

**Arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau
de la formation initiale des directeurs**

A.Gt 22-05-2019

M.B. 08-10-2019

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 13, modifié par le décret du 14 mars 2019 ;

Vu les propositions formulées respectivement par le CECP en date 13 mars 2019, par le SeGEC en date du 19 mars 2019, par la FELSI en date du 1^{er} avril 2019, par W-B E en date du 24 avril 2019 et par le CPEONS en date du 30 avril 2019 ;

Vu la conformité de ces propositions avec les dispositions de l'article 11 du décret du 2 février 2007 précité ;

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

Après délibération,

Arrête :

Article 1^{er}. - § 1^{er}. Le Gouvernement approuve les plans de formation relatifs au volet «réseau» de la formation initiale des directeurs visés au § 2.

§ 2. Le volet «réseau» de la formation initiale des directeurs est organisé sous la responsabilité :

1° de W-B E, conformément au plan de formation repris à l'annexe 1, pour l'enseignement organisé par la Communauté française ;

2° du CECP, conformément au plan de formation repris à l'annexe 2, pour l'enseignement fondamental officiel subventionné ;

3° du CPEONS, conformément au plan de formation repris à l'annexe 3, pour l'enseignement secondaire officiel subventionné ;

4° de la FELSI, conformément au plan de formation repris à l'annexe 4, pour l'enseignement libre non confessionnel ;

5° du SeGEC, conformément au plan de formation repris à l'annexe 5, pour l'enseignement libre catholique.

Article 2. - Sont abrogés :

1° l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 août 2008 approuvant les plans de formation propres au réseau d'enseignement officiel subventionné de l'enseignement fondamental et secondaire et de l'enseignement artistique à horaire réduit, en application de l'article 18 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs ;

2° l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 août 2008 approuvant le plan de formation propre au réseau d'enseignement libre subventionné confessionnel (enseignement catholique), en application de l'article 18 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs ;

3° l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 2 octobre 2008 approuvant le plan de formation relatif au volet propre au réseau d'enseignement organisé par la Communauté française, en application de l'article 18, § 2, du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs ;

4° l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2008 déterminant le plan de formation propre au réseau d'enseignement libre subventionné non confessionnel, en application de l'article 18 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs.

Article 3. - Le présent arrêté entre en vigueur le 1^{er} septembre 2019.

Article 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe 1 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la
formation initiale des directeurs**



Plan de formation

relatif au volet spécifique au Pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par
la Fédération Wallonie-Bruxelles
dans le cadre de la formation initiale des directeurs et directrices

I – MODULE EDUCATIF ET PEDAGOGIQUE, 30 heures

Finalités particulières

Conformément au décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement, le module éducatif et pédagogique vise à permettre à l'apprenant de développer des compétences dans la gestion d'une école secondaire ou fondamentale (ordinaire et spécialisée) ou d'un établissement d'enseignement de promotion sociale, sur le plan pédagogique et éducatif (article 11, § 3, - décret du 2 février 2007) en adéquation avec les spécificités des projets éducatif et pédagogique de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour l'accomplissement des missions relevant de l'axe éducatif et pédagogique, la formation du candidat qui souhaite exercer une fonction de directeur dans l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, vise à développer, chez ce dernier, des compétences pédagogiques et porte notamment sur les valeurs et les objectifs de W-B E. Ce module de formation visera à rencontrer les axes de responsabilité définis par le décret de 02/02/2007 et permettra de développer les objectifs et les contenus listés ci-dessous :

En rapport avec l'axe de responsabilité : la production de sens

- **Objectif 1 : Comprendre et expliciter les valeurs sur lesquelles se fondent le système éducatif de la Communauté française et le projet de WBE ainsi que ses enjeux pédagogiques et éducatifs.**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Comprendre les projets éducatif et pédagogique de W-B E et être à même de les porter loyalement.
- Porter une attention particulière à la posture inhérente aux missions d'accompagnement, de conseil et de soutien pédagogique aux enseignants.
- Traduire les projets W-B E en un plan d'actions concrètes et saisir les articulations entre le Plan de pilotage ou le Plan stratégique, le Projet d'établissement et les Projets éducatif et pédagogique W-B E.
- Pour les candidats directeurs de l'enseignement de promotion sociale, comprendre et mettre en œuvre les objectifs généraux de l'Enseignement de Promotion sociale par la concertation, la coordination pédagogique, la formation en cours de carrière et la tenue à jour de la documentation relative à cet enseignement.

➤ **Compétence comportementale visée :**

- Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction.

En rapport avec l'axe de responsabilité : le pilotage stratégique et opérationnel global de l'école

- **Objectif 2 : Co-construire le Plan du pilotage, ou le Plan stratégique pour l'EPS, mettre en œuvre le Contrat d'objectifs et assurer le suivi des actions qui en découlent en interrogeant les résultats obtenus notamment au regard des valeurs W-B E.**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Déployer un processus méthodologique d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école.
- Identifier les indicateurs et les outils d'analyse pertinents, et se les approprier, afin d'assurer le suivi des résultats objectifs de son établissement.
- Proposer et co-construire des actions pertinentes pour assurer le pilotage de son (d'un) établissement d'un point de vue pédagogique.
- Assurer leur adéquation avec le projet éducatif et pédagogique W-B E.

➤ **Compétences comportementales visées :**

- 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.

- Connaître les missions prioritaires et particulières définies pour le système éducatif de la Communauté française, ses enjeux pédagogiques et éducatifs et y adhérer.

- **Objectif 3 : Appréhender et analyser l'environnement de l'établissement (social, économique, culturel...) et développer les partenariats avec les acteurs pertinents (CPMS, services publics, entreprises, organismes sociaux et monde associatif, etc...).**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Situer les différents acteurs dans le schéma institutionnel et la sociologie de l'établissement et assumer l'interface entre les acteurs.
- Inscrire les pratiques de son établissement dans une dynamique zonale (et/ou sous régionale) et en articulation avec d'autres dispositifs et instances régionales et sous régionales en lien avec les politiques de l'enseignement, de l'emploi et de la formation.
- Pour les candidats directeurs de l'enseignement de promotion sociale et dans l'enseignement qualifiant, acquérir une connaissance structurée du monde du travail et des professions et des implications de ces besoins en termes de montage et de pilotage de l'offre de formation.
- Pour les candidats directeurs de l'enseignement de promotion sociale et de l'enseignement qualifiant, analyser les besoins des acteurs socioéconomiques et formuler les réponses adéquates à ces besoins.

➤ **Compétence comportementale visée :**

- Savoir échanger, négocier et convaincre dans le respect de ses interlocuteurs.

- **Objectif 4 : Élaborer un projet d'établissement : faire émerger, analyser, évaluer, construire collectivement, réguler et ajuster.**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Développer une capacité d'analyse stratégique et prospective pour son école et/ou établissement.
- Co-construire la culture de l'établissement avec l'ensemble des acteurs de l'école, en accord avec les valeurs W-B E.
- Construire et développer le projet d'établissement avec les équipes de l'établissement en cohérence avec le projet éducatif et pédagogique de W-B E.

- Opérationnaliser le projet d'établissement, notamment au travers du Plan de pilotage et/ou le Plan stratégique.
- **Compétence comportementale visée :**
 - Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs.
- **Objectif 5 : Utiliser le concept de l'organisation apprenante comme levier de changement et d'innovation pédagogique.**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
 - Comprendre, construire et développer le rôle de leader pédagogique dans tout processus décisionnel.
 - Connaître et déployer des méthodes de management participatif dans la gestion de projets.
 - Promouvoir le développement professionnel des MDP à travers le Plan de formation et favoriser le transfert des compétences acquises dans la pratique pédagogique.
- **Compétence comportementale visée :**
 - Savoir penser de manière innovante en apportant des idées novatrices et créatives.

En rapport avec l'axe de responsabilité : le pilotage des actions et des projets pédagogiques

- **Objectif 6 : Construire une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève/l'apprenant.**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
 - Identifier et déployer les stratégies de soutien, d'accompagnement et d'orientation positive.
 - Organiser l'accueil et l'intégration réussie de tous les élèves.
 - Développer avec l'équipe éducative une dynamique collective de travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante.
 - Construire et déployer les pratiques et les méthodes de pilotage pédagogique au regard du contexte de l'établissement.
 - Définir et mettre en place des conditions favorables à la continuité des apprentissages selon le cadre pédagogique spécifique à l'établissement et

au pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française ;

- Accompagner les enseignants dans le développement de stratégies pédagogiques adéquates ou appropriées.
- S'initier à l'analyse de pratiques et à l'accompagnement pédagogique des enseignants intégrés dans une dynamique collective avec une vision systémique de l'établissement.

➤ **Compétences comportementales visées :**

- Savoir échanger, négocier et convaincre dans le respect de ses interlocuteurs.
- Faire preuve d'assertivité.
- Être capable de déléguer.

• **Objectif 7 : Avoir les compétences et les connaissances des méthodes pédagogiques adaptées au niveau d'enseignement concerné et à la population scolaire.**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Analyser les pratiques pédagogiques au sein de son établissement et assurer une démarche constante d'adaptation et d'innovation pédagogique.
- Organiser pédagogiquement son établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences définies dans les référentiels et/ou programmes et en fonction du projet spécifique à l'établissement.
- Connaître des outils et des leviers pédagogiques.
- Mobiliser le savoir en matière de recherche en éducation en rapport avec le niveau d'enseignement concerné.
- Susciter l'élaboration d'outils pédagogiques et des documents de référence permettant d'assurer la continuité des apprentissages au sein de l'école et au travers des différentes étapes et cycles notamment via la concertation.
- Interroger les liens entre les besoins de la population scolaire et les méthodes pédagogiques et didactiques.
- Pour les candidats directeurs de l'enseignement de promotion sociale, connaître les méthodes d'évaluation des acquis d'apprentissage et l'approche par compétences (acquis d'apprentissage, compétences, grilles d'évaluation ...) et comprendre les approches intégrées de l'évaluation.
- Pour les candidats directeurs de l'enseignement de promotion sociale, veiller à l'adéquation des pratiques pédagogiques avec le public visé par

l'enseignement de promotion de sociale (andragogie) et avec le règlement général des études.

- **Compétence comportementale visée :**
 - Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné.
- **Objectif 8 : Évaluer les résultats de ses actions pédagogiques et opérer les ajustements nécessaires.**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
 - Lire et analyser les outils d'évaluation internes et externes.
 - Confronter les méthodes utilisées aux besoins constatés et apporter les ajustements nécessaires.
 - S'approprier des outils pour l'observation et l'évaluation des performances pédagogiques de son établissement.
 - Veiller à l'adéquation des pratiques pédagogiques avec le règlement général des études de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles et avec le projet éducatif et pédagogique W-B E.
- **Compétence comportementale visée :**
 - Être capable de prendre des décisions et de s'y tenir ou de les ajuster après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus participatif.

