

24

## **Arrêté du Gouvernement de la Communauté française déterminant le plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs**

Le Gouvernement de la Communauté française,

Vu le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement, l'article 12, remplacé par le décret du 14 mars 2019 ;

Vu la proposition formulée par l'Institut de la formation en cours de carrière le 4 mars 2019;

Vu le test genre réalisé le 15 mars 2019 ;

Vu le protocole de négociation du 4 avril 2019 au sein du Comité de négociation entre le Gouvernement de la Communauté française et les organes de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres psycho-médico-sociaux subventionnés reconnus par le Gouvernement ;

Vu le protocole de négociation du 4 avril 2019 au sein du Comité de négociation de secteur IX, du Comité des services publics provinciaux et locaux, section II, et du Comité de négociation pour les statuts des personnels de l'Enseignement libre subventionné selon la procédure de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités;

Vu l'avis n° 66.022/2 du Conseil d'État, donné le 13 mai 2019 en application de l'article 84, § 1er, alinéa 1er, 2°, des lois coordonnées sur le Conseil d'État ;

Sur proposition du Ministre de l'Enseignement de promotion sociale et de la Ministre de l'Éducation chargés de l'Enseignement obligatoire et de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit ;

Après délibération,

Arrête :

**Article 1<sup>er</sup>.** Le plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs est établi en annexe.

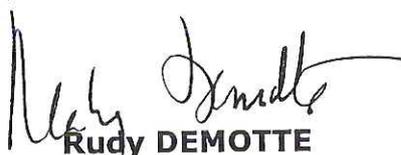
**Art. 2.** L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 26 septembre 2007 déterminant le plan de formation relatif au volet commun à l'ensemble des réseaux de la formation des directeurs est abrogé.

**Art. 3.** Le présent arrêté entre en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2019.

**Art. 4.** Les Ministres qui ont l'enseignement de promotion sociale, l'enseignement obligatoire et l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit dans leurs attributions sont chargés de l'exécution du présent arrêté.

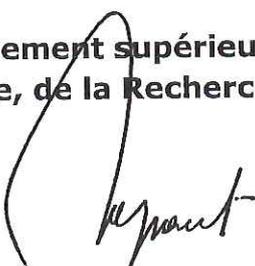
Bruxelles, le 22 mai 2019.

**Le Ministre-Président, en charge de l'Égalité des chances et des Droits des femmes,**



**Rudy DEMOTTE**

**Le Ministre de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement de Promotion sociale, de la Recherche et des Médias,**



**Jean-Claude MARCOURT**

**La Ministre de l'Éducation,**



**Marie-Martine SCHYNS**

Copie certifiée conforme

Dirk WINDMULLER  
Secrétariat du Gouvernement

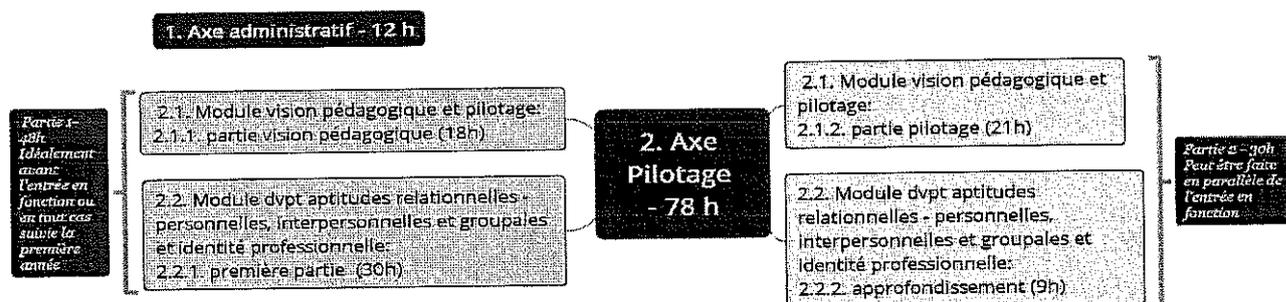
# Annexe à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 mai 2019 déterminant le plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs

## PLAN DE FORMATION RELATIF AU VOLET INTER-RÉSEAUX DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS

Conformément à l'article 10, § 2, du décret du 2 février 2007, le volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs comporte 90 heures de formation. Il est structuré en deux axes :

1. l'axe administratif (12h)
2. l'axe pilotage (78h).

### SCHÉMA GLOBAL



L'axe administratif est développé conformément à l'article 10, § 3 du décret du 2 février 2007.

Conformément à l'article 10, § 4, du décret du 2 février 2007, l'axe 2 pilotage est lui-même composé de deux modules :

- 2.1 : vision pédagogique et pilotage (39h) ;
- 2.2 : développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle (39h).

