



Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports
Direction de la Formation et du Perfectionnement
Direction Départementale de l'Éducation en Artibonite
Appuyés par le Projet d'Éducation Intégrée en Artibonite

Le Leadership

PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

MODULE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
A L'INTENTION DES DIRECTIONS DES ECOLES



Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PEIA)
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS
DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

MODULE DE FORMATION PROFESSIONNELLE A L'INTENTION DES EQUIPES-ECOLES

Le Leadership

Élaboré et rédigé par les membres du Service d'Appui Pédagogique de la
Direction Départementale de l'Éducation en Artibonite (DDEA) :

Jean-Félix Norgaisse
Pedro Jean-Baptiste
Joseph Venez

et par la conseillère pédagogique du
Programme d'Éducation Intégrée en Artibonite (PEIA) :

Concha González

Ce module de formation professionnelle a été financé par
l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)

© 2005

Avant-propos

Le problème de la formation continue des maîtres a été posé en plusieurs occasions dans les différentes sessions de travail organisées par les responsables du ministère de l'Éducation Nationale en 2001. Une commission a été créée sur ce thème. Elle avait pour mission de définir les grandes orientations, les stratégies et les contenus qui doivent guider les opérateurs dans l'élaboration de modules de formation disciplinaire et professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National d'Éducation et de Formation.

Le plan de formation professionnelle s'étend sur une période de 3 ans avec une durée totale de 150 heures. Au terme de la formation, chaque enseignant recevra un certificat qui sera sanctionné par le ministère selon un processus d'évaluation tel que défini dans le programme cadre.

Le PEIA (Projet d'Éducation Intégrée en Artibonite) appuie la Direction de la Formation et du Perfectionnement (DFP) et la Direction d'Éducation Départementale de l'Artibonite (DDEA) en vue d'expérimenter et d'opérationnaliser le plan de formation.

Avant d'aborder la formation disciplinaire, les maîtres et les directeurs doivent maîtriser les contenus de la formation professionnelle.

*Nos remerciements vont à tous ceux et à toutes celles
qui ont participé à la production de ce document de formation.*

CAHIER DE FORMATION SUR LE LEADERSHIP

SOMMAIRE

Introduction	5
 PREMIERE SECTION - CONTENUS ET ACTIVITES	 13
Bloc 1 - Les rôles d'un directeur	14
Bloc 2 - Le leader et le leadership	17
Bloc 3 - Le directeur, leader de l'équipe-école	24
Bloc 4 - Les styles de leadership	32
Bloc 5 - Autoévaluation et démarche réflexive	35
 DEUXIEME SECTION - BOITE A OUTILS DU FORMATEUR	 40
 Fiches sur les techniques d'animation utilisées pour cette session	
La mise en train, la rumeur	41
Jeu de tri	42
Le « brainstorming » ou remue-méninges	44
La présentation ou l'exposé	45
Phillips 6x6	47
Jeu de rôle	48
 ANNEXE - FICHE D'EVALUATION DE LA SESSION	 51

Introduction

« Nan Balè », est une localité dont la terre est aride et inculte. Pour s'approvisionner en eau, les paysans parcourent des kilomètres. Ce problème qui ne date pas d'hier a toujours hanté l'esprit des habitants. Ainsi, Lemoine, fils de la zone fraîchement revenu de la République Dominicaine, a décidé d'entreprendre un projet de forage d'un puits. En vue de concrétiser son rêve, il a réuni les gens pour leur présenter le projet. Il en a profité pour leur imposer une cotisation. Il pensait pouvoir démarrer avec le peu d'argent dont il disposait, mais c'était un mauvais calcul car les paysans n'ont pas répondu à l'appel. Le projet a donc échoué.

Des années se sont écoulées et le problème reste entier. Les paysans continuent toujours à faire un long périple pour aller chercher le précieux liquide. Le problème leur tracasse l'esprit au point qu'un jour Alberto, l'un des leurs, décida d'organiser une rencontre pour discuter du problème. Il a invité tous les notables pour recueillir leurs suggestions. De cette rencontre, est sortie l'idée de faire le porte à porte pour sensibiliser les autres membres de la localité. Quelques semaines après, le démarrage a été évalué et on a décidé d'organiser une autre rencontre avec tous les gens de la communauté. Samuel, l'initiateur, a bien présenté le projet et en a profité pour monter un comité devant gérer la question.

Des rencontres régulières sont tenues. Grâce aux différentes démarches et aux efforts conjugués de tout le monde, le forage des puits devient une réalité. À présent, l'eau coule à la satisfaction de tous. Nan Balè devient désormais une zone fertile, porteuse d'esprit pour les générations à venir.

L'idée de Lemoine d'organiser une rencontre avec la population de Nan Balè est merveilleuse. On comprend bien son souci de voir sa localité confrontée à un problème majeur : « ses proches qui font des kilomètres en quête de l'eau et qui sont exposés à des risques majeurs allant de la fatigue à des accidents terribles ». C'est une constatation qui pourrait piquer l'orgueil de quiconque soucieux de sa localité. C'est d'autant plus vrai que, peut-être, là où il habitait, en République voisine, il bénéficiait d'un minimum de confort. Son entêtement n'est pas du tout mauvais sauf qu'il ignore que tout projet exige une certaine sensibilisation des bénéficiaires. L'échec de Samuel servira d'exemple pour corriger l'avenir. Samuel s'est présenté tout seul en face d'une communauté pour présenter son projet à lui

et à lui seul. En tant que leader, il devait comprendre que la chose publique est et demeure une fonction communautaire et que l'apport des autres personnes est d'une importance capitale pour la survie du projet.

Alberto, lui, a compris au contraire la nécessité de faire un consensus autour de ce problème. En tant que visionnaire et rassembleur, il a réuni dans un premier temps l'ensemble des notables pour leur faire part de son idée géniale. Effectivement, le projet, une fois présenté, a reçu l'aval des notables. Ces derniers ont accepté de faire le démarchage du milieu. La sensibilisation était tellement bien faite que lors de l'évaluation, toute la communauté était d'avis qu'il fallait démarrer avec le projet. Cela a provoqué une réaction positive, si bien qu'Alberto, le leader du mouvement, n'a pas eu de difficulté à convaincre ses pairs. Les gens ont contribué positivement à la réalisation du projet grâce à son habilité d'influencer le comportement des autres de la façon désirée.

Chers directeurs, votre esprit critique vous a permis de comprendre qu'on est en face de deux leaders. Lemoine, qui est un introverti et Alberto, qui lui est un extroverti.

Vous êtes invités à vous positionner par rapport à l'un ou à l'autre de ces tempéraments et à en tirer les conséquences. Chez le premier, l'imaginaire, l'autoritarisme sont dominants tandis que chez le second, le réalisme, l'esprit d'ouverture constituent le fer de lance.