Compétences comportementales transversales

L'ensemble des objectifs de formation poursuivis visent à développer chez le candidat les compétences comportementales transversales suivantes :

- Adhérer aux projets éducatif et pédagogique de son pouvoir organisateur et être à même de les porter loyalement.
- Être capable d'accompagner le changement.
- Maîtriser les techniques de la communication tant orale qu'écrite.
- 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.
- Être capable de piloter l'implémentation du numérique dans les dispositifs d'enseignement et de gouvernance de son établissement et pouvoir utiliser les outils informatiques de base.

Évaluation

Pour chaque épreuve, les candidats sont soit admis, soit refusés. Nul classement n'est établi.

Les modalités d'évaluation sont communiquées aux candidats lors du premier jour de formation.

Les épreuves d'évaluation peuvent être orales ou écrites et reposant sur un travail individuel ou collectif réalisé par le candidat. Les épreuves peuvent aussi associer plusieurs étapes et formes successives d'évaluation.

II – MODULE ADMINISTRATIF, MATERIEL ET FINANCIER, 30 heures**Finalités particulières :**

Pour l'accomplissement des missions relevant de l'axe administratif, matériel et financier, la formation du directeur vise à développer chez le candidat les compétences de gestion administrative, logistique et financière de l'école ou de l'établissement en adéquation avec les spécificités du projet du Pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Elle vise également à développer son aptitude à la maîtrise des matières législatives et réglementaires.

Ce module de formation visera à rencontrer les axes de responsabilité définis par le décret de 02/02/2007 et permettra de développer les objectifs et les contenus listés ci-dessous :

En rapport avec l'axe de responsabilité : gestion des ressources et des relations humaines

- **Objectif 1 : Maitriser le processus de GRH : fixer les objectifs, participer au recrutement du personnel, accompagner et évaluer les MDP, coordonner le travail et affecter les ressources conformément au prescrit légal.**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
 - Connaître les textes légaux relatifs au statut des enseignants (y compris les fonctions de promotion et de sélection) et des PAPO.

- Connaître et appliquer la législation relative aux statuts et à la législation relative aux titres et fonctions.
 - Connaître les types de contrats plus particuliers (ACS, PTP, APE...).
 - Connaître et comprendre les mécanismes de réaffectation (commissions zonales et interzonales).
 - Connaître et appliquer les règles relatives à la communication des emplois vacants.
- **Compétence comportementale visée :**
- Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.
- **Objectif 2 : Gérer les relations et réguler les interactions au sein de l'établissement.**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
- Élaborer et communiquer le ROI et les règlements du travail.
 - Connaître et appliquer les règles relatives à la gestion des dossiers administratifs et disciplinaires des élèves.
 - Traiter les procédures de recours (élèves) conformément à la réglementation.
 - Connaître et appliquer les réglementations W-B E relatives aux conseils de classe et à la gestion des bulletins scolaires.
 - Maîtriser les techniques de l'entretien, de réunion, d'écoute active et de négociation.
- **Compétence comportementale visée :**
- 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.

En rapport avec l'axe de responsabilité : communication interne et externe

- **Objectif 3 : Gérer l'information et la communication interne et externe de l'établissement**
- **Contenu, savoirs et savoir-faire :**
- Utiliser les différents canaux et techniques de communication écrites et orales générales et spécifiques à W-B E en fonction de l'objectif à atteindre.

- Être capable de gérer des réunions et de prendre la parole en public afin de représenter le PO.

➤ **Compétence comportementale visée :**

- Maîtriser les techniques de la communication tant orale qu'écrite.

En rapport avec l'axe de responsabilité : la gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement.

• **Objectif 4 : Appréhender les principes de base du fonctionnement d'un établissement scolaire (organes, fonctionnement,...) et de W-B E comme PO.**

➤ **Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Comprendre les rapports entre le P.O., la direction et les responsabilités inhérentes à un chef d'établissement.
- Connaître et comprendre l'organigramme W-B E, le rôle de ses instances et la réglementation relative aux COCOBA.
- Connaître et appliquer la législation relative à l'utilisation des moyens d'encadrement et des dotations dans le contexte organisationnel des établissements relevant de W-B E.
- Utiliser, de façon optimale, le Capital-périodes ou/et NTPP ou la dotation de périodes en conformité avec la législation, en définissant les attributions, les horaires et les surveillances.
- Connaître et appliquer la réglementation spécifique de W-B E relative aux grilles horaires.
- Procéder par une recherche documentaire méthodologique et trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation spécifiques W-B E en matière d'enseignement ainsi que d'identifier les ressources pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle il peut être confronté.
- Identifier les instances internes et externes à l'établissement.
- Utiliser les outils informatiques spécifiques susceptibles de faciliter la gestion administrative des établissements.

➤ **Compétences comportementales visées :**

- Être capable de piloter l'implémentation du numérique dans les dispositifs d'enseignement et de gouvernance et pouvoir utiliser les outils informatiques de base.
- Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.

Objectif 5 : Appliquer les dispositions légales et réglementaires en matière de gestion administrative, matérielle et financière de W-B E.**➤ Contenu, savoirs et savoir-faire :**

- Connaître les prescriptions légales et réglementaires en matière de gestion administrative, matérielle et financière de W-B E.
- Établir un budget, optimiser les moyens, fixer les objectifs et les priorités dans une perspective pluriannuelle (budget, comptabilité, ...) et établir la responsabilité financière du directeur.
- Appliquer strictement les dispositions en matière de sécurité, d'hygiène et de bien-être.
- Connaître les normes de gestion des bâtiments, des infrastructures et des équipements scolaires et, en particulier, le Règlement Administratif d'Entretien.
- Planifier et organiser la gestion et l'entretien des bâtiments et des équipements.
- Utiliser les outils informatiques spécifiques susceptibles de faciliter la gestion financière, structurelle et matérielle des établissements.

➤ Compétences comportementales visées :

- Avoir des compétences de gestion des ressources financières et des infrastructures de l'école.
- Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.

Compétences comportementales transversales

L'ensemble des objectifs de formation poursuivis dans le cadre de ce module visent à développer chez le candidat les compétences comportementales transversales suivantes :

- Être capable de prioriser les actions à mener.
- Maîtriser les techniques de la communication tant orale qu'écrite.
- Faire preuve de maîtrise de soi, rester objectif, savoir gérer son stress et ses émotions.
- Savoir échanger, négocier et convaincre dans le respect de ses interlocuteurs.
- Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.

Évaluation

Pour chaque épreuve, les candidats sont soit admis, soit refusés. Nul classement n'est établi. Les modalités d'évaluation sont communiquées aux candidats lors du premier jour de formation.

Les épreuves d'évaluation peuvent être orales ou écrites et reposant sur un travail individuel ou collectif qui peut être réalisé par le candidat. Les épreuves peuvent aussi associer plusieurs étapes et formes successives d'évaluation.

III – MODULE DE FORMATION, D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTEGRATION AU MOMENT DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE, 30 heures

En application des dispositions visées à l'article 11, § 4 du décret de 02 février 2007, la présente partie du Plan de formation porte un descriptif du dispositif de formation, d'accompagnement et d'intégration au moment de l'insertion professionnelle des directeurs stagiaires, des objectifs spécifiques poursuivis, de la méthodologie proposée et des moyens humains mobilisables.

Descriptif du dispositif :**• Objectif 1 : Se positionner**

- Interroger et construire son identité professionnelle.
- Mettre en place des méthodologies et des processus d'accompagnement du changement.

• Objectif 2 : Piloter

- Utiliser les outils d'évaluation comme leviers d'actions futures.
- Objectiver les besoins et prioriser les actions.
- Savoir penser de manière innovante en apportant des idées novatrices et créatives.
- Traduire les valeurs de W-B E en actions concrètes, notamment, en développant un cadre de travail bienveillant dans un climat scolaire propice.
- Pour les directeurs stagiaires dans l'enseignement obligatoire, élaborer et mettre en œuvre le Contrat d'objectifs (ou le Plan de pilotage) sur la base des projets éducatif et pédagogique de l'enseignement organisé par la

Communauté française (faire émerger, analyser, évaluer, construire, réguler, ajuster).

- Pour les directeurs stagiaires de l'enseignement de promotion sociale, élaborer et mettre en œuvre le Plan stratégique de l'établissement sur la base des projets éducatif et pédagogique de l'enseignement organisé par la Communauté française (faire émerger, analyser, évaluer, construire, réguler, ajuster le plan stratégique).

- **Objectif 3 : Fédérer**

- Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs.
- Gérer des projets collectifs, de déléguer et d'impliquer les membres de l'équipe et de distribuer les tâches.
- Pouvoir transformer son établissement en organisation apprenante comme levier de changement et d'innovation pédagogique.
- Accompagner les MDP et en particulier les nouveaux MDP et ceux qui sont en difficulté.

- **Objectif 4 : Gérer**

- Pouvoir communiquer et interagir avec précision et loyauté.
- Avoir des compétences de gestion des ressources financières et des infrastructures de l'école.
- Gérer les ressources et les relations humaines dans le respect du cadre réglementaire.
- Savoir utiliser les applications informatiques mises à disposition par l'administration.

- **Objectif 5 : Adapter**

- Avoir le sens de l'écoute et de la communication ; être capable de manifester de l'empathie, de l'enthousiasme et de la reconnaissance.
- Savoir prendre du recul par rapport aux événements et prioriser ses propres activités.
- Pouvoir accueillir les retours, voire les émotions des membres des personnels et pouvoir ramener la communication autour de la tâche et du factuel.
- Faire preuve de maîtrise de soi, savoir gérer son stress et ses émotions.
- Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le

sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction.

- Pour les directeurs stagiaires de l'enseignement de promotion sociale, développer et mettre en œuvre une « démarche qualité ».

- **Objectif 6 : Développer**

- Etre sensible aux principes déontologiques.
- Intégrer les règles de déontologie et observer le devoir de réserve.
- Pratiquer l'auto-évaluation.
- Dégager et analyser des indicateurs liés à son propre fonctionnement.
- Élaborer un plan d'auto-formation dans le cadre de sa lettre de mission.