Le module 2.1 vision pédagogique et pilotage comprend deux parties :

- 2.1.1. vision pédagogique (18h) ;
- 2.1.2. pilotage (21h).

Enfin, le module 2.2 développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle comprend aussi deux parties :

- 2.2.1. gestion des ressources et relations humaines, communication, prévention et gestion des conflits en organisation scolaire (30 heures);
- 2.2.2. : approfondissement d'un des 3 thèmes de la partie 2.2.1 (9h).

L'axe 1 (administratif) et le module 2.1. vision pédagogique et pilotage de l'axe 2 (pilotage) sont différenciés par niveau (fondamental, secondaire, ESAHR et EPS) ; cela afin que chaque participant travaille concrètement sur les situations administratives/pédagogiques au plus proche de la réalité qu'il rencontrera en fonction.

Même si les contenus de formation sont déclinés par niveau dans l'axe 1 (administratif), les objectifs restent communs. Les objectifs et les contenus du module 2.1. (vision pédagogique et pilotage) de

l'axe 2 (pilotage) sont déterminés spécifiquement pour l'enseignement obligatoire, l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit et l'enseignement de promotion sociale.

Les compétences relationnelles à acquérir étant communes à tout directeur quel que soit le niveau dans lequel il travaille, le module 2.2 (développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle) est commun à tous les niveaux ou types d'enseignement.

## 1. Axe administratif (12h)

Conformément à l'article 10, § 3, alinéa 2, du décret du 2 février 2007, cet axe doit être suivi préalablement aux deux parties du module 2.1 (vision pédagogique et pilotage) de la formation inter-réseaux et au module « administratif, matériel et financier » de la formation « réseau ».

### Objectifs

- 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.

### Objets à travailler

- 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, ...
- 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 : les structures, les autorités et les intervenants qui la compose, leurs rôles et missions (le cas échéant à différencier pour l'enseignement obligatoire, de promotion sociale et l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit)
- L'organigramme et les missions de l'administration générale de l'enseignement
- Les principaux textes de lois à utiliser au quotidien par les directions (à actualiser chaque année pour chaque niveau d'enseignement)
- Les applications-métiers inter-réseaux numériques disponibles en lien avec la gestion administrative de son établissement (à actualiser pour chaque niveau d'enseignement).

### Responsabilités du profil de fonction type visées

- Production de sens
- Gestion administrative (financière et matérielle) de l'établissement, spécifiquement, le respect des dispositions légales et réglementaires
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel .

### Compétences comportementales et techniques du profil de fonction type visées

- Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.

## 2. Axe pilotage (78h)

Cet axe est composé de deux modules visant à développer :

- **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
- **des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales**, notamment, en organisation scolaire, en vue d'atteindre les objectifs et missions prioritaires du système éducatif.

### **2.1. Module vision pédagogique et pilotage (39h)**

Pour une question de progression et de cohérence du parcours global de formation, ce module sera idéalement suivi par les directeurs avant le module « éducatif et pédagogique » à suivre en réseau.

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

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>re</sup> année de stage.

#### Objectifs pour l'enseignement obligatoire

- 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, 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.

#### Objets à travailler en lien avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence et les objectifs d'amélioration de l'article 67, §3 du décret « Missions » du 24 juillet 1997

- 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.

### Objectifs pour l'enseignement de promotion sociale

- 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.

### Objets à travailler

- 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.

### Objectifs pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR)

- 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.

### Objets à travailler

- 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'apprentissage
- Les rôles des conseils des études, du Conseil de classe et du Conseil d'admission
- L'équité scolaire
- Les soutiens à l'apprentissage
- La transition numérique.

#### Responsabilités du profil de fonction type visées

- Production de sens
- Pilotage des actions et des projets pédagogiques
- Gestion de son propre développement professionnel.

#### Compétences comportementales et techniques du profil de fonction type visées

- Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction
- Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné.

#### 2.1.2. Partie pilotage (21h)

Cette partie ne peut être suivie avant la première partie, centrée sur la vision pédagogique.

Dans la mesure du possible, pour une question de progression et de cohérence du parcours de formation, cette partie sera idéalement suivie par les directeurs avant le module « éducatif et pédagogique » réseau.

#### Objectifs pour l'enseignement obligatoire

- 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.

#### Objets à travailler

- 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.

### Objectifs pour l'enseignement de promotion sociale

- 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.

### Objets à travailler

- 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 inter-réseaux 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).

### Objectifs pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR)

- 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'ESAHR
- Favoriser une démarche visant l'amélioration constante de la qualité.

### Objets à travailler

- 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 inter-réseaux existantes
- La prise en compte dans le pilotage des spécificités de l'ESAHR dont l'articulation des 4 domaines
- La gestion de la qualité.

