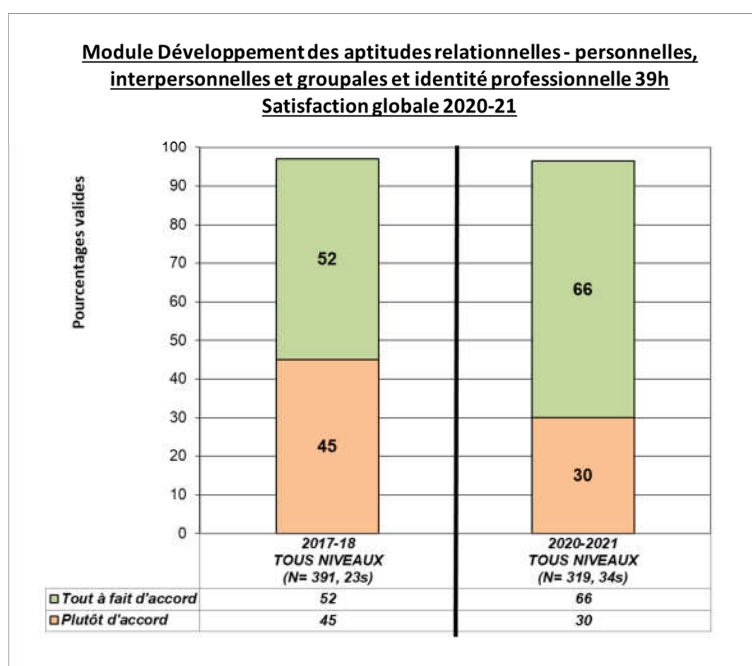
## 2.4. Axe pilotage - développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle (39h)

Si en 2019-20, aucune session n'a été organisée, en 2020-2021, 15 sessions de la première partie de 30h et 25 sessions de la partie d'approfondissement (9h) ont été organisées. Parmi ces 25 sessions, 12 concernent « la communication, la prévention et la gestion des conflits en organisation scolaire » et 13 « la gestion des ressources et les relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire ».

54,5% des participants sont en fonction. On compte 56% des participants issus du fondamental, 33% du secondaire, 9% de l'enseignement de promotion sociale et 2% de l'ESHR. 8% des participants travaillent dans le spécialisé.

Afin de pouvoir comparer les formations de l'ancien système de formation avec celles concernées par ce rapport, nous avons fait le choix, pour les analyses de la satisfaction et des apports de la formation, de présenter les résultats des évaluations des 39h toutes formations confondues. L'analyse textuelle plus fine dissociera les deux parties (30h et 9h) lorsqu'il sera pertinent de recevoir un feedback plus précis. L'année sélectionnée pour comparer les formations de 2020-21 est 2017-18. L'année 2018-19 était la dernière année complète de l'ancien dispositif de la FID. Toutefois, un rapport centré uniquement sur l'analyse descriptive avait été rédigé à cette occasion.

### 2.4.1. Satisfaction



Graphe 31

96% des participants sont satisfaits de l'ensemble de la formation (39h). En 2017-18, 97% étaient satisfaits de l'axe relationnel (20h). Comparativement, on remarque que le nombre de personnes « tout à fait d'accord » a augmenté de 8%. Ce qui est très positif.

Plus précisément, 95,4% des participants se disent satisfaits de la première de 30h. Parmi ceux-ci, 62,3% sont « tout à fait d'accord ». Concernant la partie d'approfondissement, ils sont 97,5% de participants satisfaits, dont 70,5% tout à fait d'accord. On remarque donc un succès certain pour les deux parties de la formation avec une satisfaction accrue pour la partie d'approfondissement.

### 2.4.1.1. *Ce que les participants ont apprécié*

Lors de la première partie de 30h, les participants sont particulièrement enthousiastes quant **aux formateurs qui les ont accompagnés** ; cela toutes sessions confondues. Leur disponibilité même à distance, leur bienveillance, leur capacité à instaurer un climat serein, leur partage d'expériences personnelles tout à fait à propos, leur expertise sont soulignées. Les éloges ne manquent pas. Les participants affirment avoir apprécié, entre autres : « *Les qualités du formateur à rebondir face à nos demandes* », « *le formateur ! Il connaît le contenu sur le bout des doigts. Il rend le contenu vivant et donne du sens* ».

Ce sont ensuite **les partages avec les autres participants** qui sont soulignés. Certains témoignages valorisent les échanges fructueux facilités par un groupe homogène, alors que d'autres commentaires insistent sur la richesse d'un public de différents niveaux réuni. La bienveillance du groupe est aussi souvent pointée comme un élément positif. Paradoxalement, si les échanges reviennent énormément dans l'expression de la satisfaction des participants (sessions en distanciel et présentiel confondues), nous constatons qu'il est aussi fortement pointé dans les désagréments liés au distanciel<sup>15</sup>. Les personnes leur satisfaction de la sorte : *(j'ai apprécié) « le climat instauré durant cette formation »*, « *La possibilité de s'exprimer librement.* » ou encore « *le partage de situations concrètes et vécues* ».

Enfin, arrivent en troisième position **la richesse des activités tournées vers le concret**, la pratique et le partage d'expérience. « *(J'ai apprécié) la bienveillance, les échanges et les mises en situation concrètes* ».

Pour la partie d'approfondissement de 9h, ce sont les mêmes constats positifs qui dominent. A ceux-ci, s'ajoutent la satisfaction liée au **nombre restreint de participants** ainsi que le confort amené par **la connaissance préalable de la plupart des participants entre eux**. Ainsi, les personnes expriment avoir apprécié : « *les échanges et interactions possibles grâce au nombre restreint de participants.* », « (...) *Le fait de retrouver des participants du module initial de 30h* », « *Au vu des conditions sanitaires et l'usage de TEAMS, le fait d'être au sein d'un petit groupe de seulement quatre participants fut un réel bonheur nous permettant beaucoup d'interactions avec la formatrice et leurs autres participants. Cela à participer à la "rentabilité" des 9h, durée très courte.* »

### 2.4.1.2. *Ce que les participants ont moins apprécié*

A contrario, que ce soit pour la partie de 30h ou de 9h, en tout premier lieu, les participants affirment ne pas avoir apprécié **le distanciel** en formation : « *(j'ai moins apprécié) la distance vu le contexte sanitaire... mais personne n'y peut rien!!!* », « *(j'ai moins apprécié) le distanciel* ».

Lorsque les participants explicitent davantage les désagréments liés au distanciel, deux éléments sont cités. D'une part, **le manque d'échange** et, d'autre part, **l'aspect pratique insuffisant** : « *La distance, je n'ai pas pu développer de réels relations avec mes collègues. Les travaux de groupe ont aidé un peu mais pas suffisamment. Ce n'est pas de la faute des formateurs.* », « *La Covid nous a empêché à la fin de pratiquer des exercices de groupes qui n'étaient possibles qu'en présentiel* ».

Pour la partie de 30h uniquement, deux désagréments supplémentaires apparaissent. Premièrement, certains participants ont moins aimé : « **La quantité de travail à réaliser et la quantité de matières donnée en peu de temps** ». Une autre personne l'exprime ainsi : « *Le manque de temps pour voir certains objectifs, certaines matières survolées. A mon avis, il faudrait plus d'heures de formation pour cette partie de la FID* ». Cette remarque est d'autant rapportée par les directeur.trice.s en fonction : « *La direction demande déjà un gros investissement, le Covid, les absences, le ppil, les changements administratifs, ... et ajouter cette formation a vraiment été très difficile à gérer. Les 4 h de travail en ligne se transforment très vite en 8h. Le travail demandé tout au long de la formation me paraît vraiment conséquent. Je suis inquiète pour la suite car gérer l'école (surtout en ce moment) ainsi que les formations à venir, je ne sais pas si j'en serai capable.* ». On lit aussi dans ce dernier extrait le rôle qu'a pu jouer l'organisation à distance dans le sentiment de surcharge des participants en fonction.

<sup>15</sup> Voir dans la suite de cette partie.

Deuxièmement, une minorité de personnes, issues de l'enseignement de promotion sociale et de l'ESAHR, expriment le fait que **la formation n'est pas assez adaptée à leur niveau** : « Trop théorique, pas du tout adapté à l'enseignant de promotion sociale », « Formation axée sur l'entreprise et non sur l'enseignement, et encore moins l'ESAHR ».

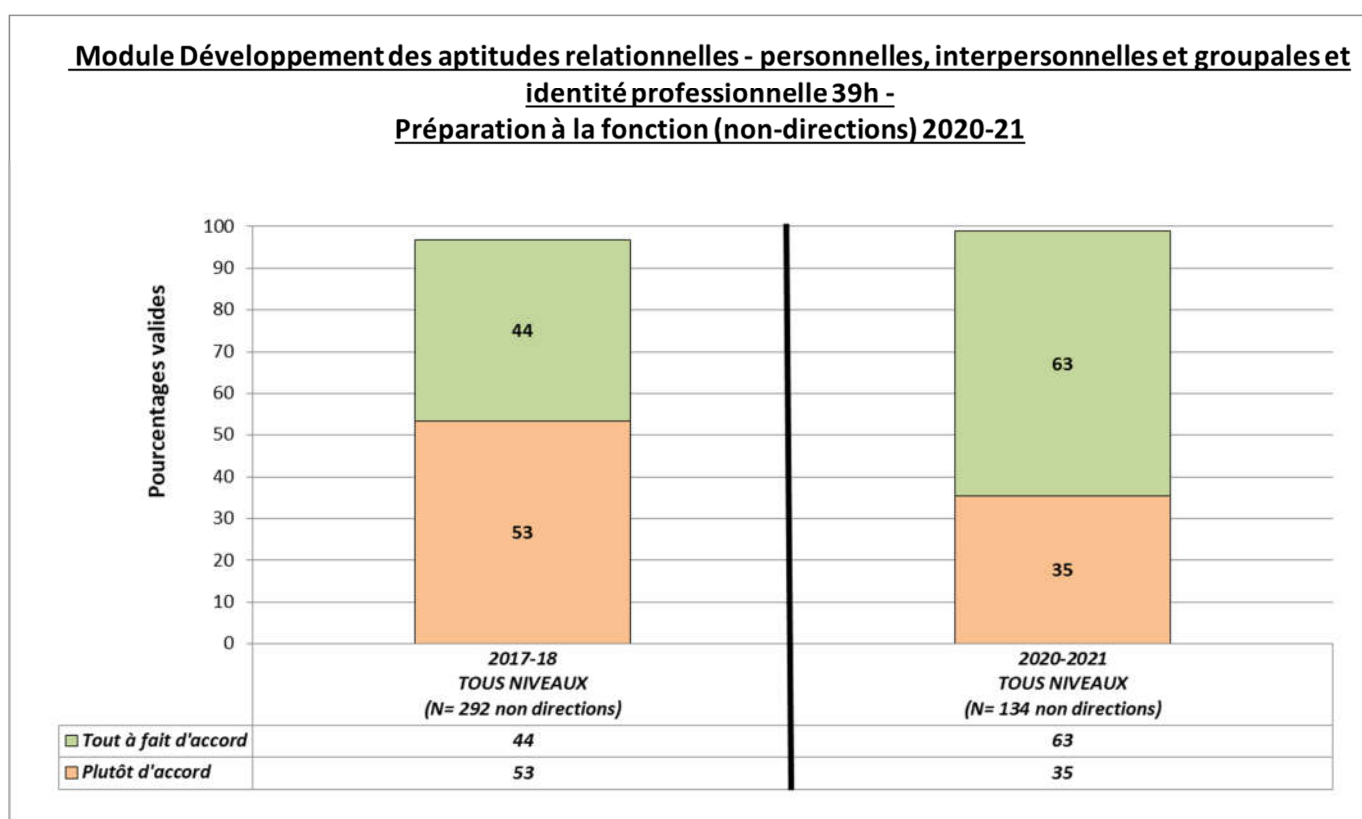
## 2.4.2. Apports de la formation

Nous avons examiné 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?



Graphe 32

### 2.4.2.1. Les participants qui ne sont pas en fonction

On remarque dans un premier temps que le nombre de personnes attestant que la formation leur prodigue un apport pour leur futur métier est légèrement supérieur à celui enregistré dans l'ancien système en 2017-18. Les deux scores sont quoi qu'il en soit très haut : 98% en 2020-21 contre 97% en 2017-18. Le nombre de personnes qui sont tout à fait d'accord a par contre considérablement augmenté en 2020-21 (hausse de 19%).