Lorsque vous dirigez votre école, vous arrive t-il à l'occasion de mettre vos connaissances au profit de votre équipe en vue de créer l'environnement nécessaire à l'atteinte efficace des objectifs? Alberto ne l'a-t-il pas fait en rencontrant les notables pour leur faire part du projet ? Ne les a-t-il pas incités à décider du démarchage du milieu?

Il a certes été visionnaire, mais il n'a traduit sa vision en réalité que lorsqu'il a fini par influencer l'opinion des autres personnes. Il s'agit d'une démarche pragmatique, d'une approche participative et horizontale.

Vous avez intérêt à vous retrouver dans les méthodes et les procédures adoptées par Alberto lorsque vous aurez à prendre une décision pour votre établissement. Ainsi, vous développerez un leadership capable de porter les gens vers le consensus

autour d'une idée en remplissant vos rôles administratif, pédagogique, relationnel et social.

Cette formation a pour objectif de porter les directeurs à comprendre leurs rôles dans l'exercice de leur propre leadership afin de mieux travailler avec l'équipe-école et la communauté en définissant :

- leurs rôles;
- la notion de leader et de leadership;
- les types de leadership.

Bonne chance à tous !

Programme indicatif

FORMATION SUR LE LEADERSHIP

DUREE : 1 jour

Compétence à développer par les participants

Comprendre leur rôle dans l'exercice de leur propre leadership et adopter le style qui leur permettra de mieux travailler avec l'équipe-école et la communauté sur une base d'échanges réels et de participation effective.

Éléments de compétence

- Bien comprendre les concepts de leader et de leadership
- Bien remplir au sein de l'école son rôle pédagogique, relationnel et social
- Contribuer par ses bonnes relations de travail avec l'équipe-école à concrétiser la nouvelle vision de l'école
- Appliquer dans son milieu les principes de leadership de type démocratique

Contenus de formation

- Les rôles d'un directeur
- Le leader et le leadership
- Le directeur, leader de l'équipe-école
- Les styles de leadership

La session en un coup d'œil

Tableau synoptique du formateur

Thème : Le leadership
 Participants : Directeurs et enseignants
 Durée : 1 journée

Compétence visée	Composantes de la compétence
<i>Comprendre leur rôle dans l'exercice de leur propre leadership et en adopter le style qui leur permettra de mieux travailler avec l'équipe-école et la communauté sur une base d'échanges réels et de participation effective.</i>	• Bien comprendre les concepts de leader et de leadership. • Bien remplir au sein de l'école son rôle pédagogique, relationnel et social. • Contribuer par ses bonnes relations de travail avec l'équipe-école à concrétiser la nouvelle vision de l'école. • Appliquer dans son milieu les principes de leadership de type démocratique.

HEURE	BLOCS / ELEMENTS DE CONTENUS	ACTIVITES	DUREE
9 h 00	Accueil des participants		05 minutes
9 h 05	Présentation de la session		10 minutes
9 h 15	Mise en train	La rumeur	15 minutes
9 h 30	Bloc 1 – Les rôles d'un directeur	Jeu de tri, les différents rôles	20 minutes
9 h 50	Bloc 2 - Le leader et le leadership		60 minutes
		Présentation	05 minutes
		Construction d'une définition en consensus : Philip 6 x 6	30 minutes
10 h 15		Pause-café	15 minutes
10 h 30	Bloc 2 - Le leader et le leadership (suite)	Synthèses	15 minutes
10 h 45	Bloc 3 - Le directeur, leader de l'équipe-école		105 minutes
		• Test personnel pour s'évaluer comme leader	30 minutes
		• Interprétation de résultats	30 minutes
		• Lecture par paire sur les styles de leadership	15 minutes
		• Réflexion en plénière	30 minutes
12 h 30		Repas	45 minutes

13 h 15	Bloc 4 - Les styles de leadership		90 minutes
		• Jeu de rôle sur les différents styles • Étude en grand groupe • Activité de clarification individuelle • Synthèses	30 minutes 30 minutes 20 minutes 10 minutes
14 h 45	Évaluation de la journée		15 minutes
15 h 00		Clôture	

Notes personnelles sur le programme, commentaires, etc.

Ce module fait partie du programme cadre pour la formation des agents du fondamental sur les compétences professionnelles. Cela implique que ce thème sera ajouté à votre carnet de formation tout en tenant compte du travail collectif qui sera réalisé par l'équipe-école. Des feuilles de suivi seront élaborées à cet effet selon les caractéristiques de chaque projet.

Organisation du Cahier de formation

Ce Cahier de formation est organisé de la façon suivante :

Une **première section** présente les principaux contenus ainsi que les activités de formation qui vous sont proposées pour découvrir, structurer et intégrer ces contenus.

Dans une **deuxième section**, la Boîte à outils est destinée avant tout au formateur : il y trouvera des fiches sur les différentes techniques d'animation utilisées au cours de cette session. Ce matériel pourrait être intéressant également pour les enseignants et directeurs, sans toutefois être nécessaire à la compréhension des contenus de la présente session.

Avant de commencer la séance de formation, vous trouverez une activité de « mise en train » qui prépare les participants à mieux s'intégrer au groupe en leur permettant de briser la glace. Cette activité les aide aussi à se situer par rapport à la démarche d'apprentissage.

En **annexe**, vous trouverez la fiche d'évaluation de la formation.

Bonne formation !

Première section

CONTENUS ET ACTIVITÉS

Bloc 1 - Les rôles d'un directeur

Bloc 2 - Le leader et le leadership

Bloc 3 - Le directeur, leader de l'équipe-école

Bloc 4 - Les styles de leadership

Bloc 1 LES RÔLES D'UN DIRECTEUR

A ctivité Jeu de tri

identification des rôles pédagogiques et du rôle relationnel et social du directeur

Technique : Voir détails de la technique du *Jeu de tri* dans la section « Boîte à outils »

Consigne

Mettez RP à l'intérieur de la case qui se trouve devant chaque énoncé s'il se rapporte au rôle pédagogique du directeur ou RRS s'il se rapporte au rôle relationnel et social du directeur.

