

**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 formation<sup>1</sup>**

---

**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 ;

---

<sup>1</sup> L'emploi dans le présent plan de formation des noms masculins pour les différents titres et fonctions est épique 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<sup>er</sup> 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 questionnaire 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'Égalité des chances et des Droits des femmes,**



**Rudy DEMOTTE**

Copie certifiée conforme  
Dirk WINDMULLER  
Secrétariat du Gouvernement