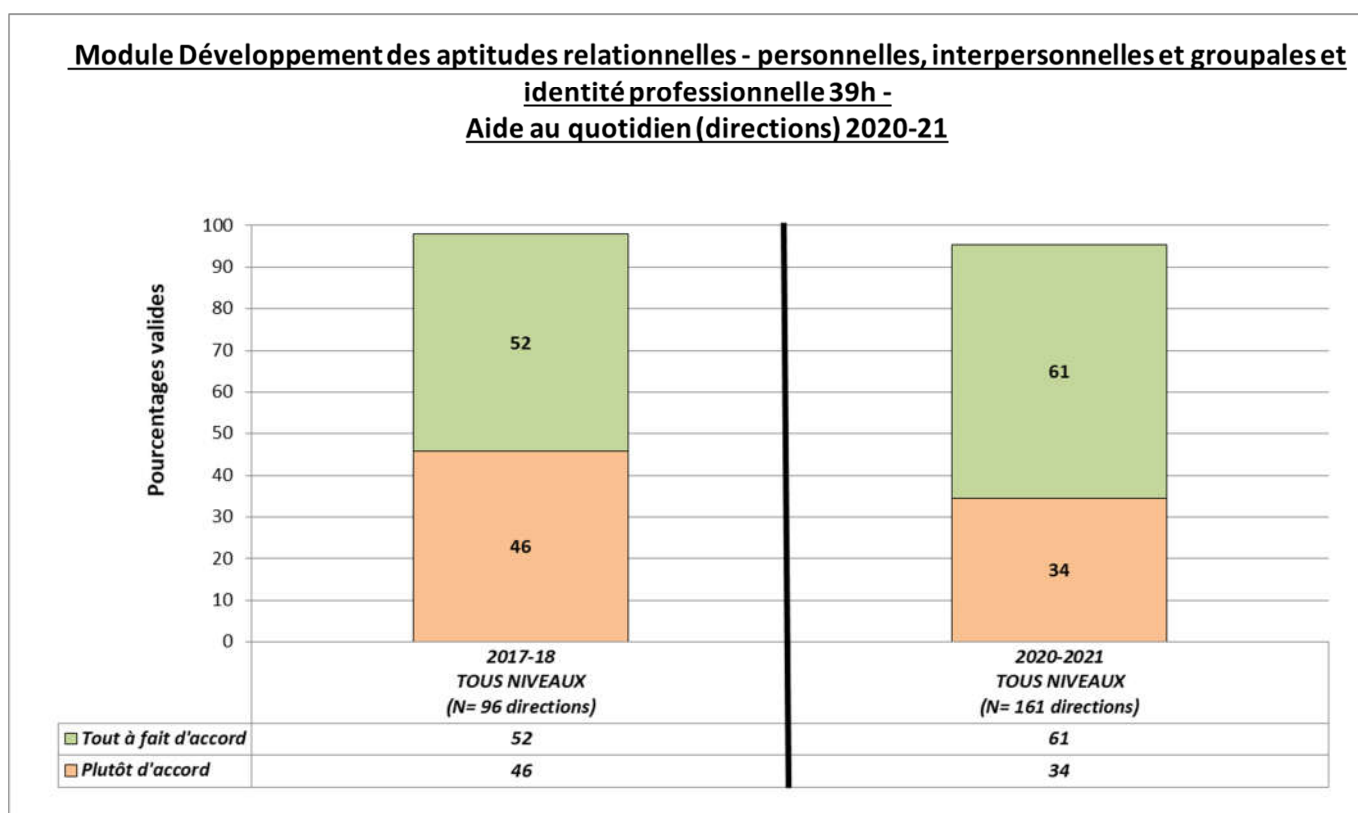
Concernant les apports identifiés lors de la première partie de 30h, trois éléments sont principalement cités :

- **une vision plus réaliste de la fonction** de direction et du **changement de posture** qui en découle
- des **outils en lien avec le management et le leadership** partagé
- le travail des **aspects communicationnels** inclus dans la fonction de direction

On lit : (la formation m'a apporté) « une prise de conscience du changement à opérer pour faire face aux anciens collègues dans un autre statut de relation hiérarchique », « De nombreux outils de communication et de gestion (...) » ou encore « la découverte de moyens pour analyser et gérer des situations problématiques, méthodes de management et leadership, travail en équipe pour découvrir le vécu de directions d'école,... »,

La gestion de conflit est aussi fréquemment citée ainsi que, dans une moindre mesure, la gestion de réunion et une meilleure connaissance de soi-même. « Par ailleurs, jusqu'ici, je ne disposais pas vraiment de méthodes pour conduire des réunions, gérer des situations conflictuelles ou encore susciter l'implication de mes collaborateurs : le module offre l'opportunité d'acquérir différents outils et techniques dans ces domaines ».

Dans la partie d'approfondissement de 9h s'ajoutent des commentaires liés à l'analyse de situation problèmes : « pouvoir analyser une situation-problème sous plusieurs angles. Envisager les possibles. Pouvoir débloquer une situation de la manière la plus juste. », « Prise de conscience du caractère multifactoriel de la gestion des problématiques d'une organisation scolaire. ».



Graphe 33

### 2.4.2.2. Les participants en fonction

Les directions en fonction semblent trouver un peu moins d'apports à leur quotidien que précédemment. Elles sont 95% en 2020-21, alors qu'elles étaient 98% en 2017-18. Le nombre de personnes « tout à fait d'accord » a par contre augmenté de 9%.

Les participants pointent principalement trois objets pour lesquels ils ont reçus des apports significatifs :

- **la communication** en lien avec la fonction de direction
- **le management et le leadership partagé**
- **la gestion des conflits**

On lit : « nouvelles pistes concernant un domaine inconnu mais pourtant indispensable à avoir en bagage (management et leadership) », « Les outils concrets pour la gestion des conflits », « Outils de communication divers : SMART, DESC, SWOT, FEEDBACK ».



Un apport apparaît pour ce public spécifique : la prise de recul sur leur fonctionnement en tant que directeur.trice : « *Cela me permet de réfléchir à ma situation et m'aide à répondre à certaines questions. C'est l'occasion de faire le point.* »

Au niveau de la partie d'approfondissement de 9h, on retrouve les 3 apports identifiés pour la partie de 30h. S'ajoutent à nouveau **l'aspect réflexif** lié à la stimulation du groupe ainsi que **l'analyse plus poussée de situations problèmes** : « *Elle m'a donné des pistes de réflexion et des outils applicables au quotidien avec l'ensemble des acteurs de l'école. J'ai découvert des méthodes qui m'étaient inconnues et amènent un éclaircissement sur certains comportements.* », « *Une super formation d'échanges qui m'a permis d'entendre les difficultés, les solutions et les diverses réalités de chacun et par-là d'élargir ma conscience du champ d'action d'un directeur.* »

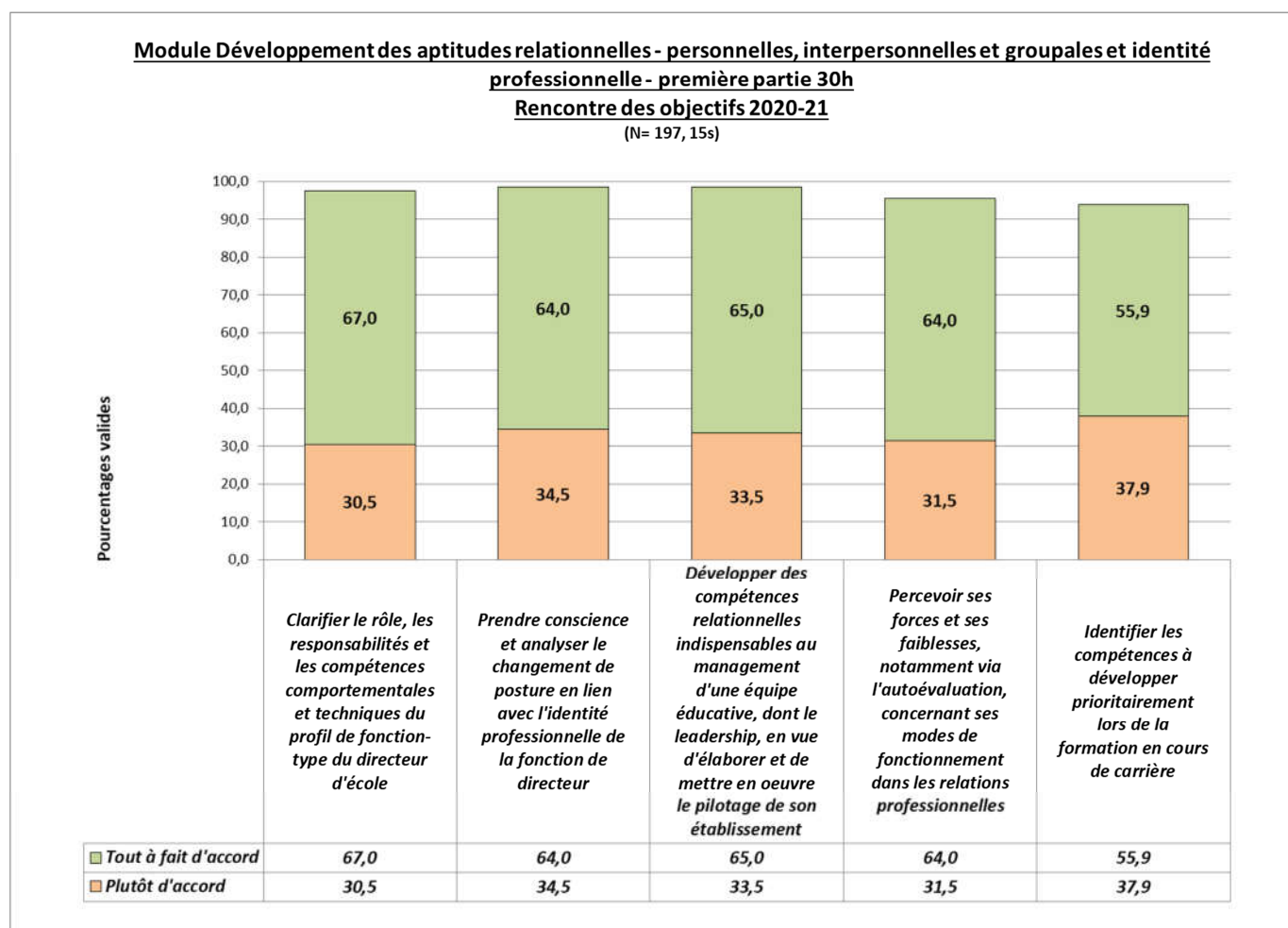
### 2.4.3. Première partie (30h)

Cette partie est structurée par trois fils conducteurs à travailler de manière transversale en formation :

- La prise de conscience et l'analyse du changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur
- Le leadership en milieu scolaire
- L'auto-évaluation de ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles.

Ces fils conducteurs traversent 4 objectifs et 17 objets dont nous analysons la rencontre ci-dessous. Les objectifs et objets ayant été retravaillés lors de la conception du nouveau parcours de formation initiale des directeurs, nous n'avons pas pu les comparer avec ceux de l'ancien système dans nos graphiques. Toutefois, lorsque cela était possible et pertinent, nous avons réalisé cette comparaison par écrit.

### 2.4.3.1 Objectifs travaillés lors de la formation



Graph 34

Cette formation de 30h travaille 4 objectifs, dont le dernier est présenté ici sous la forme de deux items pour une meilleure prise d'informations. De manière globale, plus de 90% des participants affirment que chacun des objectifs assignés à la formation a été travaillé. Ce qui est particulièrement satisfaisant.

Ils ajoutent toutefois via leurs commentaires que s'ils sont tous abordés, ils ne peuvent pas tous être approfondis. « *Timing serré qui ne permet pas une réelle assimilation des concepts. Juste une introduction aux concepts.* » Nous apprenons encore, par l'analyse des commentaires, que des choix sont parfois faits sur les objectifs à approfondir selon le formateur en charge. Certains participants témoignent du regret de ne pas pouvoir approfondir l'ensemble des sujets en formation. « *Par manque de temps, certains aspects ont été abordés plus rapidement et mériteraient clairement un approfondissement.* ». D'autres expriment l'importance qu'ils devront donner à continuer à se former par après : « *Pour être bien dans la fonction et efficace tout en veillant au bien-être de chacun (MDP, enfants,...), il faudrait une formation beaucoup plus longue. Pour une formation de cette durée, nous avons touché à tout dont certains aspects plus en profondeur. A nous de nous former sur les points qui nous semblent moins bien acquis.* »

98,5% des participants affirment que le troisième objectif « **développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, dont le leadership, en vue d'élaborer et de mettre en oeuvre le pilotage de son établissement** » est travaillé en formation. Il s'agit de l'objectif évalué le plus positivement. Parmi ces 98,5%, 65% sont tout à fait d'accord. Cet objectif est mentionné parallèlement dans les commentaires des participants. Un participant témoigne avoir reçu « *des outils, une notion claire de l'équilibre à atteindre entre le management et le leadership* ». Un autre évoque des « *nouvelles pistes concernant un domaine inconnu mais pourtant indispensable à avoir en bagage (management et leadership)* ». Si on compare le travail de cet objectif avec celui s'y référant de l'ancien système de formation (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), on passe de 80% à 98,5% des personnes qui estiment que cet objectif est rencontré.

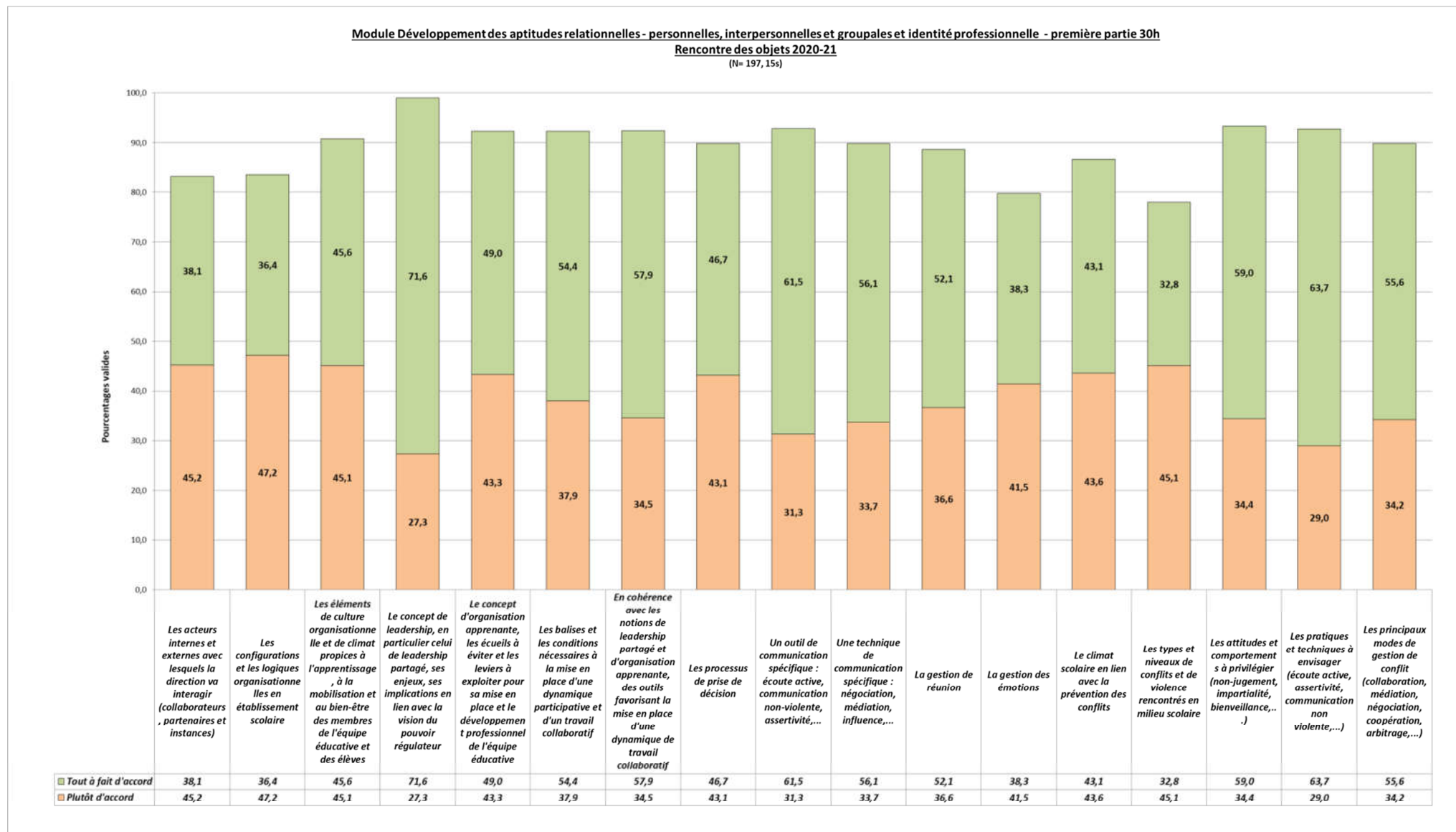
L'objectif « **Prendre conscience et analyser le changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur** » obtient aussi un score de 98,5%, avec cette fois 64% de personnes tout à fait d'accord sur le fait que cet objectif est rencontré. Dans l'ancien système de formation, le fil conducteur « *Prendre conscience et analyser le changement de posture lié à l'identité professionnelle de la fonction de direction* » correspond à cet objectif. 92% des participants estimaient en 2017-18 que ce fil conducteur était travaillé. On voit donc à nouveau une amélioration. Les participants affirment avoir reçu « *des clés dans le domaine de la posture à adopter dans les relations à entretenir avec mes collaborateurs* » mais aussi avoir été accompagnés dans la « *construction d'une identité de direction par rapport à notre personnalité!* ».