1. Il assure l'organisation de la rentrée scolaire (présentation des enseignants, distribution des services, des listes d'élèves, etc.). ☐
2. Il veille au bon respect des curriculums et des textes en vigueur en s'assurant de leur diffusion et en portant régulièrement attention aux emplois du temps, aux progressions, aux cahiers et aux préparations de classe des membres de son équipes. ☐
3. L'école étant un moteur de développement, le directeur s'attache à dynamiser toutes actions au service de la communauté avec énergie, honnêteté et respect d'autrui. ☐
4. Il favorise l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe. ☐
5. Il préside et anime les conseils d'école. ☐

6. Il assure la coordination en créant un climat de travail facilitant les échanges au sein de l'équipe pédagogique qu'il anime et réunit chaque fois que nécessaire. ☐
7. Il définit avec l'équipe pédagogique les méthodes didactiques appropriées et adaptées, et il encourage les invitations. ☐
8. Il planifie avec son équipe la réalisation et le suivi des actions pédagogiques. ☐
9. Il facilite le travail d'équipe et s'assure de la participation de tous. ☐
10. Il met en œuvre un projet d'école avec les membres de la communauté éducative. ☐
11. Il organise et préside le conseil des maîtres en installant, dans un esprit d'ouverture, une communication au sein de son équipe. ☐
12. Il organise régulièrement des réunions à l'intention des parents. ☐
13. Il aménage le dialogue avec les familles et favorise leur participation à la vie de l'école. ☐
14. Il évalue régulièrement l'activité pédagogique de chaque membre de l'équipe en développant un système de supervision validé par tous. ☐
15. Il assure et facilite, dans une relation d'aide, la formation permanente du personnel. ☐

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE

SON RÔLE PÉDAGOGIQUE

- Il assure l'organisation de la rentrée scolaire (prérentrée des enseignants, distribution des services, des listes d'élèves, etc.).
- Il veille au bon respect des curriculums et des textes en vigueur en s'assurant de leur diffusion et en visant régulièrement les emplois du temps, les progressions, les cahiers et les préparations de classe des membres de son équipe.
- Il favorise l'intégration des nouveaux membres dans l'équipe.
- Il définit avec l'équipe pédagogique les méthodes didactiques appropriées et adaptées, et il encourage les innovations.
- Il planifie avec son équipe la réalisation et le suivi des actions pédagogiques.
- Il met en œuvre un projet d'école avec les membres de la communauté éducative.
- Il organise et préside le conseil des maîtres en installant, dans un esprit d'ouverture, une communication efficace au sein de son équipe.
- Il évalue régulièrement l'activité pédagogique de chaque membre de l'équipe en développant un système de supervision validé par tous.
- Il évalue et supervise la progression des élèves et en fait l'analyse.
- Il assure et facilite, dans une relation d'aide, la formation permanente du personnel.

SON RÔLE RELATIONNEL ET SOCIAL

- L'école étant un moteur de développement, le directeur s'attache à dynamiser toute action au service de la communauté, avec dynamisme, honnêteté et respect d'autrui.
- Il préside et anime les conseils d'école.
- Il assure la coordination en créant un climat de travail facilitant les échanges au sein de l'équipe pédagogique qu'il anime et réunit chaque fois que cela s'avère nécessaire.
- Il facilite le travail d'équipe et s'assure de la participation de tous.
- Il organise régulièrement des réunions à l'intention des parents.
- Il aménage le dialogue avec les familles et favorise leur participation à la vie de l'école.
- Il est le représentant de l'institution scolaire auprès des membres de la communauté du village ou du quartier, c'est à dire qu'il développe de bonnes relations avec la communauté et qu'il n'hésite pas à s'investir dans des activités socioculturelles et sportives ou dans des projets de développement en rapport direct avec son établissement.

DISCUSSION EN PLÉNIÈRE

Bloc 2 LE LEADER ET LE LEADERSHIP

Activité « déclencheur »

*Remue-méninges (« brainstorming ») sur la notion de **leader***

Questions à proposer en remue-méninges :

- **Qu'est-ce qu'un leader, pour vous ?**
- **Donnez des exemples de leader qui vivent dans votre milieu.**
- **D'après vous, qu'est-ce que le leadership ?**
- **Donnez des exemples de leadership.**

Durée : 30 minutes

Technique : Voir les détails de la technique du *remue-méninges* dans la Boîte à outils

Dans ce bloc, nous aborderons la notion de leader et de leadership d'une manière pratique.

Lorsque quelqu'un est nommé à un poste de direction, comme celle d'une école, il perçoit souvent que c'est le poste en soi qui lui donnera le pouvoir de diriger les autres.

Activité « déclencheur »

Construction d'une définition en consensus

La présentation ou l'exposé

Certaines définitions du leader

Définition 1

Un bon leader est une personne qui sait stimuler et organiser le travail de ses coéquipiers ou subordonnés, que le cadre en soit la classe, l'école ou le système d'éducation tout entier. Pour correspondre à cette appellation, la personne doit gagner le respect et la sympathie des membres de son équipe ou de sa profession par ses qualités professionnelles et humaines. (Victor Adamets, UNESCO)

Définition 2

Le terme *leader* réfère à la fois à la position hiérarchique occupée par une personne dans une organisation et à l'influence que cette personne pourrait exercer sur les membres de l'organisation. (Lyse Langlois, Université du Québec à Trois Rivières)

Définition 3

Un leader favorisant la collaboration à l'école est porté par les principes de la démocratie, soit que :

- tout le monde est capable d'une contribution significative ;
- les solutions doivent être fondées sur l'information fournie par une base aussi large que possible ;
- les meilleures solutions viennent des enseignants de tous les cycles ;
- les participants acceptent la responsabilité des décisions s'ils ont leur mot à dire dans le processus de prise de décisions, de planification et de réalisation.

(Le leader pédagogique, Jim Howden)

Certaines définitions du leadership

Définition 1

Dans le domaine de l'éducation, le leadership peut se définir comme l'ensemble des connaissances, des théories, des méthodes et des procédures qui caractérisent la manière dont fonctionne le leader pour créer l'environnement nécessaire à son groupe et atteindre efficacement ses objectifs. (Vade-mecum, ED2004)

Définition 2

Thomas Sergiovanni (1999) identifie les cinq domaines du leadership suivants :

Technique : planification, gestion du temps, amélioration de l'organisation.

Humain : aspects interpersonnels du leadership pédagogique essentiels à la communication, à la motivation et au rôle de facilitation.

Éducationnel : enseignement, apprentissage et mise en œuvre des programmes.

Symbolique : capacité du leader à devenir le symbole de ce qui est important et significatif dans l'école.

Culturel : articulation à long terme des valeurs et des croyances de l'école.

A ctivité

Construction d'une définition en consensus

Modalité : Travail en groupe, Phillips 6x6

Consigne *Lisez les 3 définitions précédentes du mot leader et essayez d'en construire une autre définition.*

A ctivité

Construction d'une définition en consensus

Modalité : Travail en groupe, Phillips 6x6

Consigne *Lisez les 2 définitions précédentes du mot leadership et essayez d'en construire une autre définition.*

Activité « de synthèse »

Pour réaliser la synthèse, le facilitateur prend en considération les contenus dégagés lors des exercices précédents sur le leader et le leadership.