Méthodologie

Ce module de formation et d'accompagnement sera organisé suivant la méthodologie suivante :

- Les directeurs stagiaires sont invités à signer un contrat d'accompagnement et de formation couvrant une durée de trois ans. Ce contrat comportera les actions de formation et d'accompagnement, à titre individuel et à titre collectif, négociés avec le directeur stagiaire. Le bon accomplissement de ce contrat de formation permet au bénéficiaire d'obtenir l'attestation de participation devant clôturer ce module.
- L'offre d'accompagnement et de formation proposée alterne des activités tant individuelles que collectives.
- Les activités de formation et d'accompagnement s'étalent sur 30 heures, pouvant être variablement agencées sur les trois années d'accompagnement. Elles couvrent uniquement le temps présentiel. L'engagement et l'investissement individuel des bénéficiaires sont nécessaires.
- En complémentarité avec ce dispositif d'accompagnement, le directeur stagiaire est invité à valoriser des actions de formation collectives et individuelles menées dans le cadre des formations en cours de carrière.
- Les objectifs des séances d'accompagnement ont comme point d'appui les cas vécus par les participants.
- Ces séances /dispositifs d'accompagnement visent à développer « *l'analyse réflexive, notamment à partir de situations du quotidien ou d'incidents critiques rapportés par le directeur* ».
- En fonction de l'objectif poursuivi pour les séances d'accompagnement collectif, les participants sont invités à préparer des rapports, d'exposer les situations et de présenter leurs propres analyses des cas vécus au sein de leurs établissements respectifs.

- Pour chaque participant, l'objectif qui sera poursuivi est de constituer, au fil des séances, un porte-folio reprenant les références, les notes de synthèse et des portefeuilles de lectures scientifiques et juridiques qui peut alimenter le travail du directeur.

Moyens humains mobilisables

Le Pouvoir organisateur en charge de la gestion de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles (W-B E) mobilise, au regard des objectifs spécifiques de chacune des séances, individuelles ou collectives, les ressources humaines et les expertises nécessaires au bon déroulement des séances parmi :

- Les membres des directions et des services généraux W-B E.
- Les chargés de mission de W-B E.
- Les experts universitaires et des Hautes écoles
- Les chefs d'établissement.
- Les retraités et anciens membres de W-B E.
- D'autres spécialistes reconnus.

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe 2 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la
formation initiale des directeurs**



Formation initiale des directeurs

Plans de formation relatifs au volet propre au réseau officiel subventionné par la Communauté française

***(enseignement fondamental et enseignement secondaire artistique à
horaire réduit)***

Au vu des réalités propres à chaque secteur d'enseignement relevant du CECP, celui-ci a choisi d'élaborer, d'une part, un plan de formation spécifique à l'enseignement maternel, primaire et fondamental, ordinaire et spécialisé, du réseau officiel subventionné et, d'autre part, un plan de formation spécifique à l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du réseau officiel subventionné.

1. Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé

Le module « administratif, matériel et financier » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects administratifs et organisationnels.

Contenu

Ce module vise l'étude et l'application des dispositions légales et réglementaires spécifiques au réseau officiel subventionné, notamment en ce qui concerne le statut des membres du personnel, l'organisation du niveau

d'enseignement concerné, le règlement de travail, l'organe local de concertation sociale, la neutralité.

Compétences à développer

Développer la capacité du directeur ou du candidat directeur à trouver les informations dans les textes législatifs et règlementaires, à lire et comprendre ces textes, à en appréhender le sens et la portée.

S'approprier les spécificités du réseau d'enseignement officiel subventionné par la Communauté française.

Développer l'aptitude du directeur ou du candidat directeur en matière de gestion administrative d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française.

Le module « éducatif et pédagogique » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects pédagogiques.

Contenu

Ce module vise l'acquisition et le développement des dimensions pédagogiques nécessaires à l'exercice de la fonction de directeur. Ces dimensions sont précisées au départ des catégories suivantes du profil de fonction type :

- Production de sens
 - Expliquer aux acteurs de l'école les valeurs sur lesquelles se fonde l'action pédagogique et éducative, développée au service des élèves, dans le cadre du projet du pouvoir organisateur et donner ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi qu'aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française.
- Pilotage stratégique et opérationnel global de l'école
 - Être le garant des projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur, définis dans le respect des finalités et des missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française;

- En tant que leader pédagogique et éducatif, piloter la co-construction du projet d'établissement et du plan de pilotage de l'école, en menant à bien le processus de contractualisation y afférent ainsi que la mise en œuvre collective du contrat d'objectifs
- Pilotage des actions et des projets pédagogiques
 - Garantir le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive ;
 - Favoriser un leadership pédagogique partagé ;
 - Assurer le pilotage pédagogique de l'établissement.
- Gestion des ressources et des relations humaines
 - Développer avec l'équipe éducative une dynamique collective et soutenir le travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante ;
 - Collaborer avec le pouvoir organisateur pour construire, une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages;
 - Soutenir le développement professionnel des membres du personnel ;
 - Accompagner les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre et le changement ;
 - Veiller à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel :
 - S'enrichir continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances.

Objectifs spécifiques

Au-delà des contenus abordés, le module vise à développer les objectifs suivants :

- Maîtriser, donner du sens aux attendus légaux et aux « outils/supports » y afférant, cela au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
- S'appropriier les nouveaux enjeux pédagogiques de la fonction de directeur : Pilotage, travail collaboratif, leadership ;
- S'(Se ré)appropriier des concepts pédagogiques de base (différenciation – continuité – évaluation formative); spécifiques (statut de l'erreur, motivation, égalité des acquis...) en lien avec les valeurs et objectifs du décret « Missions » en vue de partager une culture d'établissement commune ;

- Exercer un regard critique, expert et constructif sur les pratiques des enseignants et adopter une posture réflexive pour dégager ses choix pédagogiques.
- Prendre du recul sur le rôle du directeur : du leadership directif vers le leadership partagé ;
- Concevoir les concertations et le travail collaboratif comme levier d'action pédagogique.

Compétences

Ce module vise à l'acquisition de connaissances et de compétences conceptuelles, légales, d'outils d'analyse en lien avec les dimensions pédagogiques identifiées précédemment et notamment les éléments suivants :

- a) Les orientations pédagogiques contenues dans les textes légaux au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
- b) La gestion du projet éducatif et pédagogique ;
- c) L'exercice du leadership pédagogique ;
- d) La co-construction de la culture d'école ;
- e) La co-construction et mise en œuvre du projet d'établissement ;
- f) La co-construction et mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire ;
- g) Les référentiels, programmes et outils pédagogiques du réseau.

La formation/accompagnement d'intégration (30 heures)

Objectifs

La formation/accompagnement d'intégration poursuit les objectifs suivants :

- Accompagner les directions lors de leur entrée en fonction et d'intégrer et transférer dans leur quotidien les acquis de la formation initiale.
- Favoriser, chez le directeur, le développement d'une posture réflexive par l'analyse de situations problèmes du quotidien ou d'incidents critiques, par des dispositifs d'intervision entre pairs afin de développer une identité professionnelle forte fondée sur une clarification de son rôle, l'analyse de ses forces et des améliorations à apporter et l'identification de ses besoins en matière de développement professionnel.

Il est à noter que ce module aborde les différentes catégories du profil de fonction type.

Descriptif du dispositif et méthodologie

Dès l'entame de sa formation « réseau », le directeur sera amené à se définir sur un plan professionnel : valoriser des acquis antérieurs ou des points forts, repérer des lacunes personnelles, ... et ainsi orienter sa formation pédagogique dès la formation initiale, mais également au-delà, en construisant son dossier professionnel.

Ce dossier sera constitué sous la forme d'un portfolio personnel qui permettra au directeur d'archiver toutes les démarches qu'il accomplira afin de parfaire sa formation.

Expliciter et décrire son parcours pédagogique aura le bénéfice de faire apparaître la cohérence de celui-ci et de contribuer à construire une identité professionnelle forte.

Un canevas d'élaboration sera fourni au directeur.

Le double dispositif suivant permettra au directeur d'enrichir son portfolio :

- Un dispositif d'intervision

Il existe plusieurs modalités de fonctionnement des groupes en intervision. Dans ce cas précis, un groupe de directions en place fonctionne selon le principe d'un accompagnement mutuel : chaque participant peut bénéficier de l'accompagnement en groupe de tous les autres participants. Les directions invitées ont en commun d'être en fonction ; les éclairages et les expériences des uns et des autres peuvent donc s'avérer bénéfiques pour l'ensemble.

Ce travail est centré sur les situations choisies et apportées par les participants, sur base d'un dispositif de recueil des incidents critiques. Les situations proposées par les participants doivent être en rapport avec les missions dévolues aux directions. Seront abordées des thématiques relatives au positionnement du directeur, au sens à donner à l'élaboration des plans de pilotage, à la mise en œuvre du contrat d'objectifs, aux actions à mener en priorité, à l'implication des différents membres de l'équipe, aux conditions du changement, à la gestion de son temps, à la priorisation de ses actions ou l'application concrète des dispositions légales et réglementaires ou à toute autre matière entrant dans le cadre défini par le profil de fonction.

- Un dispositif de coaching personnalisé

« Le coaching est un processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre les objectifs professionnels qu'elle s'est fixés en toute autonomie ».

Cette définition positionne le coaching individuel par rapport à d'autres modalités d'intervention développées au sein du CECP. Le conseiller-coach n'est pas là pour formuler des conseils ou donner une formation. Il ne s'agit donc pas pour le conseiller d'apporter des solutions toutes faites mais bien de permettre à la direction de trouver ses propres solutions en réponse aux objectifs professionnels que celle-ci a définis.

L'accompagnement se situe dans une dynamique du « comment réaliser un projet professionnel ? ».

La formation/accompagnement d'intégration se déploie sur les trois années suivant l'entrée en fonction du directeur dans le respect de la charte de formation propre au réseau

Moyens humains et financiers

Le formation/accompagnement d'intégration est prise en charge par des membres de la cellule de soutien et d'accompagnement du CECP, par des membres de la cellule juridico-institutionnelle du CECP, voire par toute autre ressource interne ou externe, selon le niveau d'expertise en lien avec les besoins identifiés. Le volume des ressources humaines et financières mobilisé sera fonction du nombre de directeurs concernés inscrits.

2. Enseignement secondaire artistique à horaire réduit

Le module « administratif, matériel et financier » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'établissement de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects administratifs et organisationnels.

Contenu

Ce module vise l'étude et l'application des dispositions légales et réglementaires spécifiques au réseau officiel subventionné, notamment le statut des membres du personnel, l'organisation du niveau d'enseignement concerné, le règlement de travail, l'organe local de concertation sociale, la neutralité.

Compétences à développer

Développer la capacité du directeur ou du candidat directeur à trouver les informations dans les textes législatifs et réglementaires, à lire et comprendre ces textes, à en appréhender le sens et la portée.

S'approprier les spécificités du réseau d'enseignement officiel subventionné par la Communauté française.