L'objectif « **Clarifier le rôle, les responsabilités et les compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type du directeur d'école** » est travaillé selon 97,5% des participants. Cet objectif est lié à l'apparition du profil de fonction type du directeur d'école dans le décret du 14 mars 2019 et n'était donc pas présent dans l'ancienne FID. Quelques commentaires citent le profil de fonction dans les éléments de formation découverts sans plus de commentaires.

L'objectif « **Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, concernant ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles** » est rencontré à 95,5%. Les participants évoquent à plusieurs reprises des apprentissages en lien avec cet item : « *J'ai ouvert les yeux sur certaines façons de faire qui n'étaient pas... à faire* », « *J'ai pu me découvrir à travers les exercices.* », « *Les différents tests m'ont donnés des éléments d'analyse sur ma personnalité et sur mes attitudes face à diverses situations* » ou encore « *me permettre de faire une auto-analyse de mes pratiques* ».

Enfin, l'objectif « **identifier les compétences à développer prioritairement lors de la formation en cours de carrière** » est, selon 93,8% des participants, travaillé en formation. Concernant cet objectif, si les participants expriment clairement conscientiser le besoin de continuer à se former, on retrouve moins d'informations sur l'identification de compétences à développer prioritairement. On lit : « *Prise de conscience des formations à poursuivre* », « *A nous de nous former sur les points qui nous semblent moins bien acquis* », mais aussi un commentaire très parlant, « *orienter les choix de mes formations futures (en fonction de mes faiblesses plutôt que de mes envies)* ».

### 2.4.3.2 Objets travaillés lors de la formation



Graphe 35

Les objets à travailler (17) sont répertoriés dans trois grandes catégories : gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire, communication en organisation scolaire et prévention et gestion de conflits en organisation. On remarque avec satisfaction qu'à l'exception d'un objet, tous sont travaillés suffisamment pour 80% des participants. 11 objets passent la barre des 90%. L'objet « Le concept de leadership, en particulier celui de leadership partagé, ses enjeux, ses implications en lien avec la vision du pouvoir régulateur » atteint même 98,9%.

« **Les types et niveaux de conflits et de violence rencontrés en milieu scolaire** » est l'objet le moins travaillé selon les participants. 78% d'entre eux pensent que cet objet est suffisamment travaillé et, parmi ceux-ci, 33% sont tout à fait d'accord. La gestion des conflits était une compétence de l'axe relationnel. Elle obtenait en 2017-18 un score de 78,3% avec uniquement 1,8% de participants tout à fait d'accord. On reste donc, en 2020-2021, sur des chiffres plus favorables que précédemment.

A la lecture des commentaires, on remarque de nombreux partages sur le travail de la gestion des conflits dans une optique pratique : « *des outils concrets utiles à la gestion des conflits* », « *la gestion des conflits (de l'importance de les gérer et des outils proposés)* », « *apprendre à gérer un conflit* ». Au vu de ce nombre important de commentaires, on peut émettre l'hypothèse que **les participants ont principalement travaillé cette thématique dans une optique pratico-pratique et ne repèrent pas le travail de l'objet tel qu'énoncé** : « *Les types et niveaux de conflits et de violence rencontrés en milieu scolaire* ». Cet intitulé englobe, de fait, un aspect théorique du conflit ainsi qu'un élargissement vers la violence scolaire en générale qu'on ne retrouve nullement dans les commentaires.

### 2.4.3.3. *Point de vue des formateurs*

Les formateurs évoquent **les difficultés liées à la situation sanitaire** : les absences pour cause de quarantaine ou de maladie, les adaptations à réaliser lors des changements de modalité ou encore les participants en fonction mis en difficultés dans la gestion de leur école. Un formateur le formule ainsi : « (...) *de manière générale, les personnes en fonction de direction ont vécu la formation comme une couche de travail supplémentaire alors qu'elles étaient totalement surchargées (organisation Covid, maladies, quarantaines,...). Mise en place en urgence d'une formation asynchrone (maladie de la formatrice) pour la troisième journée de formation qui a en définitive permis à certains participants de réorganiser leur agenda et "respirer un peu" en suivant le module au moment de leur choix.* »

Ils soulignent aussi **la bonne collaboration entre les différents intervenants** lors des adaptations à faire : « *Excellente participation du groupe. Attitude professionnelle de chaque participant* », « *Collaboration et communication entre les formateurs* », « *Bon soutien de l'IFC* ».

Au niveau des objets et objectifs à travailler en formation, les formateurs évoquent comme les participants **le survol impliqué par le nombre d'objets important** à travailler dans le laps de temps imparti : « *Trop de matières à couvrir – ce qui était une réflexion faite de notre part, lors de la remise d'offre. Ainsi nous avons dû approfondir certains sujets, à la base de la pyramide des compétences (management leadership, délégation, inclusion-responsabilisation, développement des compétences, feedback, gestion des entretiens, conflits, organisation apprenante, connaissance de soi), et un peu moins d'autres tels que intelligence émotionnelle que nous avons couverte de manière plus superficielle si l'on envisage le sujet de manière extensive.* »

Les lacunes pointées chez les participants par les formateurs sont :

- **l'analyse systémique** d'une situation et la prise d'une **posture réflexive**
- le **changement de posture** d'enseignants à celle de direction
- le travail réel sur leur **bilan de compétences, leurs forces et leurs faiblesses**

Ils évoquent enfin les freins partagés par **les participants qui suivent ce module en même temps que des formations réseaux** et qui doivent gérer leur emploi et l'implication demandés de part et d'autre en formation.

On notera enfin **que l'évaluation orale** est plébiscitée par plusieurs formateurs pour qu'elle puisse **être réalisée à distance pour les participants intéressés**. Ceux-ci évoquent l'intérêt de ne pas se déplacer parfois sur de longues distances pour quelques minutes d'entretien oral.

## 2.4.4. Partie approfondissement (9h)

La partie approfondissement, tout comme la première partie de 30h, est structurée par trois fils conducteurs à travailler en formation :

- La prise de conscience et l'analyse du changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur
- Le leadership en milieu scolaire
- L'auto-évaluation de ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles

Elle répond aussi aux mêmes objectifs :

- Clarifier le rôle, les responsabilités et les compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type du directeur d'école
- Prendre conscience et analyser le changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur
- Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, dont le leadership, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre le pilotage de son établissement
- Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, concernant ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles ; identifier les compétences à développer prioritairement lors de la formation en cours de carrière.

La partie d'approfondissement (9h) permet aux participants d'approfondir un thème en fonction d'une auto-évaluation réalisée à l'issue de la première partie. Cette partie doit être suivie après la première partie introductive durant laquelle le participant est amené à réaliser l'auto-évaluation qui lui permettra de choisir le sujet à approfondir. Suite à la réussite de la première partie de 30h, les participants sont invités à s'inscrire et à se répartir dans une des deux thématiques :

- Gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire
- Communication, prévention et gestion des conflits en organisation scolaire

**Les deux thématiques semblent appropriées et répondre tant l'une que l'autre aux besoins des participants.** Plusieurs personnes s'expriment à ce sujet : *« Juste dommage que nous ne pouvions pas nous inscrire aux deux modules complémentaires. Il faut absolument choisir, hors les deux sont plus qu'intéressants pour notre futur métier »*. *« (...) il est dommage de devoir faire un choix... les deux options sont très intéressantes. »*

### 2.4.4.1. Objets approfondis lors de la formation

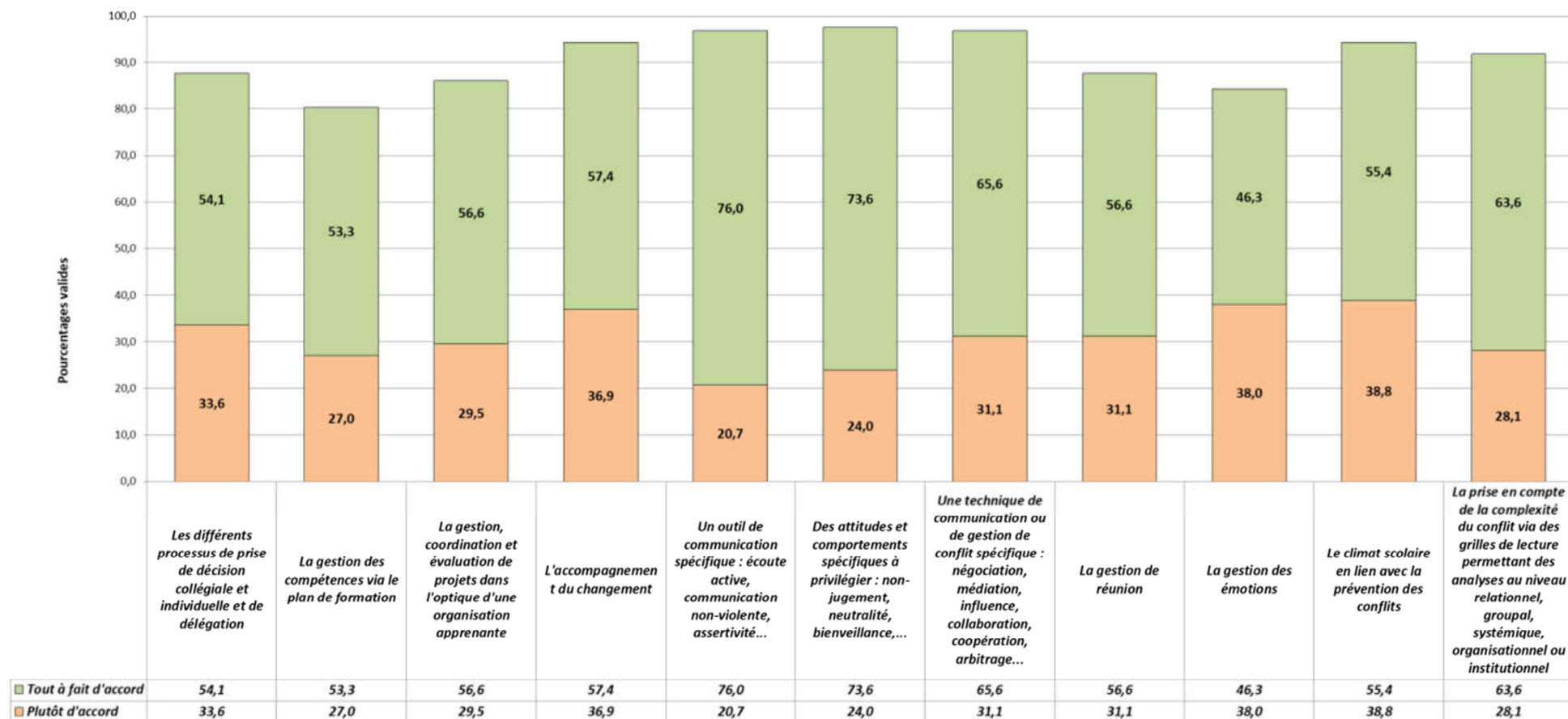
Aucun objet n'est assigné à la formation, l'objectif étant d'approfondir des notions choisies à partir des besoins identifiés par les participants dans leur auto-évaluation.

Des exemples d'objets sont proposés aux opérateurs. Ils sont repris dans l'évaluation des participants. Le graphique ci-dessous reprend ces items et nous donne une information sur les objets sélectionnés pour être approfondis.

**Module Développement des aptitudes relationnelles - personnelles, interpersonnelles et groupales et identité professionnelle - approfondissement 9h**

**Rencontre des objets 2020-21**

(N= 122, 19s)



Graphe 36

On remarque un trio de tête d'objets très pratico-pratiques et particulièrement travaillés :

- **Un outil de communication spécifique** : écoute active, communication non violente, assertivité, ... (96,7%)
- **Des attitudes et comportements spécifiques à privilégier** : non-jugement, neutralité, bienveillance, ... (97,5%)
- **Une technique de communication ou de gestion de conflit spécifique** : négociation, médiation, influence, collaboration, coopération, arbitrage... (96,7%)

Viennent ensuite deux thématiques plus théoriques :

- **L'accompagnement du changement** (94,3%)
- **Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits** (94,2%)

Enfin, les objets les moins sélectionnés sont :

- **La gestion des compétences via le plan de formation** (80,3%)
- **La gestion des émotions** (84,3%)

La lecture des commentaires nous indique que **l'approfondissement des objets s'est voulu plus pratique et analytique** que théorique : « *Nous avons travaillé et revu les théories selon les besoins de chacun et cela était plus qu'enrichissant. C'était bien plus intéressant qu'un cours ex cathedra* ». « *Cette partie était plus axée, comme prévu, sur la gestion du conflit par un partage d'expériences* ». « *Tout ne peut pas être abordé lors d'une formation de 9h, mais celle-ci a été intense dans la profondeur de l'analyse des situations, des échanges et des solutions proposées.* »

#### **2.4.4.2. Intérêt de l'auto-évaluation réalisée dans la première partie de 30h pour le choix de la thématique de l'approfondissement**

Une grande majorité des participants affirment avoir choisi la thématique à approfondir **en fonction de l'autoévaluation réalisée** : « *Oui, elle a permis de « mettre le doigt sur mes faiblesses* », « *Oui, l'auto-évaluation faite en différents moments m'a permis de bien choisir le thème, même si j'aurais aimé suivre l'autre aussi* ». « *Effectivement, la progression tout au long du module de 30h a permis une analyse de nos compétences offrant la possibilité d'un choix adapté à notre profil.* »

Les quelques personnes qui affirment avoir été motivées par d'autres raisons, citent celles-ci :

- la date proposée plus en phase avec leur agenda ;
- leur vécu en tant que directeur déjà en fonction ;
- les projets qu'ils comptent implémenter dans le cadre de leur fonction de direction ;
- la dynamique de groupe et la motivation à retrouver des participants côtoyés précédemment en formation.