Modalité : Travail en groupe

Contenus à dégager à travers l'exercice de synthèse sur le leader

- Un leader ne peut exister et exercer son leadership sans l'existence d'un groupe ou d'une équipe.
- Dans un groupe de travail, le leader est accepté en fonction de sa compétence par rapport au travail à effectuer, à sa capacité de diriger, à son ascendant personnel, à la structure du groupe, aux objectifs et aux attentes du groupe en question.
- La manière de diriger d'un leader détermine le style de leadership qu'il exerce.
- Selon les objectifs visés pour le projet par le groupe et le type de leadership, le leader peut centrer ses actions sur le travail à accomplir, sur la satisfaction des désirs du groupe, sur la satisfaction de ses propres désirs personnels.
- Le leader idéal apporte des informations et fait des analyses en accord avec la tâche à réaliser, il maintient la solidarité au sein du groupe et évite de s'imposer.
- Un leader ne peut exercer son leadership qu'avec le consentement du groupe ou de l'équipe qu'il dirige.

**Contenus à dégager
à travers l'exercice
de synthèse sur le
leadership**

- Le leadership permet de créer un environnement propice au bon fonctionnement du groupe.
- Le leadership dévoile les talents et permet de concrétiser les visions.
- Le leadership donne à celui qui l'exerce une certaine influence sur le comportement, l'opinion et même parfois sur le caractère de ceux sur qui il est exercé.
- Le leadership influe aussi sur le comportement de celui qui l'exerce.

Bloc 3 LE DIRECTEUR, LEADER DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE

Activité Test personnel pour s'évaluer comme leader

Styles de leadership des directeurs d'école

Modalité : Travail individuel

Consigne

Lisez avec attention les énoncés qui se trouvent dans chaque case puis entourez le chiffre qui correspond le mieux à votre façon d'agir en tant que directeur d'école. Choisissez une seule réponse par question. Une grille d'interprétation des résultats suit la série de questions.

AVANT UNE RÉUNION, J'AI TENDANCE

1. À tout préparer et à tout prévoir jusque dans le moindre détail.
2. À préparer un cadre général de rencontre.
3. À compter avant tout sur le groupe.

AU DÉBUT D'UNE RÉUNION, J'AI TENDANCE

1. À indiquer au groupe la démarche qu'il serait bon de suivre.
2. À proposer au groupe plusieurs démarches.
3. À faire confiance au groupe pour qu'il trouve lui-même sa démarche.

FACE À DES IDÉES FERMEMENT OPPOSÉES AUX MIENNES, J'AI TENDANCE

1. À m'en tenir à mes idées de façon ferme et parfois agressive ou passionnée.
2. À continuer à discuter pour approfondir les points de vue de chacun.
3. À laisser à chacun sa liberté d'exprimer ses idées.

QUAND QUELQU'UN CRITIQUE DIRECTEMENT CE QUE JE DIS OU FAIS, J'AI TENDANCE

1. À essayer de le persuader que j'ai raison.
2. À lui poser des questions ou à renvoyer la question à tout le groupe pour préciser.
3. À le laisser dire, puis à passer à autre chose.

QUAND LE GROUPE PREND UNE DIRECTION DIFFÉRENTE DE LA DIRECTION DÉCIDÉE AU DÉPART, J'AI TENDANCE 1. À ramener rapidement et fermement le groupe à la démarche prévue sans discussion là-dessus. 2. À rappeler au groupe ses premières options pour qu'il se resitue. 3. À faire confiance au groupe sans intervenir.
DANS UN GROUPE, J'AI HABITUELLEMENT TENDANCE 1. À dire ce que je pense, dès le départ, indépendamment de ce que pensent les autres. 2. À attendre le moment le plus favorable pour la marche du groupe compte tenu de mes idées et de celles exprimées par les autres. 3. À m'exprimer comme ça vient, selon mon humeur du moment.
DANS UNE RÉUNION, J'AI TENDANCE À CONSIDÉRER LE CONFLIT 1. Un mauvais moment, à dénouer au plus vite possible en rappelant fermement le groupe à l'ordre. 2. Une réaction de groupe normale, qu'il faut vivre sans l'escamoter, même si c'est difficile. 3. Quelque chose qui va se régler de soi-même.
FACE À UN SILENCIEUX DANS LE GROUPE, J'AI TENDANCE 1. À l'interpeller directement pour qu'il parle et que le groupe sache enfin ce qu'il pense. 2. À être attentif pour le relancer à un moment opportun, mais sans le forcer. 3. À respecter son silence, sans lui accorder d'attention spéciale.
POUR CONNAÎTRE L'AVIS DU GROUPE SUR UNE QUESTION, J'AI TENDANCE 1. À utiliser souvent le tour où chacun peut et doit s'exprimer. 2. À formuler la question de diverses façons aux divers membres du groupe. 3. À laisser la parole à ceux qui s'expriment le plus, considérant que chacun peut s'exprimer s'il le veut.
DANS LA RECHERCHE DES BUTS VISÉS, JE MISE D'ABORD 1. Sur le sens des responsabilités de l'animateur, car c'est lui le principal responsable. 2. Sur le sens des responsabilités de chaque membre du groupe, même si cela prend du temps avant que chacun se sente responsable du groupe. 3. Sur le sens des responsabilités des leaders naturels du groupe, que les autres finissent toujours par suivre.
JE RESENS L'ÉVALUATION COMME 1. Un moment difficile, à ne pas trop prolonger, devant porter uniquement sur les résultats tangibles atteints par le groupe (contenu). 2. Un moment difficile, possiblement enrichissant, devant porter à la fois sur les résultats atteints (contenu) et sur le fonctionnement interne du groupe (démarche et climat). 3. Un moment dont je ne vois pas tellement l'utilité.
SI LA DEMANDE DU GROUPE ABOUTIT À DES RÉSULTATS DIFFÉRENTS DE CEUX QUE J'AAVAIS PRÉVUS, J'AI TENDANCE À ME DIRE 1. C'est un échec. 2. Cela correspond peut-être mieux aux vrais besoins du groupe. 3. C'est dommage, mais c'est ainsi.

Consigne

Comptez les réponses 1, 2 et 3 dans les 12 cases puis écrivez le total dans la case ci-dessous correspondant.

NOMBRE DE RÉPONSES N° 1 TROUVÉES

NOMBRE DE RÉPONSES N° 2 TROUVÉES

NOMBRE DE RÉPONSES N° 3 TROUVÉES

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Consigne

Faites la synthèse en écrivant pour chaque cas les trois totaux dans les cases ci-dessous puis lisez avec attention la feuille d'interprétation des résultats.

Réponses N° 1	Réponses N° 2	Réponses N° 3

Les réponses 1 indiquent une tendance à animer de type **autoritaire**

Les réponses 2 indiquent une tendance à animer de type **démocratique**

Les réponses 3 indiquent une tendance à animer de type **débonnaire** (laisser faire)

Réponses 1 :

de 10 à 12 réponses : attention : autoritarisme dangereux.
de 6 à 9 réponses : surveillez bien vos tendances profondes à vouloir tout mener.
de 1 à 5 réponses : quelques tendances autoritaires à surveiller.