Développer l'aptitude du directeur ou du candidat directeur en matière de gestion administrative d'un établissement de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du réseau officiel subventionné.

Le module « éducatif et pédagogique » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'établissement de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects pédagogiques.

Contenu

Ce module vise l'acquisition et le développement des dimensions pédagogiques nécessaires à l'exercice de la fonction de directeur. Ces

dimensions sont précisées au départ des catégories suivantes du profil de fonction type :

- Production de sens
 - Expliquer aux acteurs de l'établissement les valeurs sur lesquelles se fonde l'action pédagogique et éducative, développée au service des élèves, dans le cadre du projet du pouvoir organisateur et donner ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi qu'aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française et aux finalités de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit.
- Pilotage stratégique et opérationnel global de l'établissement
 - Être le garant des projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur, définis dans le respect des finalités et des missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française ;
 - En tant que leader pédagogique et éducatif, piloter la co-construction du projet pédagogique et artistique d'établissement,
 - Avoir une connaissance globale des spécificités propres à chacun des quatre domaines de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit.
- Pilotage des actions et des projets pédagogiques
 - Garantir le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive ;
 - Favoriser un leadership pédagogique partagé ;
 - Assurer le pilotage pédagogique de l'établissement.
- Gestion des ressources et des relations humaines
 - Développer avec l'équipe éducative une dynamique collective et soutenir le travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante ;
 - Collaborer avec le pouvoir organisateur pour construire, une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages ;
 - Soutenir le développement professionnel des membres du personnel ;
 - Accompagner les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre et le changement ;
 - Veiller à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel :
 - S'enrichir continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances ;

Objectifs spécifiques

Au-delà des contenus abordés, le module vise à développer les objectifs suivants :

- Maîtriser, donner du sens aux attendus légaux et aux « outils/supports » y afférant, cela au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
- S'appropriier les nouveaux enjeux pédagogiques de la fonction de directeur : Pilotage, travail collaboratif, leadership ;
- S'(Se ré)appropriier des concepts pédagogiques de base (compétences et socles de compétences, objectifs, différents types d'évaluation...) et spécifiques (remédiation, motivation...) en lien avec les valeurs et objectifs du décret du 2 juin 1998 et de ses arrêtés d'application en vue de partager une culture d'établissement commune ;
- Exercer un regard critique, expert et constructif sur les pratiques des enseignants et adopter une posture réflexive pour dégager ses choix pédagogiques.
- Prendre du recul sur le rôle du directeur : du leadership directif vers le leadership partagé ;
- Concevoir le rôle du conseil des études et le travail collaboratif comme levier d'action pédagogique.

Compétences

Ce module vise à l'acquisition de connaissances et de compétences conceptuelles, légales, d'outils d'analyse en lien avec les dimensions pédagogiques identifiées précédemment et notamment les éléments suivants :

- a) Les orientations pédagogiques contenues dans les textes légaux au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
- b) La gestion du projet éducatif et pédagogique ;
- c) L'exercice du leadership pédagogique ;
- d) La co-construction de la culture d'école ;
- e) La co-construction et mise en œuvre du projet pédagogique et artistique d'établissement ;
- f) Les référentiels, programmes et outils pédagogiques du réseau.

La formation/accompagnement d'intégration (30 heures)

Objectifs

La formation/accompagnement d'intégration poursuit les objectifs suivants :

- Accompagner les directions lors de leur entrée en fonction et d'intégrer et transférer dans leur quotidien les acquis de la formation initiale.
- Favoriser, chez le directeur, le développement d'une posture réflexive par l'analyse de situations problèmes du quotidien ou d'incidents critiques, par des dispositifs d'intervision entre pairs afin de développer une identité professionnelle forte fondée sur une clarification de son rôle, l'analyse de ses forces et des améliorations à apporter et l'identification de ses besoins en matière de développement professionnel.

Il est à noter que ce module aborde les différentes catégories du profil de fonction type.

Descriptif du dispositif et méthodologie

Dès l'entame de sa formation « réseau », le directeur sera amené à se définir sur un plan professionnel : valoriser des acquis antérieurs ou des points forts, repérer des lacunes personnelles, ... et ainsi orienter sa formation pédagogique dès la formation initiale mais également au-delà en construisant son dossier professionnel.

Ce dossier sera constitué sous la forme d'un portfolio personnel qui permettra au directeur d'archiver toutes les démarches qu'il accomplira afin de parfaire sa formation.

Expliciter et décrire son parcours pédagogique aura le bénéfice de faire apparaître la cohérence de celui-ci et de contribuer à construire une identité professionnelle forte.

Un canevas d'élaboration sera fourni au directeur.

Le double dispositif suivant permettra au directeur d'enrichir son portfolio :

- Un dispositif d'intervision

Il existe plusieurs modalités de fonctionnement des groupes en intervision. Dans ce cas précis, un groupe de directions en place fonctionne selon le principe d'un accompagnement mutuel : chaque

participant peut bénéficier de l'accompagnement en groupe de tous les autres participants. Les directions invitées ont en commun d'être en fonction ; les éclairages et les expériences des uns et des autres peuvent donc s'avérer bénéfiques pour l'ensemble.

Ce travail est centré sur les situations choisies et apportées par les participants, sur base d'un dispositif de recueil des incidents critiques. Les situations proposées par les participants doivent être en rapport avec les missions dévolues aux directions. Seront abordées des thématiques relatives au positionnement du directeur, aux actions à mener en priorité, à l'implication des différents membres de l'équipe, aux conditions du changement, à la gestion de son temps, à la priorisation de ses actions ou l'application concrète des dispositions légales et réglementaires ou à toute autre matière entrant dans le cadre défini par le profil de fonction.

- Un dispositif de coaching personnalisé

« Le coaching est un processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre les objectifs professionnels qu'elle s'est fixés en toute autonomie ».

Cette définition positionne le coaching individuel par rapport à d'autres modalités d'intervention développées au sein du CECP. Le conseiller-coach n'est pas là pour formuler des conseils ou donner une formation. Il ne s'agit donc pas pour le conseiller d'apporter des solutions toutes faites mais bien de permettre à la direction de trouver ses propres solutions en réponse aux objectifs professionnels que celle-ci a définis.

L'accompagnement se situe dans une dynamique du « comment réaliser un projet professionnel ? ».

La formation/accompagnement d'intégration se déploie sur les trois années suivant l'entrée en fonction du directeur dans le respect de la charte de coaching propre au réseau.

Moyens humains et financiers

Le formation/accompagnement d'intégration est prise en charge par des membres de la cellule de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du CECP, par des membres de la cellule juridico-institutionnelle du

CECP, voire par toute autre ressource interne ou externe, selon le niveau d'expertise en lien avec les besoins identifiés. Le volume des ressources humaines et financières mobilisé sera fonction du nombre de directeurs concernés inscrits.

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe 3 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la
formation initiale des directeurs**



Plan de formation de la formation initiale des directeurs en Réseau (90h)

Le nouveau plan de formation de la formation initiale « réseau » de l'enseignement officiel subventionné à destination des directeurs de l'enseignement secondaire, y compris du secondaire spécialisé, et de l'enseignement de promotion sociale. Il se fonde sur l'article 11 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement.

1. Objectifs généraux

Il fixe les objectifs généraux suivants de la formation initiale des directeurs :

- 1° Prendre conscience de la réalité du métier de directeur et s'y préparer ;
- 2° Appréhender les rôles d'un directeur dans ses différents aspects (relationnel, pédagogique, administratif, matériel, financier, organisationnel) en vue de préciser le cadre global de la fonction ;
- 3° Acquérir des connaissances, notamment conceptuelles et légales en lien avec le système éducatif, ainsi que des outils d'analyse ;
- 4° Développer les compétences de base, notamment en matière de gestion des ressources humaines, nécessaires à l'exercice des responsabilités décrites par les profils de fonction ;
- 5° Travailler le changement de posture professionnelle et la capacité de prendre du recul par rapport à sa pratique.

La **formation « réseau »** se centre sur :

- 1° les **enjeux et orientations** propres au réseau : notamment son **projet éducatif et pédagogique** ou **pédagogique et artistique** et ses **modèles organisationnels** ;
- 2° les dispositions spécifiques en **matière juridique et administrative** ainsi qu'en **matière de gestion matérielle et financière**;
- 3° **l'accompagnement d'intégration au moment de l'insertion professionnelle des directeurs.**

2. Principes généraux

La formation initiale des directeurs en réseau comporte un total de 90h.

Elle est structurée en trois axes :

1. L'axe administratif, matériel et financier (30h)
2. L'axe éducatif et pédagogique (30h)
3. La formation/accompagnement d'intégration (30h)

Les deux axes : a) administratif, matériel et financier et b) éducatif et pédagogique sont différenciés par niveau (secondaire 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. Pour l'axe administratif, seuls les contenus de formation seront impactés par la déclinaison ; les objectifs restant communs.

Les objectifs et les contenus du module de formation/accompagnement d'intégration seront quant à eux personnalisés pour l'enseignement secondaire et pour l'EPS.

➤ L'axe administratif, matériel et financier (30h)

1. Objectif général

Pour l'accomplissement des missions relevant de l'axe administratif, matériel et financier, la formation de directeur vise à développer tant l'aptitude à la maîtrise des matières législatives et réglementaires spécifiques à l'enseignement officiel subventionné que les capacités de gestion administrative, logistique et financière de l'établissement en fonction de la délégation donnée par le Pouvoir organisateur.

2. Compétences à acquérir

- Trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation en matière de gestion d'un établissement ;
- Saisir le sens et la portée des bases légales et réglementaires ;
- Identifier les ressources pour faire face aux situations auxquelles le directeur peut être confronté ;
- Accomplir ses missions en fonction des objectifs, délégations, moyens et responsabilités donnés par le Pouvoir organisateur notamment via la lettre de mission.

3. Contenu

La formation sera illustrée par des cas pratiques.

3.1. Principes généraux

- Structure et organisation de l'enseignement officiel subventionné ;
- Responsabilité matérielle et financière du directeur dans l'enseignement officiel subventionné.