#### **2.4.4.3. Point de vue des formateurs**

Tout comme les participants, les formateurs sont **très positifs sur la formule des 9h**. « *Les participants étaient satisfaits voire très satisfaits. Formation vivante, interpellante, faisant appel à l'expérience et la réflexion. Adéquante en termes de contenus et de références terrain. Pratique.* »

Les seuls regrets formulés sont **l'obligation de choix de thématique** à opérer par les participants **et la mise en distanciel** de ces formations résolument tournées vers la pratique et les échanges. Les formateurs reviennent sur les approfondissements comme des moments privilégiés permettant le **travail en profondeur du changement de posture et de la prise de recul**. Ces derniers prennent aussi la mesure de **la polyvalence et de l'expertise** que ce



type de dispositif leur demande : « *La réponse immédiate aux besoins des formés nécessite une bonne connaissance des sujets par le formateur. Les analyses de causalité sont essentielles.* », « *La manière dont ces modules de 9h sont conçus permet de répondre aux attentes concrètes des formés.e.s. Mais ceci nécessite du formateur une très bonne maîtrise des différents domaines à explorer en fonction des cas proposés tout comme une bonne connaissance des réalités du terrain* ».

Les formateurs pointent 4 facilitateurs au déroulement du module :

- **la proximité avec la formation de 30h**
- le travail en **petit groupe**
- **la connaissance préalable des participants**
- **l'absence** de pression impliquée par **une épreuve certificative**

Ils en témoignent :

« *La proximité de la formation de base et le fait que les participants se connaissent est un avantage qu'ils ont mis en évidence. Heureux de la confiance accordée à leur apprentissage, ce module ne se terminant pas par une certification.* »

« *La proximité entre la formation de base et l'approfondissement : les intervenants se souviennent des bases théoriques, se connaissent déjà et le formateur connaît les participants qui ont passé leur certification peu de temps auparavant. Le sentiment de sécurité qui permet le travail en sous-groupe et la curiosité bienveillante mis en place lors de la formation de base sont facilement réinstaurés. Seulement 8 inscrits : facilité de prise de parole en séance plénière. Excellente préparation par les participants de l'exercice réalisé en amont de la formation.* »

Nous noterons enfin que les formateurs insistent sur **l'importance d'un accompagnement sur le terrain des directions en début de fonction** : « *L'accompagnement des nouvelles Directions est extrêmement important, car plusieurs dans le groupe se posent la question de poursuivre dans la fonction, car peu préparées à une certaine violence du changement de statut (pourtant largement abordé lors du module initial).* »

## 2.4.5. Impact du renforcement du travail des compétences relationnelles

L'impact réel de l'augmentation du travail des compétences relationnelles est difficile à estimer, d'une part, car nous sommes encore dans la mise en place d'un tout nouveau processus formatif, d'autre part, car les effets formatifs s'observent bien souvent de retour sur le terrain et parfois bien après qu'une formation soit clôturée.

La gestion des nombreux aspects relationnels liés à la fonction est particulièrement complexe pour les nouvelles directions et les participants sont avides d'apprendre et d'échanger sur le sujet. Il n'est donc pas étonnant que si les feedbacks donnés par les participants sont forts positifs, ils en demandent toutefois encore plus.

**Si le volume d'heures de formation a quasiment doublé en passant de 20h à 39h, le nombre d'objectifs et d'objets assignés au module a lui aussi à peu près doublé.** Le travail des objectifs est rencontré à plus de 90% pour chaque item. En outre, on constate une proportion de plus de 60% de participants tout à fait d'accord. Ces indicateurs appuient l'intérêt de l'allongement de ce module. Concernant les objets, leur nombre conséquent ne permet probablement pas de les aborder chacun de manière satisfaisante.

Deux opportunités sont envisageables face à ce constat : augmenter davantage le volume d'heures assigné au module et/ou miser sur le développement professionnel continué et la réflexivité des participants tout au long de leur carrière. **Si le volume d'heures n'est pas revu, il sera intéressant de revoir le nombre d'objets à aborder obligatoirement en formation ou du moins à les hiérarchiser.** Il est important que les formateurs et participants évoluent en formation sans l'impression de courir ou d'être dépassés, voire découragés.

On retiendra dans les forces de ce nouveau module :

- Les **échanges** et les réflexions permis par ceux-ci
- Le **travail réflexif** et la prise de conscience de la **posture** spécifique de la fonction
- Le **professionnalisme des formateurs** qui ont montré des compétences pointues sur les sujets et une flexibilité nécessaire à ce type de formations
- Le **travail qualitatif des objectifs** assignés à la formation
- Les **petits groupes** appréciés lors des modules de 9h
- La confiance et la sécurité apportée par **des groupes qui se retrouvent d'une formation l'autre**
- La possibilité **de réfléchir sur le terrain les acquis de la formation de 30h avant de revenir à la formation de 9h**
- **L'absence de certification pour la partie de 9h** qui a permis de relaxer les participants sans leur enlever leur motivation à participer

On retiendra dans les faiblesses :

- La **complexité administrative et organisationnelle** dans la mise en place de pareils modules
- La **durée de 9h très courte** bien qu'adéquatement exploitée par les formateurs
- **L'obligation de choisir entre deux thématiques** pour le module de 9h alors que le besoin se fait sentir pour chacun des sujets
- **Le nombre d'objets impossible à aborder** de manière satisfaisante dans le temps imparti

## 2.5. Mobilisation du portfolio

### 2.5.1. Contexte

Le portfolio, dans le cadre de la FID, a une visée uniquement développementale et ne peut être utilisé par l'organe de formation dans un but d'évaluation. Cet outil est personnel et le participant est totalement autonome quant à son utilisation.

Dans ce cadre, la finalité du portfolio consiste essentiellement pour le participant à l'analyse réflexive de ses pratiques et à l'auto-évaluation de ses compétences afin de cheminer vers la rencontre du profil de fonction type du directeur d'école.

Le portfolio, initié dès l'entrée dans le processus de la FID, doit permettre au participant, soutenu dans cette démarche par les formateurs et ses pairs, de se familiariser avec l'outil du portfolio et avec le processus d'autoévaluation et d'analyse réflexive pour continuer par la suite à entretenir cette démarche de manière autonome dans son cadre de travail avec une visée à long terme.

En résumé, le portfolio, tel que proposé dans la FID, doit permettre de développer chez le participant de manière cohérente et continue :

- les responsabilités et les compétences du profil de fonction type ;
- une capacité d'analyse réflexive soutenant le développement professionnel ;
- le développement d'une identité professionnelle en accord avec le profil de fonction.

## 2.5.2. Analyse des commentaires

Les formulaires d'évaluation à destination des participants et des formateurs ne questionnent pas l'intérêt du recours au portfolio dans le cadre de la FID. Nous nous sommes donc basés sur les commentaires des participants et formateurs qui abordaient spontanément ce point. Les commentaires sont peu nombreux sur le sujet et sont à prendre avec précaution. Ils amènent les informations suivantes.

Les retours des participants sur l'intérêt du portfolio sont partagés. Certains **sont satisfaits d'être introduits à cet outil dès leur entrée en FID**. Ce sont pour la plupart des **participants qui ne sont pas en fonction et qui voient l'intérêt de valoriser leurs compétences lorsqu'ils postuleront à une fonction de direction**. Deux participants citent cet outil dans les apports de la formation : « *la création de mon portfolio qui m'accompagnera lors de mon entrée en fonction* », « *un portfolio qui me permettra de montrer mes différentes compétences lors des entretiens à faire pour mon engagement* ».

**Les participants en fonction semblent voir moins d'intérêt dans le portfolio** : « *Les jeunes directions sont sur les rotules de devoir démarrer dans les conditions Corona. Tous mes congés ont été consacrés à des formations ou portfolios depuis 1 an. Je suis soulagée d'avoir tout terminé car je suis épuisée.* » ou encore « *(J'ai moins aimé) la présentation d'un portfolio (presque 1/2 journée) alors que celui-ci n'est pas à réaliser à la certification.* »

Enfin, un participant et un formateur s'expriment sur **le flou inconfortable laissé autour de l'exploitation de cet outil en formation**. Le participant témoigne avoir moins apprécié « *les consignes du travail peu claires (un professeur nous parlait au départ d'un portfolio...)* ». Dans le même sens, un formateur formule cette demande : « *Clarifier et harmoniser les attendus concernant le portfolio afin de permettre un moment d'intégration des apprentissages dans ce document au cours de la formation.* »

## 2.6. Le passage au distanciel

La crise sanitaire a obligé les opérateurs à transposer leurs formations à distance. Nous avons observé, tout au long de ce rapport, plusieurs cas de figure :

- Des dispositifs hybrides déjà en vigueur et valorisés dans les offres du marché public qui ont perduré et qui étaient déjà prévus avant la crise sanitaire.
- Des formations qui ont commencé en présentiel et se sont terminées en distanciel
- Des formations qui se sont données entièrement en distanciel
- Des formations qui ont dû être reportées à des dates ultérieures, le passage en distanciel demandant aux formateurs une révision de leur méthodologie, par exemple.

Les deux axes, administratif et pilotage, ont donc subi cette crise sanitaire de plein fouet. Les commentaires laissés par les participants et les formateurs ne trompent pas. Quel que soit l'axe et/ou le module travaillé(s), ils se recourent.

Aussi, nous avons choisi d'en faire une petite synthèse dans cette évaluation ce qui permettra de rassembler les ressources et les points d'attention et d'en tirer les leçons nécessaires à l'évolution des formations.

### 1. Visée de bien-être

Le fait de pouvoir rester chez soi, de ne pas perdre de temps en navette surtout le weekend est relevé par les candidats. La grande majorité des participants s'accorde pour affirmer le gain de temps et d'énergie à éviter un déplacement d'une journée complète. La suppression de contrainte de temps et de lieu est remarquée par les candidats : « *capsules vidéos et exercices vraiment intéressants, sans perdre de temps en allers-retours = efficacité* ».

## 2. Visée technique

La maîtrise de l'outil informatique est très différente pour chacun. Les formateurs doivent composer avec cet élément technique pour lequel, eux-mêmes ont parfois l'aide d'un technopédagogue ce qui leur est très précieux. Les candidats veillent à se logger au mieux, espèrent que leur connexion sera stable. Un vrai challenge !

## 3. Visée administrative

La crise engendre également des soucis liés à la gestion des listes de présence ou au calcul du temps de présence (notamment en lien avec les moments perdus à cause des soucis de connexion) au niveau du taux de présence des candidats. Des formateurs se posent aussi la question de la loi « congé de maladie » : si un participant est en quarantaine, est-il malade ? Faut-il le compter comme présent ou comme absent ?

## 4. Visée relationnelle

Ce sont sans doute la diminution des échanges entre tous les acteurs de la formation qui sont le plus décriés, même si les formateurs organisent des « salles », des petits groupes, des contacts individuels etc. Se voir « en vrai », discuter aux pauses café, échanger en live et recevoir des feed-back directs leur manquent cruellement. L'absence de dynamique interactive fait tache. « *Ce n'est pas très motivant de faire une formation à distance, de ne rencontrer personne pour échanger, la frustration de ne pas avoir qqn à qui poser directement mes questions, le manque d'humain dû au distanciel même si la formation a été tip top... ; La distance, je n'ai pas pu développer de réelles relations avec mes collègues. Les travaux de groupe ont aidé un peu mais pas suffisamment. Ce n'est pas de la faute des formateurs.* »

En lien avec les spécificités du module d'approfondissement, on remarque deux éléments supplémentaires pour alimenter notre réflexion. D'une part, le nombre restreint de participants, et d'autre part, les groupes de participants qui souvent se connaissent déjà par le module de 30h suivi ensemble, facilitent le maintien de l'aspect relationnel dans la formation en distanciel. On lit ainsi que les participants ont apprécié : « *le concret et le petit groupe* », « *Les échanges et interactions possibles grâce au nombre restreint de participants* » ou encore « *l'échange de situations vécues entre les participants (cas concrets) Le fait de retrouver des participants du module initial de 30h* ».

## 5. Visée temporelle

Préparer une formation en distanciel est chronophage, tout comme réaliser les différents travaux proposés par les formateurs : lecture de textes, travaux de groupes, visionnage de capsules vidéo. La formule « classe inversée » prend du temps et n'est pas toujours bien évaluée dans sa longueur par les candidats et par les formateurs. Le suivi individuel ou collectif promis par les formateurs n'a malheureusement pas toujours été à la hauteur : plusieurs semaines avant d'avoir un retour, promesse de partage de documents qui n'arrivent pas ...

L'adaptation à distance des formations commencées en présentiel pose le plus de difficultés. Les formateurs doivent adapter en peu de temps leur déroulé pédagogique et les participants n'y sont pas préparés.

## 6. Visée d'efficacité pédagogique

Beaucoup de participants apprécient avoir des références pour étayer leur formation. Ils découvrent des outils collaboratifs. Plusieurs participants relèvent la possibilité de visionner les documents proposés tout au long de la formation à leur rythme, de pouvoir réaliser un travail itératif de recherche et de production de manière autonome, de pouvoir poser des questions individuellement. « *La formation à distance permet de pouvoir effectuer les exercices et suivre les capsules sur une plus longue période et surtout en choisissant ses moments* ».