### Responsabilités du profil de fonction-type visées

- Production de sens
- Pilotage des actions et projets pédagogiques
- Gestion de son propre développement professionnel.

### Compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type visées

- Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs

- Être capable d'accompagner le changement
- Avoir une capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue, le cas échéant, de dégager des pistes d'action alternatives.

## **2.2. Module développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle (39h)**

Les points abordés dans ce module relèvent des dimensions transversales valables pour toute direction, quel que soit son réseau et le niveau auquel il exerce sa fonction.

Le module est structuré par trois fils conducteurs qui doivent être travaillés 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.

En découlent les objectifs généraux communs aux trois thématiques :

- 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.

### Responsabilités du profil de fonction-type visées

- Production de sens
- Pilotage des actions et projets pédagogiques
- Gestion des ressources et des relations humaines
- Communication interne et externe
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel.

### Compétences comportementales et techniques du profil de fonction-type visées

- Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction
- Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs
- Être capable d'accompagner les équipes éducatives au changement

- Être capable de prendre des décisions et de s'y tenir après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus participatif
- Avoir le sens de l'écoute et de la communication ; être capable de manifester de l'empathie, de l'enthousiasme et de la reconnaissance
- Être capable de gérer des réunions
- Être capable de gérer des conflits.

Le module 2.2 est composé de deux parties.

La première partie (30h) aborde 3 thèmes :

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

La deuxième partie, dite d'approfondissement, (9h) permet aux participants d'approfondir un des trois thèmes précités en fonction d'une auto-évaluation réalisée à l'issue de la première partie.

Les objectifs généraux sont donc communs aux deux parties.

### 2.2.1. Première partie (30h)

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>re</sup> année de stage.

#### **1/ Gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire**

##### Objets à travailler

- 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/ Communication en organisation scolaire**

### Objets à travailler

- Les concepts de devoir de réserve, de devoir de discrétion et de secret professionnel ; les différences entre ceux-ci et leurs implications pour les différents intervenants d'un établissement scolaire
- Les modes et dispositifs de communication adéquats en fonction du type d'acteurs (internes, externes –membres du personnel, pouvoir organisateur, élèves, parents, partenaires)
- Des outils de communication : écoute active, communication non violente, assertivité, ...
- Des techniques de communication adéquates selon le cas rencontré (négociation, médiation, influence, ...).

## **3/ Prévention et gestion de conflits en organisation.**

### Objets à travailler

- 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...).

### 2.2.2. Partie approfondissement (9h)

Celle-ci ne peut être suivie avant la première partie introductive durant laquelle le participant est amené à réaliser l'auto-évaluation qui lui permettra de choisir le thème à approfondir.

Cette partie permettra aux participants de s'approprier les éléments théoriques et pratiques d'un des 3 thèmes vu en première partie de formation, à partir de l'autoévaluation réalisée par les participants.

## **1/ Gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire**

### Exemples d'objets à travailler

- 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.

## **2/ Communication en organisation scolaire**

### Exemples d'objets à travailler

- 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/ Prévention et gestion conflits en organisation.

#### Exemples d'objets à travailler

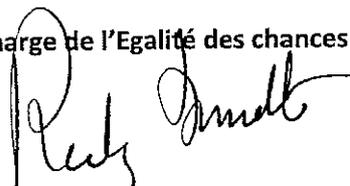
- Le climat scolaire en lien avec la prévention des conflits
- La prise en compte de la complexité du conflit via des grilles de lecture permettant des analyses au niveau relationnel, groupal, systémique, organisationnel ou institutionnel.
- Des attitudes et comportements spécifiques à privilégier :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

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 mai 2019 déterminant le plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs

Bruxelles, le 22 mai 2019.

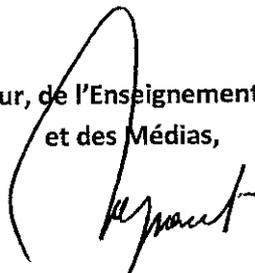
Pour le Gouvernement de la Communauté française :

Le Ministre-Président en charge de l'Égalité des chances et des Droits des femmes,



Rudy DEMOTTE

Le Ministre de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement de Promotion sociale, de la Recherche et des Médias,

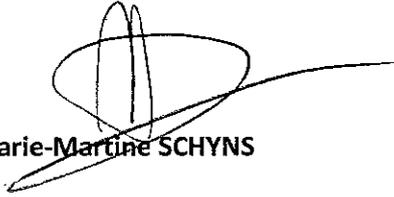


Jean-Claude MARCOURT

Copie certifiée conforme

Dirk WINDMULLER  
Secrétariat du Gouvernement

La Ministre de l'Éducation,



Marie-Martine SCHYNS

Copie certifiée conforme

Dirk WINDMULLER  
Secrétariat du Gouvernement