3.2. Structure et organisation générale de l'enseignement officiel subventionné

- fonctionnement général des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel subventionné : Communes, Provinces, Cocof, Pouvoirs organisateurs mixtes,...
- projets éducatif, pédagogique et d'établissement (y compris éducation culturelle, artistique et sportive, valeurs et identité du réseau) ;
- textes spécifiques au réseau (ex : Neutralité, statut, réaffectation, nomination, fonctions du Collège/Conseil communal, provincial, Cocof et ligne hiérarchique, mobilité d'un directeur,..) ;
- règlement de travail ;
- gestion des infrastructures de l'école et des ressources financières, dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs ;
- mécanismes généraux de subventionnement par la Communauté française ;
- élaboration des budgets et respect des procédures en matière de marchés publics ;
- organes de concertation sociale ;
- règles relatives à la gestion des dossiers administratifs et disciplinaires des élèves, des étudiants ;
- règles relatives à la gestion des dossiers administratifs et disciplinaires des membres du personnel ;
- gestion informatisée des dossiers des élèves, des étudiants et des membres du personnel ;
- procédures de recours (élèves, étudiants et membres du personnel) ;
- mécanisme déterminant l'encadrement, le nombre total de périodes-professeurs, la dotation période.

➤ L'Axe pédagogique et éducatif (30h)

1. Objectif général

Pour l'accomplissement des missions relevant de l'axe éducatif et pédagogique, la formation de directeur qui exerce ses fonctions dans l'enseignement secondaire officiel subventionné vise à développer chez ce dernier des aptitudes relatives au pilotage pédagogique et éducatif qui découlent notamment des objectifs généraux de cet enseignement.

Cette formation s'inscrit dans le prolongement de la formation de l'axe pilotage relative au volet commun à l'ensemble des réseaux.

2. Compétences à développer

- exercice du leadership pédagogique partagé et la dynamique participative à partir d'une vision pédagogique en lien avec les plans de pilotage ;
- conseiller, guider et aider tout membre de l'équipe pédagogique et éducative dans l'amélioration de ses compétences au regard des missions pédagogiques et éducatives déterminées par le réseau et le Pouvoir organisateur, notamment via la formation continuée ;
- selon les directives méthodologiques du Pouvoir organisateur et en tenant compte des apports de la recherche en pédagogie, observer et évaluer les pratiques pédagogiques afin de formuler des conseils à l'intention des membres de l'équipe pédagogique et éducative ;
- par les directives méthodologiques du Pouvoir organisateur et des programmes que celui-ci a adoptés, organiser et adapter les pratiques pédagogiques de l'établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux socles de compétence, aux compétences terminales et aux profils de formation et de certification ;
- favoriser, auprès des membres de l'équipe pédagogique et éducative, le développement d'aptitudes pédagogiques permettant la mise en œuvre des objectifs visés par les projets éducatif et pédagogique du réseau, du Pouvoir organisateur et de l'établissement ;
- la mise en place des plans de pilotage/contrat d'objectifs nécessite l'exploitation des résultats du diagnostic en s'inscrivant dans une démarche qualité et dans le respect des directives du Pouvoir organisateur ;
- conclure les opérations d'évaluation des élèves en accord avec le projet éducatif et pédagogique du Pouvoir organisateur ;

- co-construction de la culture d'école en vue d'établir la mixité sociale et l'inclusion, de lutter contre les inégalités scolaires en installant un système de remédiation capable d'assurer les conditions optimales de réussite pour tous et de sensibiliser le public scolaire au développement durable ;
- selon les directives déterminées par le Pouvoir organisateur, conduire les conseils de classe et les conseils de guidance et implémenter les décisions qui en découlent ;
- en collaboration avec le Centre psycho-médico-social (CPMS) et d'autres partenaires, assurer l'information et la cohérence de l'orientation de l'élève en cours et au terme de l'enseignement secondaire, ainsi que la construction d'un projet d'intégration pour les élèves à besoins spécifiques ;
- organiser le fonctionnement des structures participatives ;
- co-construction et mise en œuvre du projet d'établissement ;
- co-construction et mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs dans l'enseignement obligatoire ;
- programmes et outils pédagogiques du réseau.

3. Contenu et outils à mettre en œuvre

La formation élaborera le contenu à partir des bases légales et réglementaires en vigueur. Ce contenu sera actualisé en fonction de l'évolution de la législation et illustré par les outils repris ci-dessous :

- La lettre de mission ;
- L'organisation du travail en équipe, l'animation d'équipe et les pratiques collaboratives ;
- Le CP et l'accompagnement pédagogique d'un enseignant ;
- Le coaching ;
- Le partage de l'information ;
- Décret mission et Décret organisant l'enseignement de promotion sociale : valeurs communes et liens entre les deux types d'enseignement ;
- Les types de leadership (pédagogique, collaboratif, autoritaire...) ;
- Elaboration, analyse, révision des programmes et référentiels ;
- Spécificité de la pédagogie pour adultes ;
- Les dossiers pédagogiques (élaboration, analyse, révision) dans l'EPS ;
- La démarche qualité dans l'EPS.

➤ La formation/accompagnement d'intégration (30h)

1. Objectifs généraux

La **formation/accompagnement d'intégration** au moment de l'insertion professionnelle a pour finalité d'accompagner les directeurs lors de leur entrée en fonction et de les aider à transférer dans leur quotidien les acquis des modules de formation « inter-réseaux » et « réseau ».

La **formation/accompagnement d'intégration** favorise le développement de l'identité professionnelle du directeur par la clarification de son rôle, l'analyse de ses forces et des améliorations à apporter et l'identification de ses besoins en matière de développement professionnel.

Elle développe l'analyse réflexive, notamment à partir de situations du quotidien ou d'incidents critiques rapportés par le directeur. Elle peut soutenir le directeur dans différents domaines qui lui posent question : par exemple, la mobilisation de l'équipe éducative, la gestion de son temps, la priorisation de ses actions ou l'application concrète des dispositions légales et réglementaires.

Elle peut prendre la forme de séances d'Intervision avec d'autres directeurs.

Lors de la **formation/accompagnement**, le directeur procède à une auto-évaluation personnalisée qui mette en évidence les forces et les points à améliorer au terme de la formation. Le directeur qui le souhaite peut mobiliser cette évaluation personnalisée pour l'évaluation de son fonctionnement avec le pouvoir organisateur. Le pouvoir organisateur ne peut y accéder, en tout ou en partie, que si le directeur la lui communique.

La **formation/accompagnement d'intégration** est aussi l'occasion d'une évaluation formative préparatoire à l'évaluation de fin de stage.

La **formation/accompagnement d'intégration** est prise en charge par des Conseillers au soutien et à l'accompagnement du réseau spécifiquement formés à cet effet par des techniques de coaching, sans lien hiérarchique avec les directeurs concernés. Elle se déploie sur les trois années suivant l'entrée en fonction du directeur. Elle est obligatoire.

2. Compétences à acquérir

- Construction de l'identité professionnelle;
- Pratique réflexive ;
- Analyse SWOT (FORCES ET FAIBLESSES) ;

- Identification des besoins personnels ;
- Auto-évaluation ;
- Lors de réunion en Intervision avec ses pairs être capable de réfléchir collectivement sur les conduites professionnelles, au travers d'une mise en commun de la pratique d'un des membres du groupe, voire des difficultés à faire face à des situations complexes ou à des résultats insatisfaisants dans l'accomplissement des missions liées à la fonction ;
- Accompagnement personnalisé en fonction des difficultés rencontrées dans le but d'améliorer les compétences et la performance du candidat directeur, grâce à l'amélioration de ses [connaissances](#), l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle ;
- Leadership pédagogique (notamment échanges/construction de grilles d'évaluation pour les enseignants, éducateurs, ... avec évaluation de la posture, de « l'investissement » collaboratif et autre).

Au long de leur formation initiale, les directeurs sont invités à constituer un **dossier de développement professionnel (« portfolio »)**.

Le « **portfolio** » est un outil formatif facilitant le soutien aux apprentissages et le développement d'une analyse réflexive. Les directeurs sont invités à y consigner les traces qu'ils jugent utiles et pertinentes au sujet du cheminement de leur développement professionnel.

La formation les aidera à établir les priorités et à valoriser les compétences acquises le long de leur expérience professionnelle qui alimenteront son profil professionnel.

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe 4 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la
formation initiale des directeurs**



Formation initiale obligatoire des directeurs - Volet réseau
Plan de formation¹

Module éducatif et pédagogique (30h)

PROGRAMME DU COURS

1) **Compétences à acquérir**

Afin d'élaborer un projet de direction centré sur la gestion et l'animation de la politique pédagogique et éducative d'un établissement de tout niveau et de tout type dans le cadre des spécificités du projet du réseau de l'enseignement libre non confessionnel subventionné, l'apprenant sera capable :

- d'appréhender le projet éducatif et pédagogique de la Felsi et d'en exposer les implications dans la conduite des établissements scolaires tant d'un point de vue philosophique que de celui de la diversité des méthodes pédagogiques ;
- de favoriser, chez les enseignants, le développement d'aptitudes pédagogiques permettant de poursuivre la mise en œuvre des projets du Pouvoir Organisateur ainsi que des projets éducatifs et d'établissement, par le biais des concertations en équipe éducative et de la formation en cours de carrière ;

¹ *L'emploi dans le présent plan de formation des noms masculins pour les différents titres et fonctions est épïcène en vue d'assurer la lisibilité du texte nonobstant les dispositions du décret du 21 juin 1993 relatif à la féminisation des noms de métier.*

- de mettre en place des pratiques démocratiques de citoyenneté responsable au sein de l'école en cohérence avec le projet d'établissement et en insistant sur la place des élèves/étudiants dans la collectivité ;
- de mettre en œuvre des actions prioritaires pour favoriser l'intégration des élèves à besoins spécifiques (élèves qui pourraient relever ou qui sont issus de l'enseignement spécialisé), notamment en collaboration avec les CPMS ;
- de percevoir les différences entre l'enseignement ordinaire et l'enseignement spécialisé afin de guider et de conseiller un (futur) directeur de s'orienter vers tout niveau et tout type d'établissement ;
- d'organiser l'analyse de pratiques et l'accompagnement pédagogique des enseignants intégrés dans une dynamique collective avec une vision systémique de l'établissement ;
- d'exploiter des espaces numériques sécurisés aux fins d'assurer les missions prioritaires de l'enseignement, notamment la plateforme des ressources éducatives, tout en respectant les droits de propriété intellectuelle ;
- de favoriser la mise en place d'aménagements raisonnables pour les élèves/étudiants à besoins spécifiques ;
- d'organiser des dispositifs de différenciation et d'accompagnement personnalisé, de remédiation sur le plan pédagogique et sur le plan structurel ;
- de promouvoir la mixité sociale au sein de l'établissement dans le respect des valeurs prônées par le réseau ;
- d'analyser et de construire des outils favorisant une démarche d'évaluation des compétences nécessaires à la mission pédagogique du directeur dans le respect de la lettre de mission donnée par le Pouvoir organisateur (construction d'outils d'observation et d'évaluation d'une leçon, comment donner des conseils aux enseignants sur base de ces constats)