La liberté dans le planning (l'organisation) du travail est évoquée également : « *le fait d'avoir la formation à distance m'a permis de travailler à mon rythme, me documenter...* ».

La difficulté de gérer seul, de s'organiser découle directement de l'adaptation de chacun au distanciel : « *Le contenu est présent mais le côté autodidacte dû au virtuel rend le travail fastidieux et peu structuré ; dommage que le covid*

*nous ai privé des cours en présentiel car je préfère travailler avec le formateur. Bravo à elles pour leur implication (les PowerPoint étaient claires + son) Merci! »*

L'accès au contenu semble diminué : « *Le fait de ne pas se voir 'en vrai' maintient parfois un flou sur des contenus* ».

## **7. Visée psychologique**

La difficulté de concentration durant une journée complète, le découragement provoqué par les soucis techniques, la perte de contact avec les autres participants laissent certains candidats dépités, en colère, agressifs, fatigués, stressés, fatalistes. La motivation de certains candidats est atteinte : « *Même si les formateurs sont excellents, il est très difficile de rester concentré derrière un écran.* »

Notons également la positivité de la situation : les formations ont pu être maintenues ce qui a pu rassurer les candidats. De plus, les échanges ont eu lieu dans une période où les relations humaines étaient fortement limitées, ce qui a permis, malgré tout, un bol d'air frais pour les participants : « *Malgré les conditions difficiles liées à la crise sanitaire, les formateurs ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour donner cours via écrans interposés* ».

## **8. Visée créative**

De nombreuses plateformes, techniques, discussions web sont proposées dans les formations pour rythmer les interventions et accrocher au mieux les candidats : Moodle, Zoom, Sway, Wooclap, Google Sheet ... L'idée est de maximiser la participation de chacun. Grâce au numérique, les ressources existantes peuvent être adaptées aux nouvelles situations.

Le caractère souple et adaptatif des formateurs face à une situation inédite est souligné très positivement : « *Belle adaptation du travail en distanciel. Efficacité des formateurs et formatrices, le caractère sympathique des formateurs alors que le sujet est ardu ; leur étonnement d'avoir pu adapter des activités qui leur paraissaient impraticables à distance* : « *Formation entièrement à distance : mise en place d'un dispositif de formation adapté, au niveau de toutes les journées de formation normalement organisées en présentiel. La dernière comporte une mise en situation, que nous n'imaginions pas à distance mais que nous avons néanmoins organisée. Cela a fonctionné, mais nous aspirons (comme tout le monde) à un retour à la normale, qui plus est pour une formation aux dimensions relationnelles de la fonction de direction.* »

Personne ne sera surpris. Chacune de ces visées est connue. Dans le rapport précédent, la plupart des éléments étaient déjà mentionnés, hors situation de crise sanitaire.

Des efforts considérables ont été entrepris de la part des formateurs pour ajuster au mieux leurs interventions. Beaucoup de candidats maîtrisent de plus en plus l'outil informatique.

Il reste sans doute, et c'est heureux, qu'une machine, la plus performante qui soit, ne remplacera jamais l'homme, son intelligence et son sens social. En effet, si le numérique est un pilier, le « face to face » en est un autre ; si la responsabilité de l'apprentissage qui appartient à chacun est soulignée, apprendre seul mais jamais sans les autres revêt ici tout son sens.



# CONCLUSION

---

Au terme de ce rapport, nous nous réjouissons des commentaires majoritairement positifs des participants et de leur changement de posture tout au long de cette formation.

Rappelons que cette formation leur est imposée s'ils désirent obtenir un poste définitif de direction dans un établissement. Si certains choisissent de s'y inscrire de manière volontaire, pour découvrir la profession et ses enjeux, d'autres candidats, déjà en place, tentent d'obtenir le précieux sésame. Leur motivation première à s'inscrire est ainsi d'ordre informatif et/ou statutaire pour la plupart.

Néanmoins, compte tenu du contexte légal, les participants témoignent, par des **résultats très positifs** et par leur **prise de position personnelle**, d'un investissement de qualité en termes d'apports administratifs, de vision pédagogique et de pilotage, de lien constructif avec l'aspect de gestion relationnelle.

Très régulièrement, ils soulignent la compétence des formateurs et leur habileté à contribuer à un changement de posture pour cette profession.

Leurs interprétations, leur appropriation, leur questionnement parfois, leur utilisation stratégique des apports de la formation entretiennent chez eux l'élaboration d'un leadership institutionnel et pédagogique essentiels. Ils le construisent à travers leurs valeurs et leurs croyances, certes, mais aussi grâce à toutes les informations reçues, grâce aux exercices pratiques liés étroitement avec la théorie et enfin par les nombreux échanges vécus. Ils légitiment ainsi leur place, s'en saisissent et ce, de manière participative. Les candidats qui ne sont pas encore en poste goûtent également à ces outils de gestion administrative et de pilotage et les articulent afin d'éventuellement prendre position dans un avenir plus ou moins proche.

Le cours en distanciel, proposé et imposé parfois, suite aux conditions sanitaires, a considérablement modifié le paysage de la formation. Nous en avons fait une synthèse en fin d'analyse qualitative. Sans l'ombre d'un doute, les apports positifs et les écueils de ce mode opératoire d'enseignement fera encore couler beaucoup d'encre.

Le dispositif est conséquent, 180h, dont 90h en inter réseaux. Il a été allongé en 2019 suite à la réforme liée au décret du 14 mars 2019.

Dans le présent rapport, nous synthétiserons les éléments positifs et négatifs et les pistes de régulation qui émergent de l'ensemble des analyses qualitatives menées, axe par axe.

A la lecture des évaluations liées à l'axe administratif, nous relevons **3 leviers d'action** concernant les aspects légaux de la fonction, leur raison d'être et la manière de les utiliser à bon escient pour favoriser la bonne marche organisationnelle et relationnelle de l'établissement.

Le premier levier concerne le **cadre de référence**. Mieux connaître et mieux décoder les textes légaux permet aux participants d'implémenter une meilleure vision professionnelle, d'exploiter avec sens et bon sens les directives administratives afin de faire émerger l'essentiel du détail, de se concentrer sur les documents nécessaires et d'établir, in fine, un leadership plus affirmé, plus assertif.

Le levier suivant, en lien avec l'efficacité, insiste sur les interventions à propos des **techniques de lecture de documents légaux**. Ces dernières ont appris aux participants à mieux s'organiser, à mieux gérer leur temps. Pour les participants, comprendre les limites et le cadre de leurs missions, les renforce dans leur estime de soi et dans les décisions à prendre. Dans ce cas, les dispositions légales représentent un véritable soutien à leurs projets. On peut parler ici d'efficience de ce levier.

Le dernier levier que nous mentionnerons s'attache aux **outils proposés** : ils sont très appréciés car ils permettent aux candidats de visualiser concrètement les apports théoriques, de se les approprier et de les recontextualiser dans leurs situations personnelles d'école. Certains candidats peinent parfois dans ce domaine, manquent d'organisation

et s'en retrouvent vite pénalisés. La formation leur permet de développer une forme d'habileté de lecture et de compréhension d'un vocabulaire parfois lunaire pour eux.

Nous relevons deux **points d'attention** majeurs : d'abord, les **applications-métiers** ne sont pas suffisamment développées. Les évaluations n'en explicitent pas assez le motif : manque de temps de formation, manque de connaissance de la part du formateur, ..?

Ensuite, tous les commentaires s'accordent pour signaler un cruel **manque de temps** pour échanger, s'approprier et mettre en perspective les nouveaux apports dans leur propre établissement.

Concernant l'axe pilotage, et plus particulièrement la partie « vision pédagogique », les **3 leviers d'action** jugés les plus utiles s'apparentent aux **dimensions identitaires personnelles, impersonnelles et interpersonnelles** perçues par les uns (candidats intéressés) et/ou par les autres (candidats en fonction). La formation les aide à percevoir une réalité liée à la gestion d'un établissement et à ses multiples facettes : se positionner, envisager, réfléchir, se projeter, mettre en place une stratégie, clarifier des concepts, décontextualiser-contextualiser-recontextualiser. On assiste ici à une véritable prise de conscience des enjeux d'une vision de leadership.

Puis, ils relèvent l'importance des **outils présentés et transférables** dans leur contexte individuel. Nous pointons l'engouement d'un large panel de participants pour **les échanges**, quand ils étaient possibles, sur des cas pratiques avec les formateurs et entre eux.

Enfin, ils vivent cette formation comme un accomplissement personnel car elle leur permet de se situer dans leur nouveau rôle par une **prise de conscience du système éducatif, une maîtrise des compétences pédagogiques et des techniques plus élaborées** pour aborder les prescrits légaux et les faire leurs. C'est ainsi que progressivement, ils accèdent aux notions de leadership et qu'ils améliorent leurs stratégies de gestion d'établissement. Leur engagement professionnel s'en trouve renforcé.

Au niveau des **points d'attention**, les facteurs qui compromettent l'efficacité et l'efficience de la formation sont liés d'abord au **survol d'apports théoriques** (le temps est un ennemi véritable). Le CSC est conséquent, les formateurs doivent choisir et focaliser leurs interventions sur certaines matières quitte à en survoler d'autres. Cela ne plaît pas. A cela, des commentaires s'ajoutent à propos de **manque de suivi de certains objectifs ou objets**, comme le numérique, peu abordé.

Ensuite, pour certains candidats, une **distance** s'installe **entre les attendus de la formation et leur vécu** : la redondance des informations données, le déjà-vu/déjà entendu, le trop loin/trop près pourraient les amener à une forme de désengagement dans la formation.

Ajoutons que certaines formations ont donné une **impression de flou**, de développement imprécis, mettant à mal le lien entre le travail réel (demandé par le formateur) et le sens interprété par le candidat. Un développement méthodologique plus affiné pourrait pallier à ce manque.

Pour des candidats de l'ESADR particulièrement, un bémol est mis sur la **préparation à la certification**. Les commentaires des participants pointent le manque de temps de réflexion et d'appropriation des matières.

Ces derniers candidats, outre le problème du temps « volé » qui ne permet pas un approfondissement réel, sont déçus du **peu de feedback** de la part des formateurs pour certains. Au vu des commentaires, ces freins mentionnés sont surtout liés au passage au distanciel.

Les formateurs, assez généralement, pointent la complexité de s'adresser à un **public hétérogène**. C'est l'essence-même de l'enseignement. Si le formateur s'adresse à un groupe, il n'ignore pas qu'il est composé d'individus. Cette richesse lui demande de s'adapter et de revoir régulièrement sa copie afin de coller au plus proche aux aspirations de chacun tout en respectant la commande du CSC. Un vrai défi !



**L'environnement sociétal**, et ici particulièrement la crise sanitaire, a obligé les formateurs à se ré-inventer... et vite ! Cela a provoqué des remous, des moments de stress et également de nouvelles idées pour atteindre les chemins de crête de la formation.

Concernant les 3 **leviers d'action** liés à la partie « pilotage », une **meilleure lisibilité du leadership** est mise en valeur. Les candidats perçoivent l'influence qu'ils peuvent exercer individuellement ou collectivement sur leur management. Ils comprennent l'importance de la **dimension cognitive** apportée par la formation ainsi que celle des **outils concrets**.

Les **points d'attention** sont, sans surprise, liés au **facteur temps** qui impacte l'appropriation des matières par les candidats et la prise de recul nécessaire. De cela découle le **manque de lien entre la théorie et la pratique**, souvent par faute de temps.

Enfin, si **l'hétérogénéité du groupe** est soulignée comme une richesse, sa complexité s'en trouve renforcée et peut, dans certains cas, être un véritable **obstacle**.

Au niveau du module « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle (39h) », revenons sur deux **leviers d'actions**.

**Le professionnalisme de chaque intervenant** : en période d'incertitude et d'instabilité, le professionnalisme de chaque maillon des formations est un atout indéniable. A plusieurs reprises, sont cités la bonne volonté et l'adaptation des participants aux modalités changeantes. La bonne collaboration avec l'IFC est de même pointée. Enfin, l'expertise des formateurs, leur écoute et leurs ajustements sont particulièrement valorisés. Dans ce module, leur capacité à s'adapter aux cas amenés par les participants et à jongler entre les outils pertinents à mobiliser est un apport majeur.

**Des modalités qui permettent le partage des réalités de terrain et du vécu** : cette formation de 39h centrée sur les aspects relationnels et le management fait la part belle aux échanges et travaux de groupe. L'hétérogénéité est tantôt vécue comme un frein tantôt comme une plus-value. Nous noterons que deux paramètres semblent permettre de dépasser cette question : la taille restreinte du groupe et la poursuite d'une formation parmi un groupe de participants connus. Ces deux paramètres sont rassemblés dans la partie d'approfondissement de 9h particulièrement appréciée.

Nous retiendrons également 2 **points d'attention**.

**Le nombre important d'objets à travailler** : si le volume d'heures s'est vu quasiment doublé, il en va de même pour les objets à travailler en formation (11 compétences et sous-compétences étaient à travailler précédemment pour 4 objectifs et 17 objets actuellement). Cette masse de contenus abordés en quelques heures, frustre la majorité des participants, et parfois, en insécurise quelques-uns qui se sentent dépassés.

**La temporalité des formations** : si la quantité de contenus à absorber est importante, le timing finalement assez court des formations est un frein à leur appropriation. Cette remarque est d'autant plus vraie pour des compétences visées telles que le changement de posture et la réflexivité.

En lien avec ces constats, nous envisageons deux **pistes de régulation** :

**Développer le travail réflexif et l'auto-évaluation ainsi que le lien vers la formation continuée de manière accrue afin que ceux-ci deviennent des éléments constitutifs de la culture professionnelle des MDP et plus précisément des directions**. Le recours au portfolio, introduit actuellement timidement dans la FID, pourrait être un outil tout à fait pertinent. A cet effet, trois conditions seraient à considérer. Premièrement, le modèle du portfolio devrait être harmonisé en une version adoptée pour les formations réseaux et interréseaux, initiales et continuées. Deuxièmement, le travail réflexif via cet outil devrait être stimulé régulièrement lors de chaque formation par des moments d'interactions avec les participants et les formateurs. Troisièmement, le portfolio devrait se généraliser comme un outil de développement professionnel tout au long de la carrière et non uniquement dans le cadre de la FID.