Réponses 2

de 10 à 12 réponses : animateur démocratique idéal.
de 6 à 9 réponses : vous avez en mains de très bons atouts pour animer un groupe démocratique.
de 1 à 5 réponses : pas mal de chemin à faire encore pour animer démocratiquement.

Réponses 3

de 10 à 12 réponses : vous êtes en plein laisser-faire et ne tenez pas votre rôle d'animateur.
de 6 à 9 réponses : vous avez de fortes tendances à laisser aller les choses elles viennent, ce qui nuit au groupe.
de 1 à 5 réponses : quelques tendances au laisser-faire à surveiller.

PRONONCIATION DES RÉSULTATS

Consigne

Écrivez votre style de leadership à partir des données trouvées dans les deux pages précédentes.

MON STYLE DE LEADERSHIP

Je suis un directeur ou une directrice _____

Y a-t-il des améliorations à apporter dans votre style de leadership? Si oui lesquelles?

N.B.

Il n'existe pas de style de leadership idéal. Cela dépend de la situation dans laquelle on se trouve. Il y a des situations qui réclament le style autoritaire, d'autre le style démocratique, et ainsi de suite.

A

ctivité d'approfondissement

Les trois types de directeurs

Modalité
- Travail par paire

C

onsigne

Lisez et approfondissez les trois types de directeurs.

LE STYLE "AUTOCRATIQUE"

Si vous êtes un animateur autocratique, vous êtes très directif au niveau du contenu de la discussion et aussi au niveau de la procédure (règles de fonctionnement du groupe).

Vous maîtrisez très bien votre sujet : c'est vous qui avez les connaissances, c'est vous qui savez absolument tout ! Vous pensez que votre groupe ne connaît pas grande chose. Vous ne leur demandez jamais leur avis.

Vous prenez toutes les décisions, sans les expliquer, car vous êtes celui qui dirige. Vous êtes sûr de vous-même. Vous distribuez les tâches, vous dirigez le groupe, vous acceptez ou rejetez leurs interventions et même leur façon de penser et d'agir. Les participants sont passifs, c'est vous qui leur donnez tout et pensez à leur place; ils sont dépendants de vous.

Votre attitude peut se résumer en une phrase :

Faites ce que je vous dis !

LE STYLE "DÉMOCRATIQUE"

Vous êtes non directif au niveau du contenu de la discussion, mais vous êtes directif au niveau de la procédure (règles de fonctionnement du groupe).

Vous reformulez les idées des participants pour vous assurer que tous les membres ont bien compris; vous résumez ce qui a été dit. Vous facilitez les échanges dans le groupe.

Vous pensez que les participants ont, comme vous, des expériences et des connaissances utiles; vous invitez le groupe à les partager et à les échanger.

Vous appuyez le groupe, vous l'aidez à organiser sa démarche, vous êtes attentif à tout ce qui se dit, vous respectez les personnes. Vous avez une attitude positive. Vous provoquez la participation des membres de l'équipe, vous maintenez l'ordre dans la discussion et vous donnez le droit de parole.

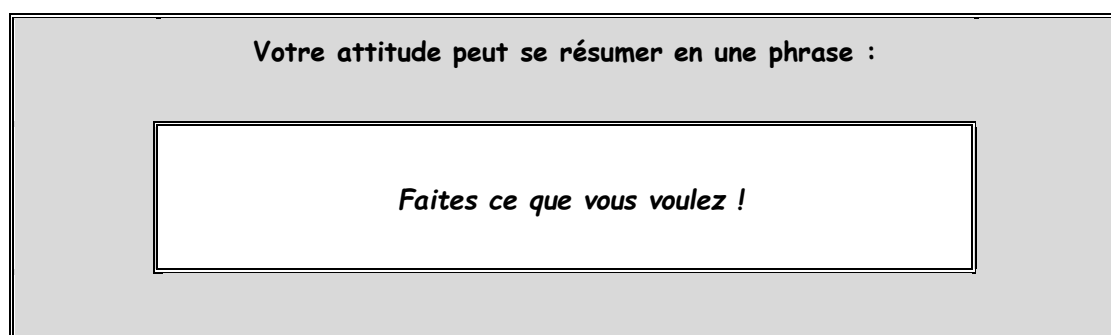
Votre attitude peut se résumer en une phrase :

Nous allons travailler ensemble !

LE STYLE "DÉBONNAIRE"

Vous êtes non directif au niveau du contenu de la discussion (sujet en gestion des coopératives) et aussi au niveau de la procédure (règles de fonctionnement du groupe).

Vous laissez une liberté totale aux participants, vous voulez surtout éviter les problèmes. Votre tâche d'animateur ne vous intéresse pas beaucoup. Vous faites acte de présence, mais psychologiquement vous êtes loin du groupe.



L'animateur peut aussi adopter plus d'un style à la fois : par exemple, il peut être par moment autocratique et par moment démocratique, ou encore il peut être autocratique avec un groupe et démocratique avec un autre.

RÉFLEXION EN PLÉNIÈRE

Bloc 4 LES STYLES DE LEADERSHIP

Présentation

Une équipe est constituée d'individus qui représentent chacun une entité différente par leur éducation, leur façon de se comporter, leur réaction face à une situation spécifique et surtout, leurs intérêts qui, assez souvent, sont très divergents.

Si l'on considère tous ces facteurs et bien d'autres encore, on peut dire qu'un groupe n'est jamais tout à fait homogène à tous les points de vue. Deux individus faisant partie d'un même groupe peuvent réagir différemment dans des situations semblables car des éléments cognitifs, affectifs et d'expérience entrent en ligne de compte.

Ceci nous fait comprendre que tous les leaders ne peuvent pas avoir la même façon de diriger parce que le leadership est aussi lié au tempérament du leader, à son éducation, à son environnement social et souvent à ses intérêts personnels. Partant de cela, il devient clair qu'il existe plusieurs styles de leadership et qu'aucun de ces styles ne peut être considéré comme le seul efficace ni comme le style idéal.

Dans ce bloc, nous travaillerons sur les différents styles de leadership tout en ayant soin de mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de chacun de ces styles.

Activité Jeu de rôle

Mise en scène sur différents styles de leadership

Durée : 20 minutes

Modalité : Observation d'une saynète

Consigne

Il nous faut 2 volontaires pour une saynète; l'un jouera le rôle de directeur, et l'autre celui d'enseignant.

Nous allons observer la saynète qui va être jouée par deux volontaires. De plus, nous allons constituer trois groupes d'observateurs. Un groupe observera l'enseignant, l'autre observera le comportement du directeur et le dernier observera le directeur dans l'exercice de sa fonction, autrement dit au niveau de sa compétence professionnelle.

Le facilitateur explique en aparté le scénario : « Vous le directeur, vous avez appelé l'enseignant parce que vous constatez des problèmes sur son manque de motivation et de performance. Vous voulez l'aider, mais vous réfléchissez sur votre façon de réagir selon trois scénarios différents :

- 1. l'utilisation du style autocratique ;*
 - 2. l'utilisation du style démocratique ;*
 - 3. l'utilisation du style débonnaire (laisser - faire). »*
-

Activité **Jeu de rôle, continuation**
Analyse dirigée par le facilitateur

Durée : 80 minutes

Modalité : Présentation des observateurs, 30 minutes ; activités de clarification, 20 minutes ; synthèse, 30 minutes.

Consigne *Les observateurs ont la parole. D'abord ceux qui ont observé l'enseignant. Puis ceux qui ont épié le comportement du directeur. Enfin, ceux qui ont regardé attentivement son professionnalisme.*

Activités de clarification sur les diverses observations et synthèse.

Bloc 5 Autoévaluation et démarche réflexive

Consolidation post-formation

En route vers l'implantation des changements

L'équipe-école fonctionne sous le leadership du directeur qui, comme tout autre leader subit l'influence de sa formation, de son éducation et de son environnement social.

En dépit de toute cette influence, il peut choisir entre plusieurs styles de leadership celui qui est le plus approprié pour une situation donnée. S'il adopte en toutes circonstances le style autoritaire par exemple, il fera figure de despote et ne gagnera ni l'amitié, ni la confiance, ni le respect et moins encore le support volontaire des enseignants qui ne seront pas considérés comme des collaborateurs mais comme de simples employés.

Le directeur ne doit jamais oublier que tout en guidant l'équipe, il en est membre et qu'il doit s'efforcer de conserver la cohésion de son équipe, sinon elle risque d'être inopérante, auquel cas le travail sera mal exécuté ou non réalisé.

Le changement d'attitude du directeur vis-à-vis de ses collaborateurs, des élèves, de la communauté et du travail à accomplir est très important pour l'avenir de l'école et la qualité de l'enseignement qui y est dispensé.

Il doit de plus inspirer aux enseignants la confiance, l'ordre, la discipline, le respect et non la crainte et la peur.

Un outil pour soutenir les changements

La démarche réflexive

Les membres de l'équipe-école auront tout avantage à développer une « démarche réflexive ». Développer une démarche réflexive, cela signifie de prendre l'habitude de s'analyser, de réfléchir sur son propre fonctionnement, sur ses pratiques et ses comportements, aussi bien collectifs qu'individuels.

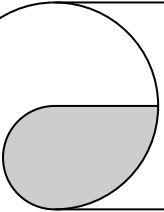
En pratiquant une telle démarche réflexive, on se connaît mieux, on comprend dans quelles conditions on est capable de changer et d'avancer, et dans quelles conditions on développe au contraire des facteurs de blocage.

La démarche réflexive est fortement conseillée dans tout projet de perfectionnement professionnel, de formation continue, d'apprentissage, etc.

Ici, les membres des équipes-écoles sont invités à mener cette démarche réflexive sur la question du leadership.

Par ailleurs le canevas d'un **journal de bord** individuel et collectif vous est présenté ci-dessous en tant qu'outil pouvant vous aider dans votre démarche réflexive.

Bien que ces pratiques ne vous soient peut-être pas familières, vous verrez à quel point la démarche réflexive, menée individuellement ou collectivement, pourra vous soutenir dans votre formation et surtout pour réussir à intégrer les nouvelles connaissances dans votre pratique professionnelle quotidienne.

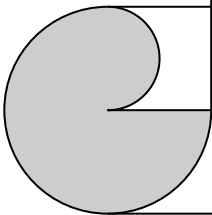


Le journal de bord

Le **journal de bord** est un outil qui permet de pratiquer systématiquement une démarche réflexive. Ce journal n'est pas un agenda, ni une liste des activités quotidiennes. C'est un carnet dans lequel on décrit nos expériences pratiques de façon réflexive.

Le journal de bord a de nombreux avantages pour le suivi de sa propre pratique professionnelle. Il permet de :

- prendre le temps de ralentir et de penser;
- procéder au traitement de nos nombreuses expériences d'apprentissage;
- saisir des idées importantes que l'on oublierait autrement;
- consigner par écrit le développement de nos croyances et de nos valeurs au sujet de l'éducation;
- enregistrer nos succès, nos sources d'inspirations et de fierté.



Mon évolution comme membre d'une équipe de travail

**Événement ou
activité**

Mes points forts

Mes points faibles

L'évolution de mon équipe de travail

**Événement ou
activité**

Points forts

Points faibles

Deuxième section

BOÎTE à OUTILS DU FORMATEUR

FICHES SUR LES TECHNIQUES D'ANIMATION UTILISEES POUR CETTE SESSION

L'activité de mise en train, la rumeur

Le jeu de tri

Le remue-méninges

La présentation ou l'exposé

Phillips 6x6

Le jeu de rôle

Activité de mise en train

Les activités de mise en train sont des méthodes pour ouvrir la séance de formation ou la séquence d'apprentissage. Elles préparent les participants à la formation et les aident à se situer par rapport à la démarche d'apprentissage. En outre, elles permettent de casser la glace, ce qui facilitera les interactions éventuelles.

LA RUMEUR

Les participants sont assis en cercle. Le facilitateur commente de bouche à oreille une histoire qu'il a inventée, au participant qui est assis à son côté. Ce participant va la transmettre de la même manière à son coéquipier et ainsi de suite jusqu'à ce que l'histoire arrive à nouveau aux oreilles du facilitateur.

Le facilitateur demande ensuite à chaque participant de raconter ce que chacun a compris de la vraie histoire.

OBJECTIFS	RÈGLES
1. Étudier les phénomènes de réduction et de distorsion d'un message se transmettant à travers plusieurs relais successifs. 2. En dégager les lois régissant la naissance et la propagation de rumeurs dans une organisation.	• Au moins une douzaine de participants • Durée variable

En général, le groupe est très surpris et amusé de l'importance des distorsions observées. Il n'est pas rare d'obtenir une histoire qui, après tous les relais, n'a rien à voir avec celle initialement conçue.

LA TECHNIQUE DU « JEU DE TRI »

Définition

Le jeu de tri est une technique pour faire discuter des groupes sur un sujet qui a déjà été traité. Il consiste à classer des énoncés selon deux catégories (exemple : oui/non, vrai/faux) ou plus.

ÉTAPES

0. Préparation préalable (formateur)

Le formateur prépare à l'avance un jeu de fiches pour chaque équipe.

Dans chaque jeu de fiches, les énoncés à classer sont recopiés : un énoncé par fiche.

Le formateur donne une couleur différente à chaque jeu de fiches afin de pouvoir différencier les équipes par la suite.

Il met deux grands tableaux de conférence (« flip-chart ») collés au mur :

un pour les énoncés « NON »

l'autre pour les énoncés « OUI »

- 1. Organisation des groupes** - Le formateur demande aux participants de se séparer par groupes d'une même école et donne à chaque équipe un jeu de fiches d'une couleur différente. (les énoncés sont les mêmes pour tous les groupes)
- 2. Travail en groupe (20 minutes)** - Chaque groupe discute pour arriver à un consensus sur le tri des énoncés. Ils doivent coller chaque fiche/énoncé sur un des deux tableaux de conférence, dans une ou l'autre des catégories. Avant de commencer le travail, le groupe choisit un représentant comme porte-parole (c'est lui qui va coller les réponses choisies par consensus sur les tableaux.)
- 3. Analyse (5 minutes)** - Une fois que toutes les questions sont collées, le formateur laisse 5 minutes pour regarder où sont placées et il donne la parole à chaque reporteur pour justifier le choix du groupe.
- 4. Plénière** - En plénière, le formateur dirige la discussion afin d'arriver à un accord avec tous les participants.

AVANTAGES	LIMITES
✓ Souligne ou renforce une information déjà transmise. ✓ Permet de synthétiser, abréger, résumer. ✓ Clarifie les malentendus ou les incompréhensions. ✓ Encourage l'échange et le partage des points de vue. ✓ Amène chacun à s'impliquer, à participer. ✓ Souligne et renforce les points saillants. ✓ Engage les participants à réfléchir tout en les guidant. ✓ Développe la confiance des apprenants et la capacité de participer. ✓ Favorise l'engagement des participants. ✓ Stimule la capacité de raisonner	✓ La technique des cartes exige un bon contrôle pour ne pas laisser le groupe s'écarter du sujet. ✓ Exige une bonne expérience pour bien animer le groupe. ✓ Exige du temps.

Conseils à l'animateur pour l'encadrement du jeu de tri :

1. Diriger l'apprentissage

- ✓ Orientez les participants tout au long de la discussion.
- ✓ Assurez un équilibre de participation.
- ✓ Donnez la parole à chaque responsable du groupe
- ✓ Accueillez **toutes** les idées (n'en rejetez aucune).
- ✓ Sachez écouter, encourager et reformuler.
- ✓ Faites régulièrement le point sur ce qui a été dit.

2. Superviser le déroulement

- ✓ Supervisez le déroulement des groupes; circulez entre les équipes pour vous assurer que toutes progressent bien.
- ✓ Intervenez pour aider une équipe qui en aura besoin

3. Conclure

- ✓ **Résumez** - À la fin du jeu de tri, récapitulez les aspects importants en rappelant leur importance pour les participants.
- ✓ **Relancez**
 - Demandez aux participants de tirer leurs conclusions.
 - Confirmez les progrès atteints.

LE REMUE-MÉNINGES OU « BRAINSTORMING »

Définition

La technique du remue-méninges (« brainstorming ») combine les questions du formateur et les réponses des participants et des participantes. Elle vise à générer le plus grand nombre d'idées ou de solutions à un problème, dans un esprit de créativité.

ÉTAPES	RÈGLES
1. Tous les participants énumèrent toutes les idées qui leur viennent à l'esprit sur le sujet ou sur la question posée, même les plus farfelues. 2. Une fois toutes les idées émises, on procède à une analyse et à une évaluation de celles-ci. 3. On dresse la liste des idées dans un ordre de priorité ou de logique. 4. Le formateur présente en synthèse le résultat des discussions.	• Chacun doit s'exprimer librement • Aucune critique n'est permise • On peut reprendre une idée déjà exprimée pour l'exprimer différemment. • Le maximum d'idées possible doit être généré. • Le formateur ou le secrétaire d'atelier note toutes les idées émises telles quelles.

LA PRESENTATION OU L'EXPOSÉ

Définition

Il s'agit d'une présentation orale d'informations avec ou sans intervention des apprenants et avec ou sans l'utilisation de média. L'exposé est très nettement sous le contrôle du formateur.

Dans sa forme la plus simple, il est non médiatisé. Il est utilisé en situation de formation de groupe.

AVANTAGES	LIMITES
✓ Favorise l'écoute attentive. ✓ Présente un sujet de façon détaillée. ✓ Présente des informations et de nouvelles connaissances. ✓ Permet au formateur de gagner du temps. ✓ Peut être préparé d'avance. ✓ Permet l'utilisation de plusieurs supports. ✓ Souligne ou renforce une information déjà transmise. ✓ Permet de synthétiser, d'abréger, de résumer. ✓ Clarifie les malentendus ou les incompréhensions.	✓ Les participants étant peu stimulés, ils peuvent s'ennuyer. ✓ L'exposé peut décourager les participants s'il est trop théorique. ✓ Les participants sont passifs; leur réceptivité est moindre. ✓ Si les participants ne peuvent prendre la parole, la communication devient alors à sens unique et la session devient une conférence.



Conseils pour un exposé réussi :

- Dirigez l'apprentissage.
- Décrivez d'abord les points-clés.
- Situez le groupe par une brève description des points à couvrir. Vous captez l'attention et vous rendez les apprenants réceptifs.
- Exposez en détail.
- Soulignez les avantages de chaque point que vous exposez.
- Concentrez votre exposé sur le groupe.
- Exprimez-vous clairement, calmement, en termes positifs.
- Prononcez distinctement, avec un vocabulaire simple et concis, adapté au groupe.
- Utilisez des supports visuels.
- Concrétisez l'apprentissage.
- Faites participer le public en demandant d'illustrer vos propos, de répondre à vos questions, de réagir à votre exposé.
- Stimulez l'échange entre les participants et accueillez les idées.
- Pendant votre exposé, écoutez et observez les participants pour vous adapter constamment à leur cheminement.

Conclure

- Résumez.
- À la fin de votre exposé, récapitulez les aspects importants en rappelant leur importance pour les participants.
- Relancez.
- Demandez aux participants de tirer leurs conclusions.
- Confirmez les progrès atteints et terminez sur un plan d'action.

Phillips 6x6

Organisation de l'exercice

L'animateur explique avec concision l'opportunité, le sens et le déroulement de l'exercice, puis expose de façon très claire, le sujet retenu qui peut porter sur :

- le choix du thème d'étude
- les grandes lignes d'un problème.

Discussions en petits groupes

Les participants se constituent sur place et très vite, en sous-groupes de six qui peuvent être très hétérogènes. Chaque sous-groupe nomme ou non un coordonnateur pour contrôler la répartition des temps de parole et permettre que chaque membre de sous-groupe s'exprime et nomme aussi un porte-parole.

Les sous-groupes échangent pendant 6 minutes, évoquant à leur gré leurs idées sur le thème proposé.

Présentation des rapports

Lorsque l'animateur annonce qu'il ne reste plus qu'une minute, les sous-groupes se remettent en place pour la séance plénière. Chaque porte-parole rend compte, à son tour de rôle, brièvement, des points abordés dans son groupe. Il intervient le moins possible dans l'organisation de son propos. Il reprend les éléments les plus significatifs de ce qui a été dit. L'animateur demande, quand chaque porte-parole a terminé, si une personne du sous-groupe a quelque chose à rectifier ou à ajouter.

Synthèse par l'animateur

Le facilitateur fera un résumé ou une classification des différentes propositions ou réflexions.

Si l'exercice a été mis en œuvre à la suite d'un exposé, cette méthode permet au facilitateur de répondre de façon ordonnée, après un délai de réflexion, aux différentes questions et réflexions soulevées.

Ce dispositif peut être utilisé pour susciter des questions à la suite d'un exposé, pour relancer une discussion qui s'enlise, etc.

LE JEU DE ROLE (SIMULATION)

Définition

Le **jeu de rôles** est une méthode de simulation improvisée par laquelle l'apprenant doit incarner un rôle courant dans l'exercice de son travail, en relation avec une ou plusieurs personnes. Le jeu de rôles développe les habiletés de relations humaines.

AVANTAGES

- ✓ Développe les attitudes (savoir-être) essentielles à la communication inter-personnelle.
- ✓ Favorise la spontanéité.
- ✓ Permet de faire vivre une situation.
- ✓ On apprend à travers le jeu.
- ✓ Permet de mieux se connaître soi-même et de connaître les autres participants.
- ✓ Renforce l'importance des sentiments et des émotions en relations humaines.

LIMITES

- ✓ Les participants peuvent déformer le message et s'éloigner du sujet.
- ✓ Peut être perçu comme une distraction.
- ✓ Difficulté de se mettre « dans la peau » de quelqu'un d'autre.
- ✓ Peut devenir ennuyant s'il est mal joué.
- ✓ Demande beaucoup de temps.
- ✓ Exigeant pour l'apprenant qui doit se « mouiller », et pour le formateur ou le parrain qui doivent être très vigilants s'ils veulent assurer un renforcement positif.

UTILISATION

DIRIGER L'APPRENTISSAGE

✓ Décrivez le déroulement

- Assignez les rôles spécifiques à chacun.
- Rappelez les règles du renforcement positif.
- Insistez sur le fait qu'il n'y a pas seulement une bonne réponse, une bonne manière pour atteindre le résultat visé.

✓ Supervisez le déroulement

- Si plusieurs jeux de rôles se déroulent en même temps, circulez entre les équipes pour vous assurer que toutes progressent bien.
- Interrompez un jeu au besoin pour rappeler les objectifs, les directives, les règles du renforcement.
- Intervenez pour aider un participant qui en aurait besoin.

CONCLURE

✓ Relancez

- Demandez aux participants de tirer leurs conclusions.
- Confirmez les progrès atteints et terminez sur un plan d'action.

Discussions en petits groupes

Les participants se constituent sur place et très vite, en sous-groupes de six qui peuvent être très hétérogènes. Chaque sous-groupe nomme ou non un coordonnateur pour contrôler la répartition des temps de parole et permettre que chaque membre de sous-groupe s'exprime et nomme aussi un porte-parole.

Les sous-groupes échangent pendant 6 minutes, évoquant à leurs gré leurs idées sur le thème proposé.

Présentation des rapports

À l'appel de l'animateur (qui a pu indiquer auparavant qu'il ne reste plus qu'une minute), les sous-groupes se remettent en place pour la séance plénière. Chaque porte-parole rend compte, à tour de rôle, brièvement, des points abordés dans son groupe. Il intervient le moins possible dans l'organisation de son propos. Il reprend les éléments les plus significatifs de ce qui a été dit. L'animateur demande, quand chaque porte-parole a terminé, si une personne du sous-groupe a quelque chose à rectifier ou à ajouter.

Synthèse par l'animateur

Le facilitateur fera un résumé ou une classification des différentes propositions ou réflexions.

Si l'exercice a été mis en œuvre à la suite d'un exposé, cette méthode permet au facilitateur de répondre de façon ordonnée, après un délai de réflexion, aux différentes questions et réflexions soulevées.

FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION PAR LES PARTICIPANTS

Cette fiche vise à consulter les participants en vue d'améliorer les différentes activités de formation. Vos réponses sont très importantes et seront traitées de façon confidentielle. Merci à l'avance de votre collaboration.

Identification de la formation	
Module de formation	Dates de la formation :
Fonction des participants :	Nombre de participants :
Lieu :	Nombre d'organismes représentés :
Nom de l'expert formateur :	

À propos de chaque énoncé, dans les tableaux qui suivent, encerclez votre degré d'autoévaluation en utilisant la légende suivante : 5= Excellent; 4= Très bien 3= Bien; 2= Passable; 1= Faible

Contenu de la formation	Degré d'appréciation				
Les compétences à développer sont claires.	5	4	3	2	1
Les contenus théoriques sont pertinents.	5	4	3	2	1
Les contenus théoriques permettent le développement des compétences.	5	4	3	2	1
La répartition de la matière tout au long de la formation est adéquate.	5	4	3	2	1
La conception du cahier du participant est adéquate.	5	4	3	2	1
Approches employées	Degré d'appréciation				
Les activités dans chacun des blocs sont variées.	5	4	3	2	1
Les activités sont pertinentes.	5	4	3	2	1
Les liens théorie / pratique sont clairs.	5	4	3	2	1
Le travail de coopération en équipe a été enrichissant.	5	4	3	2	1
Prestation du formateur	Degré d'appréciation				
Le climat instauré par le formateur facilitait les échanges.	5	4	3	2	1
Le formateur a répondu aux questions de façon adéquate.	5	4	3	2	1
Le formateur semblait bien maîtriser le contenu.	5	4	3	2	1
Le formateur manifestait des qualités d'animateur motivant.	5	4	3	2	1
Le langage du formateur était de qualité.	5	4	3	2	1

Ensemble de la formation	Degré d'appréciation				
La formation a répondu à des besoins importants dans le milieu.	5	4	3	2	1
La formation permettra d'améliorer nos pratiques quotidiennes en communication participative.	5	4	3	2	1
La formation nous incite à vouloir développer davantage la principale compétence visée.	5	4	3	2	1
En général, la formation a été de qualité.	5	4	3	2	1
En général, la formation a été intéressante.	5	4	3	2	1
Vos commentaires généraux sur la formation					
Vos commentaires spécifiques sur l'aspect logistique, la nourriture ou autres					

PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

MODULE DE FORMATION PROFESSIONNELLE A L'INTENTION DES EQUIPES-ECOLES

La réalisation de ce présent module de formation professionnelle
a été rendue possible grâce à la collaboration de
l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)
et du Projet d'Éducation Intégrée en Artibonite (PEIA).

Le PEIA est exécuté par le Groupe Conseil CAC International inc.



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international



Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PEIA)