Spécificités de l'enseignement fondamental et secondaire ordinaire/spécialisé

- de développer des compétences de leadership pédagogique dans le cadre de la mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs ;
- d'organiser des réunions de suivi d'avancement et de résolution de problème dans le cadre de la mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs ;
- d'exploiter les batteries d'épreuves d'évaluation produites par la Commission des outils d'évaluation et d'analyser les apports des évaluations internes et externes en collaboration notamment avec la Cellule de soutien et d'accompagnement et ce afin d'adapter les pratiques pédagogiques de l'établissement et d'élaborer de nouvelles épreuves ;
- d'analyser les programmes « réseau » relatifs aux compétences initiales et au tronc commun ;
- de définir et de mettre en place des conditions favorables à la continuité des apprentissages depuis les maternelles et tout au long du tronc commun selon le cadre pédagogique spécifique à un établissement ;
- d'organiser le fonctionnement des différents conseils (enseignement ordinaire) et des conseils de classe (enseignement secondaire ordinaire ou enseignement spécialisé) en collaboration ponctuelle avec les CPMS ;
- de suivre la rédaction et le suivi du plan individualisé d'apprentissage de l'élève reprenant les aménagements et interventions pédagogiques en concertation avec les différents partenaires (différenciation entre l'ordinaire et le spécialisé) ;
- d'assurer le suivi du dossier personnalisé et la continuité des apprentissages de chaque élève par les équipes pédagogiques et les membres du CPMS tout au long de la scolarité et ce afin d'offrir un soutien à la réussite ;
- de favoriser l'éducation au et par le numérique dans le curriculum des élèves en prenant en compte l'aspect de la prévention ;
- d'organiser pédagogiquement son établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences définies dans les programmes et en fonction du projet spécifique à l'établissement ;

- de promouvoir l'approche orientante comme une volonté d'aider les élèves à mieux se connaître, à être davantage motivés sur le plan scolaire et à établir des liens entre leur vécu à l'école et leurs projets de vie en collaboration avec les CPMS;
- d'appréhender des spécificités pédagogiques liées aux différents types d'enseignement spécialisé ;

Spécificités de l'enseignement de promotion sociale

- d'organiser pédagogiquement son établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux dossiers pédagogiques et aux « profils de qualification et de formation » ;
- de favoriser la démarche qualité au sein de l'établissement et mettre en œuvre des pratiques d'évaluation interne afin de mesurer le niveau de maîtrise atteint par les élèves et la qualité de l'apprentissage ;
- d'organiser le fonctionnement des conseils des études ;
- de promouvoir auprès des enseignants la préparation de séquences pédagogiques en e-learning ;
- de favoriser des stratégies et des outils de suivi pédagogique dans une vision systémique et interactive ;
- de favoriser, chez les enseignants, le développement d'aptitudes pédagogiques basées sur la notion d'andragogie et de la formation en cours de carrière ;
- de saisir les enjeux de la formation des adultes ;
- d'appréhender des spécificités de gestion pédagogique de l'enseignement de promotion sociale ;
- d'analyser des dossiers pédagogiques existants et de simuler leur mise en œuvre pédagogique ;

- de s'initier à la conception des dossiers pédagogiques ;

Spécificités de l'enseignement artistique à horaire réduit

- d'organiser pédagogiquement son établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux objectifs d'éducation et de formation artistique et au projet d'établissement (décret du 2 juin 1998) ;
- d'organiser les conseils de classe et d'admission ainsi que les assemblées générales des conseils des études ;
- d'appréhender les spécificités pédagogiques de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit ;
- d'analyser des programmes de cours de référence des divers domaines et de simuler des mises en œuvre par l'apport de contenus pédagogiques adaptés ;
- d'appréhender les spécificités de l'évaluation dans l'enseignement artistique ;
- de favoriser, chez les enseignants, une approche pédagogique propre aux différentes catégories d'âge rencontrées dans l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit ;

en se référant aux bases légales et réglementations en vigueur à partir desquelles il convient de développer les actions éducatives et pédagogiques.

2) Contenu

- analyse du projet éducatif et pédagogique de la FELSI (2 périodes)
- analyse du fonctionnement d'un ou plusieurs établissements du réseau pour mettre en évidence le rôle des compétences que doit acquérir le futur directeur, la place des différents dispositifs dans la gestion des établissements, notamment le leadership pédagogiques et les pratiques collaboratives (4 périodes communes et 4 périodes spécifiques au type d'enseignement)

- observation, évaluation, rédaction et analyse d'un rapport (7 périodes communes et 3 périodes spécifiques au type d'enseignement)
- évaluation et apprentissage, notamment les programmes « réseau » approuvés en lien avec les référentiels ou le cours de référence, ou encore, de la conception à l'utilisation des dossiers pédagogiques (14 périodes spécifiques au type d'enseignement)
- assistance, avec le formateur, à une ou plusieurs leçons : analyse, enseignements à tirer pour la gestion du plan de pilotage/contrat d'objectifs d'un établissement (2 périodes)

EVALUATION

N.B. En vertu de l'article 15 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs tel que modifié, les candidats sont soit admis, soit refusés. Nul classement n'est établi.

Pour atteindre le seuil de réussite, à partir de la critique orale d'une leçon et d'un entretien préparé « à livre ouvert », l'apprenant sera capable :

- de proposer une politique pédagogique, en lien avec le projet d'établissement d'une (de son) établissement et les différents outils de pilotage ;
- d'exposer, lors de l'entretien, des liens pertinents avec sa mission pédagogique et éducative ;
- de montrer ses compétences à mener à bien sa mission pédagogique et son aptitude à s'auto-évaluer.

Le formateur renseignera le candidat en début de formation des ressources autorisées lors de l'évaluation.

FORMATEUR

Les formateurs seront des directeurs expérimentés et un (ou des) expert(s).

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

Module administratif, matériel et financier (30h)

PROGRAMME DU COURS

1) Compétences à acquérir

Afin de traiter de problématiques relatives à l'organisation générale d'un établissement de tout niveau et de tout type du réseau libre non confessionnel subventionné, l'apprenant sera capable :

- de trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement et d'identifier les ressources pertinentes pour faire face à une difficulté à laquelle il peut être confronté ;
- de saisir le sens et la portée des bases légales ;
- de trouver dans ces bases légales (accessibles sur support papier ou informatique) la réponse à des questions portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante.

L'apprenant sera capable de développer des compétences dans les différents domaines de la législation, de la réglementation et de la gestion matérielle et financière applicables dans l'enseignement de tout niveau et de tout type du réseau libre non confessionnel subventionné, et plus particulièrement :

- d'appréhender les principes de base du fonctionnement d'une ASBL dans le cadre scolaire (subventionnement, organes et fonctionnement, loi bien-être au travail, règlement général de protection des données personnelles, législation relative aux marchés publics, budget, comptabilité, bâtiments,...) et d'établir la responsabilité financière du directeur ;
- de mener une réflexion en ce qui concerne les rapports entre le P.O. et la direction d'une part et la lettre de mission du directeur d'autre part ;
- de se référer aux textes légaux relatifs au statut des membres du personnel subventionnés : obligations contractuelles, lettres de mission, fonctions et catégories, titres, ancienneté, priorité, réaffectation, contrats, dossiers des membres du personnel, mesures disciplinaires, fin de contrats... ;

- de se référer aux textes légaux relatifs au statut des directeurs ;
- de se référer à la législation du secteur privé pour les membres du personnel sur fonds propres ;
- de s'informer sur les outils informatiques spécifiques susceptibles de faciliter la gestion administrative et financière des écoles (ProEco, ComptEco, Bob, plateforme du réseau, différents espaces numériques, applications métiers,...).

Spécificités de l'enseignement fondamental ordinaire/spécialisé

- d'appliquer concrètement la législation fondamentale relative à l'organisation de l'activité scolaire (règlement de travail, attributions, horaires, offre d'enseignement, ...) ;
- d'identifier les acteurs institutionnels internes et externes à l'établissement :
 - organigramme de l'administration,
 - organigramme de la Felsi, en ce compris la cellule de soutien et d'accompagnement,
 - conseil de participation, conseil d'entreprise, CPPT, ICL, ...,
 - entité, zone, coordination réseau, ...,
- d'assurer le déploiement des Plans de pilotage/Contrats d'objectifs

Spécificités de l'enseignement secondaire ordinaire/spécialisé

- d'appliquer concrètement la législation fondamentale relative à l'organisation de l'activité scolaire (règlement de travail, attributions, horaires, offre d'enseignement, ...) ;
- d'identifier les acteurs institutionnels internes et externes à l'établissement :
 - organigramme de l'administration,
 - organigramme de la Felsi, en ce y compris la cellule de soutien et d'accompagnement,
 - conseil de participation, conseil d'entreprise, CPPT, ...,
 - CES, zone, coordination réseau, ...,

- d'assurer le déploiement des Plans de pilotage/Contrats d'objectifs

Spécificités de l'enseignement de l'enseignement de promotion sociale

- d'appliquer concrètement la législation fondamentale relative à l'organisation de l'activité scolaire (règlement de travail, attributions, horaires, offre d'enseignement, ...) ;
- de gérer la dotation ;
- d'identifier les acteurs institutionnels internes et externes à l'établissement :
 - organigramme de l'administration,
 - organigramme de la Felsi,
 - conseil de participation, conseil d'entreprise, CPPT, ...,
 - zone, coordination réseau, ...,

Spécificités de l'enseignement de l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit

- d'appliquer concrètement la législation fondamentale relative à l'organisation de l'activité scolaire (attributions, horaires, offre d'enseignement, programmes individuels et droit d'auteur...) ;
- d'identifier les acteurs institutionnels internes et externes à l'établissement :
 - organigramme de l'administration,
 - organigramme de la Felsi,
 - conseil de participation, conseil d'entreprise, CPPT, ...,
 - zone, coordination réseau, ...,

en se référant aux bases légales et réglementation en vigueur. Il ne s'agit pas d'avoir une connaissance encyclopédique mais bien une connaissance fonctionnelle des textes.

2) Contenu

- formation de base commune (8 périodes) au statut du personnel (décret 1^{er} février 1993), suivie de 6 périodes spécifiques à chaque type d'enseignement.

- liens avec la Felsi, gestion financière et comptable des écoles, réglementation spécifique des ASBL, spécificités « réseau », organisation de la formation en cours de carrière, organe de démocratie sociale. (10 périodes communes et 10 périodes spécifiques à chaque type d'enseignement)
- découverte des systèmes de gestion informatiques. (2 périodes)

EVALUATION

N.B. En vertu de l'article 15 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs tel que modifié, les candidats sont soit admis, soit refusés. Nul classement n'est établi.