**Insister sur le nécessaire besoin d'allers-retours entre le terrain des participants et la formation.** Les formateurs et participants l'ont exprimé dans leur satisfaction au sujet du module complémentaire de 9h : le fait de retrouver un groupe de formation connu après un retour dans leur réalité de terrain leur a permis de prendre du recul, de tester certains outils pour les débriefer en formation à l'aide de l'intelligence collective encouragée via le formateur.

Lors de la réunion de régulation qui sera organisée avec les opérateurs, nous envisagerons les pistes de réflexion dégagées par le présent rapport :

- La gestion du temps pour favoriser le recul réflexif
- L'amélioration des échanges et les aller-retour entre le terrain et les formateurs
- Développer TOUS les objectifs de manière plus précise et particulièrement les applications-métiers et le numérique
- Mettre en place des moyens pour mieux préparer les candidats à la certification
- Développer l'auto-évaluation

# ANNEXES

---

## **Annexe 1 : Objectifs et objets de la formation initiale des directeurs – volet interréseaux**

**Formation relative à l'axe administratif pour l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé (12 heures)**

### **1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel
- Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit
- A partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée
- S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.

### **2. Objets à travailler en formation :**

#### **2.1. Les principes généraux :**

- Les principales différences et similitudes entre une loi, un décret, une ordonnance, un arrêté, une circulaire, ... Leurs origines, la hiérarchie des normes, les organes juridictionnels (Conseil d'État et Cour constitutionnelle)
- Les principes généraux de droit, notamment de droit administratif : droit de la défense, publicité des actes administratifs, motivation des actes administratifs, ...

#### **2.2. L'organisation de l'enseignement :**

- La place de l'enseignement dans la structure de la Belgique en tant qu'Etat fédéral : les différents niveaux de pouvoir et les compétences respectives en matière d'enseignement et de formation
- L'organisation de l'enseignement en Communauté française spécifique à l'enseignement obligatoire : les structures, les autorités et les intervenants qui la compose, leurs rôles et missions (notamment la complémentarité entre les instances politiques et administratives)
- L'organigramme et les missions de l'administration générale de l'enseignement en lien avec les contacts que pourront avoir les directions selon leurs besoins.
- Le rôle des pouvoirs organisateurs et des fédérations de pouvoirs organisateurs
- Le rôle des organisations syndicales
- Les applications-métiers inter-réseaux numériques disponibles en lien avec la gestion administrative de son établissement, par exemple, SIEL, PRIMVER, PILOTAGE, ...

#### **2.3 Les bases légales :**

- Les principaux textes de lois à utiliser au quotidien par les directions (à actualiser chaque année).

Par rapport à ces bases légales, il ne s'agit pas d'avoir une connaissance encyclopédique mais bien une connaissance fonctionnelle des textes.

### **1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel
- Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit
- A partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée
- S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.

### **2. Objets à travailler en formation :**

#### **2.1. Les principes généraux :**

- Les principales différences et similitudes entre une loi, un décret, une ordonnance, un arrêté, une circulaire, ... Leurs origines, la hiérarchie des normes, les organes juridictionnels (Conseil d'État et Cour constitutionnelle)
- Les principes généraux de droit, notamment de droit administratif : droit de la défense, publicité des actes administratifs, motivation des actes administratifs, ...

#### **2.2. L'organisation de l'enseignement :**

- La place de l'enseignement dans la structure de la Belgique en tant qu'Etat fédéral : les différents niveaux de pouvoir et les compétences respectives en matière d'enseignement et de formation
- L'organisation de l'enseignement en Communauté française spécifique à l'enseignement obligatoire : les structures, les autorités et les intervenants qui la compose, leurs rôles et missions (notamment la complémentarité entre les instances politiques et administratives)
- L'organigramme et les missions de l'administration générale de l'enseignement en lien avec les contacts que pourront avoir les directions selon leurs besoins.
- Le rôle des pouvoirs organisateurs et des fédérations de pouvoirs organisateurs
- Le rôle des organisations syndicales
- Les applications-métiers inter-réseaux numériques disponibles en lien avec la gestion administrative de son établissement, par exemple, CIRI, PILOTAGE, GOSS2, SIEL, ...

#### **2.3 Les bases légales :**

- Les principaux textes de lois à utiliser au quotidien par les directions (à actualiser chaque année).

Par rapport à ces bases légales, il ne s'agit pas d'avoir une connaissance encyclopédique mais bien une connaissance fonctionnelle des textes.

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel
- Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit
- A partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée
- S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.

**2. Objets à travailler en formation :**

**2.1. Les principes généraux :**

- Les principales différences et similitudes entre une loi, un décret, une ordonnance, un arrêté, une circulaire, ... Leurs origines, la hiérarchie des normes, les organes juridictionnels (Conseil d'État et Cour constitutionnelle)
- Les principes généraux de droit, notamment de droit administratif : droit de la défense, publicité des actes administratifs, motivation des actes administratifs, ...

**2.2. L'organisation de l'enseignement :**

- La place de l'enseignement dans la structure de la Belgique en tant qu'Etat fédéral : les différents niveaux de pouvoir et les compétences respectives en matière d'enseignement et de formation
- L'organisation de l'enseignement en Communauté française spécifique à l'enseignement de promotion sociale : les structures, les autorités et les intervenants qui la compose, leurs rôles et missions (notamment la complémentarité entre les instances politiques et administratives)
- L'organigramme et les missions de l'administration générale de l'enseignement en lien avec les contacts que pourront avoir les directions selon leurs besoins.
- Le rôle des pouvoirs organisateurs et des fédérations de pouvoirs organisateurs
- Le rôle des organisations syndicales
- Les applications-métiers inter-réseaux numériques disponibles en lien avec la gestion administrative de son établissement, par exemple, SIEL EPS, EPROM Formations, EPROM Conventions, ...

**2.3 Les bases légales :**

- Les principaux textes de lois à utiliser au quotidien par les directions (à actualiser chaque année).

Par rapport à ces bases légales, il ne s'agit pas d'avoir une connaissance encyclopédique mais bien une connaissance fonctionnelle des textes.

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel
- Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit
- A partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée
- S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.

**2. Objets à travailler en formation :**

**2.1. Les principes généraux :**

- Les principales différences et similitudes entre une loi, un décret, une ordonnance, un arrêté, une circulaire, ... Leurs origines, la hiérarchie des normes, les organes juridictionnels (Conseil d'État et Cour constitutionnelle)
- Les principes généraux de droit, notamment de droit administratif : droit de la défense, publicité des actes administratifs, motivation des actes administratifs, ...

**2.2. L'organisation de l'enseignement :**

- La place de l'enseignement dans la structure de la Belgique en tant qu'Etat fédéral : les différents niveaux de pouvoir et les compétences respectives en matière d'enseignement et de formation
- L'organisation de l'enseignement en Communauté française spécifique à l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit : les structures, les autorités et les intervenants qui la compose, leurs rôles et missions (notamment la complémentarité entre les instances politiques et administratives)
- L'organigramme et les missions de l'administration générale de l'enseignement en lien avec les contacts que pourront avoir les directions selon leurs besoins.
- Le rôle des pouvoirs organisateurs et des fédérations de pouvoirs organisateurs
- Le rôle des organisations syndicales
- Les applications-métiers inter-réseaux numériques disponibles en lien avec la gestion administrative de son établissement.

**2.3 Les bases légales :**

- Les principaux textes de lois à utiliser au quotidien par les directions (à actualiser chaque année).

Par rapport à ces bases légales, il ne s'agit pas d'avoir une connaissance encyclopédique mais bien une connaissance fonctionnelle des textes.

**Formation relative à l'axe pilotage – Module vision pédagogique et pilotage (partie vision pédagogique) pour l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé (18 heures)**

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
- Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
- S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
- S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

**2. Objets à travailler en formation :**

- L'équité (dont la lutte contre les inégalités scolaires et l'intégration des élèves à besoins spécifiques), efficacité et efficience
- Le postulat d'éducabilité de tous (avec une sensibilisation aux malentendus scolaires)
- Le parcours scolaire des élèves (dont le continuum pédagogique et l'approche éducative de l'orientation)
- Les soutiens à la réussite des élèves, notamment des élèves à risques (dont la gestion des hétérogénéités, l'enseignement inclusif, la remédiation et la conception des évaluations au regard des apprentissages)
- La transition numérique
- L'éducation à la citoyenneté et au vivre ensemble

**Formation relative à l'axe pilotage – Module vision pédagogique et pilotage (partie vision pédagogique) pour l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé (18 heures)**

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
- Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
- S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
- S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

**2. Objets à travailler en formation :**

- L'équité (dont la lutte contre les inégalités scolaires et l'intégration des élèves à besoins spécifiques), efficacité et efficience
- Le postulat d'éducabilité de tous (avec une sensibilisation aux malentendus scolaires)
- Le parcours scolaire des élèves (dont le continuum pédagogique et l'approche éducative de l'orientation)
- Les soutiens à la réussite des élèves, notamment des élèves à risques (dont la gestion des hétérogénéités, l'enseignement inclusif, la remédiation et la conception des évaluations au regard des apprentissages)
- La transition numérique
- L'éducation à la citoyenneté et au vivre ensemble

**Formation relative à l'axe pilotage – Module vision pédagogique et pilotage (partie vision pédagogique) pour l'enseignement de promotion sociale (18 heures)**

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
- Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs de l'enseignement de promotion sociale en Communauté française dans une perspective évolutive ainsi que les valeurs qui le sous-tendent
- S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
- S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

**2. Objets à travailler en formation :**

- Les spécificités liées à l'andragogie
- L'organisation modulaire en unités d'enseignement
- L'évaluation et la valorisation des acquis en et hors enseignement
- Les mécanismes de capitalisation et de certification
- Les dossiers pédagogiques communs
- Les rôles du conseil des études
- L'équité scolaire, dont la lutte contre les inégalités scolaires, l'intégration des étudiants à besoins spécifiques
- Les soutiens à la réussite (dont la gestion des hétérogénéités, l'enseignement inclusif, la remédiation, la conception des évaluations au regard des apprentissages, les plans de suivi)
- La transition numérique

**Formation relative à l'axe pilotage – Module vision pédagogique et pilotage (partie vision pédagogique) pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (18 heures)**

**1. Objectifs à travailler en formation :**

- Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
- Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit en Communauté française dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
- S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
- S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

**2. Objets à travailler en formation :**

- La mise en œuvre des finalités de l'ESAHR
- Les spécificités de l'ESAHR du point de vue des pédagogies adaptées aux enfants, adolescents, adultes (cours individuels, collectifs, semi-collectifs, pédagogie par projet d'élève, développement de la créativité, public diversifié)
- L'acquisition de compétences en référence au décret du 2 juin 1998 organisant l'Enseignement secondaire artistique à horaire réduit subventionné par la Communauté française pour les 4 domaines reconnus par le décret



- Les pratiques d'évaluation en regard des critères d'évaluation fixés dans le ROI du Conseil des études relativement aux objectifs d'éducation et de formation artistiques (AGCF du 6 juillet 1998) et aux 4 socles de compétences de base définis dans le décret du 2 juin 1998, afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'admission
- Les rôles des conseils des études, du Conseil de classe et du Conseil d'administration
- L'équité scolaire
- Les soutiens à l'apprentissage
- La transition numérique

**Formation relative à l'axe pilotage - Module vision pédagogique et pilotage (partie pilotage) pour l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé (21h)**

### **1. Objectifs à travailler en formation**

- Comprendre le sens et la portée de la notion de pilotage du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs
- Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du plan de pilotage
- S'initier aux démarches :
  - d'observation objective et d'analyse des forces et des faiblesses d'un établissement scolaire en termes de d'équité, d'efficacité et d'efficience (via notamment les indicateurs utilisés dans l'application Pilotage)
  - de suivi régulier (veille) et de mise en place de régulations
  - d'évaluation de la réalisation du contrat d'objectifs

### **2. Objets à travailler en formation**

- Les étapes de construction du plan de pilotage/contrat d'objectifs : état des lieux, diagnostic, définition d'objectifs spécifiques, plans d'action, suivi, évaluations.
- Les notions de leadership partagé et de dynamique participative dont le travail collaboratif
- Les indicateurs de l'enseignement et en lien avec le plan de pilotage
- Les notions d'objectifs d'amélioration, particuliers et spécifiques
- Les dispositifs d'ajustement (écoles en écarts de performance)
- Les dispositions légales liées au plan de pilotage
- Les rôles des différents acteurs
- La structuration de l'application pilotage

## **Formation relative à l'axe pilotage - Module vision pédagogique et pilotage (partie pilotage) pour l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé (21h)**

### **1. Objectifs à travailler en formation**

- Comprendre le sens et la portée de la notion de pilotage du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs
- Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du plan de pilotage
- S'initier aux démarches :
  - o d'observation objective et d'analyse des forces et des faiblesses d'un établissement scolaire en termes de d'équité, d'efficacité et d'efficience (via notamment les indicateurs utilisés dans l'application Pilotage)
  - o de suivi régulier (veille) et de mise en place de régulations
  - o d'évaluation de la réalisation du contrat d'objectifs

### **2. Objets à travailler en formation**

- Les étapes de construction du plan de pilotage/contrat d'objectifs : état des lieux, diagnostic, définition d'objectifs spécifiques, plans d'action, suivi, évaluations.
- Les notions de leadership partagé et de dynamique participative dont le travail collaboratif
- Les indicateurs de l'enseignement et en lien avec le plan de pilotage
- Les notions d'objectifs d'amélioration, particuliers et spécifiques
- Les dispositifs d'ajustement (écoles en écarts de performance)
- Les dispositions légales liées au plan de pilotage
- Les rôles des différents acteurs
- La structuration de l'application pilotage

## **Formation relative à l'axe pilotage - Module vision pédagogique et pilotage (partie pilotage) pour l'enseignement de promotion sociale (21h)**

### **1. Objectifs à travailler en formation**

- Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement
- Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du pilotage d'un établissement d'EPS
- Favoriser une démarche visant l'amélioration constante de la qualité

## **2. Objets à travailler en formation**

- Les notions de leadership partagé et de dynamique participative, dont le travail collaboratif
- Les rôles des différents acteurs
- Les données à consulter pour le pilotage de son établissement via le recueil de données imposées par la législation et les bases de données interréseaux existantes
- La gestion de la qualité (inspection et/ou AEQES, outils de gestion de la qualité développés par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale)

### **Formation relative à l'axe pilotage - Module vision pédagogique et pilotage (partie pilotage) pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (21h)**

#### **1. Objectifs à travailler en formation**

- Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement
- Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du pilotage d'un établissement d'ESHR
- Favoriser une démarche visant l'amélioration constante de la qualité

#### **2. Objets à travailler en formation**

- Les notions de leadership partagé et de dynamique participative, dont le travail collaboratif
- Les rôles des différents acteurs
- Les données à consulter pour le pilotage de son établissement via le recueil de données imposées par la législation et les bases de données interréseaux existantes
- La prise en compte dans le pilotage des spécificités de l'ESHR dont l'articulation des 4 domaines
- La gestion de la qualité

### **Formation relative à l'axe pilotage – Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur (39 heures) / commun à tous les niveaux d'enseignement**

#### **1. Objectifs généraux (communs aux deux parties) :**

- Clarifier le rôle, les responsabilités et les compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type du directeur d'école
- Prendre conscience et analyser le changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur
- Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, dont le leadership, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre le pilotage de son établissement
- Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, concernant ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles ; identifier les compétences à développer prioritairement lors de la formation en cours de carrière.

## **Première partie (30h) sur la gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire**

### **1. Objets à travailler en lien avec la gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire**

- Les acteurs internes et externes avec lesquels la direction va interagir (collaborateurs, partenaires et instances)
- Les configurations et les logiques organisationnelles en établissement scolaire
- Les éléments de culture organisationnelle et de climat propices à l'apprentissage, à la mobilisation et au bien-être des membres de l'équipe éducative et des élèves
- Le concept de leadership, en particulier celui de leadership partagé, ses enjeux, ses implications en lien avec la vision du pouvoir régulateur
- Le concept d'organisation apprenante, les écueils à éviter et les leviers à exploiter pour sa mise en place et le développement professionnel de l'équipe éducative
- Les balises et les conditions nécessaires à la mise en place d'une dynamique participative et d'un travail collaboratif
- En cohérence avec les notions de leadership partagé et d'organisation apprenante, des outils favorisant la mise en place d'une dynamique de travail collaboratif
- Les processus de prise de décision.

### **2. Objets à travailler en lien avec la communication en organisation scolaire**

- Un outil de communication spécifique : écoute active, communication non violente, assertivité, ...
- Une technique de communication spécifique : négociation, médiation, influence, ...
- La gestion de réunion
- La gestion des émotions.

### **3. Objets à travailler en en lien avec la prévention et la gestion de conflits en organisation**

- Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits
- Les types et niveaux de conflits et de violence rencontrés en milieu scolaire
- Les attitudes et comportements à privilégier (non-jugement, impartialité, bienveillance, ...)
- Les pratiques et techniques à envisager (écoute active, assertivité, communication non violente, ...)
- Les principaux modes de gestion des conflits (collaboration, médiation, négociation, coopération, arbitrage...).

## **Deuxième partie (9h) d'approfondissement**

### **Objets à travailler en formation dans la partie approfondissement (9h)**

#### **Exemples d'objets dans la partie approfondissement (9h) en lien avec la gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire**

- Les différents processus de prise de décision collégiale et individuelle et de délégation
- La gestion des compétences via le plan de formation
- La gestion, coordination et évaluation de projets dans l'optique d'une organisation apprenante
- L'accompagnement du changement.

#### **Exemples d'objets dans la partie approfondissement (9h) en lien avec la communication, prévention et gestion des conflits en organisation scolaire**

- Un outil de communication spécifique : écoute active, communication non violente, assertivité, ...
- Des attitudes et comportements spécifiques à privilégier : non-jugement, neutralité, bienveillance, ...
- Une technique de communication ou de gestion de conflit spécifique : négociation, médiation, influence, collaboration, coopération, arbitrage...
- La gestion de réunion
- La gestion des émotions
- Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits
- La prise en compte de la complexité du conflit via des grilles de lecture permettant des analyses au niveau relationnel, groupal, systémique, organisationnel ou institutionnel.

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



### INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS-TRICES

VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RESEAUX

#### AXE ADMINISTRATIF

1. Inscrivez les codes de formation (6 chiffres) et de session (4 ou 5 chiffres) précisés dans la confirmation d'inscription que vous avez reçue (ces codes sont importants, ils nous permettent d'identifier la formation que vous avez suivie) :

Code formation :

7					
---	--	--	--	--	--

Code session :

--	--	--	--	--

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. Veuillez répondre à la question en lien avec la fonction que vous exercez actuellement :

Vous n'êtes pas directeur en fonction (ou occupez un poste de sous-direction)

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

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 chacun des objectifs suivants, indiquez dans quelle mesure vous estimez qu'il a été rencontré** (une seule croix par objectif)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Commentaires
a) Appréhender une vision d'ensemble du système éducatif d'un point de vue organisationnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>
b) Acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>
c) À partir des principales bases légales pertinentes du niveau concerné, s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>
d) S'informer sur les principales applications-métiers numériques inter-réseaux en lien avec la gestion administrative de son établissement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>



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

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

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction?

- Oui**  
Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?
- Non**  
Pensez-vous postuler à une fonction de direction (un 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 directeur.trice adjoint.e ?

- Oui** : Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?   **Non**

13. Quel(s) axe(s) avez-vous déjà suivi(s) avant cette formation ?

Ancien dispositif

- Aucun  
 Administratif réseau  
 Pédagogique réseau  
 Administratif interréseaux  
 Relationnel interréseaux

Nouveau dispositif

- Relationnel 1ère partie (30h)  
 Relationnel approfondissement (9h)  
 Pédagogique réseau (30h)  
 Accompagnement réseau (30h)  
 Administratif réseau (30h)  
 Administratif interréseaux (12h)

14. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire, pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone ?

/



49157

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

*L'équipe de l'IFC*

**Annexe 3 : Questionnaires d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe Pilotage – module vision pédagogique – partie vision pédagogique**



**INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE**

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS,TRICES

VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RESEAUX

**AXE PILOTAGE**

**Module vision pédagogique et pilotage**

**Partie vision pédagogique**

**1. Inscrivez les codes de formation (6 chiffres) et de session (4 ou 5 chiffres) 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) ainsi que la date de la 1ère journée de formation :**

Code formation :       Code session :

Date du 1er 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

**3. Veuillez répondre à la question en lien avec la fonction que vous exercez actuellement :**

Vous n'êtes pas directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e en fonction

Je pense que la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur.trice :

Vous êtes directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e 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 chacun des objectifs/objets suivants, indiquez dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé. Merci de consulter l'objectif/objet correspondant à chaque numéro dans la feuille annexe.

#### 4.a objectifs

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4.b objets

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**5. Commentaires par rapport à vos réponses à la question 4**

(pour tout commentaire sur un objectif/objet en particulier, merci de préciser le numéro de ce dernier) :

**6. Pour le métier de directeur.trice, directeur.trice adjoint.e, je repars de cette formation avec...**

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

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

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction?

- Oui                       Non  
Pouvez-vous préciser depuis                      Pensez-vous postuler à une fonction de  
combien de **mois** ?                      direction (un 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 directeur.trice adjoint.e ?

- Oui : Pouvez-vous préciser depuis                       Non  
combien de **mois** ?

13. Quel(s) axe(s) avez-vous déjà suivi(s) avant cette formation ?

Ancien dispositif

- Aucun  
 Administratif réseau  
 Pédagogique réseau  
 Administratif interréseaux  
 Relationnel interréseaux

Nouveau dispositif

- Relationnel 1ère partie (30h)  
 Relationnel approfondissement (9h)  
 Pédagogique réseau (30h)  
 Accompagnement réseau (30h)  
 Administratif réseau (30h)  
 Administratif interréseaux (12h)

14. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire, pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone ?

/



49157

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

*L'équipe de l'IFC*

## ANNEXE

### Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage Module vision pédagogique et pilotage- partie VISION PEDAGOGIQUE Enseignement fondamental et secondaire ordinaire et spécialisé

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Le formulaire d'évaluation étant commun pour l'ensemble des niveaux d'enseignement<sup>1</sup>, dans certains tableaux, le nombre de numéros est supérieur au nombre d'objets.

Merci de prendre en compte le recto et le verso de la présente annexe.

#### a. Objectifs travaillés en formation :

1	Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
2	Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
3	S'appropriier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
4	S'appropriier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

#### b. Objets travaillés en formation :

5	L'équité (dont la lutte contre les inégalités scolaires et l'intégration des élèves à besoins spécifiques), efficacité et efficience
6	Le postulat d'éducabilité de tous (avec une sensibilisation aux malentendus scolaires)
7	Le parcours scolaire des élèves (dont le continuum pédagogique et l'approche éducative de l'orientation)
8	Les soutiens à la réussite des élèves, notamment des élèves à risques (dont la gestion des hétérogénéités, l'enseignement inclusif, la remédiation et la conception des évaluations au regard des apprentissages)
9	La transition numérique
10	L'éducation à la citoyenneté et au vivre ensemble

<sup>1</sup> Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, enseignement de promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

<b>11</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement obligatoire, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>12</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement obligatoire, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>13</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement obligatoire, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>

## ANNEXE

### Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage Module vision pédagogique et pilotage- partie VISION PEDAGOGIQUE Enseignement de promotion sociale

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Le formulaire d'évaluation étant commun pour l'ensemble des niveaux d'enseignement<sup>1</sup>, dans certains tableaux, le nombre de numéros est supérieur au nombre d'objets.

Merci de prendre en compte le recto et le verso de la présente annexe.

#### a. Objectifs travaillés en formation :

1	Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
2	Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs de l'enseignement de promotion sociale en Communauté française dans une perspective évolutive ainsi que les valeurs qui le sous-tendent
3	S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
4	S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

#### b. Objets travaillés en formation :

5	Les spécificités liées à l'andragogie
6	L'organisation modulaire en unités d'enseignement
7	L'évaluation et la valorisation des acquis en et hors enseignement
8	Les mécanismes de capitalisation et de certification
9	Les dossiers pédagogiques communs
10	Les rôles du conseil des études
11	L'équité scolaire, dont la lutte contre les inégalités scolaires, l'intégration des étudiants à besoins spécifiques

<sup>1</sup> Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, enseignement de promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).



<b>12</b>	Les soutiens à la réussite (dont la gestion des hétérogénéités, l'enseignement inclusif, la remédiation, la conception des évaluations au regard des apprentissages, les plans de suivi)
<b>13</b>	La transition numérique

## ANNEXE

### Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage Module vision pédagogique et pilotage- partie VISION PEDAGOGIQUE Enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR)

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Le formulaire d'évaluation étant commun pour l'ensemble des niveaux d'enseignement<sup>1</sup>, dans certains tableaux, le nombre de numéros est supérieur au nombre d'objets.

Merci de prendre en compte le recto et le verso de la présente annexe.

#### a. Objectifs travaillés en formation :

1	Appréhender le système éducatif dans une perspective systémique, en vue du pilotage pédagogique à exercer
2	Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit en Communauté française dans une perspective évolutive, les valeurs qui le sous-tendent
3	S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales
4	S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés

#### b. Objets travaillés en formation :

5	La mise en œuvre des finalités de l'ESAHR
6	Les spécificités de l'ESAHR du point de vue des pédagogies adaptées aux enfants, adolescents, adultes (cours individuels, collectifs, semi-collectifs, pédagogie par projet d'élève, développement de la créativité, public diversifié)
7	L'acquisition de compétences en référence au décret du 2 juin 1998 organisant l'Enseignement secondaire artistique à horaire réduit subventionné par la Communauté française pour les 4 domaines reconnus par le décret
8	Les pratiques d'évaluation en regard des critères d'évaluation fixés dans le ROI du Conseil des études relativement aux objectifs d'éducation et de formation artistiques (AGCF du 6 juillet 1998) et aux 4 socles de compétences de base définis dans le décret du 2 juin 1998, afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'admission

<sup>1</sup> Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, enseignement de promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

9	Les rôles des conseils des études, du Conseil de classe et du Conseil d'administration
10	L'équité scolaire
11	Les soutiens à l'apprentissage
12	La transition numérique
13	<i>Cet objet ne concernant pas l'ESAHR, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>

## Annexe 4 : Questionnaires d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – Axe Pilotage – module vision pédagogique – partie pilotage



### INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS/TRICES

VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX

#### AXE PILOTAGE

#### Module vision pédagogique et pilotage Partie pilotage

1. Inscrivez les codes de formation (6 chiffres) et de session (4 ou 5 chiffres) 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) ainsi que 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

3. Veuillez répondre à la question en lien avec la fonction que vous exercez actuellement :

Vous n'êtes pas directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e en fonction

Je pense que la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur.trice :

Vous êtes directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e 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 chacun des objectifs/objets suivants, indiquez dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé. Merci de consulter l'objectif/objet correspondant à chaque numéro dans la feuille annexe.

**4.a objectifs**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**4.b objets**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Commentaires par rapport à vos réponses à la question 4**

(pour tout commentaire sur un objectif/objet en particulier, merci de préciser le numéro de ce dernier) :

**6. Pour le métier de directeur.trice, directeur.trice adjoint.e, je repars de cette formation avec...**

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

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

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction?

- Oui**  
 Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?
- Non**  
 Pensez-vous postuler à une fonction de direction (un 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 directeur.trice adjoint.e ?

- Oui** : Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?     **Non**

13. Quel(s) axe(s) avez-vous déjà suivi(s) avant cette formation ?

- | <u>Ancien dispositif</u>                            | <u>Nouveau dispositif</u>                                      |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aucun                      | <input type="checkbox"/> Relationnel interréseaux              |
| <input type="checkbox"/> Administratif réseau       | <input type="checkbox"/> Relationnel 1ère partie (30h)         |
| <input type="checkbox"/> Pédagogique réseau         | <input type="checkbox"/> Relationnel approfondissement (9h)    |
| <input type="checkbox"/> Pédagogique interréseaux   | <input type="checkbox"/> Vision pédagogique interréseaux (18h) |
| <input type="checkbox"/> Administratif interréseaux | <input type="checkbox"/> Pédagogique réseau (30h)              |
| <input type="checkbox"/> Administratif réseau (30h) | <input type="checkbox"/> Accompagnement réseau (30h)           |
|   | <input type="checkbox"/> Administratif interréseaux (12h)      |

14. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire, pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone ?

/

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

*L'équipe de l'IFC*



Brouillon

**ANNEXE**  
**Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage**  
**Module vision pédagogique et pilotage- partie PILOTAGE**  
**Enseignement fondamental et secondaire ordinaire et spécialisé**

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

**a. Objectifs travaillés en formation :**

<b>1</b>	Comprendre le sens et la portée de la notion de pilotage du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs
<b>2</b>	Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du plan de pilotage
<b>3</b>	S'initier aux démarches : <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'observation objective et d'analyse des forces et des faiblesses d'un établissement scolaire en termes de d'équité, d'efficacité et d'efficience (via notamment les indicateurs utilisés dans l'application Pilotage)</li> <li>• de suivi régulier (veille) et de mise en place de régulations</li> <li>• d'évaluation de la réalisation du contrat d'objectifs</li> </ul>

**b. Objets travaillés en formation :**

<b>4</b>	Les étapes de construction du plan de pilotage/contrat d'objectifs : état des lieux, diagnostic, définition d'objectifs spécifiques, plans d'action, suivi, évaluations.
<b>5</b>	Les notions de leadership partagé et de dynamique participative dont le travail collaboratif
<b>6</b>	Les indicateurs de l'enseignement et en lien avec le plan de pilotage
<b>7</b>	Les notions d'objectifs d'amélioration, particuliers et spécifiques
<b>8</b>	Les dispositifs d'ajustement (écoles en écarts de performance)
<b>9</b>	Les dispositions légales liées au plan de pilotage
<b>10</b>	Les rôles des différents acteurs
<b>11</b>	La structuration de l'application pilotage



**ANNEXE**  
**Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage**  
**Module vision pédagogique et pilotage- partie PILOTAGE**  
**Enseignement de promotion sociale**

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Le formulaire d'évaluation étant commun pour l'ensemble des niveaux d'enseignement<sup>1</sup>, dans certains tableaux, le nombre de numéros est supérieur au nombre d'objets.

**a. Objectifs travaillés en formation :**

<b>1</b>	Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement
<b>2</b>	Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du pilotage d'un établissement d'EPS
<b>3</b>	Favoriser une démarche visant l'amélioration constante de la qualité

**b. Objets travaillés en formation :**

<b>4</b>	Les notions de leadership partagé et de dynamique participative, dont le travail collaboratif
<b>5</b>	Les rôles des différents acteurs
<b>6</b>	Les données à consulter pour le pilotage de son établissement via le recueil de données imposées par la législation et les bases de données <u>inter</u> réseaux existantes
<b>7</b>	La gestion de la qualité (inspection et/ou AEQES, outils de gestion de la qualité développés par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale)
<b>8</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement de promotion sociale, merci de ne pas compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>9</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement de promotion sociale, merci de ne pas compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>10</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement de promotion sociale, merci de ne pas compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>11</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'enseignement de promotion sociale, merci de ne pas compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>

<sup>1</sup> Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, enseignement de promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

**ANNEXE**  
**Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage**  
**Module vision pédagogique et pilotage- partie PILOTAGE**  
**Enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR)**

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Le formulaire d'évaluation étant commun pour l'ensemble des niveaux d'enseignement<sup>1</sup>, dans certains tableaux, le nombre de numéros est supérieur au nombre d'objets.

**a. Objectifs travaillés en formation :**

<b>1</b>	Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement
<b>2</b>	Contextualiser le leadership partagé et la dynamique participative dans le cadre du pilotage d'un établissement d'ESAHR
<b>3</b>	Favoriser une démarche visant l'amélioration constante de la qualité

**b. Objets travaillés en formation :**

<b>4</b>	Les notions de leadership partagé et de dynamique participative, dont le travail collaboratif
<b>5</b>	Les rôles des différents acteurs
<b>6</b>	Les données à consulter pour le pilotage de son établissement via le recueil de données imposées par la législation et les bases de données <u>inter-réseaux</u> existantes
<b>7</b>	La prise en compte dans le pilotage des spécificités de l'ESAHR dont l'articulation des 4 domaines
<b>8</b>	La gestion de la qualité
<b>9</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'ESAHR, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>10</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'ESAHR, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>
<b>11</b>	<i>Cet objet ne concernant pas l'ESAHR, merci de ne <u>pas</u> compléter la ligne correspondante du formulaire d'évaluation.</i>

<sup>1</sup> Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, enseignement de promotion sociale et enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

**Annexe 5 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux - Axe Pilotage – module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle – première partie**



**INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE**

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS.TRICES

VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX

**Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur.trice (30 heures)**

**1. Inscrivez les codes de formation (6 chiffres) et de session (4 ou 5 chiffres) 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) ainsi que la date de la 1ère journée de formation :**

Code formation :       Code session :

Date du 1er 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

**3. Veuillez répondre à la question en lien avec la fonction que vous exercez actuellement :**

Vous n'êtes pas directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e en fonction

Je pense que la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur.trice :

Vous êtes directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e 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 chacun des objectifs/objets suivants, indiquez dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé. Merci de consulter l'objectif/objet correspondant à chaque numéro dans la feuille annexe.

#### 4.a objectifs

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

#### 4.b objets

Gestion des ressources humaines dans le cadre d'une organisation apprenante

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Communication en organisation scolaire

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prévention et gestion des conflits en organisation

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10532

**5. Commentaires par rapport à vos réponses à la question 4**

(pour tout commentaire sur un objectif/objet en particulier, merci de préciser le numéro de ce dernier) :

**6. Pour le métier de directeur.trice, directeur.trice adjoint.e, je repars de cette formation avec...**

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

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

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction?

- Oui  Non
- Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?
- 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 directeur.trice adjoint.e ?

- Oui : Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?  Non

13. Quel(s) axe(s) avez-vous déjà suivi(s) avant cette formation ?

Ancien dispositif

- Aucun  
 Administratif réseau  
 Pédagogique réseau  
 Pédagogique interréseaux  
 Administratif interréseaux

Nouveau dispositif

- Administratif réseau (30h)  
 Administratif interréseaux (12h)  
 Pédagogique réseau (30h)  
 Accompagnement réseau (30h)  
 Vision pédagogique interréseaux (18h)  
 Pilotage interréseaux (21h)

14. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire, pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone ?

/



10532

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

L'équipe de l'IFC

**ANNEXE**  
**Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage**  
**Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et**  
**groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur**  
**Première partie (30h)**

Ci-dessous, voici les objectifs et les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Merci de prendre en compte le recto et le verso de la présente annexe.

**a. Objectifs travaillés en formation :**

<b>1</b>	Clarifier le rôle, les responsabilités et les compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type du directeur d'école
<b>2</b>	Prendre conscience et analyser le changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur
<b>3</b>	Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, dont le leadership, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre le pilotage de son établissement
<b>4. a</b>	Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, concernant ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles
<b>4. b</b>	Identifier les compétences à développer prioritairement lors de la formation en cours de carrière

**b. Objets travaillés en formation :**

<b>Gestion des ressources humaines dans le cadre d'une organisation apprenante</b>	
<b>5</b>	Les acteurs internes et externes avec lesquels la direction va interagir (collaborateurs, partenaires et instances)
<b>6</b>	Les configurations et les logiques organisationnelles en établissement scolaire
<b>7</b>	Les éléments de culture organisationnelle et de climat propices à l'apprentissage, à la mobilisation et au bien-être des membres de l'équipe éducative et des élèves
<b>8</b>	Le concept de leadership, en particulier celui de leadership partagé, ses enjeux, ses implications en lien avec la vision du pouvoir régulateur
<b>9</b>	Le concept d'organisation apprenante, les écueils à éviter et les leviers à exploiter pour sa mise en place et le développement professionnel de l'équipe éducative
<b>10</b>	Les balises et les conditions nécessaires à la mise en place d'une dynamique participative et d'un travail collaboratif

11	En cohérence avec les notions de leadership partagé et d'organisation apprenante, des outils favorisant la mise en place d'une dynamique de travail collaboratif
12	Les processus de prise de décision.
<b>Communication en organisation scolaire</b>	
13	Un outil de communication spécifique : écoute active, communication non violente, assertivité, ...
14	Une technique de communication spécifique : négociation, médiation, influence, ...
15	La gestion de réunion
16	La gestion des émotions.
<b>Prévention et gestion des conflits en organisation</b>	
17	Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits
18	Les types et niveaux de conflits et de violence rencontrés en milieu scolaire
19	Les attitudes et comportements à privilégier (non-jugement, impartialité, bienveillance, ...)
20	Les pratiques et techniques à envisager (écoute active, assertivité, communication non violente, ...)
21	Les principaux modes de gestion des conflits (collaboration, médiation, négociation, coopération, arbitrage...).



## Annexe 6 : Questionnaire d'évaluation de la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux - module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle – partie approfondissement



**INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE**

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS.TRICES

VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RESEAUX

**Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur.trice [approfondissement 9h]**

**1. Inscrivez les codes de formation (6 chiffres) et de session (4 ou 5 chiffres) 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) ainsi que la date de la 1ère journée de formation :**

Code formation :       Code session :

Date du 1er 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

**3. Veuillez répondre à la question en lien avec la fonction que vous exercez actuellement :**

Vous n'êtes pas directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e en fonction  
Je pense que la formation m'a préparé à mon futur travail de directeur.trice :

Vous êtes directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e 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 ?**

L'autoévaluation réalisée durant la partie de 30h du module « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur » m'a permis de faire un choix de thème éclairé pour l'approfondissement de 9h.

4. Pour chacun des objectifs/objets suivants, indiquez dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé. Merci de consulter l'objectif/objet correspondant à chaque numéro dans la feuille annexe.

**Gestion des ressources humaines dans le cadre d'une organisation apprenante**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Communication prévention et gestion des conflits en organisation scolaire**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





**5. Commentaires par rapport à vos réponses à la question 4**

(pour tout commentaire sur un objectif/objet en particulier, merci de préciser le numéro de ce dernier) :

**6. Pour le métier de directeur.trice, directeur.trice adjoint.e, je repars de cette formation avec...**

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

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

11. Actuellement, vous exercez une fonction de direction?

- Oui**  
Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?
- Non**  
Pensez-vous postuler à une fonction de direction (un 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 directeur.trice adjoint.e ?

- Oui** : Pouvez-vous préciser depuis combien de **mois** ?     **Non**

13. Quel(s) axe(s) avez-vous déjà suivi(s) avant cette formation ?

Ancien dispositif

- Aucun  
 Administratif réseau  
 Pédagogique réseau  
 Pédagogique interréseaux  
 Administratif interréseaux

Nouveau dispositif

- Administratif réseau (30h)  
 Administratif interréseaux (12h)  
 Pédagogique réseau (30h)  
 Accompagnement réseau (30h)  
 Vision pédagogique interréseaux (18h)  
 Pilotage interréseaux (21h)

14. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement pour approfondir les données issues de votre questionnaire, pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone ?

/



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

L'équipe de l'IFC

## ANNEXE

### Questionnaire d'évaluation de l'axe pilotage Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle de la fonction de directeur Approfondissement (9h)

Ci-dessous, voici les objets associés aux numéros des tableaux de la question 4.

Les objets du présent tableau sont renseignés à titre d'exemple. Ils ne doivent pas tous avoir été approfondis durant la formation. Des objets autres que ceux listés ont par ailleurs pu être approfondis en formation.

Dans ce sens, les lignes 5 et 13 permettent d'évaluer l'approfondissement d'un objet autre que ceux renseignés pour chacune des thématiques. Si un objet non listé dans une thématique a en effet été approfondi en formation, merci de l'évaluer via la ligne prévue à cet effet (5 ou 13) et de préciser quel est cet objet lors votre réponse à la question 5 du formulaire d'évaluation.

Merci de prendre en compte le recto et le verso de la présente annexe.

#### Objets approfondis formation :

Gestion des ressources humaines dans le cadre d'une organisation apprenante	
1	Les différents processus de prise de décision collégiale et individuelle et de délégation
2	La gestion des compétences via le plan de formation
3	La gestion, coordination et évaluation de projets dans l'optique d'une organisation apprenante
4	L'accompagnement du changement.
5 Autre objet :	
Communication, prévention et gestion des conflits en organisation scolaire	
6	Un outil de communication spécifique : écoute active, communication non violente, assertivité, ...
7	Des attitudes et comportements spécifiques à privilégier : non-jugement, neutralité, bienveillance, ...
8	Une technique de communication ou de gestion de conflits spécifique : négociation, médiation, influence, collaboration, coopération, arbitrage...
9	La gestion de réunion

<b>10</b>	La gestion des émotions
<b>11</b>	Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits
<b>12</b>	La prise en compte de la complexité du conflit via des grilles de lecture permettant des analyses au niveau relationnel, groupal, systémique, organisationnel ou institutionnel.
<b>13 Autre objet</b>	

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

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

Vous venez de terminer un module de formation relatif à la formation initiale des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux. Comme défini dans le décret du 2 février 07 fixant le statut des directeurs, l'Institut est chargé d'évaluer ces modules de formation.

Dans ce cadre, un questionnaire est destiné aux candidats-directeurs. Un autre questionnaire est destiné à l'équipe des formateurs qui a assuré et évalué la session de formation en question. Le point de vue des uns et des autres est en effet complémentaire.

Nous vous demandons donc de remplir le questionnaire qui vous est destiné avec l'ensemble des formateurs concernés, quand vous avez terminé la certification de la session de formation.

Ce questionnaire doit être transmis au responsable de votre organisme qui l'enverra à l'I.F.C. L'équipe de l'IFC vous remercie pour le temps que vous prendrez pour remplir ce questionnaire.

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

Code formation/ code session :       /

**2) Inscrivez la date de la première journée de formation**

Date de la 1ère journée de formation :   /   /

**3) Inscrivez la date de la certification**

Date de la certification :   /   /

2021-2022

Questionnaire destiné aux formateurs-formation initiale directeurs- 1/4

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.

2021-2022

Questionnaire destiné aux formateurs-formation initiale directeurs- 2/4



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		

2021-2022

Questionnaire destiné aux formateurs-formation initiale directeurs- 3/4

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**

--

2021-2022

Questionnaire destiné aux formateurs-formation initiale directeurs- 4/4





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