Pour atteindre le seuil de réussite, l'apprenant sera capable :

- de résoudre, par écrit, des cas concrets administratifs, matériels et financiers couramment rencontrés dans les écoles fondamentales. Pour ce faire, il proposera, avec l'aide de la documentation actualisée, les mesures à prendre ainsi que leur mise en œuvre :
 - en tenant compte des particularités du réseau libre non confessionnel subventionné ;
 - en argumentant et en justifiant ses choix.

Le formateur renseignera le candidat en début de formation des ressources autorisées lors de l'évaluation.

FORMATEUR

Le formateur sera un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique

Formation/Accompagnement (30h)

DISPOSITIF

En vertu de l'article 11 §4 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement, la formation/accompagnement d'intégration au moment de l'insertion professionnelle (30 heures) a pour finalité d'accompagner les directeurs lors de leur entrée en fonction et de les aider à transférer dans leur quotidien les acquis des modules de formation « inter-réseaux » et « réseau ».

La formation/accompagnement d'intégration se déploie sur les trois années suivant l'entrée en fonction du directeur

1) Compétences à acquérir :

Compétences à acquérir dans la gestion relationnelle :

L'apprenant sera capable de développer des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales, notamment, en organisation scolaire, en vue de la gestion des ressources humaines.

Compétences à acquérir dans la gestion pédagogique et pilotage :

L'apprenant sera capable de 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.

Compétences à acquérir dans la gestion administrative :

L'apprenant sera capable d'appliquer des dispositions légales et réglementaires spécifiques au réseau libre non confessionnel.

Compétences à acquérir dans la gestion des infrastructures :

L'apprenant sera capable d'appliquer des dispositions légales et réglementaires spécifiques aux asbl pour la gestion des infrastructures de l'école et des ressources financières dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs.

2) Démarches

Un suivi individualisé :

Via des questionnements : à l'aide d'un questionnement approprié, le formateur permet au directeur stagiaire de construire ses connaissances par lui-même ou de faire des liens et de donner du sens.

Via des démonstrations : le formateur présente une opération ou un processus et mise en application avec accompagnement des apprentissages. Il s'agit pour le directeur stagiaire de pouvoir transférer un savoir-faire et des connaissances.

Via des rétroactions ou feedbacks : moyens par lesquels le formateur informe chaque directeur stagiaire sur son apprentissage et plus particulièrement, sur le lien entre l'état actuel de son parcours et les objectifs attendus.

Selon les modalités telles que le tutorat, le mentorat ou le coaching.

Le tutorat : relation bilatérale de coopération spontanée entre des directeurs de même niveau d'enseignement, visant l'acquisition d'une formation particulière ou complémentaire par le désir de s'aider mutuellement à progresser.

Le mentorat : relation d'aide où le mentor conseille le directeur stagiaire au mieux de sa connaissance et lui transmet ses savoirs, ce qu'il a accumulé comme expertise, expérience et connaissance du milieu scolaire.

Le coaching : favoriser chez le directeur stagiaire accompagné la prise de conscience nécessaire afin de faire émerger les axes de réussite et de performance, les incohérences possibles et les problématiques clés. Il s'agit d'un accompagnement de développement à partir du potentiel du directeur stagiaire, sans lui fournir la recette.

Des intervisions :

Des sessions de groupe dans lesquelles des sous-groupes composés de participants évoluant dans un contexte comparable échangent de l'information, et ce sans la supervision d'un facilitateur expérimenté. L'objectif de l'intervision est de (ré)activer les acquis de la formation et d'apprendre à partir de l'expérience des autres (collègues, pairs).

Pour l'acquisition de compétences relationnelles, la méthode des jeux de rôle sur base du volontariat peut être utilisée.

La modalité privilégiée est celle du compagnonnage.

Des supervisions :

Des sessions de groupe où de nombreux participants peuvent échanger leurs expériences après une formation. Il est supervisé par un facilitateur qui possède

l'expertise indispensable dans le domaine. L'objectif fondamental est ici aussi la (ré)activation des acquis de la formation et offre la possibilité d'analyser et de réfléchir sur les expériences vécues par les autres participants. Plus spécifiquement, ils proposent des études de cas aux autres et cherchent des solutions ensemble. Le facilitateur peut donner des conseils et proposer des synthèses des approches via un brainstorming notamment.

La tenue d'un portfolio :

L'apprenant ajoute au portfolio une auto-évaluation personnalisée qui met en évidence les forces et les points à améliorer au terme de la formation.

La formation/accompagnement d'intégration peut être l'occasion d'une évaluation formative préparatoire à l'évaluation de fin de stage.

FORMATEUR

Les formateurs seront des directeurs expérimentés et un (ou des) expert(s) sans lien hiérarchique avec les directeurs concernés.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe 5 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française
approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la
formation initiale des directeurs**



**Plan de formation de la formation initiale des directeurs
Volet « réseau »**

1. Perspective globale	51
2. Module administratif, matériel et financier	52
3. Module éducatif et pédagogique	55
4. Dispositif d'intégration au moment de l'insertion professionnelle	60



1. Perspective globale

Le plan de formation de l'enseignement catholique de la formation initiale des directeurs (FID) vise à développer chez le participant des compétences liées au pilotage stratégique de l'établissement scolaire, à la lumière des enjeux et orientations propres à l'enseignement catholique, de son projet éducatif et pédagogique, de son modèle organisationnel et des modalités spécifiques en matière de gestion administrative, matérielle et financière.

Les compétences à développer et les contenus afférents se trouvent travaillés à travers les trois volets du parcours « réseau » :

- Le module administratif, matériel et financier (30h)
- Le module éducatif et pédagogique (30h)
- Le dispositif d'intégration au moment de l'insertion professionnelle (30h)

Les deux premiers seront assurés par des établissements d'enseignement de promotion sociale du réseau, le troisième sera réalisé par les Fédérations du réseau.

La perspective adoptée ici est systémique : le pilotage de l'établissement suppose d'établir des liens entre diverses dimensions interdépendantes de la gestion d'un établissement et des divers rôles d'une direction.

2. Module administratif, matériel et financier (30h)

2.1. Finalités

Le module cherche à poser les premiers jalons de la compétence à assurer une gestion efficace et efficiente des ressources administratives, matérielles et financières d'un établissement scolaire, en collaboration avec le Pouvoir organisateur, au service du projet d'établissement, et en assurant la cohérence par rapport aux autres dimensions du pilotage. Ceci dans le cadre du modèle organisationnel et des modalités spécifiques de l'enseignement libre confessionnel catholique en matière de gestion administrative, matérielle et financière, et dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs.

2.2. Objectifs

Il s'agit d'apprendre au participant à :

1. Identifier les spécificités du cadre législatif, réglementaire et organisationnel du réseau de l'enseignement libre catholique.
2. Saisir le sens et la portée des bases légales et à se poser les questions pertinentes par rapport à des situations concrètes dans le champ de la gestion administrative, matérielle et financière.
3. Identifier les ressources juridico-administratives pertinentes, à trouver et à mobiliser les informations relatives à la législation et à la réglementation en matière d'enseignement, sur base de situations concrètes,
4. Identifier les responsabilités et tâches spécifiques du directeur en matière de gestion administrative et les modalités de contrôle interne.

Responsabilités visées dans le profil de fonction type de la direction :

- Production de sens
- Pilotage stratégique et opérationnel global de l'école
- Gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement

Compétence comportementale et technique visée dans le profil de fonction type de la direction :

Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique

2.3. Compétences et objets à travailler

2.3.1. Identifier et construire la situation et le positionnement de l'établissement dans son environnement scolaire, économique, social et institutionnel :

- Utiliser des clés de lecture de son établissement scolaire, de l'environnement proche de celui-ci et du système éducatif dans son ensemble
- Situer la position de l'établissement en matière d'offre scolaire

Pour le secondaire et la promotion sociale :

- Identifier le cadre légal et les instances en matière d'offre d'enseignement

Pour l'enseignement de promotion sociale :

- Gérer la dotation périodes, les conventions, les relations partenariales et les moyens de financement extérieurs

2.3.2. Se situer en tant que directeur et situer sa mission et ses fonctions dans un cadre se référant au sens et au mandat :

- Appréhender les divers aspects de la mission du directeur dans l'enseignement catholique, au regard des dispositions légales et réglementaires
- Construire et développer une relation adéquate avec le PO, au regard de la lettre de mission

2.3.3. Définir les principes et méthodes de gestion de l'établissement sur base du projet d'établissement et gérer avec efficacité et efficience les ressources financières, matérielles et administratives de l'établissement, en collaboration avec le PO, au service du projet d'établissement et du plan de pilotage.

2.3.3.1. Inscrire son action de directeur dans le cadre légal associatif :

- Bases légales fondant le fonctionnement d'une ASBL
- Droits et devoirs des ASBL

2.3.3.2. Prendre en compte les instances de concertation sociale dans le cadre du processus consultatif ou décisionnel :

- Cadre légal et modalités du dialogue social en Belgique
- Compétences des instances de concertation sociale et de la délégation syndicale
- Rôles du directeur et du Pouvoir organisateur en matière de concertation sociale
- Elaboration et mise en œuvre du règlement de travail

2.3.3.3. Mettre en œuvre et contrôler l'application de la législation relative au personnel de l'établissement :

- Mise en œuvre du statut des membres du personnel de l'enseignement subventionné
- Obligations contractuelles
- Lettres de mission
- Fonctions, catégories et titres
- Anciennetés, priorités, mises en disponibilité, réaffectations
- Congés, absences, disponibilités
- Gestion des dossiers des membres du personnel
- Mesures disciplinaires
- Attributions et horaires

2.3.3.4. Mettre en œuvre et contrôler la gestion administrative relative aux élèves/étudiants

2.3.3.5. Participer à la gestion matérielle et financière de l'établissement, notamment en lien avec le plan de pilotage/contrat d'objectifs :

- Principes de subventionnement
- Financements disponibles pour les bâtiments
- Principes généraux des comptes et budgets

2.3.3.6. Identifier les acteurs institutionnels internes et externes à l'établissement

2.3.3.7. S'informer sur les outils informatiques du réseau susceptibles de faciliter la gestion administrative et financière des écoles

3. Module éducatif et pédagogique (30h)

3.1. Finalités

Le module cherche à poser les premiers jalons d'un pilotage stratégique à visée pédagogique et éducative, en collaboration avec le Pouvoir organisateur, au service du projet d'établissement et en assurant la cohérence par rapport aux autres dimensions du pilotage. Ceci dans le cadre du modèle organisationnel et des modalités spécifiques de l'enseignement libre confessionnel catholique et dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs.

3.2. Objectifs

Il s'agit d'apprendre au participant à :

1. Construire une **vision pédagogique** de directeur, en lien avec la vision partagée au sein de son futur établissement et au sein du réseau.
2. Identifier les dimensions du **leadership pédagogique** du directeur (missions, posture, attitudes, gestes, situations, ...) dans le contexte du réseau libre catholique, et du développement professionnel afférent.
3. Entrer dans une démarche de **pilotage pédagogique** d'un établissement scolaire en lien :
 - Avec le **contexte local** (culture de l'établissement et relations avec l'environnement proche) et les **référénts de l'établissement** (projet d'établissement, projet éducatif et pédagogique)
 - Avec les **référénts** propres du **réseau** catholique (Mission de l'École chrétienne, projets éducatif et pédagogique, programmes et outils, vision réseau, ...)

Pour l'enseignement obligatoire :

- Avec les enjeux du **plan de pilotage/contrat d'objectifs**

Pour l'enseignement de promotion sociale :

- **Avec les secteurs professionnels** (culture de l'établissement et relations avec l'environnement)

Pour l'enseignement obligatoire, à travers ce module, c'est un modèle de la gestion d'un établissement scolaire selon les modalités organisationnelles du réseau libre catholique, qui est convoqué dans les différents contenus et activités de la formation.

Responsabilités visées dans le profil de fonction type de la direction :

- Production de sens
- Pilotage stratégique et opérationnel global de l'école
- Pilotage des actions et des projets pédagogiques
- Gestion des ressources et des relations humaines
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel
- Communication

Compétences comportementales et techniques visées dans le profil de fonction type de la direction :

- Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation
- Etre cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction
- Etre capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs
- Etre capable d'accompagner le changement
- Avoir une capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue de dégager des pistes d'action
- Etre capable de prendre des décisions et de s'y tenir après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus

3.3. Compétences et objets à travailler

3.3.1. Identifier et mettre en œuvre les valeurs, la vision et les missions du réseau et d'un établissement scolaire du réseau libre catholique.

Objets :

- Inscription de l'action du directeur dans le cadre référentiel de l'enseignement catholique :
 - « Mission de l'École chrétienne »
 - Projets éducatifs et pédagogiques de l'enseignement catholique
 - Projets éducatif et pédagogique de l'établissement
- Développement d'une vision partagée pour l'établissement au sein de l'équipe éducative, à partir de l'articulation vision/missions/projets

Pour l'enseignement obligatoire :

3.3.2. Conduire la mise en œuvre et la régulation des projets de l'établissement (projets éducatif, pédagogique, d'établissement) à l'aide d'un plan de pilotage/contrat d'objectifs

Objets :

- Établissement d'un état des lieux et d'un diagnostic du fonctionnement d'un établissement et de la rencontre de ses missions
- Analyse et problématisation d'une situation professionnelle liée au pilotage pédagogique
- Définition des objectifs spécifiques qui en découlent en tenant compte des missions et objectifs de l'établissement
- Construction, mise en œuvre et suivi d'un plan d'actions à l'aide d'un tableau de bord
- Évaluation et régulation d'un plan d'actions
- Identification des gestes, attitudes et postures de pilotage pédagogique au service de l'action

3.3.3. Exercer son leadership pédagogique en contexte

Objets communs :

- Acquis de la recherche scientifique et pratiques de leadership ayant fait leurs preuves
- Définition, supervision et évolution dynamique des rôles, tâches, fonctions et responsabilités des différents acteurs de l'équipe éducative (incluant les modalités de délégation), en s'interrogeant sur le design organisationnel

- Continuité des apprentissages et cohérence des pratiques au sein des classes, des degrés et des cycles, en fonction des objectifs de l'enseignement et des orientations et programmes du réseau dans une perspective d'aide à la réussite

Pour l'enseignement fondamental :

- Organisation pédagogique de l'établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux programmes et référents du réseau

Pour l'enseignement secondaire :

- Organisation pédagogique de l'établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux programmes et référents du réseau
- Information et cohérence de l'éducation aux choix de l'élève en cours et au terme de l'enseignement secondaire en collaboration avec les CPMS
- Organisation de la remédiation sur le plan pédagogique et sur le plan structurel en utilisant les outils spécifiques du réseau
- Mise en oeuvre des actions prioritaires pour favoriser l'intégration des élèves à besoins spécifiques en collaboration avec les CPMS

3.3.4. Définir et mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation

Objets :

- Analyse, évaluation et régulation des pratiques professionnelles des membres du personnel (évaluation collective et individuelle)
- Construction et soutien du plan de développement professionnel et organisationnel, notamment au service du plan de pilotage/contrat d'objectifs, par le biais de la coordination interne, de la formation et de l'accompagnement
- Pratiques de reconnaissance et de valorisation professionnelles

3.3.5. Construire et développer la culture d'équipe, le travail collaboratif et le climat de travail au sein de l'établissement.

Objets :

- Création des conditions qui permettent un climat d'établissement propice à l'esprit d'équipe, à la collaboration, au partage d'expérience, à la responsabilisation (dynamique de groupe, travail collaboratif, leadership distribué, ...), dans une dynamique d'intelligence collective.

- Gestion des freins et résistances au changement par rapport aux objectifs et aux actions du plan de pilotage/contrat d'objectifs

3.3.6. Identifier, développer et utiliser à bon escient ses styles de management et de leadership, sa posture et son attitude à auto-évaluer ses compétences

Objet :

Développement et exercice du rôle de leader vis-à-vis de l'équipe éducative : mobilisation et implication des acteurs, conduite du changement, exemplarité, relation de confiance, soutien au développement professionnel, accompagnement de l'innovation et du changement, ...

Pour l'enseignement de promotion sociale :

3.3.2. Organiser pédagogiquement l'établissement dans la perspective de l'acquisition de compétences en référence aux dossiers pédagogiques et aux « profils de qualification et de formation » ;

3.3.3. Développer les aptitudes pédagogiques (cohérence des pratiques internes) permettant de poursuivre la mise en œuvre des objectifs généraux de l'enseignement de promotion sociale et du projet d'établissement chez les enseignants ;

3.3.4. Organiser le fonctionnement et les ressources mises à disposition des directions au travers du réseau de l'enseignement catholique ;

3.3.5. Construire et développer une relation adéquate avec le PO, au regard du volet pédagogique de la lettre de mission ;

3.3.6. Identifier et utiliser des outils favorisant une démarche d'auto-évaluation des compétences nécessaires à la mission pédagogique du directeur dans le respect de la lettre de mission donnée par le Pouvoir organisateur ;

3.3.7. Exercer son leadership pédagogique en contexte :

- coordination des conseils des études,
- évaluation (analyses de pratiques) et accompagnement des enseignants en vue de développer leurs aptitudes pédagogiques et leur pratique réflexive et collaborative,
- stratégie des apprentissages et maîtrise des acquis,
- plan d'accompagnement des étudiants,
- enseignement inclusif,

- pédagogie différenciée,
- évaluation des enseignements et des évaluations (conformité, niveau...),
- formation continuée en cours de carrière,
- ...

3.3.8. Identifier les enjeux des évaluations et contrôles externes (AEQES, Service d'Inspection, diagnostic croisé...) et assurer leurs suivis avec les services du réseau.

4. Dispositif d'intégration au moment de l'insertion professionnelle (30h)

4.1. Finalités

- Accompagner les directions lors de leur entrée en fonction
- Les aider à transférer dans leur quotidien les acquis des modules de formation

4.2. Objectifs poursuivis

- Mobiliser les acquis de la formation dans l'analyse de situations de pilotage
- Développer l'identité professionnelle
- Développer l'analyse réflexive face à des situations du quotidien et des incidents critiques
- Réaliser une auto-évaluation et se préparer à l'évaluation en cours et en fin de stage

4.3. Compétences en cours de développement

- Assurer une gestion efficace et efficiente en matière administrative, matérielle et financière
- Analyser et comprendre le contexte interne et externe de son établissement
- Se situer en tant que directeur et situer sa mission et ses fonctions dans un cadre se référant au sens et au mandat, en particulier : construire et développer une relation adéquate avec le P.O. au regard de la lettre de mission
- Identifier, construire et développer ses styles de leadership et de management
- Construire, développer et communiquer une vision de pilotage
- Assurer un leadership pédagogique (partagé, distribué)
- Définir et mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation

- Construire et développer la culture d'équipe et le climat de travail au sein de l'établissement
- Construire et développer une politique et des pratiques de communication interne et externe
- Développer la capacité à auto-évaluer ses compétences
- Définir ses besoins de développement professionnel

4.4. Contenus abordés par l'accompagnement individuel ou l'intervision en cohorte

- Clarification du rôle de la direction : être directeur qu'est-ce que cela veut dire ?
- Gestion du temps
- Exercice du leadership
Auto-évaluation du directeur et préparation à l'entretien de fonctionnement avec le P.O.
- Dynamiques de (co-)développement professionnel
- Gestion des ressources humaines (entretiens de recrutement, entretiens d'évolution, ...)
- Délégation et mobilisation des ressources humaines et gestion des conflits

Pour l'enseignement de promotion sociale :

- Gouvernance et développement de l'identité professionnelle ;
- Pilotage et gestion de la qualité ;
- Matières statutaires et gestion des moyens ;
- Andragogie et organisation modulaire ;
- Programmation et évolution de l'offre de formation.

4.5. Descriptifs des dispositifs

Pour l'enseignement fondamental :

- Séminaire résidentiel en juillet abordant les axes administratif et pédagogique (18h)
- Accompagnement individuel (6h)
- Collectif de directions mobilisant les contenus (6h)

Pour l'enseignement secondaire :

- Rencontres individuelles pour une évaluation formative annuelle (3 x 1 h 30)
- Dispositif d'intervision par cohorte (26 h 30 réparties sur 3 ans)

Pour l'enseignement de promotion sociale :

Le dispositif est construit autour de rencontres individuelles et collectives tantôt directement ciblées sur les nouvelles directions, tantôt intégrées dans le dispositif d'accompagnement global de l'ensemble des directions du réseau :

- Coups de pouce nouvelles directions, nouvelles directions adjointes :
3 retours (3 heures) par an entre « jeunes directions » ;
- Coups de pouce thématiques : formations permanentes thématiques destinées aux membres du personnel et auxquelles sont invitées les directions ;
- Séminaire annuel résidentiel thématique (entre directions ou directions et personnel cadre) - 2 jours ;
- Accompagnement individuel par l'équipe de la Fédération.

☞ Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau 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'Egalité des Chances et des Droits des Femmes,

R. DEMOTTE

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

J.-Cl. MARCOURT

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS