

PRIMAIRE

Livret
5

BURKINA FASO

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Mieux exercer ses fonctions
de directeur d'école*



L'Initiative francophone pour la formation à distance des maitres (IFADEM) est pilotée au Burkina Faso par le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues nationales (MENAPLN), en partenariat avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

<http://www.ifadem.org>

SOUS LA SUPERVISION DE :

Minata OUEDRAOGO / ZANGA, directrice générale de l'Encadrement pédagogique et de la Formation initiale et continue, MENAPLN.

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :

Alizèta MINOUNGOU, conseillère pédagogique itinérante ;

Hamidou SALIA, inspecteur de l'Enseignement du premier degré, en service à la DGEPFIC/MENA ;

Noufou SAWADOGO, inspecteur de l'Enseignement du premier degré, en service à la DGEPFIC/MENA ;

Simon Pierre TIBIRI, maitre-assistant en Sciences de l'Éducation/Andragogie, chef de service de formation du Centre de pédagogie universitaire (CPU), Université Norbert Zongo à Koudougou.

SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :

Afsata PARÉ / KABORÉ, professeure titulaire en Sciences de l'Éducation, Université Norbert Zongo à Koudougou ;

Danièle HOUPERT, inspectrice d'Académie, inspectrice pédagogique régionale Établissements et Vie scolaire et ancienne directrice d'IUFM, France

CORRECTIONS :

Aurore BALTASAR

MISE EN PAGE :

Alexandre LOURDEL

L'utilisation du genre masculin dans les énoncés du présent livret a pour simple but d'alléger le texte : elle est donc sans discrimination à l'égard des femmes.

Ce livret adopte les normes de la nouvelle orthographe (www.nouvelleorthographe.info).

Les contenus pédagogiques de ce livret sont placés sous la licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

<http://fr.creativecommons.org>

Première édition : 2019

Livret 5

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

Mieux exercer ses fonctions de directeur d'école



S O M M A I R E

AVANT-PROPOS	10
PRINCIPAUX SIGLES	14
ARCHITECTURE DU LIVRET	16
SÉQUENCE 1 : LE DIRECTEUR D'ÉCOLE MANAGER	18
CONSTAT	19
OBJECTIFS	20
DIAGNOSTIC	21
1. Autotests portant sur l'éthique et la déontologie	21
2. Autotests portant sur le leadership	22
3. Autotests portant sur la communauté éducative	23
4. Autotests portant sur le projet d'école	24
5. Autotests portant sur la planification des activités	25
6. Autotests se rapportant à la rédaction administrative	26
MÉMENTO	28
1. Valeurs, éthique et déontologie	28
1.1. Définitions	28
1.2. Importance de l'éthique et de la déontologie pour le directeur d'école	29
2. Le leadership	29
2.1. Définitions	30
2.2. Importance du leadership à l'école primaire	30
3. La communauté éducative	30
3.1. Définitions	31
3.2. Importance de la communauté éducative	31
4. Le projet d'école	32
4.1. Définition	32
4.2. Importance du projet d'école	33
5. La planification des activités	33
5.1. Définition	33

5.2. Liste des activités à planifier	33
5.3. Importance de la planification des activités	35
6. La rédaction administrative	35
6.1. Définitions	35
6.2. Importance des documents administratifs	37
6.3. Principes fondamentaux de la rédaction administrative	38
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	40
1. Stratégies pour une gestion efficace des questions éthiques et déontologiques	40
1.1. Adopter et faire adopter des comportements éthiques	40
1.2. Agir selon la déontologie	42
1.3. Résoudre un dilemme	45
2. Pratiques efficaces de leadership	48
2.1. La conduite de réunion	48
2.2. La délégation des tâches	49
3. Gestion efficace des relations avec la communauté éducative	49
3.1. Les rencontres école-communauté	50
3.2. L'organisation d'activités de suivi scolaire aux élèves	50
3.3. L'organisation de journées portes ouvertes et de l'excellence scolaire	51
4. Processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet d'école	52
4.1. Étape 1 : analyse du contexte ou de la situation de départ	52
4.2. Étape 2 : priorisation des problèmes à résoudre	53
4.3. Étape 3 : formulation des objectifs visés	53
4.4. Étape 4 : détermination des activités à mener	53
4.5. Étape 5 : évaluation des ressources nécessaires	54
4.6. Étape 6 : répartition des tâches et responsabilisation des acteurs	54
4.7. Étape 7 : élaborer un calendrier d'exécution du projet	54
4.8. Étape 8 : élaboration d'un dispositif de suivi/évaluation	55
5. Démarches pour une planification systématique des activités	55
5.1. Exploiter huit (8) lois fondamentales de la gestion du temps	55
5.2. Utiliser des outils pour planifier tes activités	57
6. Techniques de rédaction des principaux documents administratifs	59
6.1. Présenter et structurer quelques documents administratifs	59
6.2. Bien rédiger des documents administratifs	64

S O M M A I R E

ACTIVITÉS	67
1. Activités relatives à l'éthique et à la déontologie	67
2. Activités relatives au leadership	69
3. Activités relatives à la communauté éducative	70
4. Activités relatives au projet d'école	71
5. Activités relatives à la planification	72
6. Activités relatives à la rédaction administrative	73
CORRIGÉS	75
1. Corrigés du diagnostic	75
2. Corrigés des activités	80
BILAN	85
SÉQUENCE 2 :	
LE DIRECTEUR D'ÉCOLE ENCADREUR DE PROXIMITÉ	88
<hr/>	
CONSTAT	89
OBJECTIFS	91
DIAGNOSTIC	92
1. Autotests portant sur l'évolution du rôle pédagogique du directeur d'école	92
2. Autotests portant sur les différentes composantes du rôle pédagogique actuel du directeur d'école	93
3. Autotests portant sur l'analyse de ses pratiques professionnelles par le directeur d'école	96
MÉMENTO	97
1. Clarification conceptuelle	98
1.1. L'encadrement pédagogique	98
1.2. L'accompagnement pédagogique	98
1.3. Le développement professionnel	99
2. Le rôle de contrôleur : le contrôle de conformité et le rappel du prescrit	100
2.1. Le contrôle des pratiques professionnelles	100
2.2. Le rappel des prescriptions officielles	101

3. Le rôle de formateur : l'analyse des pratiques professionnelles et la formation des adjoints	101
3.1. L'analyse des pratiques professionnelles des enseignants (APP)	102
3.2. La formation des enseignants	102
4. Le rôle d'accompagnateur : l'appui à l'autoanalyse des pratiques et au développement professionnel	103
4.1. L'autoanalyse des pratiques professionnelles	103
4.2. La posture du directeur dans le développement professionnel des enseignants	104
5. Le développement professionnel du directeur d'école	105
5.1. Les points de vigilance	105
5.2. Un moyen privilégié : l'analyse réflexive	105
5.3. Les modalités du développement professionnel du directeur d'école	106
6. Présentation de quelques dispositifs et outils adaptés aux différents rôles	107
6.1. Un outil adapté au contrôle et au rappel des prescriptions	107
6.2. Des dispositifs adaptés à l'analyse de pratiques et à la formation	108
6.2.1. Les dispositifs inspirés des GAP	108
6.2.2. La quinzaine critique	108
6.3. Un outil et des dispositifs adaptés à l'autoanalyse des pratiques et à l'autoformation	109
6.3.1. L'observation de séance encadrée par des entretiens	109
6.3.2. L'autoconfrontation	110
6.3.3. Le cahier de bord	111
6.3.4. Le plan d'amélioration	112
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	113
1. Utiliser les dispositifs et outils du contrôle de conformité et du rappel des prescriptions	113
1.1. Le contrôle de conformité : le contrôle des traces	113
1.2. Le rappel des prescriptions	114
2. Utiliser les dispositifs et outils d'analyse de pratiques et de formation	115
2.1. Le rôle du directeur dans l'analyse de pratiques professionnelles et dans la formation en situation duelle	116
2.2. Le rôle du directeur dans l'analyse des pratiques professionnelles et dans la formation collective	121
2.2.1. Les visites de classe en équipe et l'entretien post-observation	121

S O M M A I R E

2.2.2. La collecte et la formulation des besoins collectifs de formation	121
2.2.3. L'organisation de dispositifs inspirés des GAP	123
2.3. Le rôle du directeur dans l'analyse de pratiques professionnelles et dans la formation en situation collaborative	124
3. Utiliser les dispositifs et outils d'appui à l'autoanalyse de pratiques et au développement professionnel des adjoints	126
3.1. L'observation de séance encadrée par des entretiens	126
3.2. L'autoconfrontation	127
3.3. Le cahier/carnet de bord	128
3.4. L'élaboration du PAI	129
3.5. L'élaboration du PAC	131
4. Contribuer au développement professionnel du directeur par l'analyse réflexive	135
4.1. L'objet de l'analyse réflexive	135
4.2. La démarche réflexive	135
ACTIVITÉS	137
1. Activités relatives aux dispositifs et outils propres au contrôle de conformité	137
2. Activités relatives aux dispositifs et outils d'analyse des pratiques	143
3. Activités relatives aux dispositifs et outils d'aide à l'autoanalyse des pratiques des adjoints	145
4. Activités relatives au développement professionnel du directeur d'école	149
5. Activités libres	150
CORRIGÉS	152
1. Corrigés du diagnostic	152
2. Corrigés des activités	155
BILAN	166
 BIBLIOGRAPHIE	 168

AVANT-PROPOS

La formation continue des acteurs du système éducatif constitue un levier très important sur lequel il convient d'agir pour atteindre, à l'horizon 2030, l'Objectif de Développement durable (ODD) n° 4, qui est « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

C'est cette conviction qui a amené le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (MENAPLN), à s'engager dans l'expérimentation de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), à travers un accord-cadre signé conjointement le 18 novembre 2016, avec l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

L'expérimentation du dispositif a permis, sur la base de neuf (9) livrets conçus, d'offrir, à un échantillon de 1 800 enseignants du primaire et de 200 enseignants du post-primaire, un parcours de formation, d'une durée de huit mois, soldé par une évaluation positive de leurs acquis professionnels, aux plans théorique et pratique. En vue de consolider ces acquis et d'étendre le bénéfice de ce dispositif hybride (en présentiel et à distance) à d'autres acteurs du continuum éducatif, mon département a sollicité et obtenu auprès du Comité de Coordination Internationale (CCI) d'IFADEM, un appui pour un nouveau chantier de conception de contenus de formation.

C'est ainsi que cinq autres livrets ont été conçus, chacun abordant une thématique précise, correspondant aux besoins de formation des publics ciblés. Les cinq thématiques développées sont formulées comme suit :

- « Mieux exercer ses fonctions de directeur d'école » ;
- « Comment piloter un établissement scolaire pour une meilleure réussite scolaire ? » ;
- « L'organisation matérielle et pédagogique d'un centre d'éveil et d'éducation préscolaire (CEEP) » ;
- « Enseigner les sciences physiques au secondaire : pistes pour débutants » ;
- « Initiation à la didactique de l'anglais : comment améliorer l'expression orale et écrite des élèves ? ».

Les deux premiers livrets s'adressent, l'un aux directeurs d'école primaire et l'autre aux chefs d'établissement post-primaire et secondaire qui ont peu ou pas d'expérience dans l'exercice de leur fonction. L'objectif est de les aider à renforcer leurs capacités dans le *management* des structures éducatives, en vue d'un meilleur rendement scolaire.

Le troisième livret apporte une contribution au développement de l'éducation préscolaire. Il est destiné à la formation continue des acteurs qui ont en charge l'éveil et l'éducation des enfants de 3 à 6 ans.

Quant aux deux derniers livrets, ils visent le développement continu des compétences professionnelles des enseignants du secondaire des deux disciplines concernées, exerçant sans formation initiale ou ayant peu d'expérience dans le métier. Le premier traite de la didactique des sciences physiques, et le second, de la didactique de l'anglais. Des choix que j'ai trouvés très judicieux, au regard des difficultés rencontrées par les enseignants de ces disciplines, dans leurs pratiques professionnelles. Pour les enseignants de sciences physiques, ils y trouveront des pistes permettant une bonne préparation et une conduite adéquate des enseignements/apprentissages. À partir de leur livret, les enseignants d'anglais pourront mieux s'armer en vue d'aider leurs élèves à améliorer leur expression en anglais, à l'oral comme à l'écrit.

La démarche adoptée dans la conception des cinq livrets est la même. En privilégiant l'autoformation comme principe pédagogique, la démarche d'IFADEM donne l'occasion à l'apprenant de progresser à son rythme, d'assurer la responsabilité de son développement professionnel, tout en l'invitant à entretenir avec son environnement de travail des relations fécondes. Par son contenu, chaque livret constitue un outil d'enrichissement de l'apprenant aux plans théorique et pratique. Le but véritable de cette initiative est de susciter et d'entretenir chez les acteurs concernés, le goût de l'effort personnel pour leur développement professionnel continu et la recherche constante de l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages.

J'invite les acteurs bénéficiaires à mettre à profit cette opportunité par une exploitation judicieuse des livrets IFADEM mis à leur disposition, et surtout par un réinvestissement effectif des acquis de la formation, seuls gages des changements positifs attendus pour un système éducatif plus performant.

Je remercie l'équipe des concepteurs, les coordonnateurs nationaux et les experts internationaux pour la qualité du travail réalisé. À tous les partenaires qui soutiennent cette initiative, notamment l'OIF, l'AUF, l'Union européenne et les ACP, je voudrais réitérer mes remerciements pour leur précieux accompagnement.

Pr. Stanislas OUARO,

Ministre de l'Éducation nationale,
de l'Alphabétisation et de la Promotion
des Langues nationales

PRINCIPAUX SIGLES

AME	Association des mères d'élèves
APE	Association de parents d'élèves
APP	Analyse des pratiques professionnelles
CAP	Certificat d'Aptitude Pédagogique
CEB	Circonscription d'Éducation de base
CCEB	Cadre de concertation des ONG et associations actives en éducation de base
CEP	Certificat d'études primaires
COGES	Conseil de gestion
CPI	Conseiller pédagogique itinérant
DDEB	Direction du développement de l'Éducation de base
DE	Directeur d'école
ENEP	École nationale des enseignants du primaire
GAP	Groupe d'animation pédagogique
GAR	Gestion axée sur les résultats
IC	Instituteur certifié
IEPD	Inspecteur de l'enseignement du premier degré
IP	Instituteur principal
MENA	Ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation
NAEP	Nouvelle approche d'encadrement pédagogique
OPERA	Observation des pratiques enseignantes dans leurs rapports avec les apprentissages des élèves
PAI	Plan d'amélioration individuel
PAC	Plan d'amélioration collectif
PE	Projet d'école
PDDEB	Plan décennal de développement de l'éducation de base
QC	Quinzaine critique

ARCHITECTURE DU LIVRET

Ce livret a pour objectif général de t'outiller pour développer tes compétences de directeur d'école.

Il comprend deux (2) séquences complémentaires :

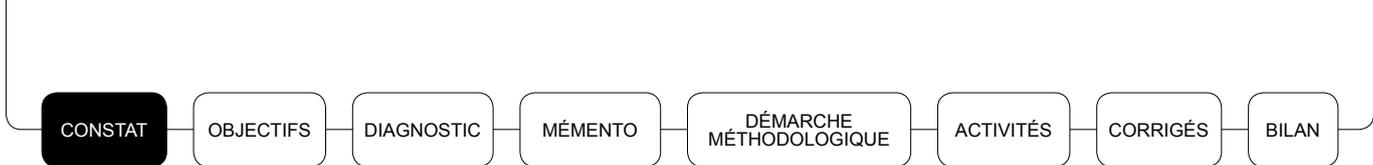
- La **première séquence** porte sur le rôle de manager du directeur d'école ;
- La **deuxième séquence** cible son rôle d'encadreur de proximité, en vue d'une meilleure réussite des élèves.

Ces deux séquences présentent la même structuration afin de faciliter la compréhension du livret. Elles comprennent huit parties :

- le **constat**, qui dresse un état des lieux sur la question ;
- les **objectifs** de la séquence déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques pour mieux te situer sur le travail à faire ;
- le **diagnostic**, pour te permettre de t'autoévaluer et de te positionner par rapport aux attendus avant d'aborder le livret ;
- le **mémento**, composé des apports théoriques indispensables pour traiter le sujet ;
- la **démarche méthodologique**, qui aide à mettre en œuvre les apports théoriques ;
- les **activités**, qui sont un entraînement aux différents gestes professionnels abordés ;
- les **corrigés** aux questions posées dans les rubriques « Diagnostic » et « Activités » ;
- le **bilan**, qui constitue un moment réflexif à l'issue de la séquence.

Séquence 1

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE MANAGER



CONSTAT

.....

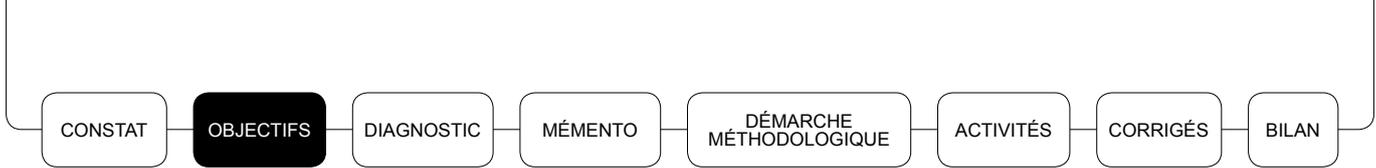
Selon l'article 28 du décret 236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSM/MATD du 18 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire, « le directeur de l'école assure la bonne marche de son établissement ». Pour ce faire, il lui faut des compétences de management.

Mais on constate que c'est loin d'être le cas dans les domaines du pilotage administratif et de la gestion des aspects socio-relationnels. En effet, selon la DDEB (MENA/DDEB, 2012), bon nombre de directeurs d'école éprouvent d'énormes difficultés à résoudre des questions liées à l'éthique et à la déontologie. Ces problèmes se traduisent, entre autres, de la part de certains directeurs et enseignants, par des absences, un manque de ponctualité, une insubordination caractérisée et le non-respect des règles déontologiques.

En outre, alors que le décret mentionné plus haut reconnaît et favorise l'action éducative de la famille, ainsi que celle des communautés religieuses et traditionnelles, des associations et organisations non gouvernementales (ONG), car leur contribution effective à la vie de l'école est importante pour l'atteinte des résultats visés, des constats empiriques faits par de nombreux encadreurs pédagogiques indiquent une faible implication de leur part au bon fonctionnement de l'école, en particulier une faible participation des parents aux structures associatives que sont le COGES, l'APE et l'AME.

S'agissant de la gestion administrative, des rapports de visites d'écoles réalisées par des CCEB soulignent qu'en dehors des instituteurs principaux, la plupart des directeurs d'école n'arrivent pas à planifier et à gérer efficacement leurs activités dans le temps au cours de l'année scolaire. De plus, la rédaction et le traitement du courrier administratif ne se font pas avec professionnalisme.

C'est pourquoi, dans cette séquence sur le management, te sont proposées des pistes pour t'accompagner dans la gestion efficace de ton école.



OBJECTIFS

.....

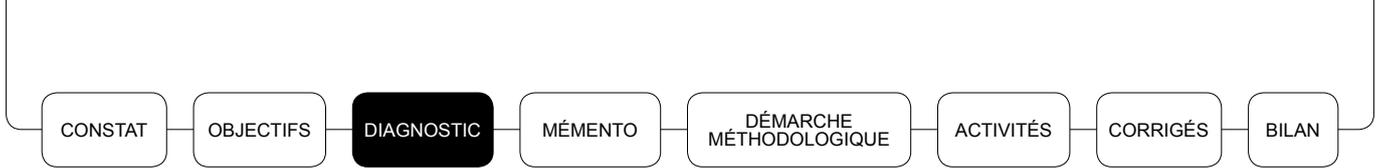
Objectif général

Cette séquence a pour objectif de t’amener à améliorer ta gestion de l’école en impliquant l’ensemble de tes collaborateurs pour obtenir des résultats satisfaisants.

Objectifs spécifiques

À l’issue de la séquence, tu devrais être en mesure de/d’ :

- définir les notions de valeur, éthique et déontologie ;
- gérer efficacement les questions d’éthique et de déontologie ;
- décrire les qualités et les caractéristiques d’un bon leader ;
- mobiliser la communauté éducative à travers une démarche participative ;
- énumérer les étapes d’un projet d’école ;
- élaborer un projet d’école pertinent avec la participation de l’ensemble des acteurs ;
- expliquer l’intérêt de la planification des activités ;
- planifier rationnellement tes activités pour mieux piloter ton école ;
- expliquer les principales règles de la rédaction administrative ;
- rédiger des écrits administratifs dans le respect des règles.



DIAGNOSTIC



Cette rubrique te propose douze (12) autotests qui vont te permettre de faire le point sur tes acquis dans le domaine du management.

1. AUTOTESTS PORTANT SUR L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

► Autotest 1

Comment définis-tu les notions suivantes ?

a. Valeur :

.....

.....

.....

b. Éthique :

.....

.....

.....

c. Déontologie :

.....

.....

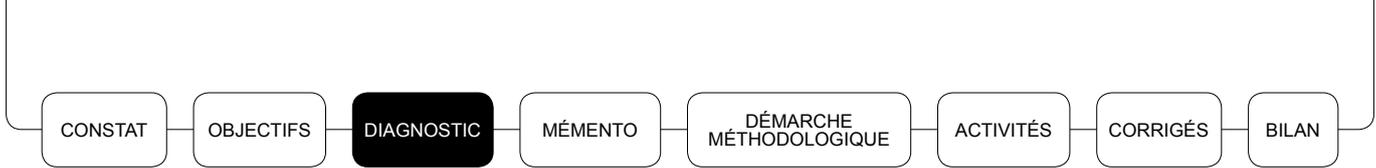
.....

► Autotest 2

Parmi les textes législatifs suivants, coche ceux dans lesquels tu penses trouver des dispositions relatives à l'éthique et à la déontologie professionnelles en vigueur à l'école.

- Décret 236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSM/MATD du 18 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire
- Code des personnes et de la famille

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER



- Décret n° 2013-611/PRES/PM/MHU du 23 juillet 2013 portant organisation du Ministère de l’Habitat et de l’Urbanisme
- La loi 013/AN/2007 ADP portant loi d’orientation de l’éducation
- Décret n° 2014-427/PRES/PM/MEF/MFPTSS portant régime indemnitaire applicable aux agents publics de l’État
- Décret n° 2006-377/PRES/PM/MFPRE/MEBA/MFB du 4 aout 2006 portant organisation des emplois spécifiques du Ministère de l’Enseignement de Base et de l’Alphabétisation

2. AUTOTESTS PORTANT SUR LE LEADERSHIP

► Autotest 3

Tu es directeur d’une école primaire. Un jour, pendant que tu dispenses ton cours, tu entends crier très fort. Tu sors et tu constates qu’un de tes adjoints se dispute violemment avec un parent d’élève. Des explications, il ressort que ton adjoint aurait blessé un enfant de sa classe.

En tant que responsable de l’école, dis comment tu vas résoudre un tel problème.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 4

En tant que directeur de l’école primaire de Malido, tu procèdes à la répartition des tâches en début d’année scolaire. Au fil du temps, tu constates que certains de tes adjoints refusent d’assumer les responsabilités qui leur ont été confiées.

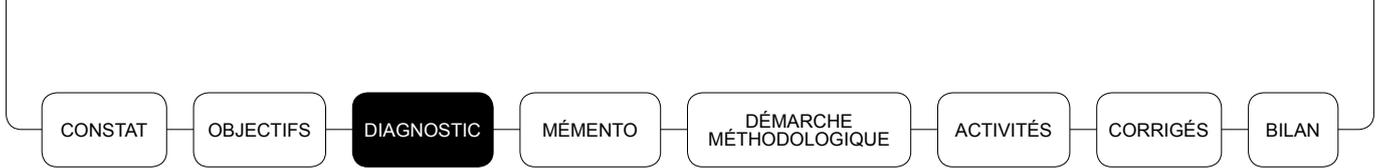
En tant que responsable de cette structure éducative, comment vas-tu faire respecter la répartition des tâches? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

3. AUTOTESTS PORTANT SUR LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

► **Autotest 5**

a. Qu'est-ce que la communauté éducative?

.....

.....

.....

.....

b. Présente trois (3) activités menées par la communauté éducative qui montrent son importance pour l'école.

▪ 1^{re} activité :

.....

.....

.....

▪ 2^e activité :

.....

.....

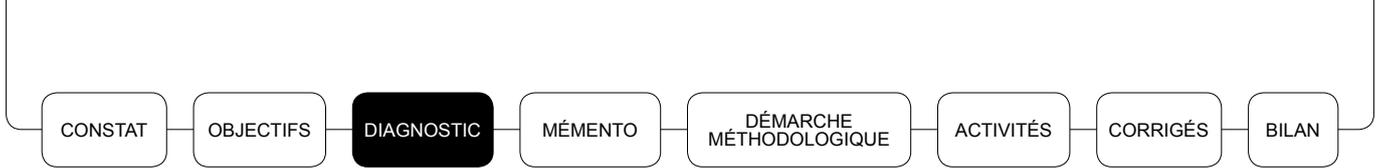
.....

▪ 3^e activité :

.....

.....

.....



► **Autotest 6**

La session du certificat d'études primaire (CEP) vient de s'achever. Ton école a réalisé un taux de réussite de 24,48%. Après analyse des résultats, il ressort que, par ses résultats extrêmement faibles, ton école contribue à faire baisser considérablement le taux de succès de la circonscription d'Éducation de base (CEB), qui est de 62,38%.

Le chef de la CEB t'interpelle à ce sujet à travers une lettre où il demande de justifier cet échec et de lui proposer les actions que tu vas entreprendre pour relever le défi de la qualité de l'éducation dans ton école.

Propose deux (2) actions que tu pourrais entreprendre avec la participation effective de la communauté pour améliorer le rendement de ton école.

a. 1^{re} action :

.....

.....

.....

.....

b. 2^e action :

.....

.....

.....

.....

4. AUTOTESTS PORTANT SUR LE PROJET D'ÉCOLE

► **Autotest 7**

Qu'entends-tu par projet d'école ?

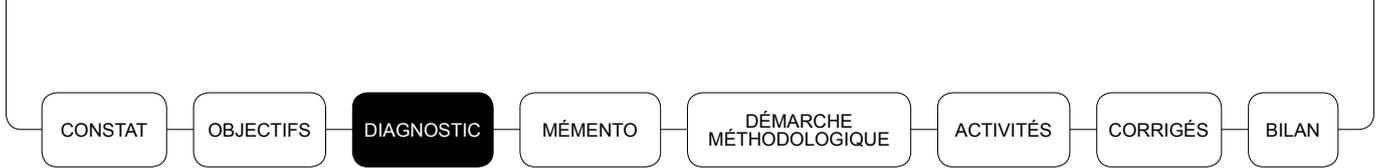
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 8**

En tant que directeur d'école, comment choisis-tu les domaines sur lesquels portera ton projet d'école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. AUTOTESTS PORTANT SUR LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

► **Autotest 9**

a. Qu'est-ce que planifier pour un directeur d'école ?

.....

.....

.....

.....

b. Cite trois (3) activités à planifier se rapportant à chacun de tes rôles de directeur d'école.

.....

.....

.....

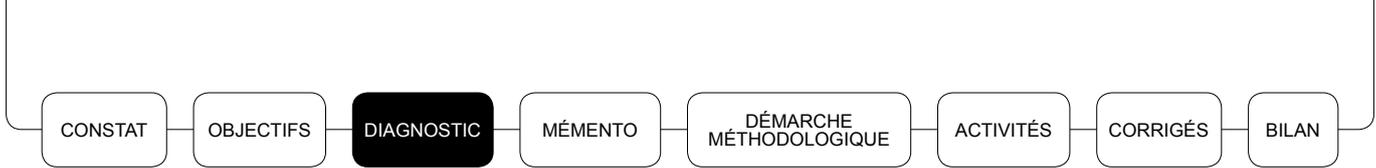
.....

► **Autotest 10**

Voici une liste de tâches à exécuter au cours de la même journée :

- Recevoir des parents d'élèves ;
- Faire une analyse-critique du PAI d'une classe et l'assortir de recommandations ;
- Examiner la qualité des items de 6 cahiers de devoirs provenant de 3 classes différentes.

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER



Tu souhaites gérer rationnellement ton temps dans la perspective d'une exécution efficace de ces tâches.

a. Dans quel ordre vas-tu mener ces activités?

.....

b. Justifie ta réponse.

.....

6. AUTOTESTS SE RAPPORTANT À LA RÉDACTION ADMINISTRATIVE

► Autotest 11

a. Selon toi, qu'est-ce que la rédaction administrative?

.....

b. Donnes-en cinq (5) principes fondamentaux.

1.

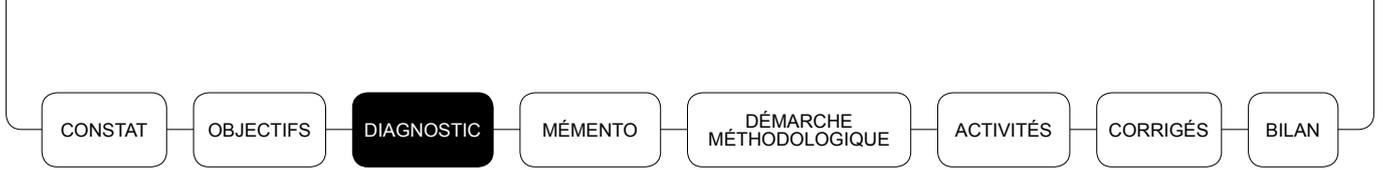
.....

2.

.....

3.

.....



4.

5.

► **Autotest 12**

Quelles différences fais-tu entre la lettre à forme personnelle et la lettre à forme administrative ?

.....

FAIS TON BILAN !

Tu as fini de traiter les autotests. Réfère-toi maintenant aux corrigés proposés à la fin de cette séquence et fais ton autoévaluation :

- C'est insuffisant, si tu n'as répondu correctement qu'à un quart des autotests, voire moins.
 Une exploitation minutieuse de la séquence doit t'aider à améliorer tes connaissances et tes capacités dans le domaine où tes résultats sont faibles. Bon courage !
- C'est moyen, si tu as répondu correctement à la moitié des autotests.
 Cela veut dire que tu as des acquis. Cependant, tu peux encore progresser ; exploite judicieusement les compléments d'informations fournis dans la séquence, avec l'appui de ton tuteur.
- C'est bien, si tu as répondu correctement aux trois quarts des autotests.
 Tu dois faire quelques efforts pour compléter tes acquis dans la sous-partie concernée en lisant soigneusement les contenus de la rubrique « Mémento » et de ceux de la rubrique « Démarche méthodologique ».
- C'est très bien, si tu as répondu correctement à tous les autotests.
 Tu as déjà de bonnes notions ou capacités sur le thème traité dans cette sous-partie. Tu pourras quand même les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.

MÉMENTO

Dans cette rubrique, tu pourras clarifier des notions et concepts importants et approfondir des connaissances sur le thème de la séquence.

1. VALEURS, ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

1.1. Définitions

■ Valeurs

Les valeurs sont les qualités morales fondamentales pour une société donnée. Elles constituent des repères et critères de référence pour l'appréciation des comportements et des attitudes humaines dans la vie sociale. Ce sont ces valeurs qui guident les finalités visées dans le domaine de l'éducation et l'école doit les promouvoir.

Au Burkina Faso, la loi d'orientation de l'éducation de 2007, en phase avec l'esprit de la Constitution, décline les valeurs suivantes comme celles, entre autres, que l'école burkinabè doit s'attacher à promouvoir :

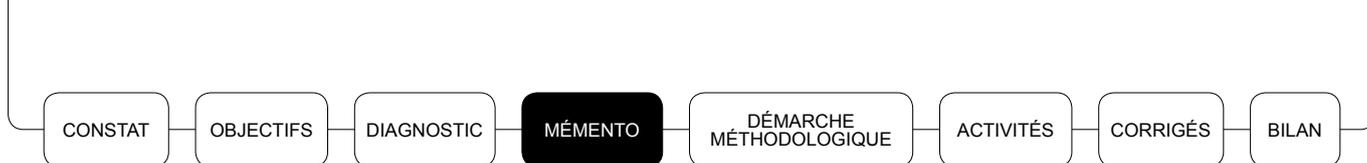
- l'esprit de citoyenneté à travers l'amour de la patrie ;
- le sens de la démocratie et l'unité nationale ;
- l'esprit de solidarité et d'intégrité ;
- le sens de justice, de loyauté et d'équité ;
- l'esprit de tolérance et de paix ;
- le respect de la diversité linguistique, confessionnelle et culturelle.

■ Éthique

Selon le Microsoft Encarta 2009, le mot *éthique* a une double origine gréco-latine. Dérivée d'une part du grec « ethos » qui signifie 'coutume, usage, caractère', l'éthique renvoie aux principes et critères d'évaluation de la conduite humaine. En ce sens, elle est proche du concept de valeur. D'autre part, elle découle du terme latin « ethica » qui désigne la philosophie morale, c'est-à-dire qu'elle porte sur le bien et le mal et relève des sciences humaines, par opposition aux sciences exactes ; l'éthique signifie alors les appréciations ou jugements moraux.

De nos jours, dans son sens courant, l'éthique désigne « une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée »¹.

¹ http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml (consulté le 9 février 2019).



■ Déontologie

D'un point de vue étymologique, la déontologie est l'étude de ce qui doit être fait ; c'est la science des devoirs. « Le code de déontologie constitue un ensemble de règles dont se dote une profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles » (MENA/DDEB, 2012b, p. 141).

Autrement dit, elle est simplement l'ensemble des règles et des devoirs professionnels qu'impose l'exercice d'un métier.

1.2. Importance de l'éthique et de la déontologie pour le directeur d'école

Dans le sous-système « éducation de base du Burkina Faso », le DE est le premier responsable de l'établissement qu'il dirige et, en tant que tel, il a l'obligation d'incarner et de défendre les valeurs burkinabè. De ce fait, il doit être un exemple au plan de l'éthique et de la déontologie, en évitant tout comportement de nature à porter préjudice à l'honneur du corps.

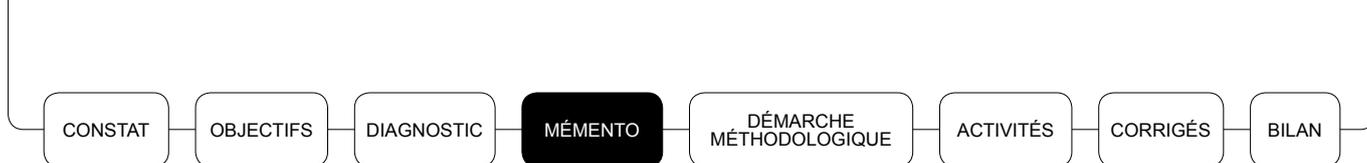
La déontologie, qui est une sorte de synthèse de la sagesse professionnelle collective, sert de référentiel au DE pour régler les situations courantes rencontrées dans l'exercice de ses fonctions. Grâce à des règles bien définies, elle lui permet de trouver des solutions précises et efficaces en le guidant vers les meilleures pratiques possibles. En outre, pour la fonction, le code de déontologie du DE comporte plusieurs atouts : il favorise l'engagement professionnel du DE et contribue à définir son identité professionnelle.

Quant à l'éthique, à travers la réflexion sur les valeurs qu'elle suscite, elle oriente aussi les actions du DE au quotidien, en particulier face à des dilemmes². Elle facilite la prise de décisions judicieuses quand l'application stricte de normes ou de prescriptions n'est pas possible. L'éthique permet au DE de mener une analyse personnelle d'une situation donnée en référence à l'éclairage qu'apportent des valeurs sociétales acceptées (IFADEM-RCI, livret n° 1, 2018).

2. LE LEADERSHIP

Pour créer la cohérence et la continuité des actions éducatives, le DE doit travailler en équipe et solliciter la collaboration des adjoints, des parents d'élèves et des autres membres de la communauté éducative. Ce travail en équipe fait appel à des compétences en matière de leadership de la part du DE.

² Un dilemme est l'«obligation de choisir entre deux partis qui comportent l'un et l'autre des inconvénients », *Larousse* (consulté le 25 janvier 2019).



2.1. Définitions

■ Le leadership

Le leadership peut être défini comme l’art de conduire un groupe de personnes au sein d’une organisation. Il se traduit par une influence exercée sur le groupe pour l’orienter et le guider vers l’atteinte des objectifs visés. Il consiste à amener individuellement et collectivement un groupe tout entier à exécuter le travail conformément aux normes attendues et à faire progresser les choses (MENA/DDEB, 2012b).

■ Le leader

« Le leader est celui (ou celle) qui, à un moment donné, incarne le mieux la cohésion et la légitimité au sein d’un groupe humain, d’une organisation donnée. Le leader est celui par qui le groupe social progresse ou réalise un changement durable » (MENA/DDEB, 2012b, pp. 61-62).

2.2. Importance du leadership à l’école primaire

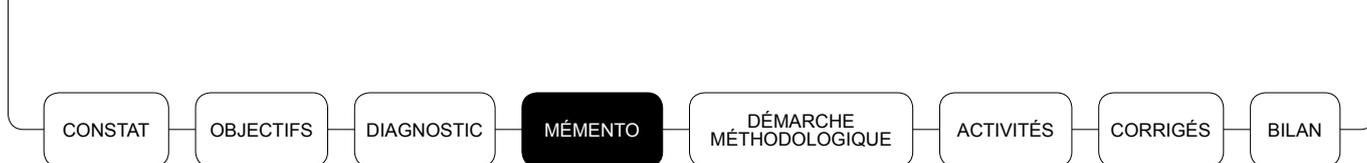
Au niveau de l’école primaire, le leadership revêt une importance capitale pour le directeur soucieux de réussir sa mission. À titre d’exemples, il permet au DE de/d’ :

- motiver de façon permanente ses collaborateurs ;
- amener ses collaborateurs à vouloir faire ce qu’ils doivent faire ;
- mobiliser et impliquer effectivement la communauté éducative ;
- amener les acteurs de l’éducation au niveau local à adhérer aux idéaux de l’école ;
- amener les acteurs de l’éducation à s’engager aux côtés de l’équipe pédagogique en contribuant de manières diverses à l’atteinte des résultats escomptés par l’institution ;
- favoriser la mutualisation des ressources, des forces et des compétences ;
- amener les enseignants, les élèves et les parents à accepter de partager les ressources internes et externes dont ils disposent dans le cadre de l’amélioration de la vie scolaire ;
- optimiser les résultats dans la conduite des projets d’école.

En somme, les qualités de leader du DE devront donc le conduire à manager efficacement la communauté éducative et à amener celle-ci à prendre part effectivement à l’ensemble des activités organisées par l’école.

3. LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

L’éducation est en effet une œuvre collective qui requiert la participation active des principaux acteurs et partenaires. De ce fait, la bonne collaboration entre l’école, la famille et la communauté constitue un important vecteur de la réussite scolaire.



3.1. Définitions

■ La communauté éducative

La communauté éducative peut être définie comme « l'ensemble des élèves et tous les acteurs qui, dans l'école ou en relation avec elle, participent à l'accomplissement de ses missions ». Selon l'article 12 de la loi n° 013-2007/AN portant loi d'orientation de l'éducation au Burkina Faso, « la communauté éducative rassemble les apprenants, les personnels de l'éducation et tous les acteurs qui, en relation avec l'établissement ou la structure, contribuent à l'effort d'éducation ou de formation ».

■ Les partenaires de l'école

Le décret 2008-236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSN/MATD portant organisation de l'enseignement primaire précise en son article 32 que les partenaires de l'école sont :

- les associations de parents d'élèves (APE) ;
- les associations de mères éducatrices (AME) ;
- les associations et ONG intervenant dans l'école ;
- les organisations syndicales ;
- le COGES (comité de gestion d'école).

Les partenaires font partie de la communauté éducative.

3.2. Importance de la communauté éducative

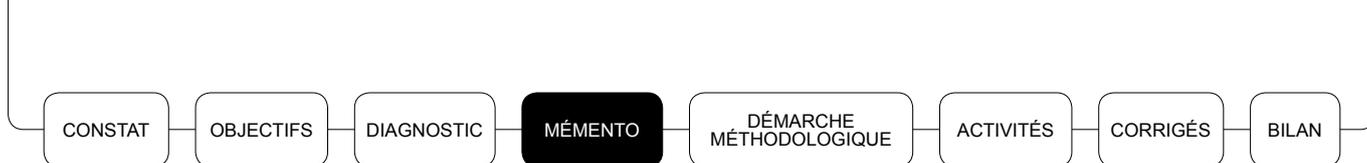
L'importance de la communauté éducative dans la vie de l'école n'est plus à démontrer. En effet, la réussite dans les différentes activités scolaires aux plans pédagogique, administratif et socioéconomique reste tributaire de l'engagement, de la participation effective et de la qualité de la contribution des acteurs et partenaires de l'école, donc de la communauté éducative.

Par exemple, le COGES en tant qu'organe de gestion et d'administration de l'école, regroupant entre autres les représentants des APE/AME, des enseignants, des collectivités territoriales, a pour missions :

- la gestion des ressources financières et matérielles de l'école ;
- la mobilisation des ressources au profit de l'école ;
- la conception et la mise en œuvre des projets de développement de l'école.

En ce qui concerne la contribution des partenaires de l'école aux activités d'ordre pédagogique pour améliorer la qualité des enseignements, elle se situe, selon les membres impliqués, au niveau :

- du suivi régulier du travail des élèves à domicile ;



- de leur fréquentation scolaire ;
- de l’apport du matériel didactique pour la concrétisation des leçons ;
- de l’entretien, de la propreté et de la sécurisation des locaux.

La communauté contribue aussi fortement à la bonne santé et à l’amélioration de l’état nutritionnel des élèves.

Sur le plan administratif, la communauté,

- à travers les COGES et la collectivité municipale, participe à la commission de recrutement des élèves, veille à l’établissement d’actes de naissance ;
- à travers les APE et AME, peut aider à collecter des informations statistiques sur les caractéristiques des élèves et à renseigner les registres d’appel journaliers sur les motifs des absences d’élèves.

Au plan socioéconomique, la contribution de la communauté est inestimable. En effet, c’est pratiquement elle qui fait fonctionner les écoles grâce aux cotisations APE/AME, dont le montant varie d’une école à une autre. Ces cotisations permettent d’assurer le fonctionnement de l’école à travers :

- l’achat de fournitures complémentaires pour les élèves ;
- la rémunération des veilleurs de nuit ;
- les condiments nécessaires pour la cantine scolaire, pour ne citer que ces quelques exemples.

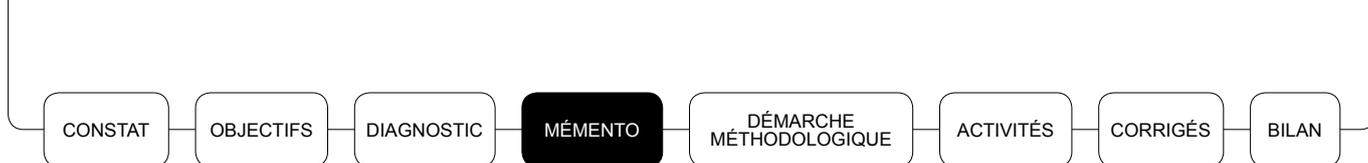
Il apparait donc que la communauté éducative est indispensable au bon fonctionnement de l’école et doit, par conséquent, servir de tremplin à la conduite de tout projet scolaire.

4. LE PROJET D’ÉCOLE

L’un des objectifs du système éducatif burkinabè est l’amélioration de la qualité, de l’efficacité, de la pertinence et de l’efficience de l’éducation. Pour ce faire, l’élaboration et la mise en œuvre de projets d’école avec la participation des différents acteurs impliqués dans la vie de l’école s’avèrent nécessaires.

4.1. Définition

« Un projet est un ensemble d’activités volontaires, choisies et programmées dans le temps et dans l’espace, utilisant des moyens précis et adaptés en vue de répondre aux besoins d’un individu ou d’un groupe » (MEBA/DFP, 1998, p. 3).



Le projet d'école est une entreprise collective qui aboutit à la conception et à la mise en œuvre d'un plan d'actions en réponse aux problèmes cruciaux de l'école, afin de permettre aux élèves et à la communauté d'en tirer les meilleurs bénéfices.

4.2. Importance du projet d'école

Le projet d'école permet de nouer des partenariats pour mobiliser les ressources indispensables à la résolution de ces problèmes, tout en favorisant l'ouverture de l'école vers son milieu environnemental. Sa mise en œuvre exige l'effort conjugué de toute l'équipe pédagogique et de toute la communauté éducative et, notamment, des partenaires de l'école. Ce faisant, il se crée une synergie d'actions qui engage l'école et son milieu dans une dynamique de production et de développement en vue d'améliorer le rendement scolaire.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet représentent un travail important de la part du DE, parce qu'elles nécessitent la réflexion, l'engagement et la détermination de tous. Cet état de fait demande l'instauration d'un climat de confiance entre l'école et les partenaires.

Entre autres, la réussite du projet d'école requiert du DE des compétences en matière de planification des activités.

5. LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

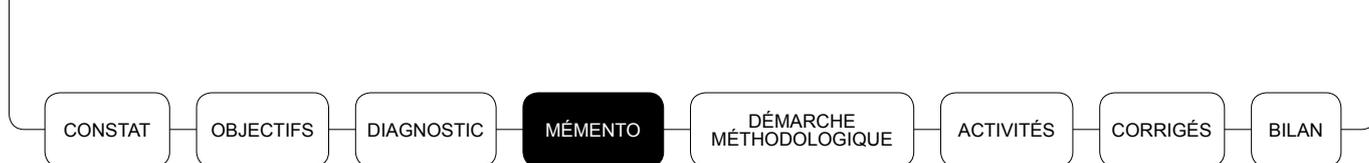
5.1. Définition

Planifier, c'est prévoir, programmer, projeter. Il s'agit d'organiser selon un plan rationnel la réalisation de projets, d'actions dans un intervalle de temps donné.

5.2. Liste des activités à planifier

À l'école primaire, le DE est appelé à planifier au cours de l'année scolaire de nombreuses activités relevant du triple rôle qu'il est amené à jouer : pédagogique, administratif et social ou relationnel. Le tableau suivant les récapitule :

Rôle	Activités / tâches
PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser la rentrée scolaire pédagogique ▪ Tenir les conseils des enseignants ▪ Organiser la quinzaine critique ▪ Contrôler périodiquement les cahiers de devoirs des élèves en vue d'apprécier la qualité et la fréquence des évaluations des apprentissages des élèves ▪ Tenir la classe en l'absence d'un enseignant ▪ Suivre la progression du programme dans chaque classe ▪ Superviser l'évaluation des apprentissages des élèves ▪ Assurer l'encadrement pédagogique de proximité à travers des visites ▪ Appuyer les adjoints dans l'élaboration et dans la mise en œuvre les PAI dans chaque classe ▪ Élaborer et mettre en œuvre le PAC de l'école en collaboration avec l'équipe enseignante ▪ Suivre la mise en œuvre des plans d'amélioration collectifs et individuels ▪ Faire le visa des cahiers de préparation des adjoints assorti d'observations ▪ Susciter des initiatives destinées à améliorer l'efficacité de l'enseignement ▪ Apprécier les sujets de composition proposés par les adjoints ▪ Analyser les résultats des devoirs et compositions ▪ Mobiliser ses adjoints pour leur participation aux stages de formation et de perfectionnement ▪ Fixer les objectifs de qualité de l'enseignement pour son école en début d'année scolaire en collaboration avec l'équipe pédagogique ▪ Suivre le soutien apporté aux maîtres par les encadreurs dans son école ▪ Faire appliquer les innovations pédagogiques
ADMINISTRATIF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser la rentrée scolaire administrative ▪ Répartir les moyens d'enseignement (mobilier, matériel) ▪ Rédiger le rapport de rentrée et de fin d'année de l'école ▪ Transmettre les documents administratifs et les dossiers scolaires ▪ Rendre compte à la hiérarchie des événements qui surgissent dans la vie de l'école ▪ Garantir l'évaluation des actions et des projets engagés dans l'école en assurant le suivi ▪ S'assurer de la fréquentation scolaire régulière des enfants ▪ Contrôler et conseiller son personnel enseignant (législation du travail, déroulement de carrière, etc.) ▪ Organiser l'élection des bureaux de l'APE, de l'AME et du COGES ▪ Assurer la gestion de la correspondance administrative, la gestion des archives et du patrimoine scolaire ▪ Assurer la gestion du personnel enseignant et d'appui de l'école ▪ Tenir à jour les différents registres obligatoires (registres matricule, d'inventaire, de la cantine scolaire) et les fichiers des élèves et des maîtres ▪ Assurer la bonne conservation des manuels scolaires



Rôle	Activités/tâches
SOCIAL / RELATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter la bonne intégration des nouveaux enseignants dans l'équipe pédagogique ▪ Développer une meilleure relation avec l'environnement socioéconomique local ▪ Organiser et favoriser le dialogue avec les familles ▪ Contribuer à la protection des enfants avec les services compétents (santé, action sociale, etc.) ▪ Assurer le rayonnement de l'école ▪ Développer les liens avec les écoles avoisinantes ▪ Être à l'écoute du personnel et le valoriser ▪ Faciliter la circulation de l'information ▪ Assurer la coordination des rapports entre l'école et l'administration ▪ Régler les différends entre les maîtres de l'école et entre l'école et l'APE ou l'administration ▪ Promouvoir les activités sportives et culturelles à l'école ▪ Aménager et protéger le domaine scolaire ▪ Renforcer la cohésion et la solidarité de l'équipe pédagogique ▪ Créer un espace de concertation dans le but de favoriser le dialogue, la solidarité et la compréhension entre les acteurs intervenant dans son école

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER

5.3. Importance de la planification des activités

L'importance de la planification des activités pour le DE est indéniable au regard des avantages qu'elle présente. En effet, bien réalisée, la planification offre une vision globale et claire de l'ensemble des activités à mener au cours de l'année scolaire.

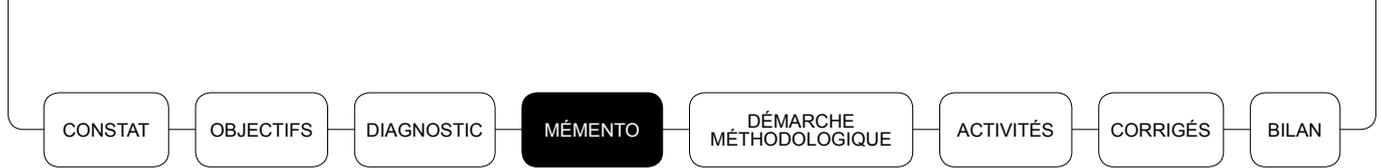
Elle permet ainsi :

- d'éviter les oublis, les improvisations, les surprises, qui jouent négativement sur l'efficacité des actions entreprises et compromettent l'atteinte des résultats escomptés ;
- d'anticiper et de réfléchir sur les méthodes, les stratégies et moyens à mettre en œuvre pour respecter les échéances fixées.

6. LA RÉDACTION ADMINISTRATIVE

6.1. Définitions

L'accomplissement des tâches administratives exige du DE une bonne connaissance de la rédaction administrative. Avant tout, définissons les notions d'administration, de rédaction administrative et document administratif.



■ Administration

Le verbe *administrer* vient du latin « administrare » qui signifie ‘servir’. Par extension, administrer, c’est gérer des affaires publiques ou privées.

Le nom *administration* se rapporte le plus souvent aux affaires publiques. Il revêt alors deux sens possibles :

- avec *a* minuscule, il désigne un service public comme l’administration scolaire, l’administration des Finances ;
- avec un *A* majuscule, il correspond à l’ensemble des services de l’État ; ainsi, on parlera de l’Administration tout court.

■ Rédaction administrative

La rédaction administrative se définit comme l’action d’élaborer des documents administratifs afin de formuler, à l’intention des destinataires, des recommandations, instructions, ordres ou simplement des informations pour assurer le bon fonctionnement du service.

■ Document administratif

La notion de document administratif renvoie à l’ensemble des pièces que l’administration produit en vue de communiquer en son sein ou avec l’extérieur. Cette notion concerne différents écrits dont les plus couramment reçus ou rédigés par le DE dans l’exercice de ses fonctions sont la note de service, la lettre, le bordereau d’envoi, le procès-verbal, le rapport et les actes administratifs.

• La note de service

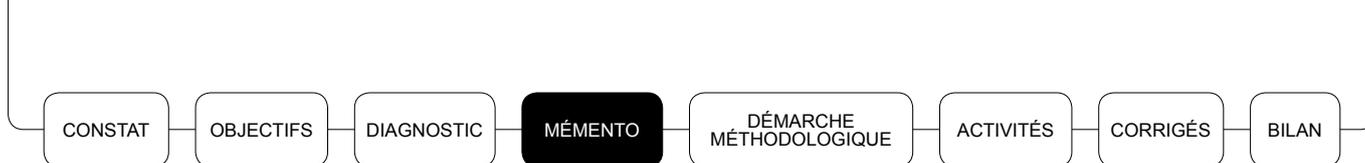
C’est un document interne par lequel un supérieur donne à ses subordonnés soit des informations soit des instructions à caractère permanent ou temporaire sur un problème particulier relatif aux activités du service ou sur le fonctionnement général de celui-ci. Elle peut avoir comme objet de :

- porter à la connaissance du personnel une réglementation nouvelle ;
- rappeler au personnel une réglementation toujours en vigueur mais mal appliquée ;
- déterminer l’organisation et le fonctionnement d’un service.

• la lettre

C’est un document écrit par lequel son auteur demande ou communique des informations. On distingue :

- la lettre privée ou à caractère personnel, rédigée par un agent public pour s’adresser à son supérieur hiérarchique afin de lui exposer un problème personnel, par un supérieur hiérarchique pour répondre à un problème personnel de



son subordonné, ou par l'administration pour s'adresser à des personnes privées (nationales ou étrangères) ;

- la lettre administrative ou lettre entre services, qui est une correspondance entre différentes structures de l'administration dont l'objet est de servir l'intérêt général.

- Le bordereau d'envoi

C'est un document de liaison à sens unique utilisé pour la transmission des pièces au sein de l'administration, entre les différents services. Il permet de s'assurer de la transmission effective des courriers ou correspondances et d'en garantir la traçabilité.

- Le procès-verbal (PV)

C'est un document administratif qui relate les débats d'une séance de travail. Il enregistre un fait, un évènement dont la trace doit être conservée dans l'intérêt d'une communauté. Concis et précis, le PV ne doit comporter ni jugement ni point de vue de son rédacteur. On distingue plusieurs types de PV, mais à l'école primaire, on rencontre le plus souvent le procès-verbal de réunion tel que celui de conseil de maitres et de passation de service.

- Le rapport

C'est un document majeur de la vie administrative par lequel un subordonné rend compte à son supérieur d'une question importante. Il contient des commentaires, des appréciations et des propositions sur lesquelles le destinataire aura à se prononcer. Il est donc une relation plus interprétative et a un caractère exhaustif et personnalisé. Le rapporteur doit nuancer ses propos en utilisant le conditionnel pour permettre au supérieur de décider.

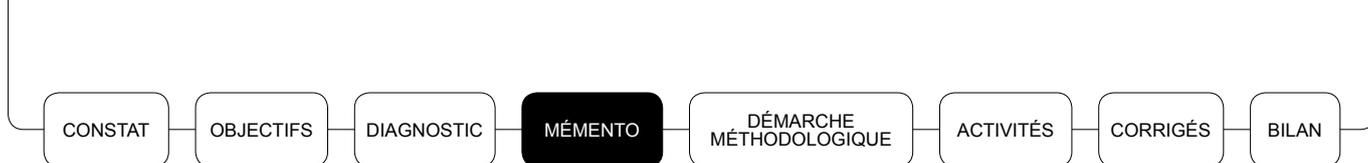
- Les actes administratifs (la décision, l'arrêté, le décret...).

6.2. Importance des documents administratifs

Les documents administratifs transcrivent les rapports entre l'administration et les administrés. À ce titre, ils ont un double intérêt :

- servir de liaison, de transfert d'information ou de directive ;
- constituer une mémoire institutionnelle, garante de l'historicité de l'action publique ainsi que de la preuve.

Pour répondre à ce double objectif, l'action administrative ne peut être efficace, donc utile, que si elle s'exerce dans la clarté, la précision, la cohérence et l'équité entre les administrés. C'est la raison pour laquelle les règles de la rédaction administrative revêtent une grande importance pour le fonctionnaire, notamment pour le DE dans l'exercice de ses fonctions.



6.3. Principes fondamentaux de la rédaction administrative

La rédaction administrative comporte plusieurs principes qu'il importe de connaître, au nombre desquels nous retenons le sens de la responsabilité, le respect de la hiérarchie, l'objectivité, la courtoisie et la politesse et l'obligation de réserve et de discrétion.

■ Le sens de la responsabilité

La responsabilité, c'est assumer ou s'assumer dans tout ce que l'agent fait ou dit dans le cadre de l'exercice de sa profession ou de sa fonction. À ce titre, tout agent qui écrit, produit ou signe un acte/document administratif engage la responsabilité de l'administration, c'est-à-dire de l'autorité publique chargée de la gestion des affaires de l'État, amenant celle-ci à reconnaître en être l'auteur mais aussi à en supporter les conséquences.

Le DE qui signe un document administratif engage la responsabilité de l'administration. Aussi, doit-il endosser la pleine responsabilité du contenu de ce qui a été écrit même s'il n'est pas le rédacteur. Le principe de la responsabilité veut que le signataire d'un document administratif ne mette pas en cause des personnes étrangères à l'administration.

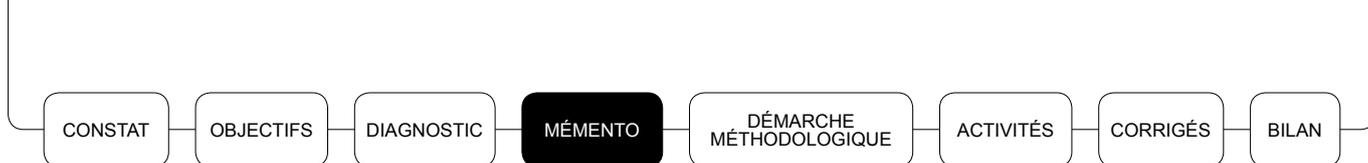
■ Le respect de la hiérarchie

L'administration dispose d'une hiérarchie sans laquelle règnerait le désordre et l'inefficacité de l'action publique. Le respect de la hiérarchie dans le fonctionnement des différents services est capital. C'est pourquoi l'organigramme du ministère établit les rapports hiérarchiques entre les différentes structures qui entretiennent entre elles des relations d'égalité et/ou de subordination. Le DE a alors l'obligation de respecter la voie hiérarchique dans la transmission de ses différents documents administratifs. Ainsi, de façon ascendante, la hiérarchie au niveau déconcentré va du DE au CCEB, puis au directeur provincial et enfin au directeur régional.

À titre d'exemple, d'une manière générale, le DE ne peut adresser directement un courrier au directeur provincial sans passer par le chef de circonscription qui est son supérieur hiérarchique immédiat.

■ L'objectivité

L'administration étant au service de tous, les écrits émanant d'elle doivent être empreints d'objectivité et d'impartialité. Le rédacteur d'une correspondance administrative aura, pour préoccupation essentielle, la sauvegarde de l'intérêt général. Aussi, s'abstiendra-t-il de laisser transparaître ses sentiments en évitant les expressions présentant un caractère trop personnel, arbitraire, émotionnel ou sentimental en rapport avec ses souhaits, espoirs, peines, humeurs...



■ La courtoisie et la politesse

La courtoisie s'applique entre les services où elle se manifeste par la politesse. L'écrit administratif doit donc éviter toute violence verbale et les appréciations trop sévères et blessantes, ou les expressions désobligeantes. Les écrits administratifs doivent rester très courtois, même lorsqu'ils blâment. De ce fait, le DE doit se garder de toute familiarité, même si le correspondant est un ami ou un parent par la politesse de l'expression.

■ L'obligation de réserve et de discrétion

L'agent de l'État est tenu d'observer de la réserve et de la discrétion dans la production des écrits administratifs. Cela doit se traduire par la non-divulgence de certaines informations dont il a connaissance dans l'exercice de sa fonction (les documents classés « confidentiels »). En outre, la protection des sources d'information de l'administration, le refus de donner son opinion, son avis, son point de vue personnel sur les affaires publiques, chaque fois qu'ils pourraient être attribués à l'administration ou confondus à ceux de l'administration, relèvent de l'obligation de réserve et de discrétion.

Cette partie t'a apporté des connaissances sur les notions d'éthique et de déontologie, sur les avantages du leadership, la collaboration entre école et communauté éducative, l'importance de l'élaboration d'un projet d'école, la planification des activités et la clarification conceptuelle de la rédaction administrative et des documents administratifs. Dans la rubrique qui suit, il te faut apprendre à mettre en œuvre efficacement tout ce que tu as appris.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique, tu trouveras des stratégies, des méthodes et des techniques pour agir et faire agir conformément à l'éthique et à la déontologie, au leadership du DE, à la gestion de la communauté éducative, aux différentes étapes d'élaboration d'un projet d'école, à la planification efficace des activités, à la présentation et à la structuration de quelques documents administratifs.

1. STRATÉGIES POUR UNE GESTION EFFICACE DES QUESTIONS ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIQUES

1.1. Adopter et faire adopter des comportements éthiques

■ Une double responsabilité

Dans ta gestion des questions éthiques, tu seras très vigilant au respect des valeurs dans les comportements de chacun.

Pour être efficace dans le domaine éthique, il faut avant tout t'efforcer d'être exemplaire dans ta conduite en incarnant des valeurs telles que l'honnêteté, l'intégrité, la transparence dans la gestion des ressources matérielles, humaines et financières, le sens de la responsabilité, le respect, la courtoisie envers tes collaborateurs etc.

Tu veilleras également à ce que tous les acteurs qui interviennent d'une manière ou d'une autre dans ton école respectent eux aussi les valeurs attendues.

■ Une démarche simple

Concrètement, dans une situation donnée, la démarche à suivre est la suivante :

- Identifier la ou les valeur(s) en jeu ;
- Mettre tous tes actes, ta communication et ton comportement en adéquation avec les valeurs en jeu ;
- Regarder si les actes, la communication et le comportement des autres acteurs sont en adéquation avec les valeurs en jeu et, dans le cas contraire, demander qu'ils soient corrigés (selon les cas et les personnes concernées, il conviendra de le faire avec diplomatie ou avec autorité).

À titre d'exemple, voici une situation que tu as peut-être déjà rencontrée ou que tu seras sans doute amené à rencontrer un jour :

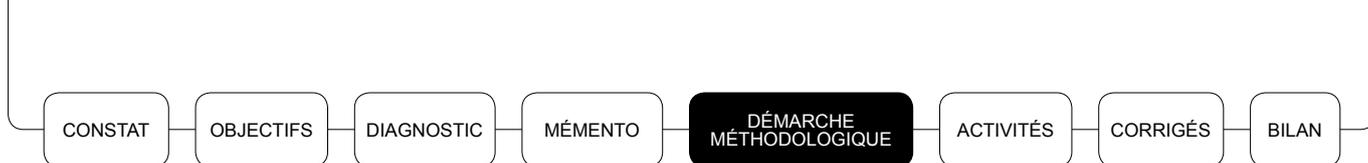
Mariam est en CM 1^{re} année. C'était une bonne élève les années précédentes mais cette année, elle est souvent absente. Le maître, constatant que ses résultats chutent, la gronde et lui reproche son manque de travail. Mariam ne dit rien mais, en sortant de la classe, se met à pleurer dans la cour. Tu la vois. Que vas-tu faire pour être en adéquation avec les valeurs que tu dois incarner en tant que directeur ?

❶ Identifier la valeur en jeu

La principale valeur en jeu ici est le sens des responsabilités. En effet, en tant que DE, tu es responsable de la réussite et de l'épanouissement des enfants à l'école.

❷ Pour être en adéquation avec la valeur en jeu, voici...

	... ce que tu dois faire.	... ce que tu dois faire faire.
Au niveau des actes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ T'informer de la situation auprès de l'élève, puis de son maître ▪ Convoquer les parents pour comprendre la situation ▪ Prendre des mesures en relation avec la cause des absences ▪ Superviser la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire réfléchir le maître à la cause réelle des mauvais résultats (non pas le manque de travail, mais les absences) ▪ Faire participer le maître à la rencontre avec les parents ▪ Lui demander des propositions d'action ▪ Exiger de lui un engagement à mettre en œuvre ces propositions
Au niveau de la communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Susciter la parole de l'élève et être à son écoute ▪ Être ferme avec l'enseignant qui n'a pas été à la hauteur de l'enjeu ▪ Être à l'écoute des parents et répondre en fonction de la situation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lui demander d'avoir un ton bienveillant vis-à-vis de la fillette ▪ Lui demander de communiquer davantage avec les autres acteurs (ici les parents et toi, en tant que DE)
Au niveau du comportement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas tarder à réagir, ▪ Prévoir de bonnes conditions matérielles pour que chacun soit bien disposé, ▪ Montrer de l'empathie, de l'attention, de la politesse, ▪ Tenir compte de tous dans la prise de décisions, ▪ Être rassurant sur la suite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que le maître ait une attitude ouverte ▪ Faire en sorte que les parents se sentent co-responsables de la réussite de leur fille



■ La nécessité de prendre le temps de la réflexion

Il est parfois difficile de s'assurer, au moment même d'agir, de la conformité de ses actes, de ses paroles et de son comportement avec les valeurs à incarner. C'est pourquoi nous t'invitons à :

- réfléchir à l'avance à des situations courantes qui pourraient se présenter à toi et te demander comment tu pourrais réagir de manière éthique ;
- revenir à froid sur des situations que tu as rencontrées ;
- examiner si tes actes, ta communication et ton comportement correspondaient à l'éthique professionnelle du DE.

1.2. Agir selon la déontologie

Pour agir selon la déontologie, il faut d'abord avoir une bonne culture de la législation scolaire et ensuite savoir appliquer les textes appropriés à une situation précise.

■ Approfondir ta culture de la législation scolaire

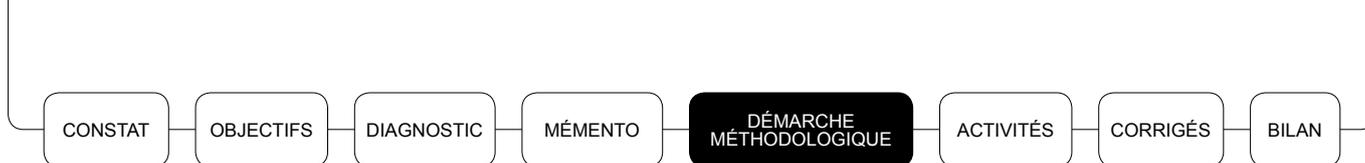
Afin de réduire au maximum ta dépendance vis-à-vis de tes supérieurs hiérarchiques devant toute situation relevant de la déontologie, il te faut approfondir ta culture de la législation scolaire.

Dans le cadre de ce livret, il n'est pas possible de passer en revue tous les textes ayant trait à la déontologie. Mais voici, à titre indicatif, quelques textes de base que tu pourrais te procurer pour constituer un fonds documentaire :

- la Constitution du Burkina Faso ;
- la loi n° 081-2015/CNT portant statut général de la fonction publique d'État ;
- la loi 013/AN/2007 ADP portant loi d'orientation de l'éducation ;
- le décret 236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSM/MATD du 18 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire ;
- le décret n° 2006-377/PRES/PM/MFPRE/MEBA/MFB du 4 août 2006 portant organisation des emplois spécifiques du Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation ;
- le décret 2017-039/PRES/PM/MENA portant organisation du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation ;
- le Code des personnes et de la famille.

Par ailleurs, nous te proposons une démarche qui te permettra d'accroître tes connaissances professionnelles dans le domaine de la législation. Elle consiste à :

- constituer un fonds documentaire composé des principaux textes réglementant l'exercice de la profession ; pour cela, tu garderas précieusement tous les textes réglementaires que tu recevras, et tu pourras te procurer d'autres textes utiles en t'informant auprès de la CEB ;



- classer ces textes par thématique et les archiver de façon organisée pour les retrouver facilement en cas de besoin ;
- procéder périodiquement à la mise à jour du fonds documentaire (IFADEM-RCI, 2018).

■ Gérer une question de déontologie

La gestion des questions déontologiques peut se faire essentiellement en quatre grandes étapes : l'analyse rationnelle de la situation, la consultation et l'interprétation des textes, l'application conséquente des textes et le rendu de compte à la hiérarchie.

1. L'analyse rationnelle de la situation :

Tout cas de manquement grave à la déontologie dans ton école nécessite une analyse rationnelle pour en appréhender les tenants et les aboutissants avant d'envisager une intervention quelconque. Tu commences par consulter les personnes concernées, ainsi que d'éventuels témoins, puis, en confrontant tout ce que tu as appris, tu identifies le problème qui se pose, les circonstances dans lesquelles il est survenu, le domaine dans lequel les faits s'inscrivent, les acteurs impliqués et les conséquences actuelles ou futures.

2. La consultation et l'interprétation des textes :

Cette étape commence par la recherche des textes appropriés en lien avec la nature du problème identifié. Il faut ensuite lire ces textes, de façon sélective ou intégrale, pour y dégager les dispositions relatives au cas en examen. S'en suivent alors les interprétations possibles du sens de ces dispositions avec, au besoin, l'éclairage de personnes ressources telles que le conseiller pédagogique ou d'autres collègues directeurs plus expérimentés. C'est alors que la conduite à tenir pourra être dégagée avec clairvoyance.

3. L'application conséquente des textes :

Une fois que la conduite à tenir est déterminée, il faut appliquer conséquemment les décisions prises et engager la suite à donner. La mise en application de ces décisions, puisqu'elles sont conformes aux textes, ne saurait souffrir de contestation. Et pour éviter de créer des précédents qui pourraient être préjudiciables à la résolution d'autres cas, l'objectivité et la fermeté dans le respect des décisions prises doivent être de mise.

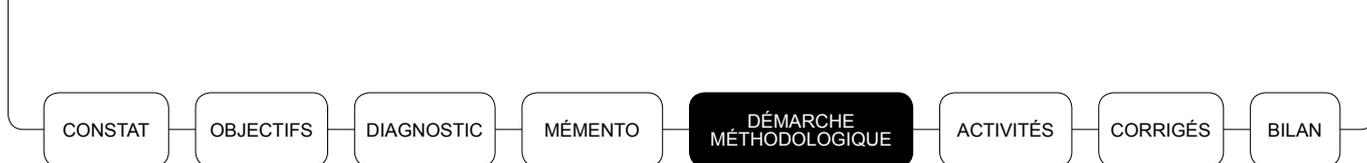
4. Le compte rendu à la hiérarchie :

Informers ton supérieur hiérarchique immédiat des décisions que tu prends à l'école relève de tes responsabilités administratives, au nom même du respect de la déontologie (IFADEM-RCI, livret n° 1, 2018). Toutes les délibérations ou décisions de grande importance doivent être soumises à l'approbation de l'inspecteur, chef de la circonscription.

Illustrons les étapes de cette démarche à travers la situation suivante :

De la rentrée scolaire d'octobre jusqu'à début décembre, Antoine, un enseignant de ton école, à Douna, a refusé de faire ses préparations journalières. Malgré plusieurs interpellations orales de ta part pour lui rappeler ses obligations, il s'entête. En tant que son DE, comment vas-tu t'y prendre pour résoudre cette question liée à la déontologie du métier d'enseignant ?

Étapes de la démarche	Exemples
Analyse rationnelle de la situation	<p>Il s'agit ici pour toi de rechercher les causes du refus de préparations de la classe par ton adjoint. Ces causes pourraient être décelées à travers le questionnement suivant : est-ce par paresse ? Est-ce par ignorance des avantages de la préparation de la classe ? Est-ce par manque de cahiers ou de tout autre matériel utile à la préparation ? Est-ce par présomption ? Est-ce pour raison de santé ? Les réponses à toutes ces questions devraient faire l'objet d'une analyse approfondie afin de cerner les causes valables ou celles qui ne sont pas acceptables pour justifier un tel refus.</p> <p>Pour le cas présent, supposons qu'il s'agit de paresse.</p>
Consultation et interprétation des textes	<p>Il s'agit de voir dans les textes réglementaires ce que préconise la législation par rapport au cas présent. En la matière, le décret 2006-377/PRES/PM/MFPRE/MEBA/MFB du 4 août 2006 portant organisation des emplois spécifiques du MENA dispose en son article 5 que « tenir à jour un cahier de préparation des cours » relève des attributions professionnelles de l'enseignant. Par conséquent, la préparation de la classe lui est obligatoire et la paresse ne saurait justifier un tel refus. À ce propos, la loi 081-2015/CNT portant statut général de la fonction publique d'État stipule en son article 49 que tout manquement d'un agent à ses obligations sans raison valable constitue une faute professionnelle passible d'une sanction disciplinaire, sans préjudice des sanctions pénales éventuellement encourues.</p>
Application conséquente des textes	<p>Au regard des dispositions législatives ci-dessus évoquées, le DE est, selon la loi 081, tenu de sanctionner ou de provoquer la sanction des agents placés sous son autorité en cas d'abus, de négligences ou de manquements commis, à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. Ici, le DE devra adresser une lettre d'explications à l'adjoint fautif pour déclencher ou provoquer la procédure de sanction qui donne au préalable à l'agent incriminé le droit de s'expliquer à l'écrit.</p>
Compte rendu à la hiérarchie	<p>Quelle que soit la solution ou la décision prise, tu as obligation de rendre compte à la hiérarchie par écrit.</p> <p>Pour la présente situation, le DE fera le compte rendu au CCEB à travers une lettre administrative ou il exposera la façon dont le problème est survenu et la manière dont il a été traité en faisant ressortir les raisons avancées par l'enseignant en question et en en y joignant sa lettre d'explication. La sanction à prendre qui pourrait être éventuellement un avertissement écrit dépendra de la décision du CCEB.</p>



1.3. Résoudre un dilemme

Il arrive que, dans la gestion de ton école, tu rencontres des situations délicates dans lesquelles des éléments éthiques ou déontologiques s'opposent.

Comme nous l'avons dit dans le memento, lorsque l'application stricte de la réglementation n'est pas possible ou qu'elle est difficile, l'éthique permet au DE de mener une analyse personnelle et de trouver une voie de sortie à cette situation problématique. Voici maintenant comment faire en quatre étapes.

■ Analyser globalement la situation

Avant d'agir, il faut chercher à comprendre objectivement la situation ; par conséquent, tu examineras :

- Les enjeux de la situation : quelles sont les différentes problématiques qui entrent en ligne de compte ?
- Les acteurs impliqués : quelles sont les différentes personnes à prendre en compte ?
- Les textes en jeu : que disent les textes à ce sujet ? Quelles sont les valeurs en jeu derrière ces textes ?
- Les autres valeurs en jeu : quelles sont ces valeurs ? En quoi sont-elles en accord ou en désaccord avec les textes ?
- Les causes apparentes ou cachées de la situation : comment en est-on arrivé là ? En quoi ces causes sont-elles susceptibles de constituer de sérieux obstacles ?
- Les conséquences possibles à divers niveaux : elles peuvent concerner des individus ou des groupes, voire la communauté.

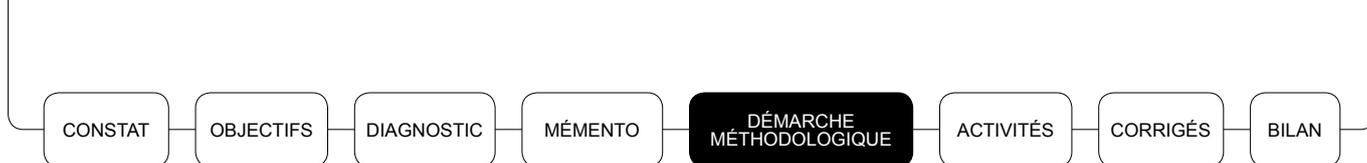
Pour prendre en compte ces éléments, il faut chercher l'information en diversifiant et en croisant ses sources à des fins de recoupements.

■ Hiérarchiser les valeurs en jeu

Après avoir recensé les différentes valeurs en question, il faut les hiérarchiser, c'est-à-dire choisir l'ordre de priorité dans lequel on classe ces valeurs. Par exemple, face à des valeurs telles que l'assiduité, l'abnégation au travail, le dévouement et la ponctualité, l'ordre croissant de priorité pourrait être la ponctualité, l'assiduité, l'abnégation au travail et le dévouement.

■ Procéder à la résolution du dilemme

En la matière, il n'y a pas de recette miracle ou de solution standard. La résolution du problème peut être une réconciliation, une médiation, une négociation, une sensibilisation, une prise de sanctions... en fonction de la nature du problème qui se pose.



Mais, dans tous les cas, pour résoudre ce dilemme, tu adopteras une démarche participative, alliant objectivité et impartialité. Les échanges se feront dans un endroit approprié à travers une communication non violente et apaisante dans le respect mutuel.

En gardant à l'esprit la hiérarchisation des valeurs que tu viens de faire,

- tu prendras le temps d'écouter attentivement la personne concernée, ou la principale personne concernée. Tu exposeras ensuite en quoi la situation pose problème et quelle est, selon toi, la valeur à privilégier. Puis tu lui demanderas quelles solutions elle voit au dilemme qui se pose ;
- tu consulteras aussi les autres personnes impliquées, s'il y en a, pour voir si elles ont d'autres solutions possibles ;
- tu te donneras le temps de la réflexion avant d'arrêter sereinement ta décision, en t'appuyant sur ce que tu as jugé prioritaire et en essayant si possible de respecter les autres facteurs en jeu.

Ce processus doit aboutir à la prise d'une décision éclairée et réfléchie, adaptée à la situation.

■ Informer la hiérarchie

Il est nécessaire de rendre compte à ton supérieur hiérarchique immédiat à l'issue de la démarche de résolution de tout problème éthique dans ton école. Pour cela, reporte-toi à ce qui est dit du compte rendu dans la partie consacrée aux écrits administratifs.

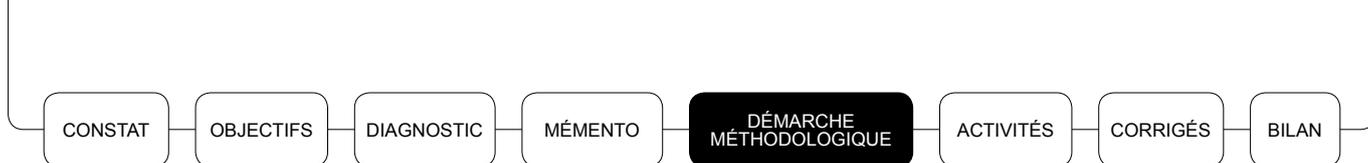
Ce compte rendu te permet d'être en règle vis-à-vis de tes responsabilités administratives et d'avoir en retour, si nécessaire, une appréciation de la situation et des décisions prises (IFADEM-RCI, livret n° 1, 2018). En outre, rendre compte te donne aussi l'assurance d'être soutenu en cas d'éventuelles récidives ou de non-respect des solutions préconisées pour résoudre le problème.

Voici un exemple illustrant cette démarche :

Moussa est un enseignant très dévoué à l'école. Il assure convenablement ses tâches et, de ce fait, obtient toujours de bons résultats avec ses élèves. Mais il éprouve de sérieuses difficultés financières. C'est ainsi que, pour subvenir aux besoins élémentaires de sa famille, il s'endette auprès des parents d'élèves, à tel point qu'il vient irrégulièrement en classe car il craint de se faire prendre par ses nombreux créanciers qui défilent tous les jours à l'école à sa recherche en menaçant de le convoquer à la gendarmerie.

En tant que DE, que comptes-tu faire pour résoudre un tel problème ?

Étapes de la démarche	Exemples
Analyser globalement la situation	<p>Telle qu'elle se présente au DE, cette situation consiste en un manque d'assiduité de l'enseignant et en une présence dans ou aux abords de l'école des parents qui s'en prennent à l'enseignant à titre personnel et non professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'enjeu de cette situation est le temps d'enseignement dispensé aux élèves ; ▪ Les acteurs impliqués sont l'enseignant et ses créanciers ; ▪ Les textes imposent une obligation d'assiduité et de ponctualité aux enseignants. La valeur sous-jacente est le sens des responsabilités ; ▪ D'autres valeurs sont en jeu ici : la dignité et l'honneur de l'enseignant ; ▪ D'après les propos tenus, le DE comprend facilement que la cause de cette situation est l'endettement excessif de l'enseignant auprès des parents ; ▪ Les conséquences possibles sont la chute des résultats des élèves, la dégradation de l'image de l'enseignant et, par ricochet, de celle du corps enseignant tout entier.
Hierarchiser les valeurs en jeu	<p>En termes de hiérarchie des valeurs en cause, l'ordre de priorité suivant pourrait être considéré :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le sens des responsabilités ; ▪ la dignité, l'honneur.
Procéder à la résolution du dilemme	<p>En gardant à l'esprit la hiérarchisation des valeurs que tu viens de faire,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tu prendras le temps d'écouter attentivement ton adjoint, puis ses créanciers. Tu comprends ainsi que, pour ton adjoint, une autre valeur est en jeu, le sens des responsabilités à l'égard de sa famille. C'est une valeur importante, mais pour toi, en tant que DE, elle ne peut venir qu'en seconde position, derrière les responsabilités professionnelles ; ▪ ensuite, tu demanderas à ton adjoint, puis aux créanciers, quelles solutions ils proposent pour résoudre le dilemme qui se pose ; ▪ tu consulteras aussi les autres personnes impliquées notamment les collègues et l'APE pour voir si elles ont d'autres solutions possibles ; ▪ tu te donneras le temps de la réflexion avant d'arrêter sereinement ta décision, en t'appuyant sur ce que tu as jugé prioritaire. La solution pourrait être un engagement écrit de l'enseignant auprès de ses créanciers à payer ses dettes dans un délai raisonnable. En outre, le DE pourrait lui venir en aide en lui prodiguant des conseils en matière de gestion rationnelle de son revenu en ayant constamment à l'esprit ses obligations familiales et professionnelles.
Informé la hiérarchie	<p>Il est nécessaire de rendre compte à ton supérieur hiérarchique immédiat, par écrit, du problème qui s'est posé et de sa résolution, ainsi que de la démarche suivie.</p>



2. PRATIQUES EFFICACES DE LEADERSHIP

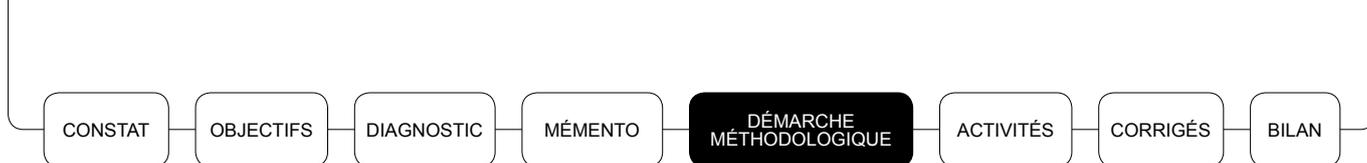
Le leadership se traduit dans la pratique par des faits et gestes concrets et efficaces dans toutes les activités de l'école, mais principalement à travers la conduite de réunion et la délégation des tâches.

2.1. La conduite de réunion

En matière de leadership, il est important pour le DE de préparer ses réunions ou rencontres de façon concertée avec ses collaborateurs, dans la perspective d'entretenir une saine communication. Pour cela, il devra informer les différents participants par écrit de la date, du lieu, de l'heure et de l'objet de la réunion. Cela permettra aux uns et aux autres de réfléchir à l'avance aux différents points de la rencontre et d'entrevoir déjà des orientations ou suggestions éventuelles.

La conduite de la réunion proprement dite comportera trois phases essentielles, à savoir l'introduction ou l'ouverture, le développement et la clôture ou la conclusion :

- L'ouverture consiste en un mot de bienvenue aux participants, aux salutations d'usage et à la communication de l'ordre du jour.
- En ce qui concerne le développement, il s'agit d'instaurer un climat de confiance et d'être à l'écoute des autres. De ce fait, il faut favoriser la prise de parole au sein de l'équipe pendant la séance. Lors des échanges, le DE devra chercher à convaincre ses interlocuteurs par la qualité et la pertinence de ses idées, et non à s'imposer de façon autoritaire. C'est par la force de son argumentaire qu'il les amènera à accepter et à adhérer avec conviction. La communication étant l'arme principale du leader, il devra :
 - s'exprimer de manière claire : adapter les mots que l'on choisit en fonction de son interlocuteur, avec des phrases courtes, simples et compréhensibles ;
 - utiliser un langage positif : éviter d'être pessimiste et encourager ses interlocuteurs avec des mots motivants ;
 - savoir écouter et favoriser le retour d'information ou le feed-back : être attentif pour écouter l'autre et lui donner l'occasion de réagir, sans s'imposer ou le réprimer ;
 - éviter les préjugés et les présupposés vis-à-vis de ses collaborateurs : ne pas avoir des idées préconçues, sans preuves et sans fondement, éviter les aprioris pour ne pas compromettre la franche collaboration ;
 - avoir confiance en soi et s'ouvrir aux autres. Il devra être ouvert et réceptif à toute critique constructive de la part de ses collègues car le plus souvent, c'est des discussions que jaillissent de nouvelles perspectives.
- La conclusion a pour objet de faire un bref résumé ou bilan des idées essentielles retenues, de féliciter les uns et les autres pour leur présence et leur participation active, de leur souhaiter un bon retour dans leur famille et de lever la séance.



À l'issue de la réunion, un compte rendu écrit doit être fait et transmis à la hiérarchie et à tous les participants. Cette tâche peut être confiée à un des adjoints, sous la supervision du DE. Puis, des mesures devront être adoptées pour la mise en œuvre effective des décisions prises lors des rencontres.

2.2. La délégation des tâches

La responsabilisation des adjoints pour l'exécution de certaines tâches relève du leadership participatif. Si elle est pratiquée dans les règles de l'art, elle participe de la valorisation des collaborateurs et favorise le développement de la confiance mutuelle.

Pour y réussir, tu dois :

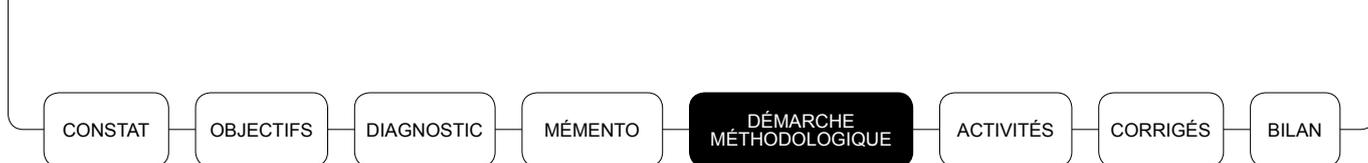
- d'abord identifier les tâches susceptibles d'être déléguées à tes collègues ; cela se fera en tenant compte des activités au programme dont la mise en œuvre ne requiert pas obligatoirement les compétences du DE (par exemple, des activités péri ou parascolaires) ;
- ensuite, repérer les collaborateurs capables d'assumer cette délégation, en ayant le souci de la diversification en faisant une rotation des responsabilités ;
- enfin, discuter et arrêter les modalités d'exécution des tâches que tu délègues. Toute délégation de tâche devra être consignée à l'écrit pour être conforme aux prescriptions administratives qui exigent la traçabilité dans la gestion.

En conclusion, pour une culture de l'excellence à l'école, le leader doit être un bon exemple pour les autres. Pour cela, il doit devenir excellent dans son domaine de connaissances ou de compétences en incarnant des valeurs comme la rigueur, l'efficacité ou le travail de qualité. En plus des compétences professionnelles, des qualités humaines telles que l'honnêteté, la disponibilité, l'humilité, la sincérité ne doivent pas faire défaut chez le bon leader.

3. GESTION EFFICACE DES RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Dans cette rubrique, tu trouveras des outils, des techniques et des stratégies qui vont te permettre d'améliorer tes relations et ta collaboration avec tes collègues, les parents d'élèves, les élèves, les autorités politiques, administratives, coutumières et religieuses, bref, tous les acteurs impliqués dans la vie de l'école et d'amener tous les partenaires de l'école à s'impliquer effectivement dans la vie de l'école.

L'intégration des acteurs et partenaires de l'éducation dans la gestion d'une école passe nécessairement par plusieurs stratégies, au nombre desquelles nous pouvons retenir la tenue de rencontres d'information école-communauté, l'organisation d'activités de suivi et de soutien scolaire aux élèves, l'organisation de la journée portes ouvertes et de l'excellence scolaire.



3.1. Les rencontres école-communauté

À chaque rentrée scolaire, il est utile que l'école tienne une réunion avec les parents d'élèves, les APE/AME, le COGES, les autorités communales. Cette rencontre, qui aura un ordre du jour précis, permettra, entre autres, de/d' :

- présenter l'équipe pédagogique de l'école ;
- indiquer les modalités de contact avec les enseignants ou le DE. Par exemple, sauf en cas d'urgence, les heures de visite à l'école sont fixées à la récréation (10h-10h30) ou après la classe, pour éviter les perturbations des cours étant donné qu'il n'existe pas d'heures libres à l'école primaire ;
- lire, expliquer et commenter en détail le règlement intérieur de l'école, qui abordera sans doute les règles de sécurité dans et aux abords de l'école, les horaires, les aspects liés à l'assiduité et à la ponctualité des élèves.

En plus de la rencontre de rentrée, des rencontres similaires pourraient être organisées avec les parents autour de la vie de l'école à la fin de chaque trimestre et chaque fois que de besoin. Le DE et toute son équipe pédagogique profiteront de ces occasions pour exposer aux parents d'élèves les priorités de l'école, ainsi que ses besoins et ceux des élèves pour l'année scolaire.

Le DE, dans son rôle de manager, établira une liste de présences, ce qui permettra d'évaluer le taux de présences/d'absences et de se faire une idée sur l'intérêt que les parents accordent à l'école, car comme l'a dit Joseph KI-ZERBO dans son ouvrage *Éduquer ou périr*, « l'école doit être l'affaire de tout le village et, le village, l'affaire de toute l'école ».

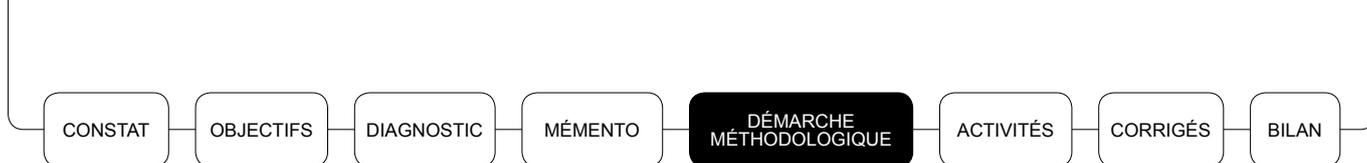
Pour terminer, le DE identifiera les compétences de chaque parent ou personne ressource, ce qui lui permettra d'orienter la participation éventuelle des uns et des autres à la vie de l'école.

Par ailleurs, la communauté éducative aura droit à la parole pour faire des suggestions, formuler des souhaits et exprimer ses attentes vis-à-vis de l'institution scolaire.

Pour mobiliser la communauté à participer effectivement à ces rencontres, tu prendras le soin d'élaborer et d'envoyer des lettres d'invitation à chaque participant. Il serait également judicieux de rencontrer les membres des bureaux COGES, APE/AME, les associations des jeunes, des femmes, des vieux pour leur expliquer le bien-fondé d'une telle rencontre et solliciter leur implication effective à son organisation.

3.2. L'organisation d'activités de suivi scolaire aux élèves

Dans notre pays, beaucoup de maîtres ont pour habitude de prévoir chaque soir des exercices de maison pour les élèves. Il faut donc inciter les parents à suivre le travail des élèves et à les impliquer dans le parcours scolaire de leurs enfants.



Pour cela, le DE peut, après chaque composition, réunir les enseignants et tous les autres acteurs de l'école et organiser des échanges sur les résultats et les comportements de leurs enfants. L'avantage est de maintenir le contact entre la communauté et l'équipe enseignante, d'établir un climat de confiance et de collaboration mutuelles.

Dans ces mêmes réunions, les parents, y compris ceux qui sont analphabètes, sont invités à suivre le travail de leurs enfants et, en premier lieu, à décharger les élèves des multiples tâches domestiques qui les empêchent parfois de traiter leurs exercices de maison ou d'apprendre leurs leçons. Ils pourront aussi les doter en lampes solaires ou en dispositifs d'éclairage pour permettre aux élèves d'étudier la nuit.

En outre, il est conseillé que les différents cahiers d'évaluation (cahiers de devoirs, cahiers de compositions) soient transmis régulièrement aux parents pour non seulement signature mais aussi pour qu'ils s'imprègnent du travail de leurs enfants. Concrètement, cela peut se faire une fois par mois pour les cahiers de devoirs et à la fin de chaque trimestre pour les cahiers de composition en prenant auparavant la précaution de sensibiliser les parents lors d'une assemblée générale.

3.3. L'organisation de journées portes ouvertes et de l'excellence scolaire

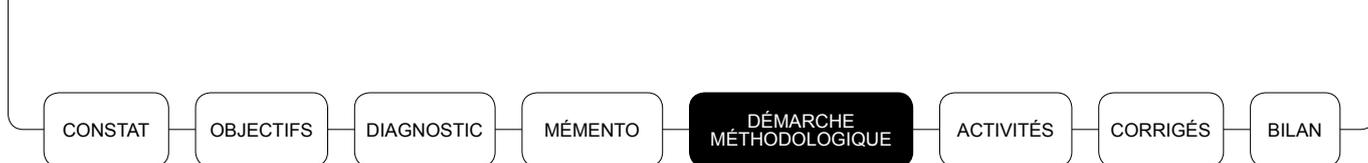
Ces journées portes ouvertes constituent de précieuses occasions pour montrer aux parents d'élèves les conditions de travail des élèves et des enseignants, de même que leurs activités de production. C'est un canal par lequel le DE et toute son équipe doivent amener la communauté éducative à connaître la vie au quotidien au sein de l'école.

Dans ce sens, tu pourras ainsi faire prendre conscience des atouts de l'école, mais aussi et surtout des difficultés rencontrées afin de les sensibiliser à l'intérêt et la pertinence des projets d'école.

Cette journée sera également mise à profit pour la célébration des meilleurs acteurs (élèves, enseignants, APE/AME) au regard de leurs performances en vue de promouvoir l'excellence. À cet effet, il sera présenté les résultats de l'année scolaire écoulée et les perspectives pour l'année suivante.

Toutefois, la réussite de l'organisation de cette journée requiert du DE une franche et étroite collaboration avec ses adjoints. Aussi, il est possible de solliciter l'aide financière, matérielle des proches partenaires de l'école que sont les fils et filles de la localité.

La méthode d'organisation des journées portes ouvertes et de l'excellence scolaire ne diffère pas de celle des rencontres école-communauté. Il s'agit simplement pour le DE de déterminer les ressources nécessaires, la date, le lieu, l'objet, l'heure, les acteurs concernés, en étroite collaboration avec ses adjoints et les bureaux des parents d'élèves.



4. PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET D'ÉCOLE

La conduite d'un projet d'école exige une démarche structurée et participative qui va de son élaboration à son évaluation. Cette démarche permet d'avoir une traçabilité du pilotage du projet. Nous te proposons le processus suivant :

4.1. Étape 1 : analyse du contexte ou de la situation de départ

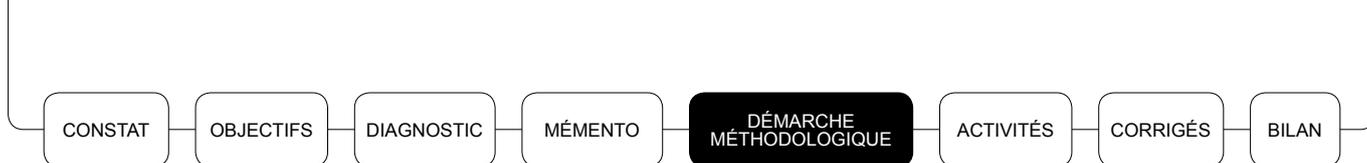
■ La collecte des données

Une bonne analyse du contexte requiert la collecte des données pour faire un état des lieux sans complaisance. L'on pourra avoir recours, par exemple, à l'outil de recueil d'informations suivant, à travers une série de questions abrégées par les initiales suivantes « QQQOCCP » (MEBA/DFP, module n° 3).

Initiale	Question correspondante	Exemples de données à collecter
Q	Quoi ?	Quelle situation à analyser ? Quels objectifs de quel projet ?
Q	Qui ?	Quels acteurs principaux ? Quels partenaires ? Quel public cible ? Quelle autorité concernée ?
Q	Quand ?	Quel délai de préparation, de réalisation du projet ou de la situation ? Quelle échéance finale ?
O	Où ?	Lieu où se déroulent les actions ? Dans quels locaux ? Y a-t-il des déplacements ?
C	Comment ?	Quelles autorisations ? Quels moyens de transport ? Faut-il rédiger et argumenter un projet pédagogique ou financier ? Quelle évaluation ?
C	Combien ?	Quels sont les besoins en matériel ? en ressources humaines ? Y a-t-il demande d'appui financier ?
P	Pourquoi ?	Quelle est la situation de départ ? Qu'est-ce qui justifie le projet ? Quelles sont les conséquences à analyser ?

■ Une démarche participative

À partir des données recueillies, il faut procéder à leur analyse dans une démarche participative. Toute l'équipe pédagogique, la communauté éducative à travers les représentants du COGES, de l'APE et de l'AME ainsi que les partenaires de l'école au niveau local devraient être associés à cette étape. Ce faisant, l'analyse de la situation de départ sera plurielle et le problème ou les besoins identifiés seront consensuels. En outre, une telle démarche permet d'impliquer dès le départ les acteurs concernés par le projet qui se veut une œuvre collective.



L'analyse contextuelle pourrait mettre le focus sur des aspects relatifs aux conditions de vie et de travail des élèves (cantine scolaire, point d'eau, latrines, ombre mais aussi matériels didactiques...) ou des enseignants, à la mobilisation de la communauté éducative ou à l'amélioration des résultats scolaires.

4.2. Étape 2 : priorisation des problèmes à résoudre

L'aboutissement de l'analyse du contexte ou de la description de la situation de départ est l'identification d'une palette de problèmes à résoudre ou de besoins à combler. Ces problèmes et/ou besoins doivent faire l'objet d'une priorisation pour retenir le plus pertinent et le plus urgent, celui que la communauté éducative peut résoudre en comptant surtout sur ses propres forces.

La pertinence d'un problème signifie que sa résolution répond à un besoin réel et actuel au niveau de l'école. Quant à son urgence, elle dépend de la gravité des conséquences possibles sur le fonctionnement de l'école si on ne le résout dans un bref délai.

4.3. Étape 3 : formulation des objectifs visés

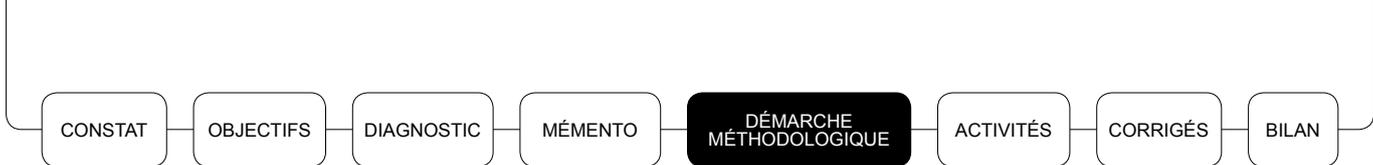
Une fois qu'on a retenu de façon consensuelle la situation non satisfaisante pertinente qui appelle une résolution urgente, la formulation claire des objectifs s'impose. En effet, la clarté et la précision des objectifs poursuivis détermineront l'adéquation et la qualité des actions à mener pour les atteindre.

Pour ce faire, il est nécessaire de définir un objectif général à caractère stratégique pour donner l'orientation du projet vers un but donné. De cet objectif général découleront des objectifs spécifiques en cohérence avec les dimensions essentielles du projet décrites lors de l'analyse de la situation. De façon concrète, un objectif spécifique doit être SMART :

- S = Spécifique : relatif à un aspect précis ou particulier du problème à résoudre ;
- M = Mesurable : quantifiable ou qualifiable par souci des moyens d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre ;
- A = Acceptable et ambitieux : motivant, partagé par les acteurs et présentant un défi à relever ;
- R = avec un seuil de Réalisme défini et pertinent pour éviter l'abandon de certains participants à mi-chemin.
- T = Temporellement défini avec une date butoir et des dates intermédiaires.

4.4. Étape 4 : détermination des activités à mener

C'est à partir de la définition des objectifs que des activités pourront être identifiées et mises en œuvre. Ces activités doivent être cohérentes avec les objectifs spécifiques et en congruence avec les principales causes identifiées puisqu'il s'agit d'un problème à résoudre. Elles doivent, de ce fait, être précises et pertinentes pour concourir effectivement à l'atteinte des objectifs poursuivis.



4.5. Étape 5 : évaluation des ressources nécessaires

Il est important de faire une estimation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités. Cette évaluation des ressources nécessaires se fait au triple plan matériel, financier et humain.

4.6. Étape 6 : répartition des tâches et responsabilisation des acteurs

La clarification des rôles et des tâches dévolus aux différents acteurs est une étape capitale dans la mise en œuvre d'un projet. C'est pourquoi il convient non seulement de répartir les tâches mais de responsabiliser les personnes devant prendre part à la réalisation du projet. Cette responsabilisation tiendra compte de la disponibilité, de l'engagement et des compétences des personnes ressources identifiées de façon collégiale.

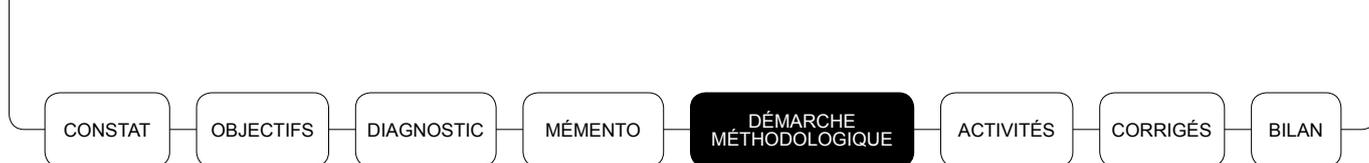
4.7. Étape 7 : élaborer un calendrier d'exécution du projet

Le pilotage du projet dans le temps requiert une planification des activités à mener, d'où la nécessité de disposer d'un calendrier d'exécution. Ce calendrier permet de visualiser sur l'échelle du temps les différentes échéances de mise en œuvre. Ainsi, en cas de retard dans le démarrage ou l'exécution d'une activité donnée, il est facile d'interpeler à temps la personne responsable. Le calendrier d'exécution pourrait se présenter comme suit³ :

CALENDRIER D'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS

N°	Activités	Responsable	Niveau d'exécution			Échéances													
			Réalisée	En cours de réalisation	Non réalisée	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		

3 Exemple sur une année civile. On peut aussi choisir de présenter le calendrier sur une année scolaire, particulièrement quand il n'est pas nécessaire d'utiliser le temps des vacances (par exemple, pour des travaux).



4.8. Étape 8 : élaboration d'un dispositif de suivi/évaluation

Pour atteindre les résultats escomptés, le suivi/évaluation est indispensable durant la mise en œuvre du projet. Des évaluations à mi-parcours sont nécessaires pour opérer au besoin des réajustements en temps opportun. Pour ce faire, les méthodes et les périodes appropriées pour ces évaluations seront clairement définies dès la conception du projet. Le directeur ou un évaluateur externe évaluera pour chaque période donnée :

- la pertinence des objectifs identifiés et leur degré d'atteinte ;
- l'adéquation des activités et l'allocation des ressources ;
- le respect des échéances fixées ;
- les obstacles ou contraintes rencontrés.

Une évaluation sera faite également à la fin du projet pour mesurer l'atteinte globale des objectifs visés, apprécier les résultats atteints, justifier les écarts et tirer des enseignements. Un tel bilan peut être présenté dans un tableau, comme ci-dessous :

Objectifs	Activités	Résultats attendus	Résultats atteints	Écarts	Contraintes de réalisation	Suggestions

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER

5. DÉMARCHES POUR UNE PLANIFICATION SYSTÉMATIQUE DES ACTIVITÉS

Réussir à planifier efficacement tes activités requiert de ta part, en tant que DE, l'exploitation des principes et lois de la gestion du temps et l'utilisation d'outils de planification.

5.1. Exploiter huit (8) lois fondamentales de la gestion du temps

Une gestion rationnelle du temps repose, entre autres, sur la connaissance et l'exploitation d'un certain nombre de règles et de principes. De façon pratique, nous avons sélectionné huit (8) lois relatives à la gestion du temps que tu peux appliquer dans la planification et l'exécution de tes activités.

**RÉCAPITULATIF DES EXPLOITATIONS POSSIBLES
DE HUIT (8) LOIS DE LA GESTION DU TEMPS**

N°	Lois	Auteurs	Explication	Exploitation possible
01	Loi de Laborit ou « loi du moindre effort »	Henri LABORIT, chirurgien et neurobiologiste français	Biologiquement, l'être humain a tendance à éviter ce qui est déplaisant et stressant et à préférer les activités qui donnent surtout du plaisir. Lorsqu'on a une tâche déplaisante à faire, on la fera plus rapidement et plus agréablement si on sait qu'elle sera suivie par une tâche plaisante.	Effectuer les tâches les plus difficiles en premier lieu. S'automotiver par une récompense une fois ces tâches terminées.
02	Loi de Parkinson	Cyril PARKINSON, chercheur britannique	« Le travail s'étend de façon à occuper tout le temps qui lui est imparti. » Cette loi signifie que peu importe le temps qu'on alloue à une tâche, on aura tendance à utiliser tout le temps dont on dispose pour l'accomplir.	Estimer le temps requis pour accomplir une tâche de façon à établir un échéancier réaliste.
03	Loi de Murphy	Edward A. MURPHY, ingénieur aérospatial américain	Cette loi signifie que « tout ce qui est susceptible de mal tourner tournera mal ».	Prévoir des imprévus lorsqu'on estime le temps requis pour accomplir une tâche.
04	Loi d'Illich ou « loi des rendements décroissants »	Ivan ILLICH, grand penseur autrichien	Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité du travail diminue jusqu'à devenir contreproductive. Cela veut dire que l'on peut accomplir un travail lorsqu'on est reposé mais qu'à un certain moment, on se fatigue et on devient moins efficace.	Il faut prendre des pauses régulièrement pour se revigorer et pouvoir continuer nos tâches avec plus d'efficacité.
05	Loi de Carlson	Sune CARLSON, économiste suédois	Un travail qui subit des interruptions constantes sera effectué moins efficacement et sera plus long à terminer. Lorsqu'on est interrompu, cela prend en moyenne 3 minutes pour se remettre à la tâche. Notre attention a été détournée et il faut du temps pour reprendre le fil de notre pensée.	Limiter les interruptions lorsqu'on travaille à une tâche, pour maximiser l'efficacité.

N°	Lois	Auteurs	Explication	Exploitation possible
06	Loi de Douglas	Douglas HOFSTADTER, universitaire américain	La loi de Douglas est plutôt reliée à l'organisation de l'espace qu'à la gestion du temps. Elle dit que plus on prévoit d'espace pour le rangement, plus cet espace va se remplir.	Trier ses affaires et mettre de l'ordre dans son espace de travail. Ne laisser par exemple sur son bureau que les documents nécessaires. L'on perd plus de temps à rechercher un document sur un bureau archicomble.
07	Loi de Fraise	FRAISSE, psychologue français	Selon lui, les tâches que l'on trouve plaisantes semblent prendre beaucoup moins de temps que les tâches que l'on trouve déplaisantes. On a donc tendance à vouloir faire les tâches plaisantes avant les déplaisantes, peu importe leur importance.	S'assurer de prioriser les tâches à accomplir selon leur importance, même si elles sont moins plaisantes à effectuer.
08	Loi de Pareto	Vilfredo PARETO, sociologue et économiste italien	Selon le principe de Pareto, 20% des efforts produisent 80% des résultats. Cela veut dire qu'il faut déterminer quelles sont les tâches essentielles et font donc partie du 20%, puis se concentrer sur celles-ci.	S'assurer de déterminer quelles tâches sont essentielles, afin de maximiser ses efforts.

SOURCE : d'après Module : Sens de l'organisation © Centre FORA (Centre franco-ontarien de ressources en alphabétisation), 2014.

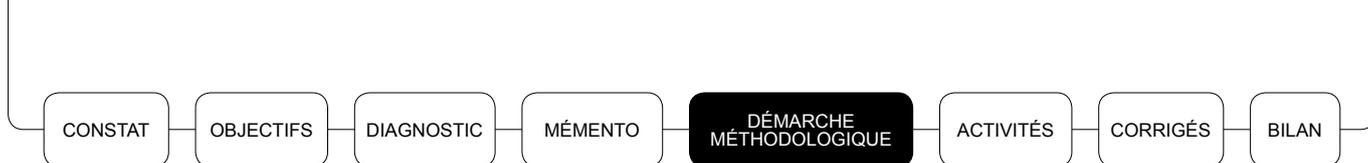
Ces huit (8) lois peuvent être exploitées diversement par le DE dans le cadre de la planification et la mise en œuvre de ses activités quotidiennes. En se les appropriant et en les utilisant de façon judicieuse, il pourra accroître son efficacité dans l'exécution de ses activités à travers une gestion rigoureuse du temps dont il dispose.

5.2. Utiliser des outils pour planifier tes activités

Il s'agit d'outils que tu peux concevoir ou te procurer pour répondre à des besoins d'anticipation, de programmation, de prévision, de suivi/évaluation. Nous te proposons ici trois (3) outils de planification que tu pourras au besoin personnaliser en fonction de tes objectifs.

■ Le calendrier mural

Le calendrier mural est ici un calendrier de très grand format que tu peux acheter ou confectionner toi-même. Il te servira de grande affiche au mur dans ton bureau pour y visualiser les principaux événements et/ou activités programmés au cours de l'année



scolaire en les mettant en relief. Par exemple, les dates correspondant aux différentes activités importantes (rentrées administrative et pédagogique, congés scolaires, compositions, examens...) seront encadrées ou surlignées avec des marqueurs de couleur vive.

■ Le tableau d'activités fixes

Il s'agit d'un planning qui donne une vue globale des activités obligatoires périodiques à mener par le directeur chaque année à peu près à la même époque, selon des échéances fixes. Ce tableau, que tu peux personnaliser en fonction de tes besoins, peut se présenter de la façon suivante :

TABLEAU D'ACTIVITÉS FIXES

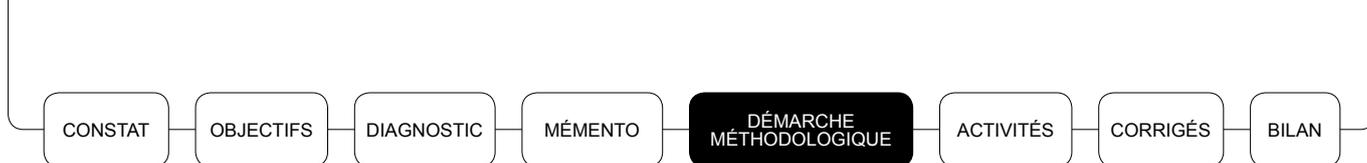
N°	Activités	Échéances	Partenaires	Observations

■ Le calendrier de visites de classe

Le DE, qu'il soit chargé ou non, a l'obligation d'effectuer des visites de classes à ses adjoints pour leur assurer un encadrement de proximité. Le nombre de visites à réaliser par semaine est trois (3) pour le directeur déchargé et une (1) pour le directeur chargé. Ce dernier prendra les dispositions nécessaires pour occuper ses élèves pendant ce temps par des travaux de groupes ou en autonomie. En élaborant à cet effet un calendrier hebdomadaire ou mensuel, tu pourras prendre ces visites en compte dans ton agenda. En outre, tu auras une idée claire de tes prévisions (classes à visiter, horaires, disciplines), tu pourras te préparer en conséquence et gagner en efficacité et, au besoin, tu pourras informer au plus tôt les enseignants concernés. À titre d'exemple, ton calendrier hebdomadaire de visites de classes pourrait se présenter comme ci-dessous.

CALENDRIER HEBDOMADAIRE DE VISITES DE CLASSES

Classes Jours de la semaine	CP1		CP2		CE1		CE2		CM1		CM2	
	Horaire	Discipline										
LUNDI												
MARDI												
MERCREDI												
JEUDI												
VENDREDI												



6. TECHNIQUES DE RÉDACTION DES PRINCIPAUX DOCUMENTS ADMINISTRATIFS

Tu trouveras ici des informations qui t'aideront à présenter, à structurer et à rédiger correctement des documents administratifs.

6.1. Présenter et structurer quelques documents administratifs

Nous présentons ici quatre (4) types de documents administratifs couramment employés ou rédigés par le DE dans l'exercice de ses fonctions : la lettre, la note de service, le bordereau d'envoi, le compte rendu.

■ La lettre

Deux sortes de lettres sont généralement rédigées dans l'administration : la lettre à caractère personnel et la lettre à caractère administratif ou entre services.

- La lettre à caractère personnel émane d'un individu et se présente comme en page suivante. Écrite pour le compte d'un service administratif, la lettre à caractère personnel suit le modèle de la lettre à caractère administratif (voir point suivant).
- La lettre à caractère administratif (ou entre services) prend la forme décrite en p. 61.

■ La note de service

- Composantes de la note :

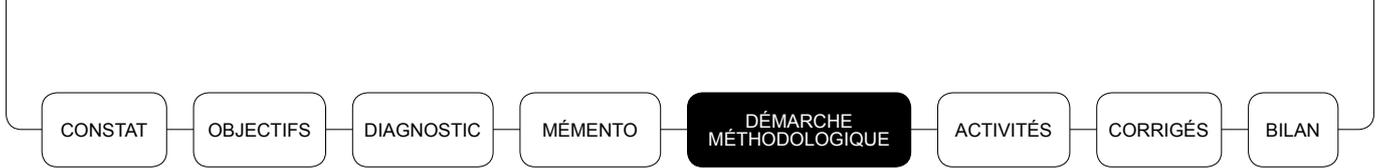
Ce sont les mêmes que pour la lettre à caractère administratif, à trois différences près :

- Le numéro d'enregistrement et l'objet peuvent figurer dans l'intitulé de la note⁴;
- À la place de la suscription, on a une adresse au destinataire sur le format « Note (ou note de service) à/à la/au/aux destinataire(s) »;
- Il n'y a ni formule d'appel, ni formule de politesse.

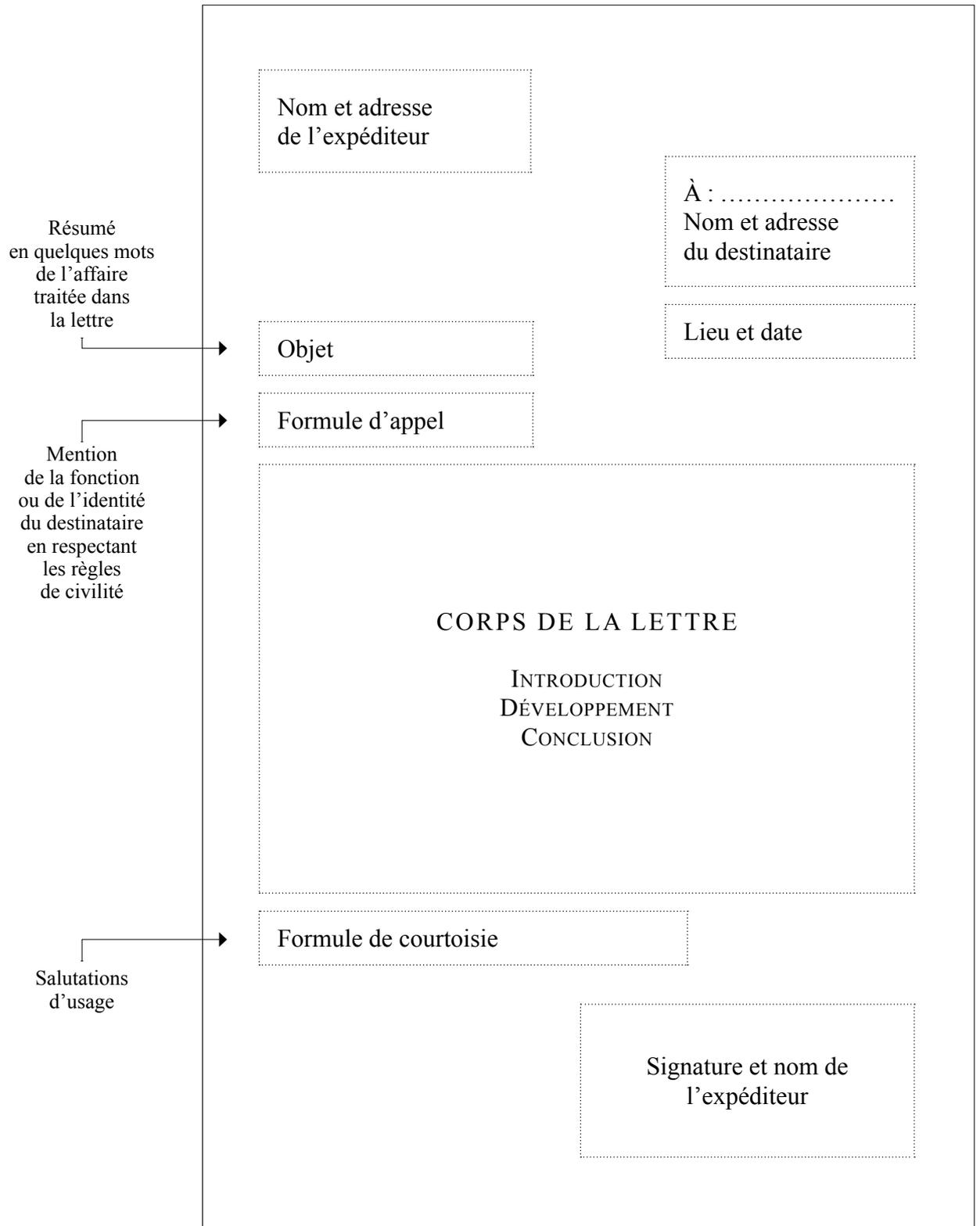
En général, la note de service tient en une seule page.

- Composition du corps (ou développement) de la note :
 - Une introduction, qui situe l'objet dans le contexte des informations, des directives ou des instructions à donner ;
 - Un développement qui présente des informations, des instructions ou directives ; il développe l'objet, l'explique ou le commente au besoin ;
 - Une conclusion, qui exprime l'attente de l'initiateur/initiatrice, ou précise l'esprit et l'ambiance qui doivent prévaloir à l'application des mesures.

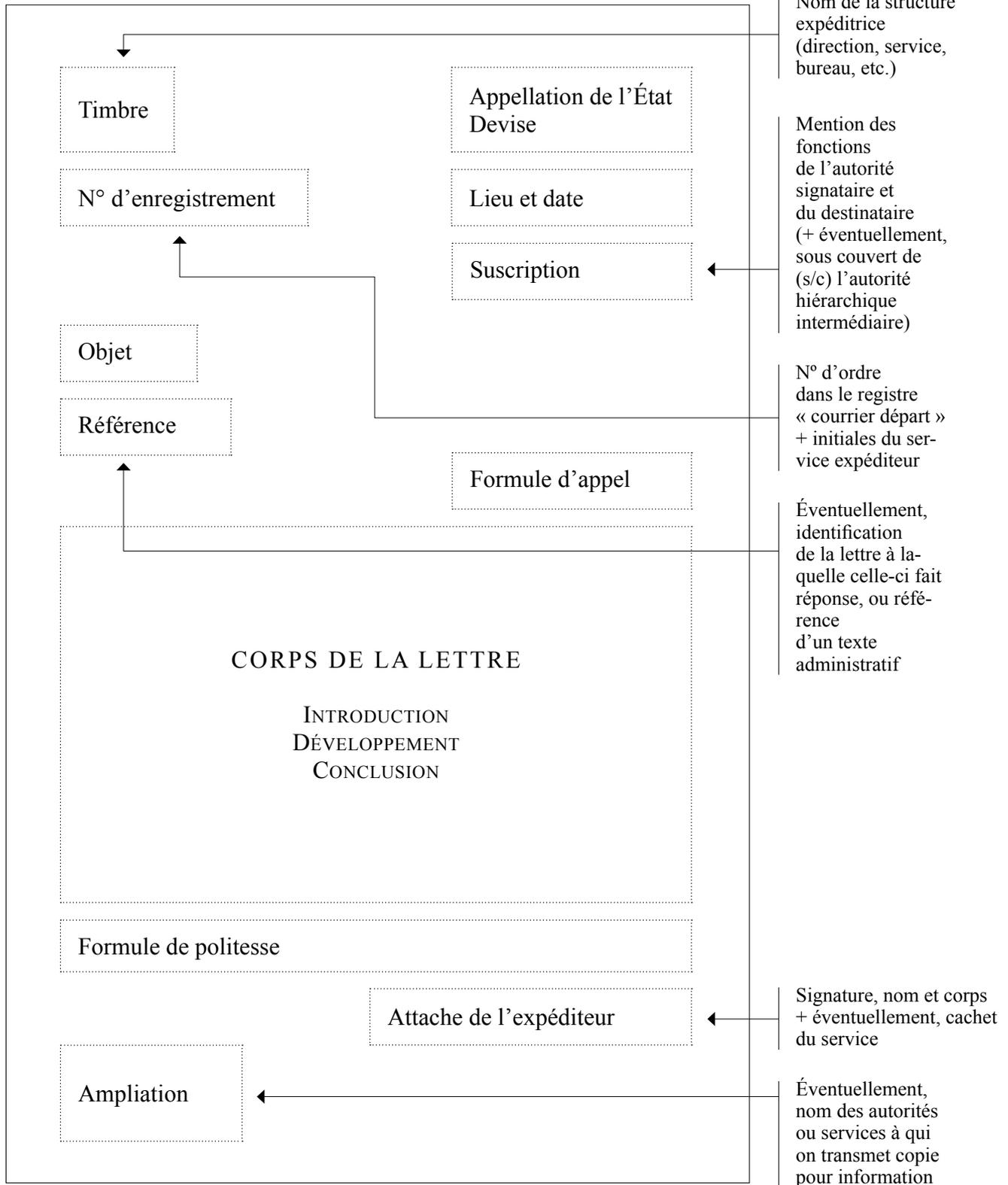
⁴ Dans ce cas, le numéro d'enregistrement ne figure pas sous le timbre et l'objet ne figure pas sous le numéro d'enregistrement.

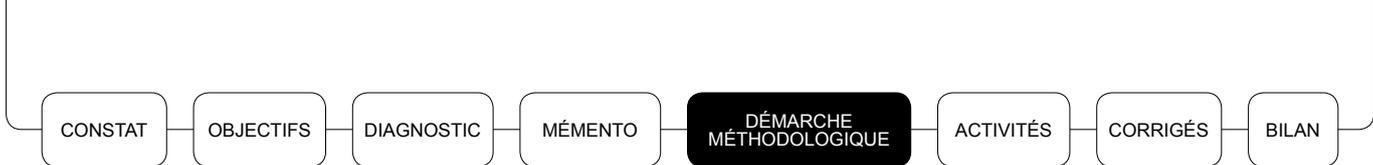


STRUCTURE DE LA LETTRE À CARACTÈRE PERSONNEL



STRUCTURE DE LA LETTRE À CARACTÈRE ADMINISTRATIF





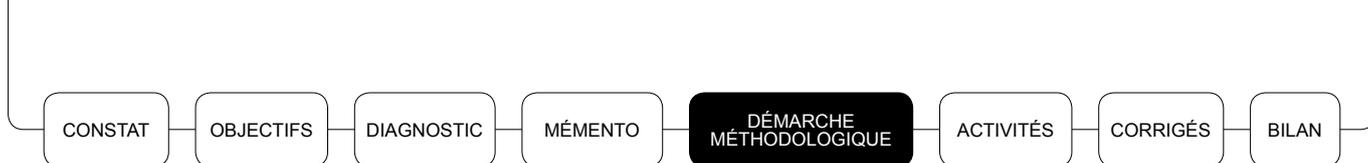
La structuration de la note de service dans son contenu variera en fonction de la nature de l'information à donner et du destinataire. À titre d'exemple, lorsque l'objet de la note se rapporte au rappel d'une réglementation en vigueur, son contenu se subdivisera en trois parties : le constat, le rappel de la réglementation, l'invitation faite au personnel de respecter la réglementation en question.

■ **Le bordereau d'envoi**

Le bordereau, document de liaison que l'on utilise pour la transmission des pièces entre services, peut se présenter comme ceci :

<p>TIMBRE N° d'enregistrement</p>	<p>BURKINA FASO Unité – Progrès – Justice</p>																
<p>Bordereau d'envoi des pièces transmises par le <i>destinateur (émetteur)</i> à/ au <i>destinataire (récepteur)</i></p>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 45%;">Nature des pièces</th> <th style="width: 15%;">Nb de pièces</th> <th style="width: 30%;">Observations</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		N°	Nature des pièces	Nb de pièces	Observations										TOTAL		
N°	Nature des pièces	Nb de pièces	Observations														
	TOTAL																
<p>Fait à (lieu), le (date) <i>(Prénoms, nom Titre, fonction et signature de l'expéditeur)</i></p>																	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>Accusé de réception le (date) par (prénoms et nom du réceptionnaire) Signature (titre et fonction)</p>																	

La colonne « Observations » précise la suite ou le traitement à réserver au courrier. Les formules les plus couramment utilisées sont *pour information, pour attribution, pour suite à donner, pour décision à prendre, pour acheminement.*



■ Le compte rendu

Parmi les types de compte rendu, les plus couramment utilisés par le DE sont le compte rendu hiérarchique et le compte rendu de réunion. Tu trouveras ici la démarche appropriée pour la rédaction de ces documents.

- Le compte rendu hiérarchique

Que ce soit pour un compte rendu de mission ou un compte rendu d'activités – les deux formes du compte rendu hiérarchique –, tu suivras généralement le plan suivant :

- Une introduction, qui consiste à rappeler l'objet de la mission ou le contexte du déroulement de l'activité ;
- Un développement, dont l'objet est de relater les informations essentielles relatives à l'activité ou à la mission ainsi que les principales difficultés rencontrées ;
- Une conclusion, dans laquelle le rédacteur rappelle les résultats de la mission ou de l'activité. En outre, il peut donner son avis personnel sur les résultats mais aussi sur les initiatives prises.

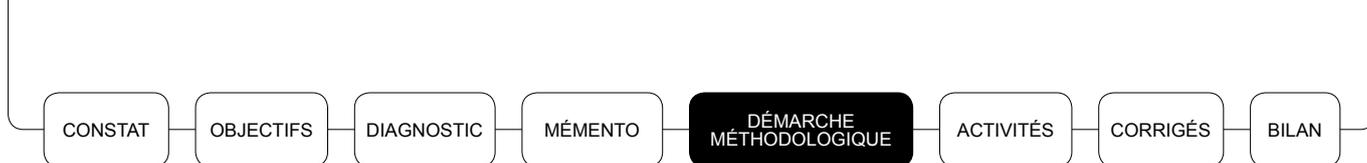
- Le compte rendu de réunion

Dans la pratique, le compte rendu analytique est le plus courant et comprend généralement les éléments indiqués dans le tableau ci-dessous :

Maquette d'un compte rendu de réunion

- **Le titre** indique la nature de la réunion.
EXEMPLE : compte rendu de la réunion École/APE du 10 octobre 2008.
- **L'introduction** comporte l'objet, la date, l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que le nom de la personne qui la préside.
- **L'indication de l'ordre du jour** : il est repris tel qu'il a été examiné au cours de la réunion.
- **La liste des participants** : lorsqu'elle est longue (plus d'une demi-page), il est conseillé de la mettre en annexe avec la formule : « liste des participants : voir annexe ».
- **La formule d'ouverture de la séance** marque le début du compte rendu proprement dit.
EXEMPLE : « Monsieur, président de séance, constate que le quorum est atteint et déclare la séance ouverte. »
- **Le compte rendu proprement dit** doit présenter l'essentiel des éléments de chaque point de l'ordre du jour. On ne mentionnera, avec le nom de l'intervenant, que les propos particulièrement dignes d'intérêt. Les discussions longues ou confuses sont évitées ou réduites à l'essentiel.
- **La formule finale** constate l'épuisement de l'ordre du jour et la levée de la séance.
EXEMPLE : « L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à ... heures. »

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER



Généralement, le présent de l'indicatif est le temps utilisé dans le compte rendu. Cependant, le passé composé est également toléré. Idéalement, le compte rendu est signé par le président de séance et le rapporteur ou le secrétaire de séance.

6.2. Bien rédiger des documents administratifs

D'une manière générale tout document administratif comporte trois (3) parties : une introduction, le développement et une conclusion. Il faut veiller à :

- l'équilibre entre les parties : en termes de volume, tout doit être proportionnel entre, d'une part, l'introduction et la conclusion, et, d'autre part, entre les différentes parties du développement ;
- la loi des intérêts croissants : dans l'argumentation, elle consiste à commencer par les arguments les plus faibles pour évoluer crescendo vers les arguments les plus forts.

■ Les préalables au savoir rédiger

Pour améliorer tes capacités rédactionnelles, il est important et nécessaire de :

- maîtriser l'orthographe, la grammaire, la conjugaison et la sémantique requises par la langue que l'on emploie ;
- développer le style par l'exercice.

La correction de la langue est indispensable lorsqu'on veut rédiger des documents administratifs au contenu clair, compréhensible et de qualité.

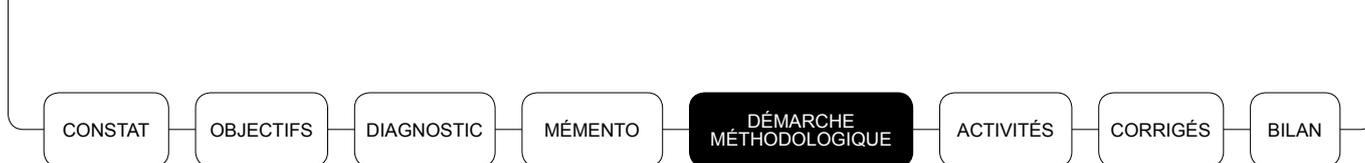
Les progrès passent par la documentation, la lecture et une formation volontariste. La lecture de bons auteurs enrichit le vocabulaire et le style et la pratique régulière de l'écriture installe cette habitude rédactionnelle qui accroît l'aptitude à écrire et à bien écrire.

■ Les étapes à suivre pour réussir la rédaction d'une correspondance administrative

La préparation à une bonne rédaction administrative passe par quatre (4) grandes étapes.

1. Déterminer avec précision l'objet ou le sujet de la correspondance :

L'on ne peut réussir la rédaction d'un écrit administratif tant qu'on ne se sait pas exactement de quoi il s'agit. Il convient donc, dans un premier temps, de chercher à cerner le sujet ou l'objet de l'écrit, ainsi que l'enjeu qu'il revêt pour le service ou pour son auteur. S'agit-il d'une lettre que vous initiez (demande, rapport, procès-verbal, note de service...) ou d'une réponse à un courrier que vous avez reçu ? Est-ce un écrit à forme personnelle ou à forme administrative ? Une bonne connaissance du sujet ou du dossier à propos duquel on rédige permet de pouvoir être exact, précis et constructif. De même, la réponse à une correspondance fait appel à une lecture minutieuse de celle-ci afin d'éviter de faire des contresens ou d'aborder des



aspects sans intérêt. Par exemple, pour rédiger un compte rendu de réunion, le sujet de la correspondance est déterminé par l'objet de la réunion, tout l'objet de cette réunion mais rien que cet objet.

2. Réunir les informations ou matériaux nécessaires

La collecte des informations utiles est importante dans la mesure où elle contribue à la maîtrise du dossier à traiter. Il ne faut retenir que les informations qui présentent un intérêt pour le sujet à traiter. Il est conseillé de n'aborder qu'un seul sujet ou objet par document ou par correspondance, même si le destinataire est le même, car cela facilite le traitement et le classement. Pour l'exemple du compte rendu cité plus haut, cette étape correspond à la prise de notes lors de la réunion ; elle se fera suivant les grands points de l'ordre du jour. Au besoin, tu collecteras des informations complémentaires à l'issue de la réunion auprès des animateurs du jour.

3. Procéder à la rédaction proprement dite

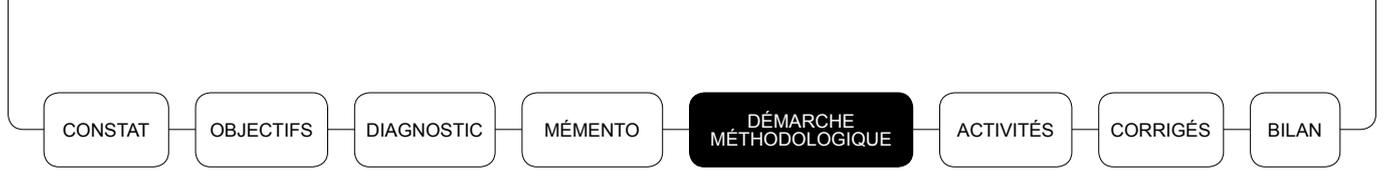
Dans la rédaction proprement dite de l'écrit, il faut choisir le type d'écrit approprié au sujet traité et veiller au respect des principales règles de rédaction administrative. L'écrit administratif doit obéir à un plan efficacement élaboré qui ordonne les idées. En général, le plan s'articule autour d' :

- une introduction, en une ou deux phrases, qui précise le sujet ou situe le problème traité et annonce si nécessaire les articulations de l'exposé ;
- un développement, qui expose les faits, les arguments et, si nécessaire, les difficultés suivies de suggestions. En outre, il faut tenir compte de la loi des intérêts croissants et, éventuellement, de l'équilibre entre les parties. Pour un compte rendu à l'autorité d'un incident survenu à l'école, le développement distingue clairement et très précisément les faits avérés des mesures prises et de l'analyse faite par le directeur ;
- une conclusion brève et claire, qui tire les conséquences de l'argumentation qui la précède. Il peut s'agir de la décision attendue ou non, des suggestions ou des propositions, des instructions, etc.

4. Respecter les principales règles de la rédaction administrative

L'écrit étant une forme de communication différée, sa qualité première réside dans la clarté et la précision de sa rédaction. Pour prévenir toute mauvaise compréhension ou interprétation erronée de la part du destinataire, le rédacteur d'un document administratif doit veiller à être :

- cohérent, c'est-à-dire montrer le lien de cause à effet qui existe entre les causes d'un problème, ses conséquences et la solution retenue ;
- précis : il emploiera le mot exact, évitera les synonymes approximatifs et évoquera un seul sujet par lettre pour ne pas semer la confusion et faciliter le traitement du courrier ;



- concis : il ne s'éloignera pas du sujet et traitera tout le sujet, mais rien que le sujet ;
- clair : son style de rédaction sera simple et accessible ; il évitera les phrases trop longues et les tournures alambiquées.

En ce qui concerne l'exemple du compte rendu, la rédaction proprement dite sera développée à partir de ta prise de notes qu'il faudra certainement mettre en ordre, compléter, synthétiser et reformuler, le style parlé d'une réunion étant très différent du style attendu d'un compte rendu administratif.

ACTIVITÉS

Les douze (12) activités qui suivent te placent en situation professionnelle. Essaie de résoudre les cas qui te sont proposés en te servant de ce que tu as appris dans le mémento et dans la démarche méthodologique.

1. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

► Activité 1

Lis le texte suivant, extrait de la loi 081 portant fonction publique d'État au Burkina Faso.

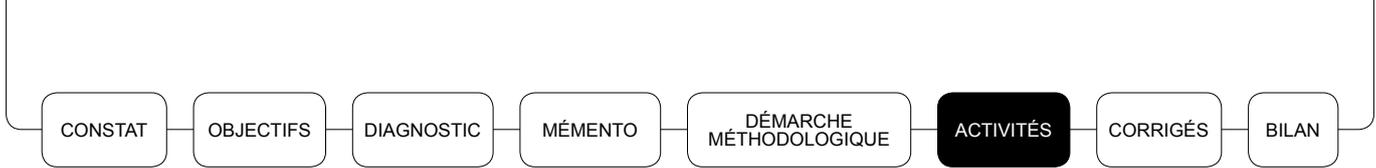
CHAPITRE 1 : DES OBLIGATIONS

ARTICLE 39 : Le fonctionnaire a pour obligation fondamentale de servir avec loyauté, probité et patriotisme les intérêts de la collectivité nationale, de l'État et des administrations et institutions au sein desquelles il est employé. Il doit, en toutes circonstances, respecter et faire respecter l'autorité de l'État.

ARTICLE 40 : Le fonctionnaire est tenu de consacrer l'intégralité de son activité professionnelle à l'exercice de son emploi, d'être présent à son service pendant les heures légales de travail et d'accomplir par lui-même les tâches qui lui sont confiées. Le fonctionnaire ne peut exercer des activités commerciales ou lucratives autres que la commercialisation de ses productions littéraires, scientifiques et artistiques et agro-pastorales non industrielles, ni avoir par lui-même ou par personnes interposées, sous quelque dénomination que ce soit, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays des intérêts dans une entreprise dont il a ou avait l'administration, la gestion ou le contrôle. Toutefois, le fonctionnaire peut être autorisé, dans des conditions définies par décret pris en Conseil des ministres, à effectuer des expertises ou des consultations se rapportant à sa compétence, à donner des enseignements se rattachant à ses compétences, à faire de la production agro-pastorale non industrielle ou d'œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques.

ARTICLE 41 : Le fonctionnaire exécute les ordres de ses supérieurs hiérarchiques dans le cadre des textes en vigueur pour l'exécution du service public

ARTICLE 42 : Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées dans le cadre de ses fonctions. Tout fonctionnaire, placé à la tête d'un service, est responsable auprès de ses supérieurs hiérarchiques, de la réalisation des objectifs assignés au service ainsi que de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, financières et matérielles allouées à cet effet. Il est tenu de sanctionner ou de provoquer la sanction des abus, négligences ou manquements commis, en raison, à l'occasion ou dans l'exercice de ses fonctions, par les agents placés sous son autorité. Il n'est déchargé d'aucune de ses responsabilités propres de ses subordonnés.



a. Relève les mots et/ou expressions se rapportant à l'éthique et illustre-les par un exemple concret concernant les fonctions de directeur d'école.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Relève les situations professionnelles se rapportant à la déontologie.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 2**

Le directeur de l'école primaire de Barani constate depuis un certain temps que ses adjoints arrivent tous les jours en retard en classe et ce, sans motif valable, sous le regard impuissant des élèves et de la communauté. Il s'adresse à eux en ces termes : « Je voudrais que cessent désormais vos retards injustifiés et récurrents. »

a. Selon toi, le directeur a-t-il essayé de gérer un problème d'éthique ou un problème de déontologie ? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....

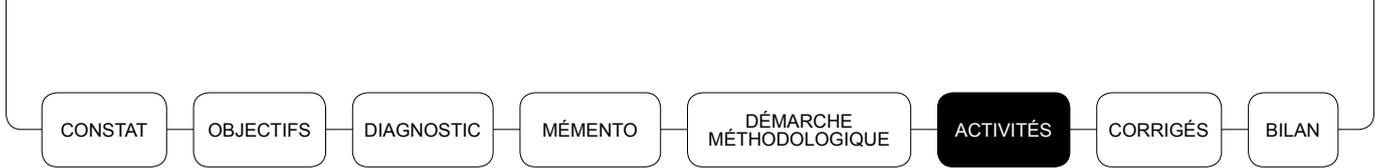
b. Que penses-tu de la réaction du directeur ?

.....

.....

.....

.....



c. Es-tu d'accord avec la manière d'agir du directeur? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....

d. Si tu ne l'approuves pas, que proposes-tu?

.....

.....

.....

.....

2. ACTIVITÉS RELATIVES AU LEADERSHIP

► Activité 3

À la fin de la composition du 1^{er} trimestre, la classe de CM2 a enregistré de mauvais résultats. En tant que directeur de l'école, tu reçois plusieurs plaintes de parents d'élèves faisant part de leurs sérieuses inquiétudes sur la capacité, les compétences et la détermination du maître de la classe à préparer efficacement les élèves à l'examen du certificat d'études primaires. Certains menacent même de transférer leurs enfants si tu ne changes pas de maître.

Comment comptes-tu mettre en œuvre tes compétences en leadership pour résoudre un tel problème? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....

.....

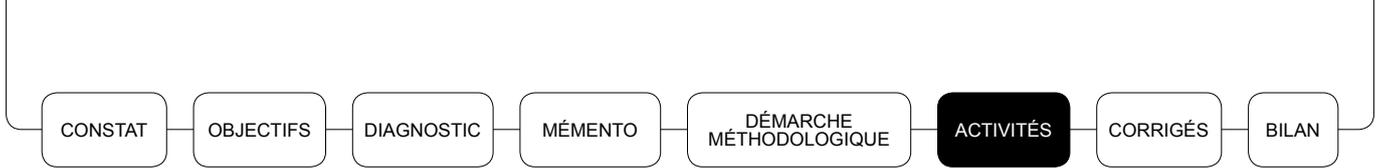
.....

.....

► Activité 4

Un de tes collègues, jeune directeur de l'école voisine, vient te demander conseil parce que son dernier conseil des maîtres s'est mal passé : les adjoints sont arrivés en protestant, sous prétexte qu'il leur faisait perdre leur temps, et ils ont contesté toutes ses propositions ; maintenant, ils refusent d'appliquer les décisions prises.

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER



Tu lui demandes comment il s’y est pris et voici ce qu’il te répond : « Je leur avais envoyé une convocation pour le conseil une semaine à l’avance, en indiquant précisément le jour, l’heure et la salle ; c’est bien ce qu’il faut faire, non ? Le jour dit, j’ai ouvert la séance en commençant par rappeler que le conseil des maitres n’était pas une perte de temps et en disant que j’avais plusieurs sujets importants à présenter. Dès que j’abordais un de ces thèmes, ils n’arrêtaient pas de critiquer, mais je ne me suis pas laissé faire et j’ai continué à présenter mes propositions comme si de rien n’était. À la fin, j’ai résumé ce que j’avais dit et j’ai clos la séance. Et voilà ! Aujourd’hui, ils refusent d’appliquer les décisions. Qu’est-ce que je peux faire ? »

Relève les maladresses de ce directeur qui aboutissent à une remise en question de son leadership.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ACTIVITÉS RELATIVES À LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

► **Activité 5**

Tu es directeur de l’école de Nali, dans le Sahel. Le pays traverse des périodes d’insécurité et, de temps en temps, des individus non identifiés viennent vous menacer à l’école, les adjoints et toi, vous intimant l’ordre de fermer les classes et de ne plus enseigner le français.

En tant que directeur d’école, tu décides d’agir. Comment penses-tu résoudre le problème ?

.....

.....

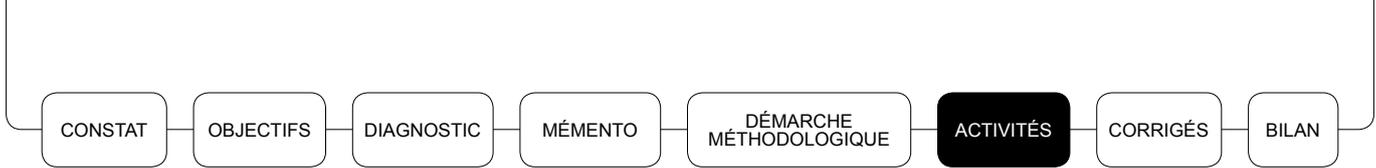
.....

.....

.....

.....

.....



► **Activité 6**

Tu diriges une école qui n'est malheureusement pas clôturée. Chaque année, au début de la saison des pluies, des parents d'élèves envahissent le domaine scolaire pour exploiter la terre sous prétexte qu'il s'agit des vieux champs de leurs pères. Cette situation crée de sérieux désagréments car l'école voulait en faire un champ collectif et un jardin potager pour améliorer la cantine scolaire. Tu ne peux donc rester inactif.

Comment comptes-tu résoudre un tel problème avec la communauté éducative tout en conservant les bons rapports avec l'ensemble des habitants du village dont relève ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER

4. ACTIVITÉS RELATIVES AU PROJET D'ÉCOLE

► **Activité 7**

Tu viens d'être nommé directeur de l'école de Kanéma. Lors de la passation de service, tu découvres que ta structure ne dispose d'aucun projet d'école. Tu décides d'en élaborer un.

a. Par quoi vas-tu commencer ?

.....

.....

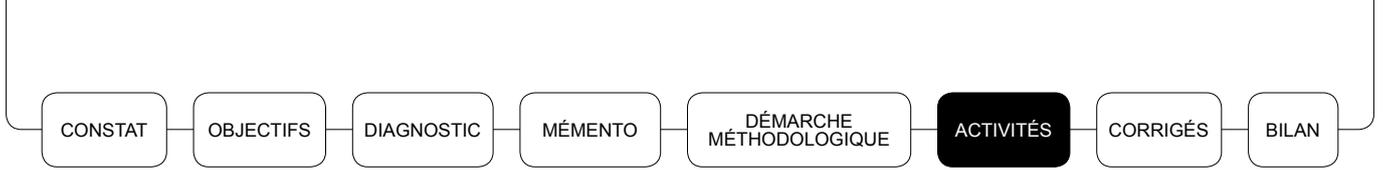
.....

b. Dis pourquoi.

.....

.....

.....



► **Activité 8**

a. Quel objectif général dans le domaine socioéconomique proposes-tu pour ton projet d'école ?

.....

b. Propose deux (2) objectifs spécifiques s'y rapportant et montre que tu respectes les critères SMART.

-

-

5. ACTIVITÉS RELATIVES À LA PLANIFICATION

► **Activité 9**

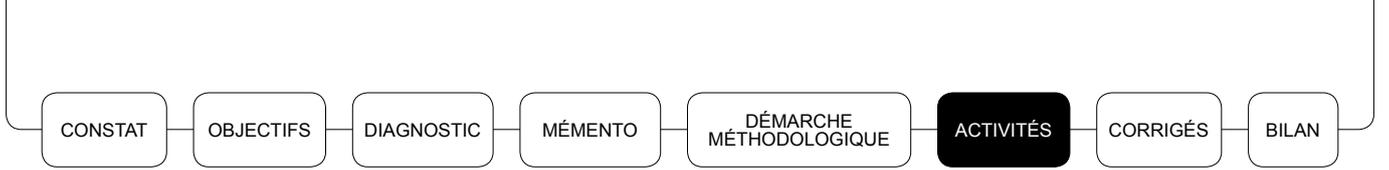
En tant que directeur, indique deux éléments à prendre en compte pour réussir la planification de tes activités.

a. Dans le domaine pédagogique :

.....

b. Dans le domaine administratif :

.....



c. Dans le domaine social et relationnel :

.....

.....

.....

.....

► **Activité 10**

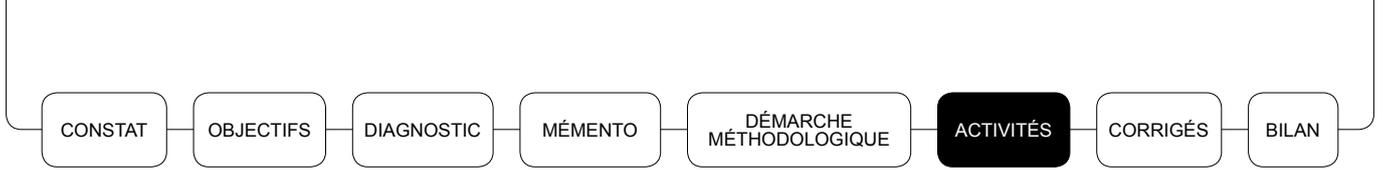
Tu es directeur d'école et ton CCEB te demande ta programmation des activités pour le premier trimestre. Quel tableau peux-tu produire ?

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER

6. ACTIVITÉS RELATIVES À LA RÉDACTION ADMINISTRATIVE

► **Activité 11**

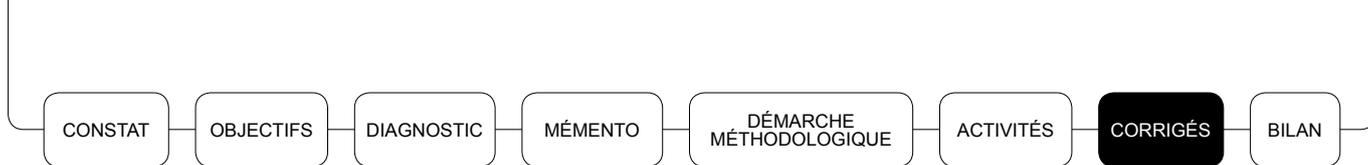
Tu as tenu un conseil de maitres à la fin du 2^e trimestre, au cours duquel tu as désigné un adjoint pour rédiger le procès-verbal qui sera transmis au chef de circonscription.



Élabore le bordereau d'envoi.

► **Activité 12**

Rédige une lettre au maire de ta ville/village pour lui solliciter une autorisation d'absence de 72 heures afin de te rendre à Garango pour le mariage de ta nièce.



CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

On peut donner les définitions suivantes :

- a. Une valeur est une qualité morale fondamentale. Elle constitue un repère, un critère de référence pour l'appréciation des comportements et des attitudes humaines dans la vie sociale. Par exemple, la solidarité, l'intégrité, l'honnêteté et l'équité sont des valeurs.
- b. L'éthique se définit comme « l'ensemble des valeurs, des règles morales propre à un milieu, une culture, un groupe ». Elle repose sur une réflexion personnelle et, dans certains cas, sur une réflexion collective, favorisant l'appropriation de ces valeurs.
- c. D'un point de vue étymologique, la déontologie est l'étude de ce qui doit être fait. C'est la science des devoirs. Autrement dit, elle est simplement l'ensemble des devoirs et des règles professionnels qu'impose l'exercice d'un métier.

► Autotest 2

Les textes contenant des dispositions relatives à l'éthique et à la déontologie professionnelles en vigueur à l'école sont les suivants :

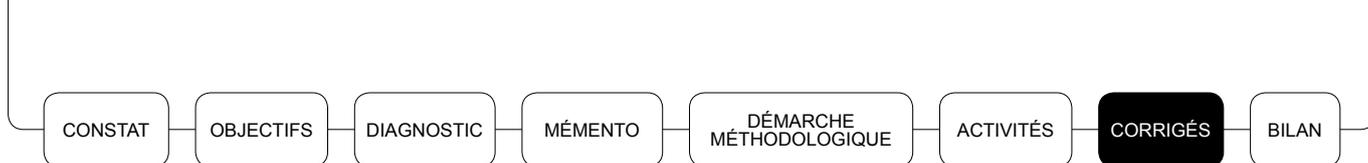
- Décret 236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSM/MATD du 18 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire
- Code des personnes et de la famille
- La loi 013/AN/2007 ADP portant loi d'orientation de l'éducation
- Décret n° 2006-377/PRES/PM/MFPRE/MEBA/MFB du 4 août 2006 portant organisation des emplois spécifiques du Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation

► Autotest 3

La résolution d'un tel problème passe nécessairement par la communication, qui constitue l'arme principale de tout leader soucieux d'accomplir efficacement sa mission. Il s'agit ici pour le directeur d'école de savoir écouter, ce qui lui permettra d'avoir le maximum d'informations relatives à cette mésentente et, du même coup, d'éviter les préjugés et présupposés.

Au-delà de la communication, le directeur se doit d'avoir une représentation objective de la situation en cherchant à apaiser la tension qui est vive. De ce fait, il évitera une

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER



confrontation directe entre les deux protagonistes en isolant chacun pour mieux l'écouter et le raisonner.

Enfin, il est utile pour le directeur de rappeler aux deux interlocuteurs réunis que l'usage de la violence ne doit pas avoir cours à l'école, ni celle d'un enseignant vis-à-vis d'un élève, ni celle d'un parent vis-à-vis d'un enseignant.

La capacité de mobilisation du directeur lui permettra d'expliquer aux deux acteurs que l'école partage des valeurs communes et que, par conséquent, il est impérieux que de tels agissements cessent afin de donner le bon exemple aux élèves.

► Autotest 4

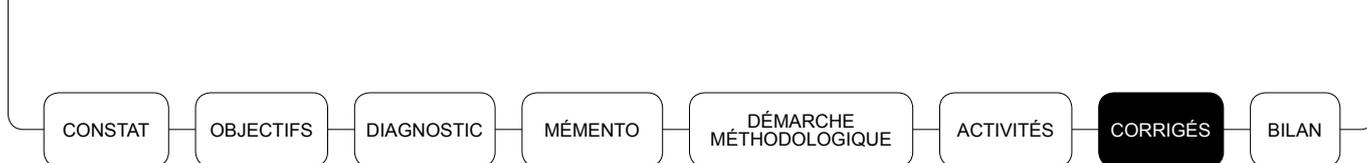
Il est prévu dans le fonctionnement des écoles primaires que les conseils de maitres se tiennent en début d'année scolaire et à la fin de chaque trimestre. C'est à cette occasion que se fait la répartition des tâches (sport, culture, cantine scolaire...) entre enseignants. Chaque enseignant a l'occasion de s'y exprimer, mais une fois la répartition faite, il a l'obligation d'accomplir sa mission.

Dans ce sens, le directeur devra entendre les enseignants qui refusent d'exécuter leur tâche afin que ceux-ci lui donnent les raisons d'un tel comportement.

- Dans le cas où les raisons invoquées relèveraient de la mauvaise volonté, le directeur fait un rappel des textes et redit que les tâches doivent être partagées, que chacun a l'obligation d'assurer sa part. Si les adjoints persistent à refuser, une lettre d'explication leur sera adressée et un rapport sera fait au CCEB.
- Si un adjoint explique qu'il n'est pas de mauvaise volonté mais qu'il n'est pas à l'aise avec la tâche qui lui a été attribuée, le directeur l'assure de sa compréhension, mais lui demande néanmoins de favoriser le bon fonctionnement de l'école en remplissant sa mission jusqu'à la prochaine répartition. D'ailleurs, cela lui permettra de progresser dans le domaine qui lui a été confié. Si l'adjoint persiste à refuser, une lettre d'explication lui sera adressée et un rapport sera fait au CCEB.
- À supposer que l'un d'entre eux ait une raison sérieuse mais qu'il ne l'ait pas donnée au moment de la répartition (voire qu'il ne l'ait pas signalée avant même la répartition), le directeur l'assure de sa compréhension mais il est en droit de lui rappeler les règles de fonctionnement et d'exiger qu'il remplisse sa mission jusqu'au prochain conseil des maitres. Si l'adjoint persiste à refuser, une lettre d'explication lui sera adressée et rapport sera fait au CCEB.
- À supposer que l'un d'entre eux ait une raison sérieuse, survenue après la répartition des tâches, le directeur peut envisager à titre exceptionnel et temporaire une réorganisation de la répartition des tâches.

Dans tous les cas, ce qui guide le directeur dans sa gestion de la situation, c'est :

- le bon fonctionnement de l'école, dans le respect des textes ;
- la prise en compte des situations particulières.



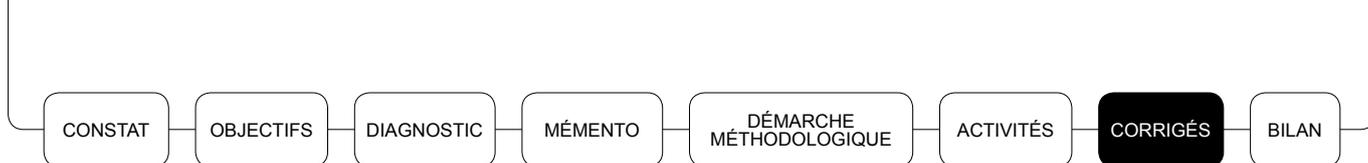
► Autotest 5

- a.** La communauté éducative peut être définie comme l'ensemble des élèves et tous ceux qui, dans l'école ou en relation avec elle, participe à l'accomplissement de ses missions. Elle réunit les personnels de l'école, les parents d'élèves, les collectivités territoriales compétentes pour l'école ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux associés au service public d'éducation. Selon l'article 12 de la loi n° 013-2007/AN portant loi d'orientation de l'éducation au Burkina Faso « la communauté éducative rassemble les apprenants, les personnels de l'éducation et tous les acteurs qui, en relation avec l'établissement ou la structure, contribuent à l'effort d'éducation ou de formation ».
- b.** Voici trois (3) activités menées par la communauté éducative :
- 1^{re} activité : la communauté contribue fortement à la bonne santé et à l'amélioration de l'état nutritionnel des élèves en veillant au respect des règles élémentaires d'hygiène, corporelle et vestimentaire, et en contribuant à améliorer le menu de leur cantine endogène par l'apport de denrées et de légumes.
 - 2^e activité : les ressources financières et matérielles collectées par les APE/AME et les COGES permettent l'achat de fournitures complémentaires pour les élèves.
 - 3^e activité : les ressources financières et matérielles collectées par les APE/AME et les COGES permettent de rémunérer des veilleurs de nuit.

► Autotest 6

Voici deux (2) actions que l'on peut mener avec la communauté scolaire pour améliorer le rendement :

- a.** 1^{re} action : la tenue de rencontres d'information école-communauté :
- À chaque rentrée scolaire, il est utile que l'école tienne une réunion avec les parents d'élèves, les APE/AME, les COGES et les autorités communales. C'est le moment aussi de lire, d'expliquer et de commenter dans les moindres détails le règlement intérieur de l'école. Aussi, les besoins de l'école et des élèves devront-ils être exposés aux partenaires. Le DE identifiera les compétences de chaque parent ou de personnes ressources, ce qui te permettra d'orienter la participation éventuelle des uns et des autres à la vie de l'école. Toutes ces actions permettront de relever le taux de succès de l'école au CEP.
- b.** 2^e action : l'organisation d'activités de suivi et de soutien scolaire aux élèves :
- Dans notre pays, beaucoup de maitres ont pour habitude de prévoir chaque soir des exercices de maison pour les élèves. Il faut donc inciter les parents à suivre le travail des élèves et à les impliquer dans le parcours scolaire de leurs enfants. Du même coup, les parents seront invités à décharger les élèves des multiples tâches domestiques qui les empêchent parfois de traiter leurs exercices de maison ou d'apprendre leurs leçons.



► Autotest 7

« Un projet est un ensemble d'activités volontaires, choisies et programmées dans le temps et dans l'espace, utilisant des moyens précis et adaptés en vue de répondre aux besoins d'un individu ou d'un groupe » (MEBA/DFP, 1998, p. 3).

Le projet d'école est une entreprise collective sous forme de plan d'actions dans le but de résoudre des problèmes cruciaux de l'école, afin de permettre aux élèves et à la communauté d'en tirer les meilleurs bénéfices.

► Autotest 8

Dans mes fonctions de directeur, j'élabore et je mets en œuvre un projet d'école portant sur les points identifiés dans mon école comme les plus faibles dans les domaines pédagogique, administratif, socioéconomique et culturel.

► Autotest 9

a. La planification peut être comprise comme une prévision, la programmation de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités dans le temps, à l'aide de moyens bien déterminés. Autrement dit, « la planification est une organisation chronologique d'activités en vue d'atteindre des objectifs par un emploi efficient des moyens disponibles ».

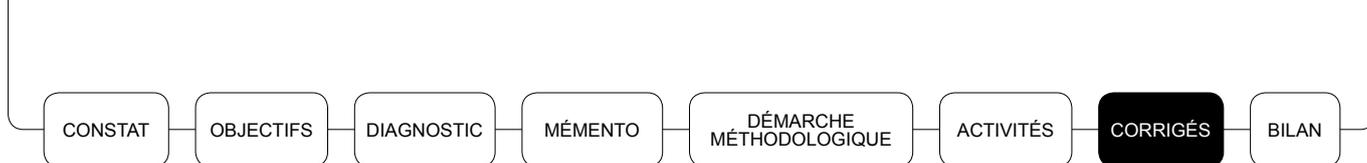
b. J'identifie des activités à planifier pour chacun des rôles du DE :

- Rôle pédagogique : organiser la rentrée scolaire pédagogique, tenir les conseils des enseignants, assurer l'encadrement pédagogique de proximité à travers des visites, appuyer les adjoints dans l'élaboration et la mise en œuvre des PAI dans chaque classe, etc.
- Rôle administratif : organiser la rentrée scolaire administrative, répartir les moyens d'enseignement (mobilier, matériel), rédiger le rapport de rentrée et de fin d'année de l'école, transmettre les documents administratifs et les dossiers scolaires, etc.
- Rôle relationnel et social : développer une meilleure relation avec l'environnement socioéconomique local, organiser et favoriser le dialogue avec les familles, contribuer à la protection des enfants avec les services compétents (santé, action sociale, etc.).

► Autotest 10

a. Je les accomplirai dans l'ordre suivant :

- ❶ Examiner la qualité des items de 6 cahiers de devoirs provenant de 3 classes différentes ;
- ❷ Faire l'analyse-critique du PAI d'une classe ;
- ❸ Recevoir des parents d'élèves.



b. Ma réponse se justifie par la loi de la gestion du temps de Laborit, qui recommande d'effectuer les tâches les plus difficiles en premier lieu. En outre, la loi de Fraisse dit de prioriser les tâches à accomplir selon leur importance, même si elles sont moins plaisantes à effectuer. En effet, l'examen de la qualité des items de trois classes différentes est plus difficile que les deux autres activités car la complexité de la tâche implique la mobilisation de connaissances multiples relatives à la taxonomie, à l'évaluation, à la psychologie du développement, aux programmes officiels et aux objectifs d'enseignement apprentissage et ce, en rapport avec trois niveaux puisqu'il s'agit ici de trois classes différentes. En seconde position, vient l'analyse-critique d'un PAI. Elle est complexe aussi certes, mais moins difficile que l'activité b dans la mesure où il s'agit uniquement d'une seule classe. Enfin, la réception des parents d'élèves est la moins difficile des trois car il s'agit d'une activité routinière d'accueil et d'écoute que tout DE est appelé à réaliser presque tous les jours.

► **Autotest 11**

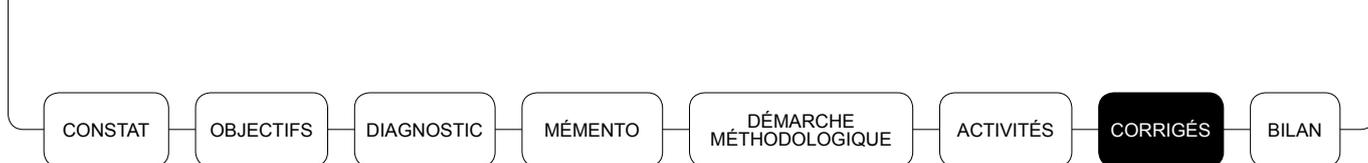
- a.** La rédaction administrative se définit comme l'action ou le processus d'élaborer des documents administratifs afin de formuler à l'intention des administrés des recommandations, instructions, ordres ou simplement des informations pour assurer le bon fonctionnement du service.
- b.** Je donne cinq (5) principes fondamentaux de la rédaction administrative :
- le respect de la hiérarchie ;
 - le sens de la responsabilité ;
 - la dignité ;
 - la courtoisie ;
 - la prudence.

► **Autotest 12**

La lettre à forme personnelle (ou lettre privée) est utilisée dans les cas ci-après :

- par un agent public pour s'adresser à son supérieur hiérarchique afin de lui exposer un problème personnel ;
- par l'administration pour s'adresser à des personnes privées ;
- par un supérieur hiérarchique pour répondre à un problème personnel de son subordonné.

Quant à la lettre à forme administrative (ou entre services), elle est une correspondance utilisée entre différentes structures de l'administration dont l'objet est de servir l'intérêt général.



2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

a. Éthique :

- La loyauté : « respecter et faire respecter l'autorité de l'État » :

Dans l'exercice de ses fonctions administratives, le DE doit faire preuve de loyauté à travers l'application stricte de la politique éducative en veillant par exemple au respect des programmes officiels en vigueur ;

- La probité :

Dans la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, le DE doit faire preuve de probité à travers une gestion saine, transparente et rigoureuse ;

- Le sens des responsabilités :

Dans son rôle pédagogique, le DE doit consentir des sacrifices et faire preuve de dévouement par un travail supplémentaire, si nécessaire, pour l'amélioration du rendement de son établissement.

b. Déontologie :

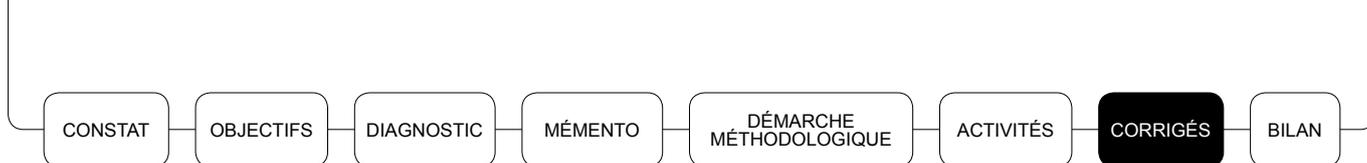
- être présent à son service pendant les heures légales de travail et d'accomplir par lui-même ou par personnes interposées ;
- est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées dans le cadre de ses fonctions ;
- Il est tenu de sanctionner ou de provoquer la sanction des abus, négligences ou manquements commis, en raison, à l'occasion ou dans l'exercice de ses fonctions.

► Activité 2

a. Le DE a géré un problème de déontologie car le manque de ponctualité et le non-respect des horaires officiels de service constituent des manquements graves aux règles d'exercice du métier d'enseignant. Toutefois, ce problème déontologique devrait poser aussi un cas de conscience aux enseignants eux-mêmes, qui ont le devoir d'assurer leur mission éducative et d'être loyaux vis-à-vis de l'institution et de l'ensemble de la communauté.

b. La réaction du DE n'est ni sage ni responsable car elle apparait comme une remontrance qui pourrait frustrer et irriter ses collègues, d'autant qu'elle leur a été faite en public devant des membres de la communauté. Par conséquent, on ne peut pas être d'accord avec la manière d'agir du DE.

c. Une proposition alternative serait que le DE, en tant que responsable, interpelle et écoute ses adjoints, puis procède à une analyse rationnelle de la situation ayant conduit à ce manquement professionnel, consulte les textes législatifs ou des



personnes ressources pour voir quelles sont les dispositions prévues en la matière ; puis, en l'absence de raison valable qui pourrait éventuellement entrer en débat, qu'il applique les textes et rende compte à la hiérarchie.

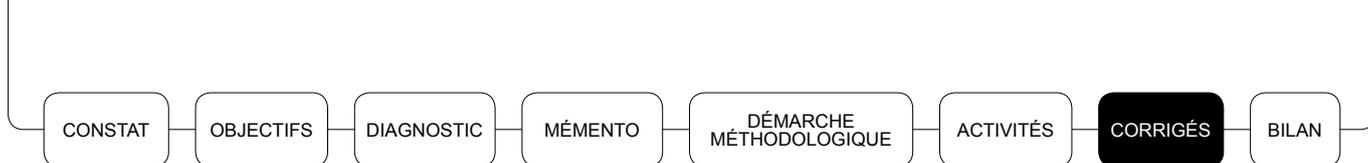
► Activité 3

Pour résoudre ce problème, une discussion avec le titulaire de la classe, suivie d'une analyse objective de la situation pour comprendre les causes réelles des contreperformances des élèves, s'avère un préalable nécessaire. Ensuite, je convoquerais un conseil extraordinaire avec l'équipe enseignante pour partager les préoccupations des parents, leur présenter l'analyse de la situation de la classe faite avec le titulaire de la classe et recueillir leurs avis ou propositions de solutions. Par la suite, j'organiserais une assemblée générale avec la communauté éducative pour poser le problème avec tact et rechercher avec doigté une solution consensuelle. Lors de cette rencontre, je ferais comprendre aux parents que les résultats insatisfaisants des élèves ne sont pas imputables seulement à l'enseignant titulaire de la classe, car les responsabilités sont partagées. En effet, la classe de CM2 est l'aboutissement de six (6) années d'études au cours desquelles des lacunes peuvent être cumulées. En outre, il y a des facteurs scolaires et extrascolaires qui peuvent affecter positivement ou négativement les résultats des élèves. À titre d'exemple, je pourrais leur présenter quelques éléments de notre analyse de la situation de la classe, tels que la mauvaise fréquentation, l'insuffisance de suivi de certains élèves à domicile par les parents, l'inexistence de compendiums scientifiques indispensables à la concrétisation de certaines leçons, etc. Enfin, au regard de cette situation, j'inviterais chacun à jouer pleinement sa partition et je m'engagerais à mettre en œuvre la stratégie d'amélioration des résultats proposée par l'équipe pédagogique avec l'appui conséquent de la communauté éducative.

► Activité 4

Ce jeune directeur a commis des maladresses qui ont créé un climat de méfiance chez les adjoints.

- a. Il n'a pas donné l'ordre du jour dans la convocation, si bien que les adjoints n'ont pas pu se préparer à la discussion. C'est ce qui explique qu'ils soient venus avec l'impression qu'ils allaient perdre leur temps.
- b. Il n'a pas été à l'écoute des adjoints : par exemple, il n'a pas essayé de savoir pourquoi ils étaient irrités, ni pris le temps de chercher à tirer parti des critiques pour faire avancer les échanges.
- c. Il a manifesté de l'autoritarisme : « je ne me suis pas laissé faire et j'ai continué à présenter mes propositions comme si de rien n'était. »
- d. Il n'a pas cherché à convaincre les adjoints de l'intérêt de ses propositions, il s'est contenté de les exposer.
- e. Il n'a pas fait ou fait faire de PV.



Tous ces éléments montrent un grave déficit dans la conduite de réunion, qui ne peut que nuire au leadership du directeur.

► **Activité 5**

Pour résoudre le problème, il apparaît urgent d'organiser une rencontre avec la communauté, au cours de laquelle le DE exposera les faits et cherchera des solutions avec la communauté. Il pourra aussi se renseigner auprès de sa hiérarchie pour connaître les solutions préconisées ou des exemples de solutions prises dans d'autres écoles qui auraient vécu des situations comparables.

En tant que premier responsable de la structure, le DE a l'obligation de rester serein et surtout d'encourager les autres acteurs. Dans tous les cas, il ne devra pas paniquer. Il devra servir d'exemple et de guide à son entourage. La question de sécurité est une question sensible et le DE devra rendre compte à sa hiérarchie.

► **Activité 6**

Le DE devra s'atteler à expliquer les règles de fonctionnement d'une école à toute la communauté éducative. Certes, les textes prévoient que les domaines scolaires soient délimités et clôturés. Malheureusement, très souvent, ce n'est pas le cas. Il faut faire comprendre aux parents, à travers une communication bien ordonnée, que :

- le domaine, même non clôturé, est la propriété exclusive de l'école dès lors qu'il a été cédé pour l'implantation de l'école ;
- le danger, quand les parents envahissent l'école pour les cultures, est qu'à la période des récoltes (octobre-novembre-décembre), les élèves ne peuvent pas travailler avec sérénité.

► **Activité 7**

- a. Je commencerai par l'analyse du contexte ou de la situation. Il faut faire un état des lieux général.
- b. En effet, il est important et même indispensable de connaître ce qui est en jeu dans tous les domaines, quels sont les besoins prioritaires, quelles sont les ressources disponibles ou mobilisables avant de pouvoir envisager la moindre action utile, à priori avant d'élaborer un projet.

► **Activité 8**

Puisque l'activité concerne ton projet d'école, il ne peut y avoir de corrigé commun à tous. Échange avec ton tuteur pour savoir si les propositions que tu as faites sont acceptables.

► **Activité 9**

Va au mémento et consulte le tableau des activités dans la partie 5.

► **Activité 10**

N°	Activités	Échéances	Partenaires	Observations
01	Élaboration du rapport de rentrée pédagogique	30 octobre		
02	Tenue du conseil de rentrée des enseignants	25 Septembre	Équipe enseignante	
03	Organisation des compositions du premier trimestre	10 décembre	Élèves et enseignants	
04	Tenue de l'assemblée générale des parents d'élèves	30 novembre	APE, AME, COGES	
05	Élaboration du PAC de l'école	31 décembre	Équipe enseignante, CPI	

► **Activité 11**

TIMBRE

N° d'enregistrement

BURKINA FASO

Unité – Progrès – Justice

Bordereau d'envoi des pièces transmises par le directeur de l'école de Vrassan

à

Monsieur l'Inspecteur, Chef de la Circonscription d'Éducation de Base de Balloda

N°	Nature des pièces	Nombre de pièces	Observation
004	Procès-verbal du conseil des maîtres du 2 ^e trimestre	01	Pour attribution
	TOTAL	01	

Fait à Vrassan, le 10 novembre 20...

Roger SAWADODO
Instituteur certifié

Accusé de réception

le

par

Signature

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
MANAGER

► Activité 12

OUEDRAOGO Noraogo,
Matricule 118.122 H,
Instituteur Principal
en service à l'école de Garango « B »

Garango, le 12 janvier 20...

Objet : autorisation d'absence

à

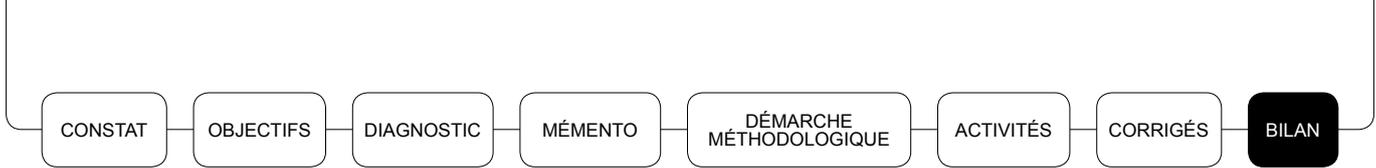
Monsieur le Maire
de la commune de Garango,
s/c voie hiérarchique

Monsieur le Maire,

J'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance une autorisation d'absence de soixante-douze (72) heures, allant du 16 au 18 décembre 2018, en vue de me rendre à Garango, province du Boulgou, pour assister au mariage de ma nièce.

Veillez agréer Monsieur le Maire, l'expression de ma profonde considération.

OUEDRAOGO Noraogo



- La rédaction administrative :
-
-
-
-

► 2. En te référant au contenu de cette séquence, te sens-tu mieux préparé à mettre en œuvre les propositions relatives aux six points traités ?

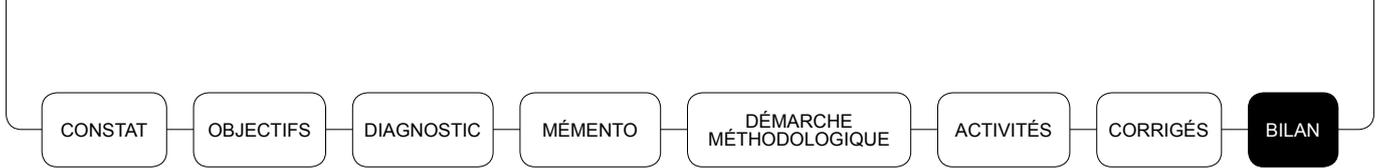
- Les questions éthiques et déontologiques :
-
-
-

- Le leadership :
-
-
-

- La communauté éducative :
-
-
-

- Le projet d'école :
-
-
-

- La planification des activités :
-
-
-



- La rédaction administrative :
-
-
-
-

► 3. Reste-t-il, sur l'un de ces six points, des recommandations que tu ne crois pas être capable d'appliquer et qui mériteraient un approfondissement ? Si oui, lesquelles ?

- Les questions éthiques et déontologiques :
-
-
-

- Le leadership :
-
-
-

- La communauté éducative :
-
-
-

- Le projet d'école :
-
-
-

- La planification des activités :
-
-
-

- La rédaction administrative :
-
-
-

Séquence 2

**LE DIRECTEUR
D'ÉCOLE
ENCADREUR
DE PROXIMITÉ**

CONSTAT

Tu es directeur d'école au Burkina Faso. Tes attributions, en tant que tel, couvrent les domaines administratif, pédagogique et social ou relationnel. Au plan pédagogique, il est essentiellement attendu de toi que tu aides par différents moyens tes adjoints souvent insuffisamment formés et que tu suscites des initiatives destinées à améliorer l'efficacité de l'enseignement. C'est ce que tu fais, notamment lorsque tu leur donnes des conseils et/ou tu les aides à trouver des solutions à leurs problèmes.

De plus, conformément aux orientations actuelles du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA), et en particulier au processus de décentralisation, « le rôle du directeur d'école est appelé à devenir de plus en plus déterminant au fur et à mesure que l'autonomie des écoles ira croissant. Celui-ci devra devenir un véritable manager gérant et animant son école » (6^e choix stratégique du Plan décennal de développement de l'éducation de base). Ainsi, confrontée aux défis de la qualité, l'école responsabilise donc davantage le DE, promu encadreur pédagogique de proximité.

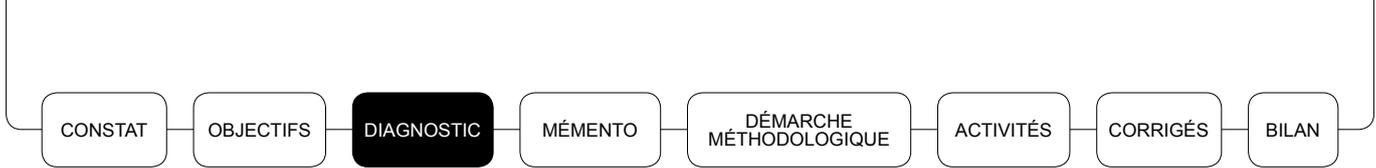
Dans ce cadre, en réaction aux formes d'encadrement pédagogique qui négligeaient la part que doivent prendre les enseignants dans leur propre formation (OUÉDRAOGO, 2003), les autorités en charge de l'éducation mettent en œuvre depuis la rentrée scolaire 1998-1999, la nouvelle approche d'encadrement pédagogique (NAEP). Dans cette approche, l'enseignant est considéré comme un acteur rationnel (GAUTHIER *et al.*, 1997) qui, dans l'exécution de sa tâche, est obligé de procéder à des choix plus ou moins pertinents en temps réel (VINATIER, 2013).

Dans ce contexte, en ta qualité de DE, en plus de ton rôle de contrôle et de formation, « les autorités burkinabè souhaitent que l'encadreur-formateur devienne une personne capable de développer des compétences relatives à l'accompagnement pédagogique, à l'analyse réflexive pour lui-même et pour l'enseignant, à l'approche coopérative... » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p.4). En d'autres termes, tu devras prendre l'habitude d'analyser tes pratiques professionnelles et d'aider tes adjoints à analyser leurs pratiques pour vous améliorer sur le plan professionnel. C'est pour toutes ces raisons que l'analyse des pratiques et d'autres approches qui s'en inspirent deviennent des moyens d'actions qui vont t'aider à mieux jouer ton rôle de DE et améliorer la qualité des apprentissages de tes élèves. En effet, il est nécessaire de « décrire, expliquer et comprendre ce qui se passe en classe, c'est-à-dire recueillir et analyser comment les maitres enseignent et font apprendre aux élèves dans un contexte scolaire » (ALTET *et al.*, 2015, p. 4), pour espérer améliorer les rendements scolaires.

Ces changements souhaités ne sont pas faciles à mettre en place puisque la majeure partie des DE n'a pas encore reçu la formation requise pour analyser des pratiques professionnelles. En conséquence, il n'est pas facile pour eux de « contribuer à la formation continue et au recyclage des enseignants » (ALTET *et al.*, 2015, p. 41). C'est ainsi que, par exemple, l'on constate que :

- certains DE se contentent de viser les préparations mais ne remplissent pas le cahier d'observation ;
- d'autres, lors des entretiens après les visites de classes, disent ce qu'ils auraient fait pour la leçon du jour, sans chercher à comprendre ce qu'a fait l'enseignant et pourquoi il a agi ainsi à ce moment précis.

Dans un contexte où l'on constate que l'amélioration de la quantité d'enseignants ne suffit pas pour améliorer la qualité de l'enseignement et que « la formation des enseignants est de plus en plus considérée comme un processus relevant de l'apprentissage tout au long de la vie » (OCDE, 2014, cité par ALTET *et al.*, 2015, p. 38), la présente séquence de formation veut contribuer à ta préparation pour que tu joues bien ton rôle d'encadreur pédagogique de proximité.



DIAGNOSTIC

Cette rubrique comporte dix (10) autotests qui vont t'aider à identifier tes acquis dans les domaines suivants :

- l'évolution du rôle pédagogique du directeur d'école ;
- les différentes composantes de son rôle pédagogique actuel ;
- l'analyse de ses pratiques professionnelles par le directeur d'école.

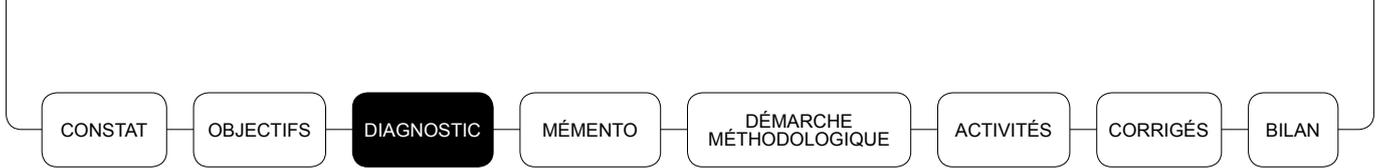
1. AUTOTESTS PORTANT SUR L'ÉVOLUTION DU RÔLE PÉDAGOGIQUE DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

► Autotest 1

L'on dit que le directeur d'école est le premier encadreur pédagogique de ses adjoints.

a. Justifie cette affirmation.

b. Le DE n'a pas toujours été considéré ainsi. Comment le considérait-on auparavant?



2. AUTOTESTS PORTANT SUR LES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU RÔLE PÉDAGOGIQUE ACTUEL DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

► Autotest 2

En quoi le rôle de contrôle pédagogique attribué au DE consiste-t-il ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 3

Comment et avec quels outils le directeur d'école s'acquitte-t-il de son rôle de contrôle pédagogique ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 4

En quoi le rôle de formateur attribué au directeur d'école consiste-t-il ?

.....

.....

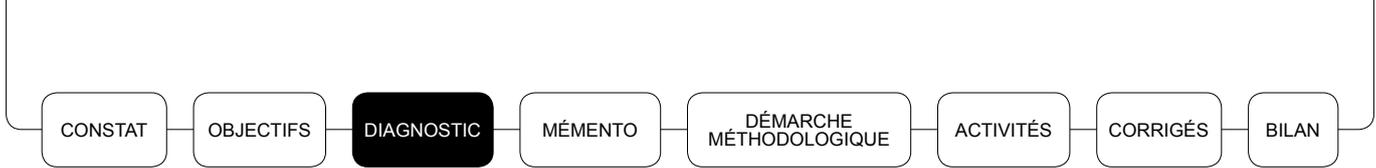
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 5**

Comment et avec quels outils le directeur d'école s'acquitte-t-il de son rôle de formateur ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 6**

L'on parle de plus en plus d'analyse réflexive des pratiques. En quoi consiste-t-elle, selon toi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 7**

Comment le directeur d'école peut-il aider ses adjoints à pratiquer une analyse réflexive de leurs pratiques ?

.....

.....

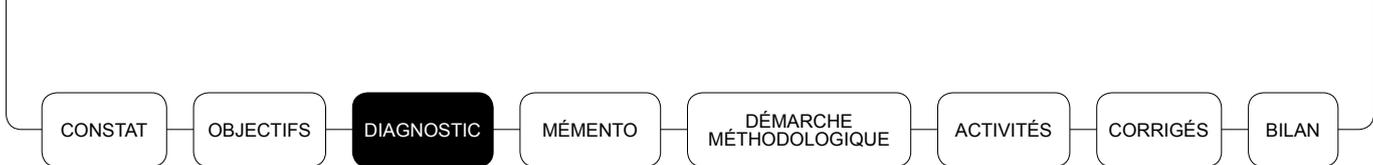
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 8**

Le directeur d'école joue auprès de ses adjoints un rôle pédagogique qui se décompose en activités de contrôle, de formation et d'aide à l'analyse réflexive. Dans le tableau ci-dessous, coche la case qui correspond à chaque outil ou activité.

N°	Outil ou activité	Rôle pédagogique			
		Contrôle	Formation	Aide à l'analyse réflexive	Je ne connais pas
1	Élaboration d'un PAI par un adjoint				
2	Visite de classe « traditionnelle » suivie d'un entretien				
3	Visa de cahiers de préparation des adjoints, suivi d'observations dans le cahier d'observation				
4	Le cahier de bord de l'enseignant				
5	La quinzaine critique axée sur les questions pédagogiques				
6	L'observation d'une séance d'enseignement et l'entretien post-observation				
7	L'observation d'une séance d'enseignement précédée et suivie par un entretien du directeur d'école avec l'enseignant				
8	La tenue et l'exploitation d'un cahier de bord par ton adjoint				
9	L'autoconfrontation				

► **Autotest 9**

Parmi les outils ou activités proposés dans le tableau ci-dessus,

a. quels sont ceux que tu utilises avec aisance ?

.....

.....

.....

.....

b. quels sont ceux qui te posent des difficultés ?

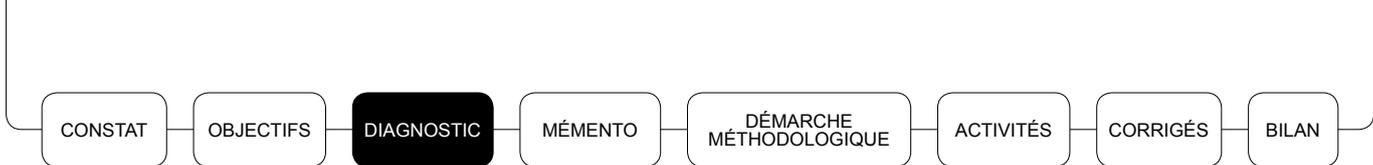
.....

.....

.....

.....

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



3. AUTOTESTS PORTANT SUR L'ANALYSE DE SES PRATIQUES PROFESSIONNELLES PAR LE DIRECTEUR D'ÉCOLE

► **Autotest 10**

a. Selon toi, qu'est-ce que l'analyse des pratiques professionnelles?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. En quoi peut-elle t'être utile dans le cadre de tes activités professionnelles?

.....

.....

.....

.....

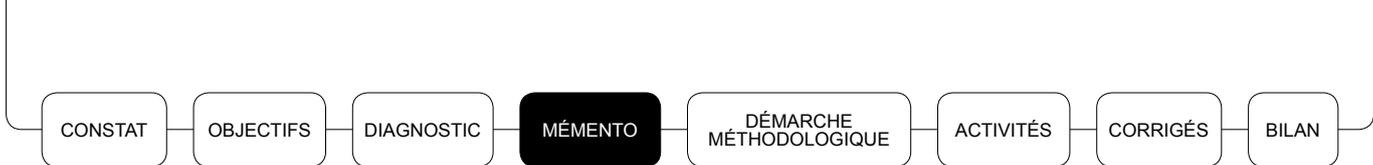
.....

.....

FAIS TON BILAN!

Tu as terminé ce questionnaire. Consulte les corrigés à la fin de la séquence et apprécie ton niveau de réussite.

- Si tu as répondu correctement à un tiers ou moins des questions, un gros travail sera nécessaire pour t'approprier tout le contenu de cette séquence. Mais ne te décourage pas, ce livret va être une aide précieuse. Bon courage !
- Si tu as répondu correctement à entre un tiers et deux tiers des questions, tu as déjà des acquis sur lesquels tu peux t'appuyer. C'est bien ! Lis attentivement cette séquence et tu vas encore progresser !
- Si tu as répondu correctement à plus des deux tiers des questions, tes bases sont solides. Bravo ! Mais tu peux encore apprendre à la lecture de cette séquence !



MÉMENTO

Au Burkina Faso, « les écoles primaires sont dirigées par des institutrices et instituteurs principaux ou, à défaut, par des institutrices et instituteurs certifiés » (Décret n° 2008-236, article 27). Mais, que tu sois IC, généralement chargé de classe, ou IP, le plus souvent déchargé, dès que tu es nommé DE, tes attributions sont les mêmes. Ce sont celles de l'IP directeur d'école.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales activités pédagogiques attendues de toi tout au long de l'année scolaire :

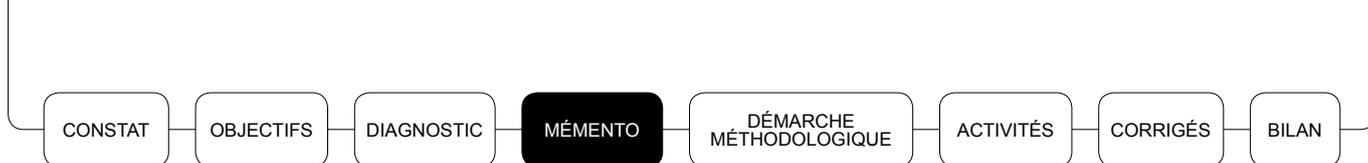
DIRECTEUR D'ÉCOLE CHARGÉ (Instituteur certifié généralement)	DIRECTEUR D'ÉCOLE DÉCHARGÉ (Instituteur principal généralement)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseille ses adjoints et peut assister à leurs cours, à leur demande ou de sa propre initiative. ▪ Suit la progression du programme dans chaque classe. ▪ Organise et anime la quinzaine critique. ▪ Apprécie les sujets de composition proposés par les adjoints. ▪ Analyse les résultats des devoirs et compositions. ▪ En début d'année, de concert avec ses adjoints, le directeur établit et fait approuver par le chef de circonscription d'éducation de base : <ul style="list-style-type: none"> – la répartition mensuelle du programme de chaque classe ; – l'emploi du temps de chaque classe ; – les plans d'amélioration collectif et individuel. 	
Assure les visites de classe ciblées et assiste un adjoint par semaine.	Assure les visites de classe ciblées et assiste trois adjoints par semaine.
Contrôle chaque semaine les cahiers de devoirs et de roulement des classes.	

SOURCE : Tableau établi à partir des « instructions officielles de rentrée » (MEBA, 2008, pp. 18-19) et de la SIREP⁵ (MENA, 2018).

On le voit, en tant que DE, tu es un interlocuteur important de tes adjoints pour ce qui concerne les questions pédagogiques. C'est même toi leur principal interlocuteur, avant le conseiller pédagogique itinérant (CPI) et le chef de CEB, qui ne peuvent être aussi présents que toi dans les écoles. Ainsi, on peut dire de toi que tu es non seulement un encadreur de proximité, mais aussi que tu es le premier encadreur pédagogique de tes adjoints. À ce titre, tu es responsable de la réussite des élèves : « les résultats scolaires des élèves et la bonne gestion de l'école sont imputables au directeur d'école, qu'il soit chargé ou déchargé, en tant que premier responsable administratif et pédagogique de l'établissement » (MEBA, 2008, p. 19).

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ

5 Stratégie intégrée de renforcement de l'encadrement pédagogique, <https://bop.bf/wp-content/uploads/SIREP-vf.pdf> (consulté le 30 janvier 2019).



Cette attribution remonte à l'entrée en vigueur de la NAEP au début de l'année scolaire 1998-1999. Dans les décennies suivantes, la mission du DE a continué d'évoluer, notamment avec l'essor de l'analyse des pratiques professionnelles (APP) et, plus récemment, la prise en compte des résultats de la recherche OPERA⁶. On demande désormais au DE de jouer un rôle d'accompagnement pédagogique.

Toutefois, des rôles antérieurs attribués au DE, il subsiste des attentes et des pratiques. De ce fait, il est important pour toi de comprendre l'évolution du rôle et des attributions pédagogiques du DE et de t'approprier les principes et fondements théoriques qui la justifient, en commençant par la maîtrise des concepts.

1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Pour bien comprendre cette évolution, clarifions les concepts d'encadrement et d'accompagnement pédagogiques, ainsi que celui de développement professionnel.

1.1. L'encadrement pédagogique

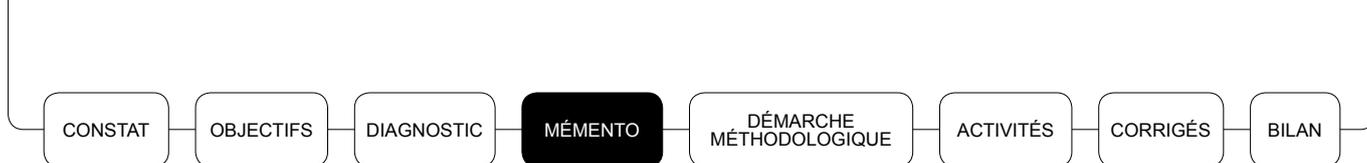
Au sens strict, l'encadrement pédagogique est défini comme un « soutien (l'aide, le suivi, l'assistance, les conseils, le contrôle) qu'apportent les encadreurs pédagogiques (DE, IP, CPI, IEPD) aux enseignants pour l'amélioration de leurs prestations dans l'optique d'accroître le rendement scolaire » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 182).

Selon cette définition, le soutien vient de l'encadreur pédagogique, il bénéficie à l'enseignant et sa finalité est l'amélioration des rendements scolaires. Dans l'encadrement pédagogique, l'enseignant est donc dans la posture d'une personne démunie à qui un professionnel chevronné et généreux donne des conseils ou apporte son appui.

1.2. L'accompagnement pédagogique

Accompagner quelqu'un, « c'est se placer, ni devant, ni derrière, ni à la place, c'est être à côté » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 1). Dans cette logique, l'accompagnement pédagogique se veut différent de l'encadrement pédagogique dans la mesure où, dans le cadre de l'accompagnement, il s'agit de « cheminer avec [une personne] durant une certaine période afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble, d'imaginer les ajustements nécessaires, de prendre du recul, de tirer des enseignements » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 181).

⁶ Dans le cadre de la recherche OPERA (Observation des pratiques enseignantes dans leurs rapports avec les apprentissages des élèves), l'observation et l'analyse de pratiques enseignantes dans 45 écoles au Burkina Faso ont permis d'identifier des difficultés récurrentes au niveau pédagogique. À l'issue de cette recherche et pour faciliter l'utilisation de ses résultats, des livrets guides ont été conçus et des vidéos didactiques ont été réalisées. Voir ALTET *et al.*, 2015, <http://opera.ifadem.org/livrets-formation>.



L'accompagnement pédagogique prend plus de temps que l'encadrement pédagogique mais il a l'avantage de donner une place plus importante à l'enseignant dans sa capacité à faire évoluer positivement ses pratiques. L'accompagnement pédagogique favorise le développement professionnel.

1.3. Le développement professionnel

Le développement professionnel est le « processus par lequel on considère que le professionnalisme ou la pratique professionnelle sont améliorés » (EVANS, 2013). À ce titre, le développement professionnel et la formation continue sont souvent pris pour des synonymes (LEFEUVRE *et al.*, 2009), mais le développement professionnel insiste davantage sur l'implication et l'activité de la personne concernée.

Le développement professionnel peut donc être défini plus précisément comme « un processus par lequel l'enseignant et ses collègues [...] acquièrent et développent les connaissances, les habiletés et les savoirs essentiels pour un bon exercice professionnel » (DAY, cité par LEFEUVRE *et al.*, 2009, p. 279). En réorganisant en profondeur des manières d'agir, de penser et de sentir, le développement professionnel influence la qualité de l'activité professionnelle (PASTRÉ, 2005).

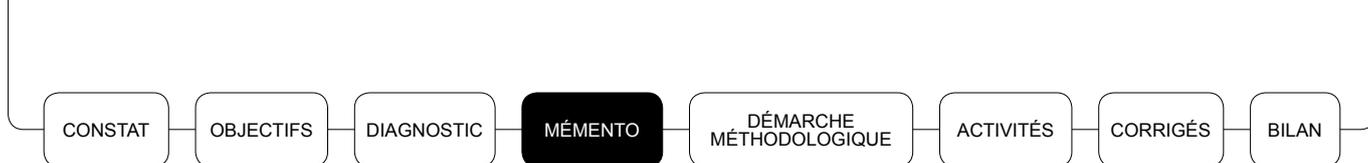
Même s'il se fait souvent dans un cadre collectif, le développement professionnel peut aussi se faire seul ; il peut intervenir en situation de travail ou en dehors :

- il peut se faire dans un cadre formel hors poste de travail, comme les stages de recyclage, les journées pédagogiques ou les conférences annuelles. Cette modalité favorise l'acquisition de connaissances ou de savoirs théoriques ;
- Il peut aussi survenir en situation de travail, de manière formelle ou de manière informelle, non organisée. C'est dans ce sens que l'on dit que l'adulte apprend dans et par son travail. Cet apprentissage en milieu de travail favorise la transformation et l'évolution des pratiques.

En conclusion, encadrement et accompagnement relèvent tous deux du soutien professionnel. Néanmoins, ils diffèrent sensiblement ; plus tu es dans le contrôle et le rappel, plus la dimension encadrement pédagogique prévaut ; plus tu aides à la formation et au développement professionnel, plus tu es dans une logique d'accompagnement pédagogique.

Or, et c'est toute la difficulté de ta mission, de nos jours, le rôle pédagogique du DE se traduit à la fois par des activités de contrôle, de formation et d'aide à l'autoformation de ses adjoints. En effet, non seulement « chaque directeur d'école doit contrôler systématiquement les cahiers de préparation journalières de chaque enseignant » (MEBA, 2008, p. 18), mais il doit aussi contribuer à la formation continue de ses adjoints. Cela n'est pas facile puisque, selon Develay, « une véritable formation continue en enseignement devrait viser à rendre l'enseignant capable d'analyser et de faire évoluer sa pratique et cela en interaction avec ses pairs » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 92).

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



Tu conviendras avec nous que les fonctions de DE nécessitent donc une certaine préparation et un savoir-faire. C'est pourquoi nous t'invitons à présent à voir de plus près en quoi consistent les différents rôles attendus.

2. LE RÔLE DE CONTRÔLEUR : LE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ ET LE RAPPEL DU PRESCRIT

Exercer ton rôle de contrôleur, c'est apprécier chez tes adjoints la conformité de leurs pratiques professionnelles et, en cas de manquement, leur rappeler les prescriptions officielles, c'est-à-dire les orientations ou instructions venant des autorités en charge de l'éducation.

Par exemple, « chaque enseignant doit :

- élaborer les plans d'amélioration individuel de sa classe ;
- mettre en œuvre et évaluer les plans d'amélioration ;
- enseigner les disciplines selon les instructions pédagogiques ;
- évaluer les apprentissages en couvrant toutes les disciplines enseignées ;
- prévoir et corriger au moins deux devoirs par jour
- assurer régulièrement sa préparation et la faire viser ;
- participer aux activités de formation continue » (MEBA, 2008, pp. 15-16).

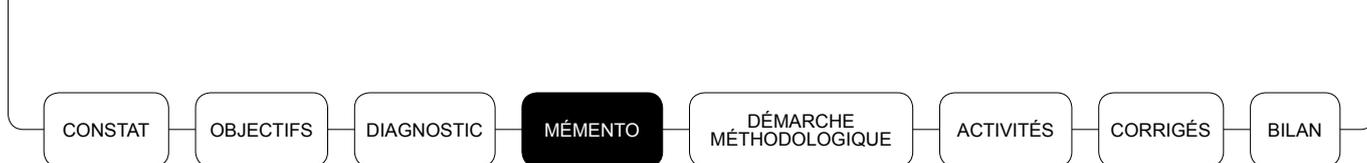
2.1. Le contrôle des pratiques professionnelles

■ Le contrôle des activités d'enseignement

Ce contrôle consiste à mesurer l'écart entre ce qui est prescrit par les programmes et instructions officielles et ce qu'enseignent effectivement tes adjoints. Pour un DE, contrôler la conformité des activités pédagogiques des adjoints, c'est se demander notamment si :

- les disciplines prévues par les programmes sont effectivement enseignées ;
- les répartitions mensuelles sont faites et si elles sont conformes au programme officiel ;
- les méthodes pédagogiques prévues par les autorités pédagogiques sont appliquées.

Jadis, à la suite de l'école héritée de la colonisation, ce type de contrôle était l'apanage de l'inspecteur seul. Le DE, en plus de son travail administratif, était soumis au même contrôle que ses adjoints et pouvait faire l'objet, devant eux, des mêmes critiques qu'eux. Par la suite, à cause notamment de la multiplication du nombre d'écoles, le DE est devenu le représentant de l'administration scolaire centrale.



C'est à partir de là qu'il a été appelé à jouer auprès de ses adjoints un rôle de contrôle. Ainsi, en plus de son rôle d'enseignant, il jugeait l'action et l'activité de ses adjoints par rapport à ce que les autorités éducatives avaient prévu. Dans ce contexte, l'enseignant avait peu la parole car il était considéré comme un ignorant à qui le chef de la CEB, le CPI puis le DE devaient apprendre ce qu'il faut faire.

■ Le contrôle des documents réglementaires

Il te revient, en outre, de vérifier si chaque adjoint s'acquitte de l'obligation de tenir, pour chaque classe :

- le plan d'amélioration individuel ;
- le cahier de préparation ;
- le cahier de roulement⁷.

■ Le contrôle des affichages réglementaires

De même, tu t'assureras que chaque adjoint a affiché dans sa classe

- l'emploi du temps ;
- la répartition mensuelle du programme ;
- la liste des chants et récitations⁸.

2.2. Le rappel des prescriptions officielles

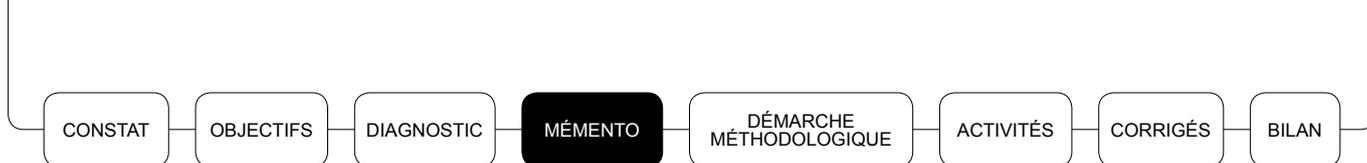
Quand tu contrôles les activités professionnelles de tes adjoints, tu représentes la loi et les autorités éducatives auxquelles les enseignants doivent obéir. Tout dysfonctionnement ou manquement, petit ou grand, doit être suivi d'un rappel de ce qui est prescrit dans le cahier d'observation.

3. LE RÔLE DE FORMATEUR : L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET LA FORMATION DES ADJOINTS

Le rôle de formateur du directeur, tel que préconisé par la NAEP, consiste à analyser les pratiques professionnelles des enseignants et à contribuer à leur formation en fonction des besoins dégagés.

7 Cf. article 25 du décret n° 2008-236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSN/MATD du 8 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire.

8 Cf. article 26 du décret n° 2008-236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSN/MATD du 8 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire.



3.1. L'analyse des pratiques professionnelles des enseignants (APP)

■ Quelle différence entre le contrôle et l'analyse des pratiques professionnelles ?

Quand tu es dans ton rôle de contrôleur, tu te places dans une logique d'observation et de comparaison du travail du maître avec les pratiques attendues. Tu es en quelque sorte un expert, qui pose un regard extérieur sur les pratiques de ton adjoint (WITORSKI, 2003).

Mais quand tu es dans ton rôle de formateur, tu te places dans une logique de transformation en profondeur des pratiques, qui dépasse la simple mise en conformité.

■ Sur quel principe faire reposer l'analyse des pratiques professionnelles ?

Or, en s'appuyant seulement sur les pratiques constatées de l'extérieur, tu as une vision incomplète de ce que fait le maître. En effet, tu ne peux pas accéder à ce qui n'est pas observable, c'est-à-dire aux activités mentales de l'enseignant.

Cela n'est possible que si tu donnes aussi la parole à ton adjoint, qui contribue alors à l'explicitation et à la compréhension de ses propres pratiques professionnelles, ainsi que de ses effets sur les apprentissages des élèves (ALTET *et al.*, 2015). Nous verrons comment faire dans la démarche méthodologique.

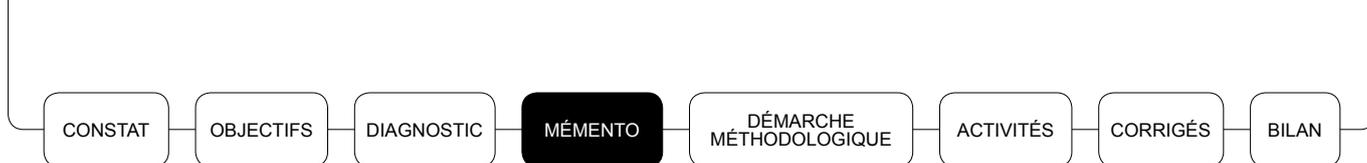
3.2. La formation des enseignants

« Mais cette analyse ne se limite pas à cet approfondissement, puisqu'elle favorise aussi la recherche d'éléments d'amélioration ou de solutions » (PHANEUF, 2012, p. 5).

Une fois que tu as identifié les points faibles dans les pratiques professionnelles de tes adjoints, l'institution attend de toi que tu contribues au renforcement de leurs compétences sur ces aspects. En tant que formateur, tu ne peux te contenter de rappeler ce qui est imposé par l'institution, mais tu apportes des savoirs ou savoir-faire nouveaux et veilles à leur appropriation réelle par les enseignants. Le résultat doit pouvoir se constater dans leurs activités d'enseignement/apprentissage.

En effet, « la formation continue devrait contribuer à améliorer le statut et la qualification professionnelle. Il s'agit donc par ce biais, en tenant compte des besoins individuels et des besoins collectifs, d'aider les enseignants/encadreurs : à consolider et approfondir leurs connaissances ; à améliorer leurs compétences pédagogiques/andragogiques ; à accéder à des promotions internes » (DGEPFIC/MENA, 2017, p. 12).

Les activités de renforcement de capacités des adjoints menées par le DE peuvent se faire sous forme de formation individuelle et/ou de formation collective. Dans la formation individuelle, le DE se trouve face à un seul de ses adjoints. Le cas le plus fréquent est celui de l'entretien qui suit une observation de classe. Pour ce qui est de la formation collective, le DE regroupe un nombre plus ou moins important d'enseignants, voire tous ses



adjoints. Il peut aussi, avec ses collègues directeurs, réunir des enseignants de plusieurs écoles. C'est, par exemple, le cas des sorties de l'équipe d'encadrement de la CEB, des initiatives de formation aux concours, de la préparation aux examens professionnels ou des GAP dans leur forme ancienne.

■ Les compétences attendues du DE dans son rôle de formateur

Ces compétences portent sur les contenus et sur la posture. En ce qui concerne les contenus, on notera qu'une activité de formation « comporte une part de face à face pédagogique et une part de préparation, de recherche et de formation personnelles » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 183). Ainsi, jouer ton rôle de formateur auprès de tes adjoints nécessite de ta part une sérieuse préparation avant de les rencontrer. Pour ce qui est de la posture, ton souci permanent doit être la valorisation de tes interlocuteurs. Ainsi, tu devras les motiver à s'exprimer et à partager leurs expériences que tu pourrais renforcer, nuancer, compléter ou réorienter avec tact.

Mais assurer la formation de tes adjoints n'est pas suffisant. Tu devras les inciter à s'autoanalyser et les y aider dans une logique d'appui au développement professionnel.

4. LE RÔLE D'ACCOMPAGNATEUR : L'APPUI À L'AUTOANALYSE DES PRATIQUES ET AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

4.1. L'autoanalyse des pratiques professionnelles

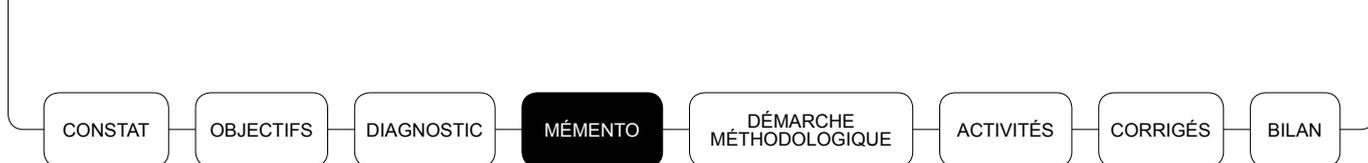
■ Pourquoi l'autoanalyse est-elle nécessaire ?

L'analyse des pratiques professionnelles telle que décrite dans la sous-partie précédente a pour caractéristique d'être menée après l'action, en collaboration entre le directeur et l'enseignant, éventuellement avec d'autres enseignants.

Or, un enseignant doit très souvent prendre seul des décisions et, quelquefois, il doit le faire rapidement, en cours d'action, parce que/qu' :

- son activité est le résultat de la prise en compte, d'un côté, de ses propres forces et de ses faiblesses et, de l'autre, de la situation telle qu'elle se présente ;
- il interagit en temps réel avec des élèves dont les réactions ne sont pas toujours prévisibles.

C'est pour pouvoir agir rapidement, efficacement et améliorer ses pratiques que chaque enseignant doit être capable d'autoanalyser ses propres pratiques. Ce que l'on appelle l'« analyse réflexive » (SCHÖN, 1994, et PERRENOUD), c'est-à-dire ce retour par la pensée sur son activité ; l'analyse et l'autoévaluation que l'on en fait permettent de tirer des enseignements utiles pour sa propre pratique professionnelle.



■ Quel est le rôle du DE dans l'autoanalyse des pratiques professionnelles ?

Le DE, en tant qu'encadreur de proximité, doit être capable d'aider ses adjoints à autoanalyser leurs pratiques professionnelles. Pour cela, il doit les outiller, matériellement et surtout intellectuellement, pour qu'ils soient ensuite capables de procéder par eux-mêmes à cette analyse réflexive.

C'est dire que l'appui du directeur ne porte pas directement sur une composante des pratiques enseignantes (par exemple, la capacité à maîtriser les grands groupes, ou à passer une consigne), mais sur la méthodologie qui permettra aux adjoints d'analyser et d'améliorer toutes les composantes de leurs propres pratiques professionnelles.

En conséquence, on peut dire que le DE fait ici de l'accompagnement pédagogique et qu'il donne à ses adjoints les moyens d'entrer dans une dynamique de développement professionnel⁹.

4.2. La posture du directeur dans le développement professionnel des enseignants

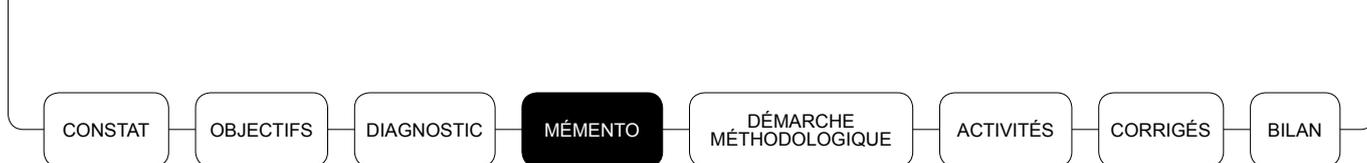
De même que, nous l'avons vu, le contrôle est suivi d'un rappel des prescriptions et les analyses de pratiques d'une formation, l'autoanalyse de pratiques est suivie du développement professionnel des enseignants. Mais pour toi, directeur, quelle différence y a-t-il entre les trois ?

Pour toi, l'essentiel se trouve dans le changement de posture :

- En tant qu'accompagnateur, tu ne dictes pas, tu n'imposes jamais quoi que ce soit, tu t'interdis de dire « ce qu'il faut faire ». Sinon, tu serais dans la posture du contrôleur qui rappelle les prescriptions.
- Si tu veux accompagner, essaie de ne pas amener ton adjoint, même par des méthodes actives, à faire obligatoirement ce que toi, tu estimes bon ; et évite de donner des conseils s'ils ne te sont pas demandés. Si tu le faisais, tu serais dans la posture du formateur.
- Et même si un adjoint te demande un conseil relatif à une question pédagogique, prends l'habitude de l'aider à trouver par lui-même, grâce à un questionnement patient, subtil et adéquat. Tu te donneras ainsi la possibilité de compléter, de renforcer ou de nuancer ses idées et ses pratiques, sans qu'il puisse avoir le sentiment que cela ne vient pas de lui. Cette capacité à trouver par soi-même des voies d'amélioration, renforcée par l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle, contribue beaucoup au développement professionnel.

Peut-être as-tu l'impression qu'il te sera difficile de remplir tous ces rôles, en particulier le rôle d'accompagnateur auquel tu n'es pas habitué. Mais toi aussi tu vas développer tes compétences.

⁹ Voir les définitions dans la partie « Clarification terminologique ».



5. LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

Nous avons jusqu'à maintenant décrit comment le DE aidait ses adjoints, mais comment lui-même améliore-t-il ses pratiques ?

5.1. Les points de vigilance

Pour devenir un directeur compétent, la priorité consiste à prendre conscience de deux nécessités : l'appropriation de tes missions et le changement de posture.

- Quand tu deviens directeur, tu dois remplir des missions nouvelles, celles que l'institution attend d'un DE. Ainsi, par exemple, viser les cahiers de préparation de tes adjoints et apporter des observations utiles, entretenir des relations positives avec les partenaires, etc. Comme nous l'avons vu tout au long de ce livret, ces tâches à accomplir sont nombreuses et variées, dans le domaine du management comme dans l'encadrement pédagogique. Leur nouveauté demande un apprentissage.
- Ces activités nouvelles supposent aussi un changement de posture. En effet, en tant que DE, tu n'es plus un enseignant. Tu ne prends plus donc systématiquement le point de vue de l'enseignant mais tu t'efforces, dans tes pensées et dans tes actes, de tenir compte de tous les membres de la communauté éducative. Tu es le garant de la cohérence éducative de tous les acteurs au service de la réussite des élèves.

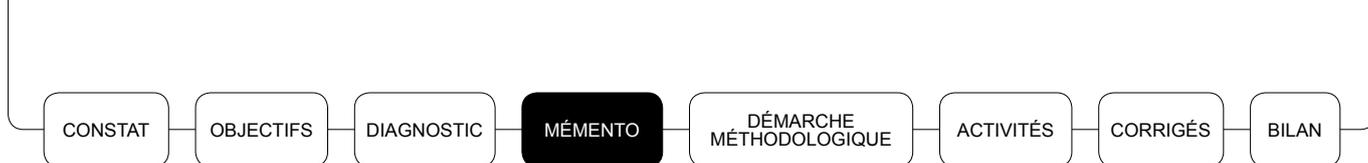
Ces changements qu'imposent tes fonctions de DE, tu devrais pouvoir les mener à bien progressivement.

5.2. Un moyen privilégié : l'analyse réflexive

Parallèlement, ces mêmes activités, qui sont susceptibles de générer de la satisfaction ou de la frustration, peuvent faire émerger de nouvelles connaissances ou de nouveaux savoir-faire. C'est la dimension constructive de l'activité, c'est-à-dire l'effet que l'activité produit sur le travailleur.

Mais cette dimension constructive de l'activité n'est pas la simple accumulation de tes connaissances ou savoir-faire. En effet, pour que l'activité soit constructive et que l'on puisse vraiment parler de développement professionnel, il faut une « réorganisation, par élargissement ou par rupture, de(s) [...] manières d'agir, de penser et de sentir » (PASTRÉ, 2005, p. 34). C'est ce que permet l'analyse réflexive.

Pour le DE comme pour les enseignants, l'analyse réflexive est un retour, une analyse et une évaluation de ses pratiques professionnelles. Elle peut porter sur tous les aspects : la planification des visites de classe, le visa des cahiers de préparation, la conduite des entretiens après l'observation de leçons, la supervision des adjoints dans la vie de l'école, ou celle des devoirs donnés par les maîtres, etc.



Grâce à l'analyse réflexive, tu pourras tirer les leçons de ce que tu fais et procéder aux réajustements légers ou aux modifications profondes qui s'imposent dans ta manière de contrôler, d'encadrer et d'accompagner tes adjoints. Tu vas réorganiser tes modes de pensée et d'action et les améliorer.

C'est le principe fondamental du développement professionnel : il n'y a pas d'activité constructive sans réflexivité (PASTRÉ, 2005). Nous verrons comment faire dans la démarche méthodologique.

5.3. Les modalités du développement professionnel du directeur d'école

Comme pour l'enseignant, il existe pour le DE deux modalités de développement professionnel : le développement professionnel autonome et le développement professionnel accompagné.

■ Le développement professionnel autonome

La pratique professionnelle donne lieu à la résolution de divers problèmes. À ces occasions, le professionnel fait preuve d'ingéniosité et de créativité pour être à la hauteur des attentes :

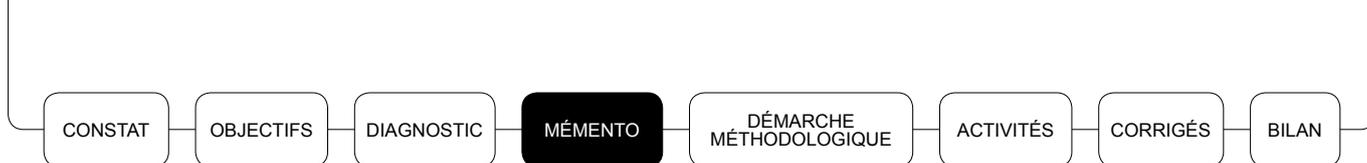
- Dans le feu de l'action, tu es amené à réfléchir à chaud sur ton activité et à procéder à des ajustements. Cette pratique de la réflexivité est importante mais elle n'est pas la plus profonde.
- En revanche, lorsqu'après l'action, tu reviens par la pensée sur ton activité, tu en tires davantage des leçons. C'est ce qui permet aux professionnels qui pratiquent l'analyse réflexive de tirer des savoirs plus stables par rapport à leurs pratiques professionnelles.

■ Le développement professionnel accompagné

L'on parle de développement professionnel accompagné lorsqu'une personne ressource y contribue directement et intentionnellement. C'est ce qui se produit lorsque, par exemple :

- tu bénéficies d'une visite de classe ;
- tu échanges avec des collègues sur des sujets professionnels ;
- tu prends part à un stage de recyclage ou à toute autre session de formation portant sur des questions professionnelles.

Toutes ces occasions de la vie professionnelle peuvent donc être des opportunités de développement professionnel, surtout si tu y appliques l'analyse des pratiques professionnelles. Par exemple, lorsque tu échanges avec des collègues sur la manière dont ils procèdent pour organiser les visites de classe, chacun expose sa manière de faire. Tu peux être amené à comparer ce que tu as l'habitude de faire avec les manières de faire des autres. Tu peux aussi être amené à décrire ta manière de faire. En le faisant, tu pourrais



découvrir des failles dans tes procédures ou des pistes pour mieux faire ultérieurement. Même si ces changements peuvent sembler modestes, ils contribuent à ton développement professionnel.

6. PRÉSENTATION DE QUELQUES DISPOSITIFS ET OUTILS ADAPTÉS AUX DIFFÉRENTS RÔLES

Afin d'être à l'aise dans les différentes activités professionnelles que nous venons d'évoquer, il te sera utile de connaître quelques outils et procédés particulièrement adaptés.

6.1. Un outil adapté au contrôle et au rappel des prescriptions

Le cahier d'observation convient particulièrement au contrôle et au rappel des prescriptions.

■ Qu'est-ce que le cahier d'observation ?

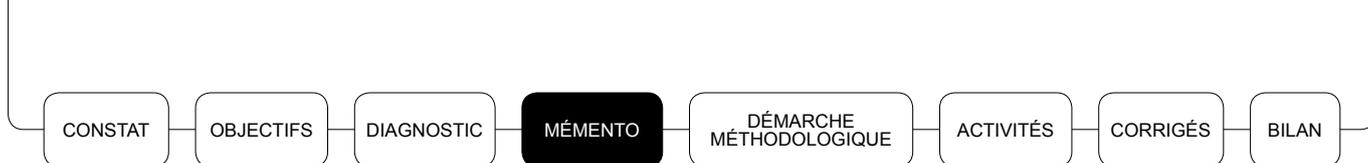
Le cahier d'observation est un cahier où sont notées les principales appréciations, observations et recommandations du DE à son adjoint lorsque celui-ci lui présente son cahier de préparation pour visa. C'est là que les orientations données par les autorités éducatives sont clairement réaffirmées. Le DE y insiste sur l'obligation de faire ce qui est dit dans les textes officiels et de le faire selon les méthodes prescrites.

Ces appréciations peuvent porter, par exemple, sur les points suivants :

- la prise en compte des disciplines prévues par les programmes officiels ;
- la qualité des préparations : respect des méthodologies, utilisation du matériel didactique... ;
- la régularité des préparations.

■ Quel est l'intérêt de ce cahier d'observation ?

Alors que le DE fait des inscriptions sommaires sur les cahiers de préparation, c'est dans le cahier d'observation qu'il se montre exhaustif et constructif. De plus, ce cahier sert d'aide-mémoire, où sont rassemblées toutes les remarques au fil de l'année. Ces deux raisons font de ce cahier un outil essentiel de rappel des prescriptions et de communication entre le DE et chaque adjoint.



6.2. Des dispositifs adaptés à l'analyse de pratiques et à la formation

6.2.1. Les dispositifs inspirés des GAP

■ Qu'est-ce qu'un GAP?

« Le groupe d'animation pédagogique est un cadre de formation continue, d'autoformation, d'échanges d'expériences et d'information pour les enseignants du primaire » (MEBA, 2008, article 2).

Les GAP ont longtemps occupé une place centrale dans le dispositif de formation continue des enseignants au Burkina mais ils ont connu de nombreux dysfonctionnements, au point d'être officiellement supprimés, en partie parce qu'ils « sont passés d'une organisation informelle et libre des enseignants, à une organisation formelle décidée par l'administration » (DGEPFIC/MENA, 2017, p. 17).

■ Comment s'inspirer des GAP?

En collaboration avec d'autres DE partageant la même vision que toi, de manière informelle et avec l'accord de vos adjoints, vous pourriez vous associer pour promouvoir des cadres de formation inspirés par l'expérience des GAP.

■ Quel est l'intérêt des dispositifs inspirés des GAP?

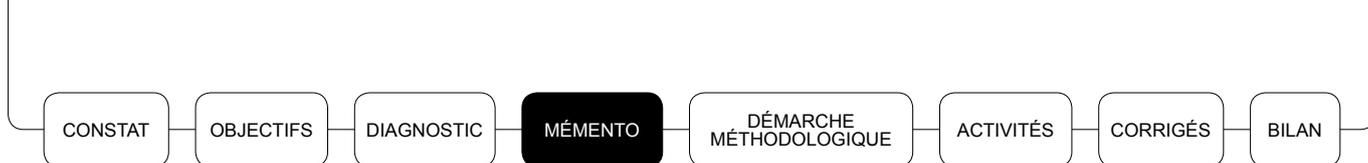
« L'objectif est de faire de chaque maître un éducateur éclairé, capable de participer à la promotion de l'école, de discuter et d'influer sur la qualité de l'éducation » (DGEPFIC/MENA, 2017, pp. 15-16).

Ces nouvelles formes d'organisation devraient surtout « servir de cadre de renforcement des compétences des enseignants dans la didactique des disciplines. Pour ce faire, les activités retenues devraient concerner des leçons pratiques, la résolution de situations problèmes d'enseignement/apprentissage, les innovations pédagogiques et les nouvelles orientations du système éducatif » (DGEPFIC/MENA, 2017, p. 19).

6.2.2. La quinzaine critique

■ Qu'est-ce que la quinzaine critique (QC)?

La QC, qui a été introduite dans le contexte burkinabè par Justin Palenfo en 1992, est un moment d'analyse collective de pratiques professionnelles dans lequel le DE est impliqué au même titre que ses collègues enseignants.



■ Quel est l'intérêt de la QC ?

Pourquoi la QC ?

La QC est inspirée des réunions hebdomadaires qui rythment la vie des entreprises. Palenfo justifiait la mise en œuvre de la QC par le fait qu'en s'adressant à un adjoint isolé, la portée de son action se limite à cet adjoint. Pour mieux faire, Palenfo affirme : « j'ai pensé qu'il serait plus judicieux d'élargir ces observations à toute l'équipe-maitres regroupée afin que d'une part je fasse [...] six coups, en y impliquant bien entendu la classe du directeur ».

En mettant en œuvre la QC, tu te mets sur un pied d'égalité avec tes adjoints. En effet, c'est l'équipe constituée de tous les enseignants de l'école qui analyse les éléments, notamment les supports pédagogiques qu'ils ont sélectionnés et rassemblés. Chacun apporte sa contribution sur les points à l'ordre du jour proposé par le DE. Cet ordre du jour peut d'ailleurs être modifié par les adjoints.

6.3. Un outil et des dispositifs adaptés à l'autoanalyse des pratiques et à l'autoformation

6.3.1. L'observation de séance encadrée par des entretiens

■ Qu'est-ce que l'observation encadrée par des entretiens ?

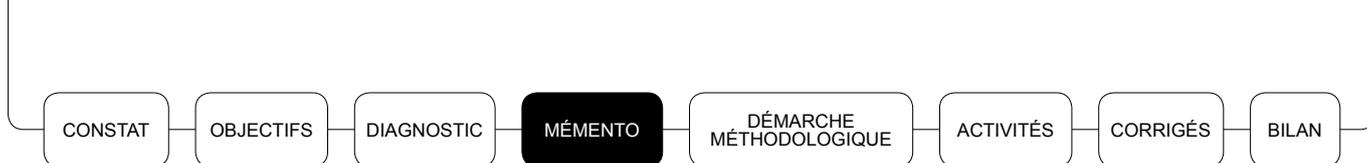
Dans le cadre de la recherche OPERA, l'observation de certaines leçons a été suivie et précédée d'un entretien. Cette approche est propice à l'autoanalyse de ses pratiques par l'adjoint.

L'entretien préalable entre le DE et l'adjoint vise à permettre à l'adjoint de préciser l'objectif de la séance et la démarche qu'il entend suivre. Quant à l'entretien post-séance du DE avec l'adjoint, il permet à l'adjoint d'apprécier sa prestation par rapport aux objectifs fixés. Pour aider à la compréhension de l'activité et de ses effets sur les apprentissages des élèves, tu peux aussi échanger avec un échantillon d'élèves.

Ces entretiens sont différents des entretiens réalisés dans d'autres cadres parce qu'ils sont conduits pour faciliter l'autoanalyse de sa pratique par l'enseignant.

■ Quel est l'intérêt de cette démarche ?

Si tu procèdes fréquemment de cette façon, tu offres à ton adjoint la possibilité d'accéder à l'autonomie dans l'analyse de ses pratiques. En effet, en s'habituant à ces questionnements, il sera rapidement capable de procéder tout seul à l'analyse de son activité professionnelle et préparer ainsi son développement professionnel. Il deviendra un « praticien réflexif » (SCHÖN, 1994).



Si un acteur engagé dans une situation professionnelle prend conscience par lui-même de ses propres difficultés, il peut plus facilement opérer les changements qui s'imposent pour mieux réussir. Et même si une activité se déroule de manière totalement satisfaisante, il est important de procéder à ce type d'analyse qui permet d'expliquer et de comprendre les raisons de ce succès. C'est ainsi que l'analyse réflexive permet de capitaliser l'expérience et d'en tirer le maximum de profit.

6.3.2. L'autoconfrontation

■ Qu'est-ce que l'autoconfrontation ?

L'autoconfrontation consiste à confronter un enseignant à des traces de son activité et à le questionner à ce sujet. Ces traces doivent être fiables : en fonction des possibilités techniques du milieu, l'autoconfrontation pourra se faire à partir d'un enregistrement vidéo, d'un enregistrement audio, d'une grille d'observation remplie de manière exhaustive, d'un cahier de préparation, etc. L'on peut d'ailleurs utiliser plusieurs de ces supports au cours du même entretien.

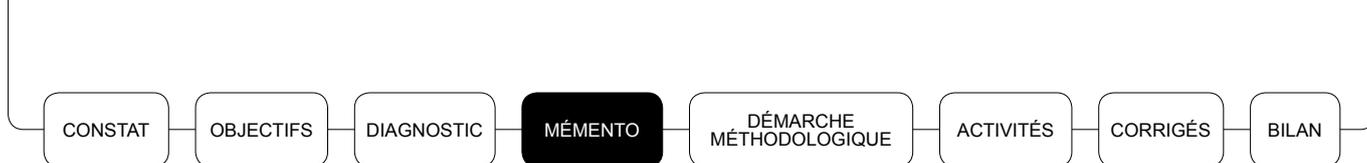
On a pu recenser sept (7) principes fondamentaux (LEBLANC, *Autoconfrontation...*) pour mettre en place un entretien d'autoconfrontation :

1. L'enseignant concerné connaît les objectifs de l'entretien et y adhère.
2. Les conditions pratiques (lieu, moment, durée...) sont déterminées conjointement par le DE et l'adjoint.
3. L'adjoint accepte le principe de l'enregistrement.
4. Il peut contrôler l'enregistrement et demander l'anonymat si l'enregistrement doit être utilisé dans d'autres circonstances que l'autoconfrontation.
5. L'utilisation et la diffusion éventuelles de l'enregistrement en dehors de la séance d'autoconfrontation sont connues et acceptées par l'enseignant enregistré.
6. Il règne un climat de confiance entre les participants.
7. Le DE accepte de renégocier le cadre d'utilisation ou de diffusion si la personne enregistrée le demande.

■ Quel est l'intérêt de cette démarche ?

L'objectif est d'amener l'enseignant à dire comment et pourquoi il a agi d'une manière donnée à un moment donné. Ainsi, il doit expliciter ce qui a du sens pour lui : ses actions, ses émotions, ses intentions, ses attentes, etc. En somme, il s'agit de présenter un miroir où l'adjoint peut revoir son activité. Ce faisant, il prend de la distance et voit des aspects qu'il ne voyait pas auparavant. Ainsi :

- il se penche sur ses actions réelles, avec lucidité et honnêteté, sans se retrancher derrière un discours général sur sa pratique, sans être sur la défensive et sans vouloir se justifier ;



- de son côté, le DE est dans une attitude bienveillante et s’abstient tout autant de critiquer que de donner des conseils ;
- c’est l’enseignant lui-même qui trouve, à partir de son travail d’explicitation de ses pratiques actuelles, des voies d’amélioration pour ses pratiques futures.

6.3.3. Le cahier de bord

■ Qu’est-ce que le cahier de bord ?

« C’est un outil de collecte de données. C’est un cahier dans lequel l’enseignant doit porter toutes les informations qui lui sont utiles. C’est un outil précieux qui lui sert d’aide-mémoire. Il est aussi appelé journal personnel et professionnel » (MEBA, 2008, p. 37).

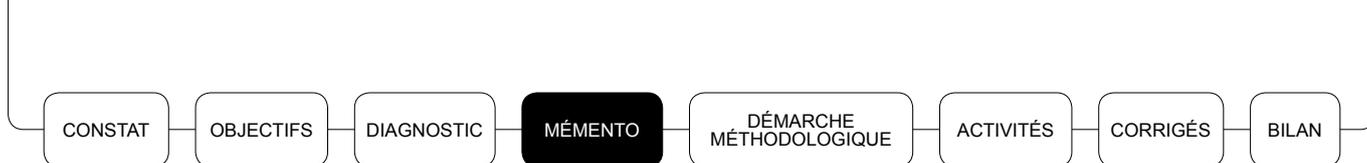
Chaque enseignant doit tenir dans sa classe un cahier de bord pouvant contenir par exemple :

- des informations sur la CEB et l’école ;
- le calendrier de l’année scolaire : débuts et fin des trimestres, dates des examens et concours scolaires, jours fériés ;
- le PAI et le PAC, notamment la partie « plan d’action » ;
- les comptes rendus des réunions ;
- les résultats d’évaluations de sa classe dans les différentes disciplines ;
- le degré de participation des élèves aux activités ;
- les difficultés rencontrées ainsi que les solutions qui ont été tentées ;
- les expériences tentées et leurs résultats ;
- les succès marquants ;
- etc.

■ Quel est l’intérêt du cahier de bord ?

Le cahier de bord permet de noter des données diverses plus ou moins brutes, dont l’utilité peut ne pas être perçue dans l’immédiat. Mais, par la suite, ces données peuvent faire l’objet d’une autoanalyse plus approfondie. En somme, le cahier de bord est un précieux support pour la pensée réflexive ; il « permet à un enseignant de se positionner par rapport à ses pratiques et ses compétences [...], de se fixer des axes de progression et d’analyser ses nouvelles pratiques » (ALTET *et al.*, 2015, p. 263).

Ceux qui s’adonnent à la pensée réflexive, qu’ils soient enseignants ou directeurs, tiennent généralement un cahier de bord. Écrire régulièrement dans son cahier de bord devient alors une exigence et une discipline que l’on s’impose.



6.3.4. Le plan d'amélioration

■ Qu'est-ce que le plan d'amélioration ?

Le plan d'amélioration « est un dispositif de remédiation d'insuffisances en vue d'une amélioration de performance et donc de rendements. [...] Il est dit plan d'amélioration individuel lorsqu'il est élaboré et mis en œuvre par un enseignant pour solutionner les contreperformances de ses élèves dans une discipline donnée » (MEBA, 2008, p. 37). Cet « outil de soutien à l'encadrement pédagogique des enseignants [...] » est élaboré par chaque enseignant pour sa classe, en collaboration avec son directeur d'école, le CPI et/ou le CCEB » (ALTET *et al.*, 2015, p. 41); en cela, on peut dire que le PAI est un outil de formation.

L'« outil de contrôle et de soutien à l'encadrement pédagogique et administratif », communément appelé plan d'amélioration collectif (PAC), est l'équivalent du PAI pour une école. Alors que le PAI porte sur une classe donnée dans une école, le PAC porte sur l'ensemble des classes d'une école.

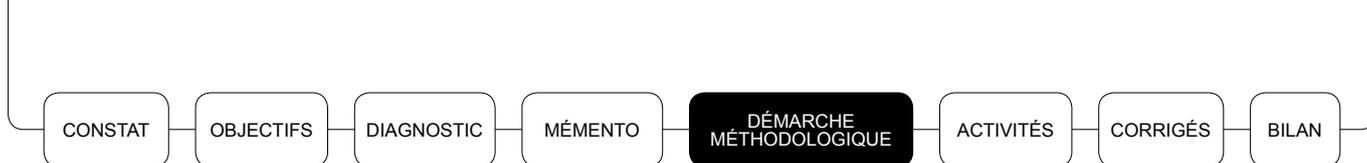
■ Quel est l'intérêt du plan d'amélioration ?

Ciblant un problème pédagogique, le plan d'amélioration « est un projet élaboré en vue de rendre meilleurs les résultats scolaires. C'est un instrument de gestion pédagogique, à partir duquel les lacunes ou les insuffisances des élèves sont décelées sur la base de leurs résultats, et grâce auquel ces insuffisances font l'objet de remédiation à travers des activités prévues » (ALTET *et al.*, 2015, p. 41).

Pour un enseignant, le PAI est un moyen d'atteindre son objectif, la réussite des élèves. C'est un instrument de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR) à l'intérieur d'une classe. Le PAI responsabilise l'enseignant, en lui demandant de s'interroger avec le directeur sur les facteurs qui favorisent ou nuisent aux performances scolaires des élèves. En fonction des résultats de cette réflexion, il conçoit et met en œuvre un plan d'actions favorisant les apprentissages. En cela, on peut dire que le PAI est aussi un outil de développement professionnel.

Au-delà du problème qui est retenu pour chaque classe de l'école, l'intérêt du PAC est de focaliser l'attention de toute l'équipe école sur une discipline donnée.

Nous voici parvenus au terme de ce mémento : tu sais désormais en quoi consiste le rôle du directeur comme « encadreur pédagogique de proximité » et quels sont les principaux outils et dispositifs que tu peux employer. Nous allons voir maintenant comment procéder concrètement.



- l'adéquation des activités par rapport aux méthodologies préconisées.

Lorsque la préparation est relativement satisfaisante, tu écris la mention « Vu, ce jour... » et tu signes le cahier de préparation. Cela signifie que tu autorises ainsi l'adjoint à dispenser les enseignements du jour concerné. Tu écris ton appréciation globale dans le cahier d'observation. Si les insuffisances sont nombreuses et/ou importantes, ces observations se feront aussi dans le cahier d'observation que nous avons présenté dans le memento.

■ Le cahier de roulement

L'observation du cahier de roulement est l'un des éléments qui te permet de passer du contrôle de la préparation du maître au contrôle de ce qui se passe effectivement dans la classe. Tu peux y voir :

- si la qualité des devoirs administrés est conforme aux instructions ;
- si la manière de faire les devoirs est conforme aux recommandations officielles ;
- si l'enchaînement des devoirs et des leçons est cohérent ;
- si les élèves tirent profit des enseignements.

■ Un échantillon de cahiers de devoirs

Le DE peut faire à propos des cahiers de devoirs des élèves les mêmes observations que sur le cahier de roulement. En te fondant sur ces cahiers tu vérifies :

- le nombre et de la régularité des devoirs ;
- la qualité et l'adéquation des sujets de devoir ;
- la qualité des corrections apportées par le maître.

1.2. Le rappel des prescriptions

Quand tu constates un dysfonctionnement, voici la démarche à suivre :

- ➊ Dans un premier temps, tu essaies de trouver des solutions à ton niveau personnel. Ainsi, tu peux être amené à attirer l'attention d'un adjoint sur un dysfonctionnement, à lui faire directement des observations. Par exemple, s'il s'agit d'un dysfonctionnement pédagogique, le DE le mentionne dans le cahier d'observation.
- ➋ Dans un deuxième temps, tu poses le problème en conseil des maîtres ou lors d'une QC. Tu peux aussi demander conseil à un autre collègue plus expérimenté.
- ➌ Dans un troisième temps, si toutes ces actions ne permettent pas de trouver une solution satisfaisante, tu fais appel au CPI ou au CCEB.

En somme, comme le prévoient les instructions officielles de rentrée, « les conseils prodigués, les résultats et les appréciations des contrôles de leçons et/ou les visites de classe doivent être consignés non seulement dans le cahier d'observation des enseignants mais

aussi dans le cahier de bord du directeur qui en rendra compte au conseiller pédagogique itinérant ou au chef de circonscription. [...] En cas d'absence ou de manque de préparations non justifiées, exiger un rapport écrit de l'intéressé et rendre compte au chef de circonscription. Ce contrôle concernera également les cahiers de devoirs des élèves en vue d'apprécier la qualité et la fréquence (deux devoirs au moins par jour) des évaluations des apprentissages des élèves » (MEBA, 2008, p. 18).

Une pratique à oublier : la visite de classe inopinée

Autrefois, quand l'institution demandait seulement au directeur de jouer un rôle de contrôle, il était d'usage que celui-ci fasse des visites de classes inopinées. Celles-ci consistaient à entrer dans la classe d'un adjoint pour observer une séance, sans que l'enseignant en question en ait été informé au préalable.

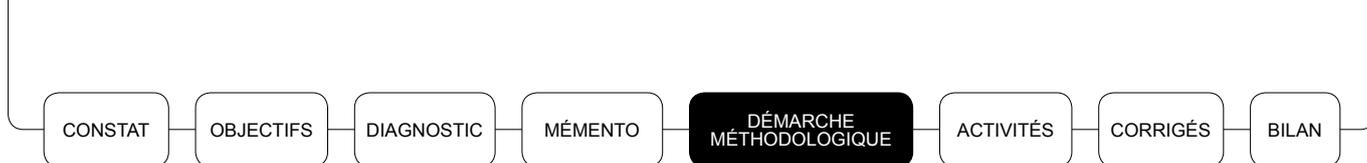
On a pu faire trois critiques importantes à cette ancienne méthode :

- Cette manière de procéder demandait à l'adjoint d'être capable de faire à tout moment ce qu'aurait fait idéalement un enseignant expert.
- L'enseignant était peu sollicité pour trouver des pistes d'amélioration de ses pratiques ultérieures puisque l'encadreur pédagogique sort de l'observation de la séance d'enseignement/apprentissage avec ses conseils que l'enseignant se doit de noter scrupuleusement pour les mettre en application par la suite.
- Le caractère inopiné des visites n'était pas de nature à favoriser la coopération, d'autant qu'aucun professionnel n'aime être observé (CLOT, 2005).

C'est pourquoi, depuis la généralisation de la NAEP, il est recommandé de privilégier la voie de l'accompagnement et d'impliquer davantage les adjoints dans l'organisation et l'exploitation des visites de classes.

2. UTILISER LES DISPOSITIFS ET OUTILS D'ANALYSE DE PRATIQUES ET DE FORMATION

Dans son rôle de formateur, le DE n'a plus pour seul objectif de s'assurer de la conformité des prestations ou des documents réglementaires. Il analyse les pratiques professionnelles de ses adjoints dans la perspective de contribuer à leur formation. Ce que le DE fait, il le fait en situation duelle (face à face avec un seul adjoint) ou en situation collective (dans une situation de groupe, avec d'autres adjoints).



2.1. Le rôle du directeur dans l'analyse de pratiques professionnelles et dans la formation en situation duelle

Notre attention va se porter sur la visite de classe conçue comme un moment d'analyse de pratiques dans une logique de formation, comme tu es appelé à le faire au quotidien en ta qualité de DE. Aussi, nous allons te présenter successivement la préparation de la visite, la visite proprement dite et l'entretien post-visite

■ La préparation de la visite

Conscient de la complexité de l'enseignement, tu dois préparer minutieusement la visite de classe. Cette préparation implique l'accord et la participation de l'enseignant à observer.

C'est dire que l'observation d'une séance dans une optique de formation ne se fait pas de manière inopinée. Le planning est établi de concert avec l'enseignant.

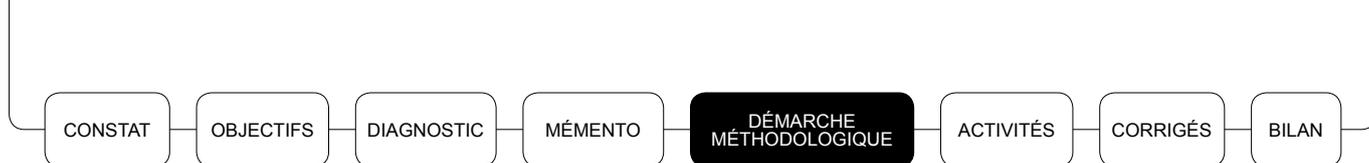
C'est avec le maître, et généralement en fonction de ce qui est prévu dans son plan d'amélioration, que la séance à observer est choisie. Dans la phase de préparation, le DE doit donc s'imprégner de nouveau du plan d'amélioration de l'enseignant puisque c'est ce document qui synthétise les principales orientations de l'activité de l'enseignant ;

L'objectif de la visite de classe peut aussi être de voir comment le maître réinvestit ou prend en compte les observations qui lui ont été faites précédemment ou de constater ses progrès. Dans ce cas, tu dois te remémorer ce que tu lui as toi-même recommandé dans le cahier d'observation notamment. Tu ne fais pas cette visite dans le but de mettre en relief des défaillances, mais, en premier lieu, de constater et renforcer ce qui est bien fait et ensuite, éventuellement, de chercher avec l'enseignant des pistes pour améliorer les aspects à améliorer.

Pour ce qui est des aspects disciplinaires, en dépit de ton expérience et de tes connaissances, tu dois actualiser tes connaissances relatives aux contenus à enseigner.

■ L'observation proprement dite de la leçon

L'analyse des aides pédagogiques peut se faire juste avant l'observation de la séance ou après. C'est pourquoi des documents tels que le cahier de préparation, le cahier de devoirs journaliers et le PAI pourraient être examinés par le DE. Le tableau ci-dessous donne à titre indicatif des critères d'appréciation à prendre en compte par le DE dans l'examen de chaque aide pédagogique.



Aides pédagogiques	Critères d'appréciation possibles	Observations
Cahier de préparation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régularité de la préparation ▪ Formulation des objectifs ▪ Congruence entre items et objectifs ▪ Adéquation du contenu avec le programme ▪ Adéquation avec les démarches préconisées 	
PAI	Congruence entre les activités du PAI et la préparation du jour	
Cahier de devoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régularité des devoirs ▪ Qualité des items ▪ Effectivité de la correction ▪ La prise en compte de toutes les disciplines 	

■ L'attitude du DE pendant la visite

Lors de la visite de classe, tu dois te faire le plus discret possible. Ainsi, tu t'installes le plus souvent au fond de la salle pour avoir une vue d'ensemble des interactions entre, d'une part, l'enseignant et ses élèves et, d'autre part, entre les élèves.

Pour ne pas nuire au déroulement de la séance, tu n'interviens pas pendant l'activité, même si tu constates des erreurs grossières du maître¹⁰. Tu dois d'autant plus t'abstenir d'intervenir que tu sais que toute intervention maladroite peut nuire durablement à l'estime que les élèves peuvent avoir pour leur enseignant.

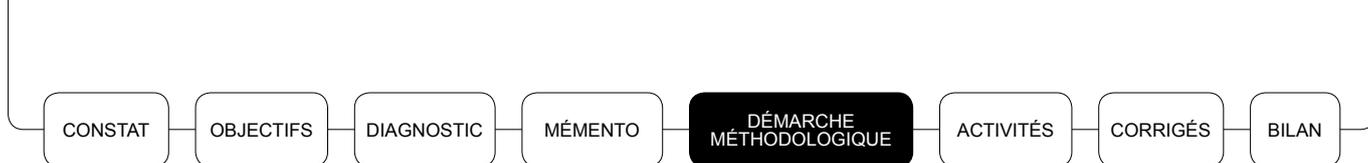
Les enregistrements audio ou vidéo ne sont pas interdits (et peuvent même être utiles), mais l'outil généralement utilisé est une grille d'observation.

■ La grille d'observation préconisée dans une logique de formation

Cette grille d'observation, préconisée par la NAEP, est plus exhaustive que celle utilisée dans une logique de contrôle. Noter le maximum de données permet ensuite d'attirer l'attention de l'enseignant observé sur des faits précis, en particulier sur la manière dont les élèves se comportent et apprennent, et plus seulement sur ce qu'il fait lui-même. C'est ce que synthétise le tableau ci-dessous :

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ

¹⁰ Le seul cas légitime d'intervention du DE serait une situation où le maître mettrait physiquement les élèves en danger.



Durée	Étape de la méthodologie	Activités d'enseignement/apprentissage		Observations
		Activités de l'enseignant	Activités des élèves	
Début : Fin : Durée :				

SOURCE : Tableau élaboré par le concepteur en s'inspirant de MENA (2007).

- La colonne « durée » permet de rendre compte ultérieurement de la gestion par l'enseignant du temps imparti à cette séance.
- Les « étapes de la méthodologie » constituent le cheminement préconisé par les autorités de l'éducation pour conduire une séance d'enseignement dans cette discipline spécifique.
- Dans les colonnes « activités de l'enseignant » et « activités des élèves », l'observateur note, avec autant de précision que possible, ce que disent et font ces acteurs.
- Dans la colonne « observations », le DE peut noter des éléments qu'il juge particulièrement bien réussis (+), des éléments qu'il juge moins bien réussis (+/-) et des faits à propos desquels il compte poser des questions (?) à l'enseignant pour mieux comprendre.

■ L'entretien post-observation

Après l'avoir ainsi observé dans une situation d'enseignement, tu procèdes à un entretien pédagogique avec ton adjoint. Contrairement à ce qui se passait auparavant quand le DE était dans une logique de contrôle, désormais il échange, il dialogue avec lui en vue d'analyser sa pratique pédagogique et de rechercher en collaboration avec lui des stratégies pour un meilleur apprentissage des élèves.

Pour réussir l'entretien post-observation, tu dois considérer l'enseignant comme un acteur dont il faut prendre en compte toutes les dimensions : le rationnel et l'affectif. En conséquence, tu veilles à ne rien dire qui frustre ou blesse l'adjoint. Bien au contraire, tu dois tenir des propos bienveillants qui vont l'inciter à améliorer ses pratiques d'enseignement/apprentissage. En d'autres termes, il s'agit pour toi de sélectionner avec tact ce que cet enseignant précis est capable d'entendre à ce moment précis et qui puisse l'aider ou l'inciter à mieux faire ultérieurement.

L'entretien post-observation se déroule selon les principales étapes suivantes :

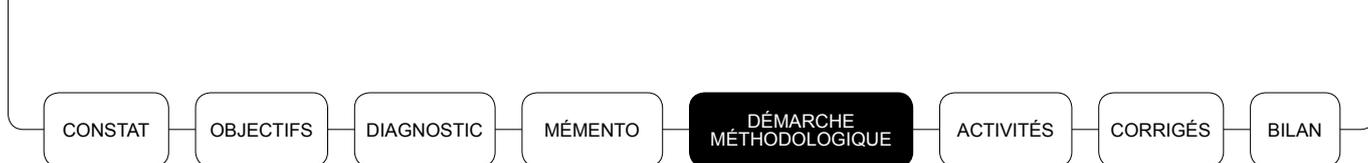
1. ce qui était prévu : rappel par l'enseignant, seul ou éventuellement avec l'aide des questions posées par le DE, de ses objectifs et des démarches qu'il prévoyait de mettre en œuvre pour les atteindre ;

2. ce qui a été réalisé : rappel par l'enseignant, seul ou éventuellement avec l'aide des questions posées par le DE, avec autant de précisions que possible, de ce qui s'est effectivement passé ;
3. ce qui est souhaitable : à partir de l'écart entre le prévu et le réalisé, formulation d'hypothèses en vue d'une meilleure réussite ;
4. co-élaboration, avec l'accompagnement du DE d'un projet. Il s'agit de ce qui sera fait pour améliorer les prestations ultérieures.

Le tableau ci-dessous reprend ces principales étapes et propose des questions que tu pourrais poser à un adjoint lors d'un entretien pédagogique.

Étapes	Contenus	Questionnement possible
Ce qui était prévu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire le point sur ce qui était prévu : l'encadreur donne la parole à l'enseignant pour qu'il précise ce qu'il avait prévu (intention pédagogique, démarche...). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel était ton objectif dans cette séance ? ▪ Que voulais-tu faire ? Comment voulais-tu le faire ? ▪ Peux-tu rappeler ce que tu voulais que les élèves fassent ? Comment voulais-tu qu'ils le fassent ?
Ce qui a été réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire le point sur ce qui a été réalisé : à partir des observations de l'encadreur et des siennes, l'enseignant doit rappeler avec suffisamment de précision ce qui s'est passé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'as-tu fait pour commencer ? ensuite ? à la fin de la séance ? ▪ Qu'est-ce que les élèves ont fait à ce moment-là ? Ont-ils tous réagi de la même façon ? ▪ Comment es-tu intervenu ? Comment as-tu réagi ? Quel en a été l'effet ?
Ce qui est souhaitable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser ensemble l'écart entre ce qui a été réalisé et ce qui était prévu. ▪ Examiner ensemble ce que l'enseignant pourrait faire d'autre pour améliorer la réussite de l'activité. ▪ Trouver de commun accord ce qui est souhaitable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En somme, qu'est-ce qui ne s'est pas passé comme prévu ? Pourquoi, d'après toi ? ▪ Comment aurais-tu pu faire ? Que ce serait-il passé alors, selon toi ? ▪ Connais-tu d'autres manières de... ? ▪ Pour conclure, parmi ces possibilités, quelle est la plus efficace selon toi ?
Élaboration d'un projet d'amélioration	<p>Élaborer ensemble un microprojet d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le DE guide son adjoint vers des pistes d'amélioration sur des points précis relatifs à la séance observée : comment concevoir une nouvelle préparation de l'activité ? Quelles ressources ? Quelle démarche ? Quels outils ? ▪ le DE fait émerger des pistes de formation toujours en relation avec la séance observée, mais sur des sujets plus larges : Quels sont les points pas ou peu maîtrisés ? Comment se former ? lectures ? échanges ? observations d'un collègue chevronné ? etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce qu'il faudrait que tu changes pour mieux réussir ? ▪ Comment penses-tu t'y prendre ? Où et auprès de qui penses-tu trouver de l'aide (personnes, documents, etc. ?) ▪ Sur quoi vas-tu mettre l'accent d'ici la prochaine visite ? Comment vas-tu faire ?

SOURCE : Tableau inspiré de MEBA/ACDI/SRET, 2007.



Ce qui précède est un schéma général. Dans la réalité d'un entretien, en fonction des réponses données par l'adjoint, il peut ne pas être indispensable de poser toutes les questions indiquées, ni même de suivre scrupuleusement l'ordre des étapes. L'important est que l'allure générale de l'entretien reste celle-là. Par exemple, tu peux irriter ton interlocuteur si tu lui poses une question dont il t'a déjà donné la réponse. C'est pour cette raison que l'entretien doit être fait avec tact et tu peux donc procéder à des reformulations si ton adjoint ne semble pas bien comprendre les questions posées. À certains moments, l'adjoint peut être sur la défensive. Il convient à ce moment de le motiver en évoquant des aspects positifs de sa prestation. Cela le remet en confiance et peut l'amener à parler plus facilement de cette prestation, même des aspects qui ne sont pas très flatteurs pour lui.

C'est cette capacité à analyser avec tes adjoints leurs pratiques professionnelles qui te « permet d'interroger les données significatives, de regarder à la loupe ce qui s'est passé, ce qui a été fait ou omis » (PHANEUF, 2012, p. 5). On mesure l'écart avec les visites de contrôle.

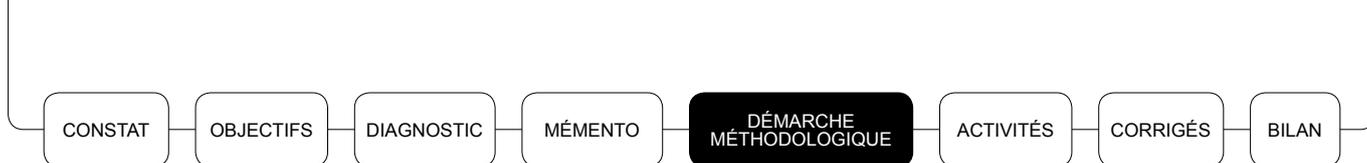
DU CONTRÔLE À L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES (APP)

Contrôle	APP
Le DE observe l'enseignant et les traces de son travail (par exemple les préparations), l'enseignant est observé.	Le DE observe, l'enseignant est invité à se souvenir de ses actes (ou à les revoir, en cas d'enregistrement) et de ses activités mentales.
Le DE compare, seul, le travail de l'enseignant avec les pratiques attendues.	Le DE et l'enseignant analysent ensemble le travail de l'enseignant : les pratiques effectives, mais aussi le cheminement de la pensée de l'enseignant avant et au moment d'agir, les choix réalisés, etc.
Le DE porte un jugement sur les points forts et les points faibles du travail de l'enseignant.	Le DE et l'enseignant conviennent ensemble des points forts et des points faibles.

■ Quels sont les principes d'action à respecter pour l'APP?

Pour mener une séance d'analyse de pratiques professionnelles, le DE respectera ces principes d'action :

- obtenir l'implication de l'enseignant tout au long du processus ;
- adopter une posture compréhensive, c'est-à-dire l'attitude de quelqu'un qui cherche à comprendre sans juger ;
- guider la réflexion sans directivité.



2.2. Le rôle du directeur dans l'analyse des pratiques professionnelles et dans la formation collective

Dans la sous-partie précédente, nous avons examiné le rôle du directeur dans l'APP et la formation en situation duelle. Nous allons voir maintenant quel peut être son rôle dans une situation d'équipe.

- Les visites de classe en équipe et l'entretien post-observation
- La collecte et la formulation des besoins collectifs de formation
- L'organisation de dispositifs inspirés des GAP

2.2.1. Les visites de classe en équipe et l'entretien post-observation

Le DE « sera évalué sur ses capacités à construire une équipe école dynamique pour un enseignement de qualité » (MEBA, 2008, p. 19). Pour ce faire, tu es invité à prendre des initiatives. Ainsi, si tu ne le fais pas déjà, tu peux associer un ou des adjoints aux visites de classe que tu fais au profit d'autres adjoints dans ton école.

Dans ce cas, cette visite se fait en impliquant pleinement dans l'organisation l'adjoint bénéficiaire de la visite de classe et l'adjoint qui est invité à venir en soutien. En procédant ainsi, tu favorises l'apprentissage par les pairs, tu développes l'implication de tous les adjoints dans la vie de l'école et tu valorises le savoir-faire de tes adjoints. En plus, surtout si ton école accueille des élèves-maitres, tu crées ainsi les conditions pour que chacun bénéficie d'un encadrement adéquat, tout en partageant la charge de travail entre tes adjoints et toi.

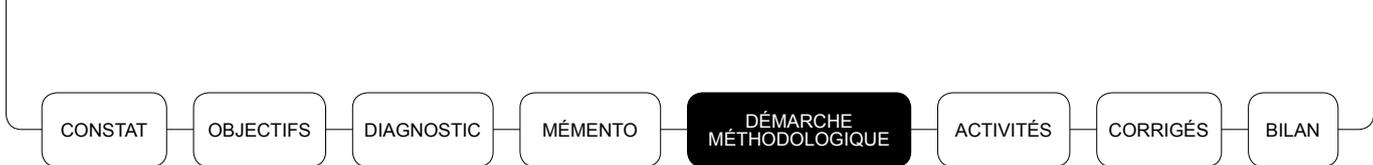
Dans le contexte du Burkina Faso, cette approche n'est pas fréquente. Toutefois, tu as la possibilité d'agir ainsi :

- pour que l'adjoint observé montre aux autres comment réaliser une tâche professionnelle donnée. Ce peut être, par exemple, la conduite d'une séance d'enseignement portant sur une démarche nouvelle ; ainsi, la résolution de problèmes mathématiques au CM ou la conduite d'une leçon de calcul au CP selon l'approche ASEI/PDSI. En procédant de cette façon, tu valorises le savoir-faire de cet adjoint ;
- pour qu'un adjoint dont l'expertise est reconnue dans un domaine donné appuie le DE lors de la visite de classe d'un autre adjoint. Dans ce cas, non seulement le savoir-faire de cet adjoint est valorisé mais il peut aussi être le mentor de l'adjoint moins expérimenté pour surmonter une difficulté spécifique.

Dans l'un ou l'autre cas, cela nécessite un climat de confiance au sein de l'équipe école, préalable à l'engagement effectif de tous les acteurs impliqués.

2.2.2. La collecte et la formulation des besoins collectifs de formation

En ta qualité de DE, il t'appartient de déterminer de manière participative avec tes adjoints, leurs besoins de formation pour les prendre en charge toi-même ou pour solliciter



le soutien du CPI et/ou du CCEB. Pour cela, tu peux utiliser deux outils à savoir un questionnaire d’autoévaluation et une grille d’observation.

■ **Le questionnaire d’autoévaluation**

C’est un outil que l’on utilise pour situer les besoins de formation. À travers cet outil, il s’agit de poser à l’enseignant des questions liées à ses activités professionnelles. Il est ainsi amené à donner son degré de maîtrise de ces activités en cochant des cases allant de 1 à 5. Chaque case de l’échelle d’appréciation correspond à un degré de maîtrise de la tâche. Ainsi :

- cocher la case 1 veut dire que « je ne peux pas exécuter cette tâche » ;
- cocher la case 2 veut dire que « j’ai besoin d’aide pour exécuter cette tâche » ;
- cocher la case 3 veut dire que « j’exécute cette tâche lentement mais efficacement » ;
- cocher la case 4 veut dire que « j’exécute cette tâche rapidement et efficacement » ;
- cocher la case 5 veut dire que « j’exécute cette tâche avec facilité et initiative ».

Le questionnaire d’autoévaluation peut donc se présenter comme suit :

QUESTIONNAIRE D’AUTOEVALUATION						
DATE : ÉCOLE : NOM :						
CONSIGNE : pour chacune des tâches ci-dessous, coche la case qui correspond à ton degré de maîtrise.						
N°	Tâches, connaissances et savoir-faire nécessaires dans le cadre du travail	Degré de maîtrise				
		1	2	3	4	5
1	Je peux expliquer pourquoi la NAEP a remplacé l’ancienne approche d’encadrement pédagogique.					
2	Je peux expliquer la logique de la structuration du PAI et du PAC.					
3	J’élabore un PAI conforme aux normes de la démarche.					
4	Je mets en œuvre mon PAI conformément aux normes.					
5	Je tiens un cahier de bord.					
6	Je pratique l’analyse réflexive à partir de mon cahier de bord.					
Par ordre décroissant d’urgence, tâches et savoir-faire pour lesquels j’ai besoin de formation						
1						
2						
3						

■ La grille d'observation

Les résultats du questionnaire d'autoévaluation doivent être croisés avec les résultats de la grille d'observation que tu remplis en tant que DE, en fonction des informations dont tu disposes. La grille d'observation reprend les mêmes tâches que présente le questionnaire. Le tableau ci-dessous est une illustration.

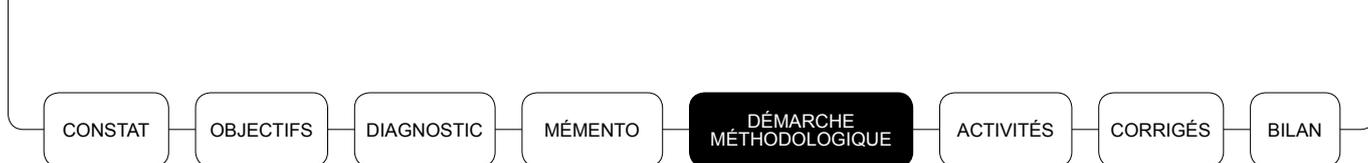
GRILLE D'OBSERVATION						
DATE : ÉCOLE : NOM DE L'ADJOINT :						
CONSIGNE : à partir des données objectives et de ce que je peux observer/constater, je coche le degré de savoir-faire ou de maîtrise de tâches professionnelles de chaque adjoint.						
N°	Tâches et savoir-faire nécessaires dans le cadre du travail	Degré de maîtrise				
		1	2	3	4	5
1	Il/Elle peut expliquer pourquoi la NAEP a remplacé l'ancienne approche d'encadrement pédagogique.					
2	Il/Elle peut expliquer la logique de la structuration du PAI et du PAC.					
3	Il/Elle peut élaborer un PAI conforme aux normes de la démarche.					
4	Il/Elle peut mettre en œuvre son PAI conformément aux normes.					
5	Il/Elle tient un cahier de bord.					
6	Il/Elle peut pratiquer l'analyse réflexive à partir des notes de son cahier de bord.					
Par ordre décroissant d'urgence, tâches et savoir-faire pour lesquels il a le plus besoin de formation.						
1						
2						
3						

En croisant les résultats de l'autoévaluation des enseignants avec tes propres observations, tu peux ainsi déterminer les besoins de formation les plus pertinents de tes adjoints, puis définir les actions de formation continue appropriées.

2.2.3. L'organisation de dispositifs inspirés des GAP

En tant que DE, on attend aussi de toi que tu insuffles un dynamisme pédagogique à ton école et que tu prennes des initiatives qui peuvent te permettre d'atteindre cet objectif. Dans ce cadre, même si tu ne vas pas utiliser le nom « GAP », tu peux faire vivre, sur la base de l'adhésion volontaire de tes adjoints, un cadre de formation informel, simple mais très utile, qui s'inspire de celui des GAP.

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



Le fonctionnement des anciens GAP et son adaptation à la situation présente

- Le nombre d'enseignants de chaque GAP, issus de plusieurs écoles, pouvait varier de 15 au minimum à 45 au maximum. De ce fait, leur nombre variait en fonction de la taille de chaque CEB.
- Ils se réunissaient une fois par mois et la participation à ces activités était obligatoire. Dans une nouvelle version, on pourrait rendre l'adhésion libre et volontaire.
- En ta qualité de DE, tu pourrais être appelé à jouer le rôle de coordonnateur, de secrétaire général, de gestionnaire ou d'adjoint à chacun de ces postes (MEBA, 2008, article 7).

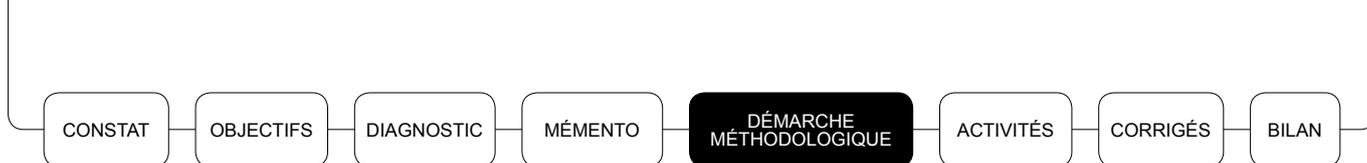
Pour jouer ton rôle de personne ressource dans cette nouvelle vision, tu dois prendre en compte les activités qui te reviennent avant, pendant ou après l'animation pédagogique¹¹ :

- Avant l'animation, tu joues le rôle de concepteur. À ce titre, tu contribues à la détermination des objectifs de la session, à la mobilisation des supports de formation et à l'organisation matérielle. Par exemple, les objectifs peuvent résulter de la prise en compte d'un diagnostic que vous avez fait, d'une étude de la situation, de la prise en compte d'une nouvelle orientation, de la mise en œuvre d'un projet donné décidé à la dimension de la CEB, de l'école ou d'une classe. Par exemple, il peut s'agir d'entraîner les adjoints à la conception d'activités d'intégration après une série d'enseignements.
- Pendant l'animation, tu peux par exemple présenter un exposé, coordonner les travaux d'un atelier, illustrer une situation d'enseignement/apprentissage, faciliter des échanges entre les participants et une personne ressource, etc.
- Après l'animation, tu peux jouer le rôle d'accompagnateur et/ou d'évaluateur. Dans ce cadre, tu peux notamment observer et évaluer de nouvelles pratiques dans les classes ou dans l'école. Toujours dans la suite logique de la formation, tu peux aussi être amené à suivre la mise en œuvre d'un projet spécifique dans une classe donnée ou dans toute l'école. C'est ce qui se passe par exemple si après avoir contribué à la conception et à la mise en œuvre d'un enseignement portant sur l'approche ASEI/PDSI, tu accompagnes tes adjoints en situations authentiques à la mise en œuvre de ces approches.

2.3. Le rôle du directeur dans l'analyse de pratiques professionnelles et dans la formation en situation collaborative

La visite de classe n'est pas la seule manière de pratiquer des analyses de pratiques professionnelles. Nous allons maintenant voir la quinzaine critique qui est une démarche collaborative permettant ce type d'analyse.

¹¹ Contenu inspiré de « L'animation pédagogique : conception, mise en œuvre et suivi », https://www.ancp.info/images/ancp/comm_Peda-Form/animations_pedagogiques/Conception/Lanimation_pedagogique_Avant_Pendant_Apres.pdf, consulté le 7 mars 2019.



■ L'analyse et les échanges de pratiques pendant une quinzaine critique

L'analyse et les échanges pendant une QC sont organisés et facilités par le DE.

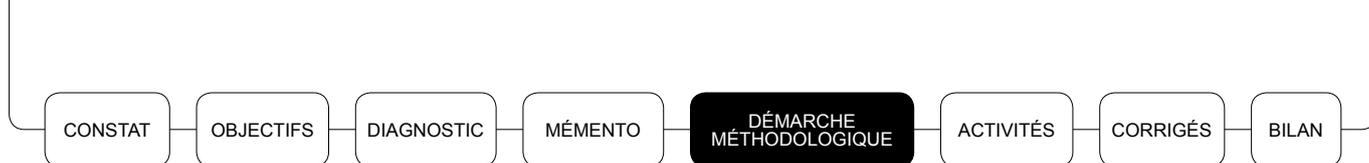
- C'est généralement lui qui prépare l'ordre du jour et qui le soumet à l'appréciation de l'assemblée. Toutefois, dans une démarche participative, il peut susciter à l'avance les propositions de ses adjoints. S'il parvient à instaurer un climat de confiance, les maîtres qui éprouvent des difficultés n'hésitent à poser leur problème à l'assistance.
- C'est lui qui ouvre la réunion, qui en assure le bon déroulement.
 - Il lance un par un les sujets à aborder.
 - Il donne la parole à l'enseignant concerné qui décrit la situation et l'explique s'il y a lieu.
 - Il veille à ce que chacun puisse poser des questions ou donner son point de vue.
 - Il est le garant de la courtoisie et du professionnalisme des échanges.
- Enfin, il invite l'assistance à contribuer à la recherche de solutions ou d'améliorations, sans culpabiliser l'enseignant concerné ou s'ériger en donneurs de leçons.

Ainsi, en faisant en sorte que l'analyse et les solutions possibles viennent de l'équipe-école, tu adhères au principe selon lequel « seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 57).

■ Les conditions de réussite de la quinzaine critique

Mais, pour réussir la QC, il faut prendre quelques dispositions préliminaires d'ordre psychologique, organisationnel et matériel.

- Les précautions psychologiques :
 - Agir soi-même avec tact, en tenant compte de la sensibilité de chacun, en particulier de son amour propre ;
 - Veiller à l'effectivité du respect mutuel, de la tolérance, de l'impartialité.
- Les précautions organisationnelles :
 - Tenir au maximum deux QC par mois ;
 - Prévoir une salle de l'école aménagée pour la circonstance, où les tables seront disposées en U. Ne pas excéder une heure d'échanges, ce qui oblige à bien cibler les aspects sur lesquels porteront les échanges ;
 - Veiller à ce que le matériel soit en nombre suffisant pour tous les participants.
- Les précautions pédagogiques ;
 - Collecter un échantillon de traces d'activité suffisant pour tous les participants et pertinent par rapport aux questions à l'ordre du jour : cahiers de préparation des enseignants, cahiers de leçons (CE-CM), cahiers de devoirs journaliers, cahiers de dessin (CP, CE, CM), cahiers de roulement et des morceaux choisis (CE, CM).



- Faire en sorte que les thèmes abordés et la démarche suivie intéressent chacun et apportent de la satisfaction.

À condition que ces précautions soient prises, la QC peut être un moment très riche d'analyse et de formation collaboratives, tout en favorisant l'acceptation de l'autre, la cohésion du groupe et l'épanouissement de chacun.

3. UTILISER LES DISPOSITIFS ET OUTILS D'APPUI À L'AUTOANALYSE DE PRATIQUES ET AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ADJOINTS

Nous avons vu dans le mémento l'intérêt pour les enseignants de pratiquer une autoanalyse de leurs pratiques s'ils veulent s'engager dans un développement professionnel rapide et efficace. Voyons maintenant comment recourir aux dispositifs et outils qui peuvent aider le DE à appuyer leurs adjoints en ce domaine : l'observation encadrée par des entretiens, l'autoconfrontation, le cahier de bord et les plans d'amélioration individuel (PAI) et collectif (PAC).

3.1. L'observation de séance encadrée par des entretiens

Le tableau ci-dessous présente la structuration de ces entretiens, un exemple des questions posées et, comme illustrations, des réponses données par une enseignante du CP2 suite à une leçon de calcul portant sur « les nombres de 41 à 45 ».

Phases	Objet de l'entretien	Exemples de réponses à propos d'une leçon sur les nombres de 41 à 45
Entretien préalable	Quel est ton objectif dans cette séance ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprendre aux élèves à constituer des collections d'objets de 41 à 45. ▪ Apprendre aux élèves à lire et à écrire les nombres de 41 à 45. ▪ Leur apprendre à décomposer ces nombres en dizaines et unités.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment vas-tu planifier cette séance ? ▪ Quelle sera ta stratégie ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je vais faire travailler les élèves en groupes. ▪ Je vais faire une phase de manipulation.
Observation de la séance	À l'aide d'une grille d'observation et/ou en filmant.	

Phases	Objet de l'entretien	Exemples de réponses à propos d'une leçon sur les nombres de 41 à 45
Entretien post-observation entre DE et adjoint	Quelle appréciation globale portes-tu sur ta séance ?	Pour moi, ce n'est pas très bien, je ne suis pas tout à fait satisfaite. Les élèves n'ont pas réagi comme je m'attendais.
	As-tu rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ?	Oui, par exemple je n'ai pas pu respecter le cheminement que j'avais prévu. Au niveau de la phase concrète, je devais leur faire compter les bâtonnets de 1 à 45. Mais avec les enfants, on perd du temps, il faut toujours leur répéter de suivre la leçon.
	As-tu fait des ajustements ? Lesquels ?	Je n'ai pas fait d'ajustement car j'étais un peu prise par le temps.
	Ferais-tu des modifications ? Si oui, lesquelles ?	Si je devais reprendre, je ferais des modifications, parce que, pour moi, ça ne s'est pas bien passé. J'utiliserais des capsules par exemple. Au niveau de la phase concrète, je ferais dessiner les élèves en même temps que moi au tableau
Entretiens post-observation entre le DE et des élèves (de préférence un garçon et une fille)	D'après toi, que voulait faire la maitresse dans cette séance ?	F : Elle voulait qu'on ajoute à ce qu'on avait déjà compté
		G : J'ai compris qu'elle voulait nous faire compter plus que 40.
	As-tu appris quelque chose de nouveau ?	F : Oui, avant, je ne savais pas compter de 41 à 45. G : Oui, avant, je ne savais pas compter jusqu'à 45.

SOURCE : Tableau reconstitué à partir de matériaux recueillis lors de la recherche OPERA (ALTET et al., 2015).

Dans l'exemple ci-dessus, on remarque que, dans chaque phase d'entretien, les questions sont précises mais ouvertes ; elles incitent à la réflexion pour faciliter l'analyse sans l'imposer.

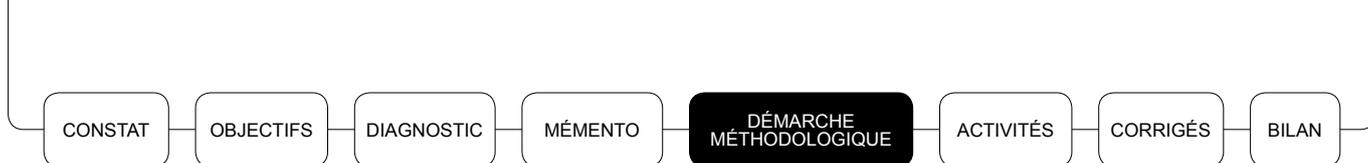
3.2. L'autoconfrontation

■ Comment se déroule une autoconfrontation ?

L'autoconfrontation se pratique sous deux formes :

1. L'autoconfrontation simple :

Avec l'accord de celui que tu veux aider à développer ses aptitudes – par exemple un stagiaire de l'ENEP ou un de tes adjoints –, tu fais un enregistrement audio ou vidéo d'une de ses séances d'enseignement. Puis, tu le lui fais écouter ou voir, en lui donnant la possibilité de suspendre la lecture du fichier lorsqu'il estime nécessaire de s'exprimer sur des aspects particulièrement significatifs pour lui.



Pour aider une personne qui ne serait pas familiarisée avec l'exercice, tu peux lui poser des questions précises mais ouvertes sur ses actions. Cela peut le soutenir dans son questionnement et la compréhension de son activité.

2. L'autoconfrontation croisée :

Tu commences de la même manière, puis, au moment de l'analyse de la séance, tu associes un autre collègue, naturellement avec l'accord de celui dont la séance fait l'objet de l'observation. En procédant ainsi, on peut mettre en relief une dimension de l'activité, des conditions de travail ou des difficultés communes à ces adjoints, et tous les deux se sentent directement impliqués. Cet exercice est intéressant et fructueux parce que l'interaction entre les deux permet de faire avancer plus vite la réflexion sur la séance analysée.

L'autoconfrontation croisée peut ainsi aider à atteindre un niveau d'explication et de compréhension plus profond que dans l'autoconfrontation simple.

3.3. Le cahier/carnet de bord

■ Comment remplir le cahier de bord ?

Il appartient à chacun de déterminer la périodicité (régularité) de l'écriture de son cahier de bord mais le délai ne doit pas excéder une semaine. Certains écrivent après un certain nombre de leçons, d'autres en fin de journée. Toutefois, plus le moment de l'écriture est proche du moment de la survenue des faits, mieux cela vaut.

En outre, comme il s'agit d'un journal personnel relatif aux faits de la vie professionnelle, aucune contrainte stylistique ou syntaxique n'est imposée à son auteur.

Voici un exemple de présentation du cahier de bord pour une journée :

Date	Rubriques	Observations
	Activités prévues	
	Atouts facilitant la réalisation des activités prévues	
	Difficultés prévisibles	
	Contraintes du milieu à prendre en compte	
	Résultats obtenus	
	Facteurs ayant facilité l'atteinte de ces résultats	
	Leçons à tirer de la journée en vue des activités ultérieures	

Il est recommandé de remplir régulièrement son cahier de bord et de le relire souvent pour exercer sa réflexion sur des notes prises précédemment.

En conclusion sur ce point, on peut dire qu'avoir et exploiter un cahier de bord montre sa volonté d'améliorer ses pratiques. En outre, échanger avec des collègues sur certains points de son cahier de bord est un signe de force, un signe qui montre que l'on est disposé au partage et à l'acceptation d'autres points de vue. C'est pour cela que tu dois encourager tes adjoints à en avoir un, à le mettre à jour régulièrement et à l'exploiter sans se priver de la possibilité de demander l'avis du DE ou d'autres collègues.

3.4. L'élaboration du PAI

■ Comment élaborer un PAI ?

En tant que DE, tu aideras chacun de tes adjoints à concevoir un « outil de soutien à l'encadrement pédagogique » (PAI), en leur expliquant les différentes étapes décrites dans le formulaire et en les guidant pas à pas en cas de besoin. Le formulaire comprend des rubriques qui se présentent dans l'ordre qui suit :

1. L'identification de l'école, de la classe et de l'enseignant.
2. La cueillette d'informations : l'enseignant doit synthétiser les données permettant d'appréhender la réalité de sa classe ; il s'agit « des résultats d'évaluation des élèves dans les différentes disciplines, la progression dans l'exécution des programmes, les difficultés rencontrées en classe » (ALTET *et al.*, 2015, p. 41).
3. L'analyse des résultats scolaires : il s'agit de mettre en relief les principaux points forts et les insuffisances des performances scolaires de la classe, comme le montre l'exemple suivant¹² :

II-ANALYSE DES RESULTATS SCOLAIRES

Faire ressortir les principaux points qui constituent les forces et les faiblesses de la classe.

II.1 POINTS FORTS

MATIERES	RAISONS
Langage 83,11%	Participation effective des élèves
Scénario 80,55%	Bonne conduite des séances
Recitation Chard 1R 71,02%	Concrétisation des leçons

¹² Toutes les illustrations du PAI sont des extraits du PAI authentique d'un enseignant de l'école « Secteur 3 » de Koudougou.

II.2 INSUFFISANCES

MATIERES	CAUSES
Calcul	mauvaise assimilation de la technique opératoire / difficulté à les opération
Exercices d'observation	Insuffisance de concentration B
Lecture	Confusion des sons - difficulté d'association pour lire les mots mémorisation de quelques textes

4. L'identification d'un problème à résoudre : parmi les disciplines où les performances scolaires sont insatisfaisantes, l'enseignant choisira une discipline dans laquelle il peut améliorer les performances de ses élèves et qui peut aussi avoir une influence positive sur d'autres apprentissages ; ainsi, à partir des insuffisances repérées dans l'exemple précédent, on peut dégager un problème à résoudre : la lecture, qui favorise tous les apprentissages.

III- IDENTIFICATION D'UN PROBLEME A RESOUDRE

Parmi les insuffisances ci-dessus énumérées, laquelle selon vous, devrait faire l'objet d'une attention particulière en vue de l'amélioration des résultats de vos élèves ?

La lecture B

5. L'analyse du problème identifié : il s'agit d'appréhender non seulement ses manifestations mais aussi ses causes.

IV- ANALYSE DU PROBLEME

PROBLEME	MANIFESTATIONS / CONSTATS	CAUSES
Mes élèves sont faibles en lecture B	20% de mes élèves n'ont pas la moyenne en lecture	La fausse lecture de syllabes ou mots
	Parmi-cux on-cités 50% confondent les sons	Confusion des sons + difficultés d'association des syllabes
	40% ont des difficultés pour associer les syllabes et lire les mots. B	Jeux de lecture peu variés
		Jeux de lecture insuffisants. B

6. L'élaboration d'un plan d'amélioration pour la résolution du problème ciblé. Ce plan met en cohérence « les objectifs à atteindre, les activités à mener, le calendrier d'exécution, les indicateurs de progrès et les méthodes de collecte des données » (ALTET *et al.*, 2015, p. 41); le PAI est un instrument de mise en œuvre de la GAR.

V-PLAN D'AMELIORATION

Le plan d'amélioration est un dispositif mis en place pour la résolution de problème. Il doit être élaboré avec objectivité. Il comporte es objectifs poursuivis, les actions concrètes à mener, l'échéance d'exécution, des indicateurs de progrès et la méthode de collecte de données.

OBJECTIFS	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION	INDICATEURS DE PROGRES	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES
Améliorer la performance des élèves en lecture de 80,51 à 90%	- Ecriture de sons au tableau - lecture de sons ou syllabes - Remontrage de sons ou syllabes - chaque fois qu'il y a un problème de lecture	- A chaque séance de lecture - A chaque séance de lecture OK!	85% au 2 ^e trimestre 90% au 3 ^e trimestre à revoir	Explications hebdomadaires évaluation trimestrielles

7. Le suivi ou soutien : dans la perspective de la mise en œuvre des activités de remédiation prévues, l'enseignant identifie les personnes ressources pour l'accompagner dans son projet, la nature du soutien qui est attendu d'elles et la période souhaitée pour leur accompagnement.

Personnes de ressources	Nature du soutien	Période souhaitée
Le directeur Les collègues	Observation de leçon Partage d'expérience	1 ^{er} trimestre 3 11

8. L'évaluation du PAI : c'est en fait une autoévaluation. Il s'agit pour l'enseignant, à partir des indicateurs qu'il avait lui-même déterminés, de dire si ses objectifs sont atteints ou pas. Si les objectifs sont atteints, l'enseignant peut passer à un autre PAI portant sur un autre aspect de sa pratique professionnelle. Si l'objectif n'est pas atteint, il peut procéder, avec l'aide du DE, au réajustement de ce même PAI.

Dans le PAI, une grande marge de manœuvre est donc laissée à l'enseignant pour qu'il réfléchisse aux problèmes auxquels il est confronté et y trouver les solutions qui lui semblent les plus adéquates. Le DE l'accompagne dans cette entreprise.

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ

3.5. L'élaboration du PAC

■ Comment élaborer un PAC ?

Comme le PAI, le PAC est élaboré dans la logique de la GAR. En conséquence, c'est la même démarche qui est suivie, même si dans le cas du PAC ce sont les données de toute l'école et de toutes les classes qui sont analysées et prises en compte. De ce fait,

lors de l'élaboration du PAC, en plus de l'identification de l'école, l'on trouvera les principales rubriques suivantes :

I. Cueillette d'informations

I.1 Données générales

I.2 Aspects pédagogiques : l'on y trouve notamment un tableau synthétique présentant pour chaque classe et pour chaque discipline, les pourcentages d'élèves ayant obtenu la moyenne, ainsi qu'une échelle d'appréciation de ces performances. La capture d'écran ci-dessous en est une illustration :

ASPECT PÉDAGOGIQUE (% des élèves ayant obtenu la moyenne dans chaque Discipline)

Classe Disciplines	CP1	CP2	CE1	CE2	CM1	CM2 A	CM2 B	Moyenne	Échelle				
									1	2	3	4	
Écriture		98	89				100	96					X
Dictée		69	58	39	16	16	19,5	36		X			
Vocabulaire				62	36		58,5	68				X	
Grammaire				44	70		50	56				X	
Orthographe				37	60			49		X			
Conjugaison				21	57		49,5	42		X			
Exp. Ecrite				43	36	66	80	61				X	
Opérations	74		58	16	95	37	62,5	57				X	
Problème				38	18	28	50	33		X			
Observations		99	68	64	70	49	37,5	71				X	
Histoire					77	68	82,5	76				X	
Géographie				46	37	78	82,5	70				X	
Lecture		78	80	74	97	81	100	85				X	
Dessin		96	80	42	94	95	100	86				X	
Récit-chant		94	71	74	83	92	100	89				X	
Exp. Orale (langage)		95	83					89				X	
Étude de texte						59	58,5	55				X	
Tota:		86	73	48	68	61	71	68				X	

Extrait du PAC authentique d'une école de la CEB de Koudougou n° 6.
Toutes les autres illustrations de PAC que nous utilisons viennent de la même source.

I.3 Le contrôle de la préparation de la classe

I.4 La progression dans les programmes

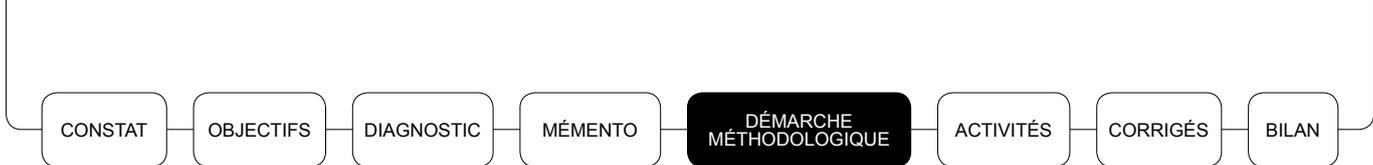
I.5 Le taux global de fréquentation

I.6 Le matériel didactique

I.7 Les activités de production prises mises en œuvre dans l'école

I.8 L'environnement scolaire : domaine scolaire ; état des installations ; locaux ; les salles de classes ; les documents règlementaires ; le mobilier scolaire

I.9 L'intégration de l'école au milieu : existence d'associations éducatives ; existence d'activités post, péri et parascolaires



II. Analyse des résultats scolaires

II.1 Points forts

II. ANALYSE DES RESULTATS SCOLAIRES
Faire ressortir les principaux points qui constituent les forces et les faiblesses de l'école.

II.1 POINTS FORTS

MATIERES	RAISONS :
écriture	activités attrayantes et éducatives
récitation / chant	
expression orale et langage	l'environnement

II.2 Insuffisances

II.2 INSUFFISANCES

MATIERES	CAUSES
dictée	Non apprentissage des règles grammaticales
conjugaison	difficulté d'établir un lien entre
grammaire	la théorie et la pratique
problème	Non maîtrise de la MRP

III. Identification d'un problème à résoudre

L'identification d'un problème à résoudre se fait en fonction de plusieurs critères. Ainsi, la discipline à améliorer est toujours choisie parmi les sous-disciplines des disciplines instrumentales. Les disciplines instrumentales sont le français et les mathématiques. Pour le français par exemple, les sous-disciplines sont notamment la lecture, l'écriture, l'orthographe, le vocabulaire, la grammaire, le langage et l'expression écrite. L'on retient une des sous-disciplines des disciplines instrumentales parce que, en améliorant son apprentissage, l'on favorise l'apprentissage d'autres disciplines.

Un autre critère pour retenir une discipline est le fait qu'elle soit déjà retenue dans la majeure partie des PAI de l'école. Ainsi, si une discipline fait l'objet de 4/6 PAI par exemple, cette discipline a toutes les chances d'être retenue comme discipline du PAC. Dans le cas de l'école dont nous utilisons les données pour illustrer nos propos, c'est les opérations pour les petites classes et la résolution de problèmes pour les grandes classes.

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ

IV. Analyse du problème

II. ANALYSE DES RESULTATS SCOLAIRES

Faire ressortir les principaux points qui constituent les forces et les faiblesses de l'école.

II.1 POINTS FORTS

MATIERES	RAISONS :
écriture	taux attrayants et éducatifs
dictée / chant	
expression orale et langage	l'environnement

II.2 INSUFFISANCES

MATIERES	CAUSES
dictée	Non apprentissage des règles grammaticales
conjugaison	difficulté d'établir un lien entre
grammaire	la théorie et la pratique
orthographe	Non maîtrise de la MRP

V. Plan d'amélioration

V- PLAN D'AMELIORATION

Le plan d'amélioration est un dispositif mis en place pour la résolution de problèmes. Il doit être élaboré avec objectivité. Il comporte les objectifs poursuivis, les actions concrètes à mener, l'échéance d'exécution, des indicateurs de progrès et la méthode de collecte de données.

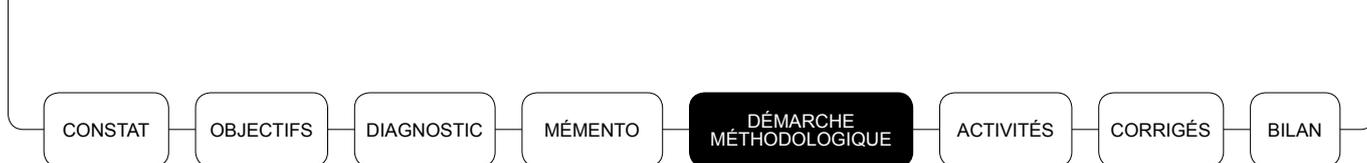
OBJECTIFS	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION	INDICATEURS DE PROGRES	METHODES DE COLLECTE DE DONNEES
Améliorer les performances des élèves en problème de 57% à 85% et en problème de 33% à 57%	concrétisation effective - leçons de calcul - dictées et varier les exercices - application de la méthode de résolution de problème - Respect de la méthodologie et des méthodes actives. - Suivis des parents	chaque séance chaque séance	1er trimestre Problème: 40% opérations: 70% 2e trimestre opérations: 75% Problème: 45% 3e trimestre Problème: 55% opérations: 85%	Devoirs journaliers Exercices écrits Compositions trimestrielles

VI. Suivi/Soutien

VI- SUIVI / SOUTIEN

Identifier dans ce tableau toutes les personnes de ressources qui peuvent contribuer à la mise en œuvre efficace des activités de remédiation programmées.

Personnes de ressources	Nature de soutien	Période souhaitée
Collègues	Echanges - leçons modèles	
Directeurs	Suivi - appui - conseils	
Parents	Suivi des élèves	
EPI - CCEB	Suivi - appuis - conseils	
n.d.		



Avec l'observation encadrée par des entretiens, l'autoconfrontation, le cahier de bord et le PAI, nous avons décrit des dispositifs, des outils et des démarches qui reposent tous sur l'autoanalyse des pratiques. Toutefois, même si l'enseignant concerné est le principal acteur, tu as un rôle à jouer, celui de guide méthodologique, tu montres une voie que tes adjoints suivront seuls par la suite et qui leur permettra de trouver en toute autonomie comment améliorer leurs pratiques. C'est ainsi que tu les aides dans leur développement professionnel.

En plus de la formation de tes adjoints, tu dois aussi t'occuper de ton propre développement professionnel. La partie qui suit vise à t'outiller dans ce sens.

4. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU DIRECTEUR PAR L'ANALYSE RÉFLEXIVE

Un adage populaire dit que c'est en forgeant que l'on devient forgeron. Cet adage souligne ainsi l'importance de la répétition et de la pratique. Toutefois, pour tirer profit de cette pratique, il faut y appliquer la réflexion : l'analyse réflexive, comme on l'a vu dans le mémento, est l'outil privilégié du développement professionnel, notamment pour le DE.

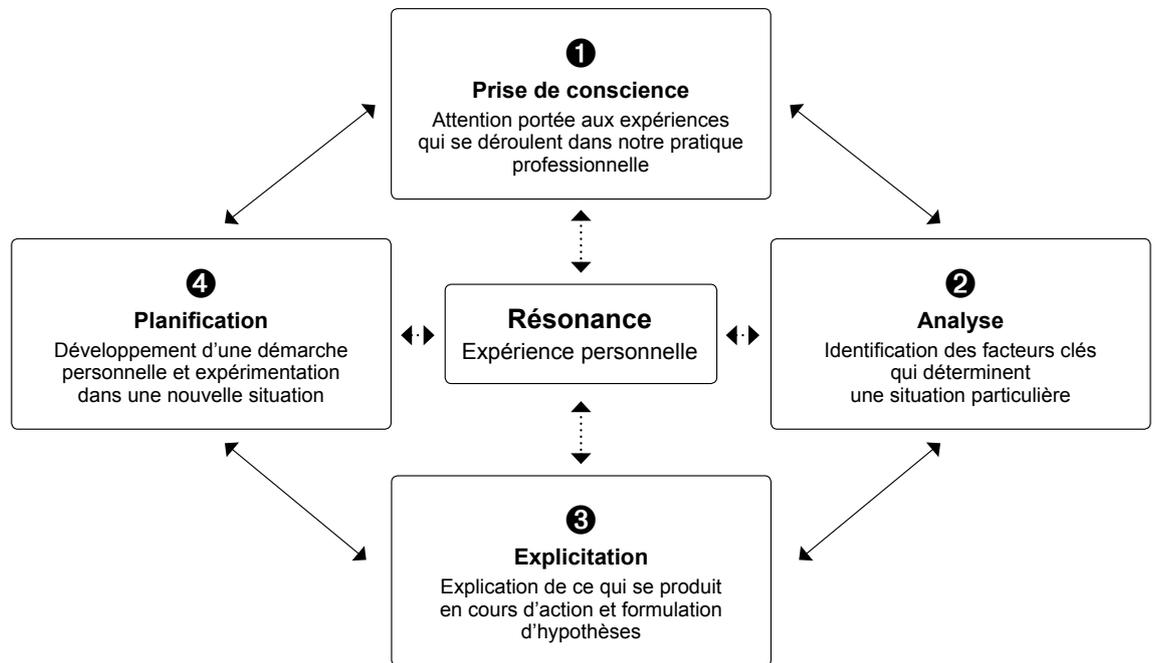
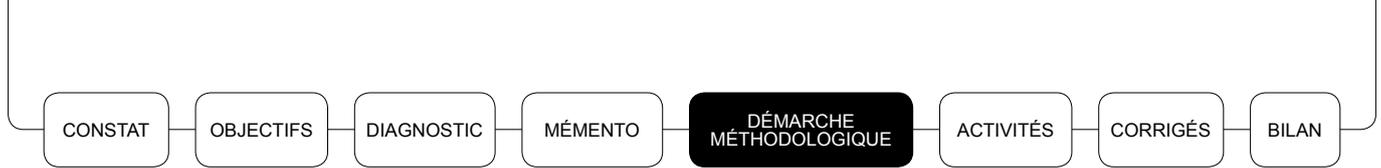
4.1. L'objet de l'analyse réflexive :

Pour ne pas être générale, l'analyse réflexive doit « se rapporter à des actions effectives, clairement spécifiées et contextualisées » (LEBLANC, *L'autoconfrontation pour accéder...*). Il s'agit d'éviter de produire un discours abstrait, peu ancré dans le réel, et teinté de subjectivité. Pour mettre en œuvre une pensée réflexive, tu dois penser à tes gestes professionnels dans une situation précise, à un fait précis survenu lors de ton activité professionnelle. Ce fait doit être significatif pour toi parce qu'il t'a procuré de la joie, de la frustration ou parce qu'il représente un défi pour toi.

Ainsi, tu peux choisir, par exemple, de porter ta réflexion sur une visite de classe que tu as effectuée tel jour auprès de tel adjoint, au cours de laquelle tu as observé une séance de mathématiques sur les fractions, et après laquelle, par exemple, tu as éprouvé des difficultés à guider ton adjoint vers une analyse claire de ses pratiques.

4.2. La démarche réflexive

Le schéma ci-dessous synthétise la démarche réflexive que tu es invité à mettre en œuvre.



Source : Schéma reproduit par nos soins à partir de MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 42.

Ton activité de réflexion va passer par les phases suivantes : prise de conscience, analyse, explicitation et planification (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 43).

- ❶ La **prise de conscience** va consister pour toi à décrire les détails du fait marquant et les sentiments qu'il a suscité à ton niveau. Pour faciliter ce rappel, tu pourrais te poser les questions suivantes : « Qu'est-il vraiment arrivé ? Pourquoi était-ce si important pour moi ? » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 43). À cette étape, si tu tiens un cahier de bord ou toute autre trace d'activité (grille d'observation d'une leçon par exemple), il va t'être très utile pour retrouver certains détails ou certaines précisions.
- ❷ L'**analyse** va consister à se poser par exemple les questions suivantes : « Quels étaient les éléments significatifs de cette situation ? Comment la situation a-t-elle affecté mon comportement, mes sentiments et mes attitudes ? Comment mon comportement a-t-il affecté la situation ? En quoi cette situation ressemble-t-elle aux autres que j'avais déjà expérimentées ? » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 43)
- ❸ L'**explicitation** est l'étape où l'on met en relief ce qu'on a appris suite à ce fait marquant. Cela peut être la réponse à la question « Qu'est-ce que je sais maintenant que je ne savais pas déjà ? » (MEBA/ACDI/SRET, 2007, p. 43).
- ❹ La **planification** consiste à se projeter sur les situations professionnelles ultérieures à partir de ta réflexion sur ce fait significatif. Tu peux ainsi te demander « à partir de ce que ce fait significatif m'a permis d'apprendre, comment vais-je faire pour obtenir de meilleurs résultats dans une situation professionnelle semblable ? »

En procédant ainsi, tu pourras apprendre des activités dans lesquelles tu es impliqué pour continuer à mieux faire. Tu tireras aussi pleinement profit de ton activité professionnelle, si tu t'habitues à pratiquer régulièrement cette analyse réflexive.

ACTIVITÉS

Les dix-sept (17) activités qui suivent présentent des situations professionnelles que tu peux rencontrer dans l'exercice de tes fonctions. Pour répondre aux questions, sers-toi de ce que tu as appris dans le mémento et la démarche méthodologique et, quand tu auras terminé, consulte les corrigés à la fin de la séquence.

1. ACTIVITÉS RELATIVES AUX DISPOSITIFS ET OUTILS PROPRES AU CONTRÔLE DE CONFORMITÉ

► Activité 1

Tu es directeur de l'école de Koanghin. Le maître de la classe du CE1 t'explique qu'il rencontre des difficultés dans la préparation des leçons, particulièrement en calcul, pour trouver le matériel et pour conduire les leçons.

Tu veux l'aider à résoudre son problème en profitant du visa de son cahier de préparation. Voici la fiche de la leçon du jour en calcul présentée selon l'approche ASEI/PDSI.

CLASSE : CE1

MATIÈRE : mathématiques

THÈME : les pièces de monnaie ; les billets/rendre la monnaie

TITRE : le billet de 500 F/la pièce de 500 F

DURÉE : 45 mn

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :

À l'issue de la séance, les élèves doivent être capables de :

- Reconnaître la pièce de 500 F et le billet de 500 F ;
- Distinguer le billet 500 F ou la pièce de 500 F parmi d'autres billets et d'autres pièces de monnaie.

MATÉRIEL COLLECTIF : un billet de 500 F, une pièce de 500 F, des pièces de monnaie de 250 F, 200 F, 100 F, 50 F, 25 F, 10 F, des dessins du billet de 500 F, des dessins de pièces de 500 F, 250 F, 200 F, 100 F, 50 F, 25 F.

DOCUMENT : *Calcul CE1, livre de l'élève – IPB, page 67.*

DÉROULEMENT DE LA LEÇON : voir tables pages suivantes.

Étape/Durée	Activités d'enseignement/apprentissage		Point d'enseignement/apprentissage
	Rôle de l'enseignant	Activité/attitudes des apprenants	
I – INTRODUCTION			
Calcul mental (PLM)	<p>Multiplier un nombre de deux chiffres par 4 sans retenue :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Maman a disposé quatre tas de 8 mangues. Combien de mangues y a-t-il en tout ? – Dans notre classe il y a quatre rangées de 11 élèves chacune. Combien d'élèves y a-t-il dans la classe ? – Ali a 20 billes. Moussa a quatre fois plus de billes qu'Ali. Combien de billes Moussa a-t-il ? 	<p>→ 32 mangues</p> <p>→ 48 élèves</p> <p>→ 80 billes</p>	
Rappel des prérequis (2 mn)	<p>a) Rappel oral :</p> <p>Réponds oralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 pièce de 250 F = combien de pièces de 100 F et combien de pièces de 50 F ? ▪ 4 pièces de 100 F = combien de francs ? <p>b) Rappel écrit :</p> <p>Pose et effectue les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $250\text{ F} + 200\text{ F} = \dots\dots\dots$ ▪ $100\text{ F} \times 4 = \dots\dots\dots$ 	<p>→ 1 pièce de 250 F = 2 pièces de 100 F + 1 pièce de 50 F</p> <p>→ 4 pièces de 100 F = 400 F</p> <p>→ 450 F</p> <p>→ 400 F</p>	
Motivation (1 mn)	Communication des objectifs et de la justification	Écoute attentive.	
II – DÉROULÉ			
Présentation de la situation problème	<p>Ce matin Papa a donné 2 pièces de 100 F à Issa pour son petit déjeuner. Maman lui donne en plus 1 pièce de 200 F et 2 pièces de 50 F pour le repas de midi. Papa demande à Issa combien de francs il a reçu en tout. Quelle réponse Issa va-t-il donner ?</p>	<p>Émission d'hypothèses :</p> <p>Issa a :</p> <p>→ 400 F ?</p> <p>→ 450 F ?</p> <p>→ 500 F ?</p> <p>→ etc.</p>	

Étape/Durée	Activités d'enseignement/apprentissage		Point d'enseignement/apprentissage
	Rôle de l'enseignant	Activité/attitudes des apprenants	
Consigne 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présenter le billet et la pièce de 500 F et faire répéter un billet de 500 F ; une pièce de 500 F. Faire remarquer que la pièce de 500 F est la plus grosse pièce en usage dans le pays. ▪ Montrer aux élèves que la pièce de 500 F et le billet de 500 F ont la même valeur. ▪ Dire que la pièce de 500 F, ou le billet de 500 F, vaut 2 pièces de 250 F, 5 pièces de 100 F, 10 pièces de 50 F, 20 pièces de 25 F, 50 pièces de 10 F, 100 pièces de 5 F. 	Les apprenants suivent et répètent.	
Consigne 2	Dessin des différentes pièces au tableau.	Les apprenants dessinent des pièces sur les ardoises, échangent et lisent.	
Consigne 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 pièce de 500 F = 2 pièces de 250 F ▪ 1 billet de 500 F = 5 pièces de 100 F ▪ 1 pièce de 500 F = 10 pièces de 50 F ▪ 1 billet de 500 F = 20 pièces de 25 F 	Les apprenants reproduisent ce que le maître a écrit, échangent et lisent.	
III – CONCLUSION / SYNTHÈSE (3 mn)			
Résumé	Qu'allons-nous retenir ?	Élaboration du résumé en collaboration avec les élèves.	Retenons : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 pièces de 250 F = 1 pièce de 500 F ▪ 5 pièces de 100 F = 1 pièce de 500 F ▪ 10 pièces de 50 F = 1 pièce de 500 F ▪ 100 pièces de 5 F = 1 pièce de 500 F ▪ 20 pièces de 500 F = 1 pièce de 500 F ▪ 500 F = cinq cents francs

Étape/Durée	Activités d'enseignement/apprentissage		Point d'enseignement/apprentissage
	Rôle de l'enseignant	Activité/attitudes des apprenants	
Lien avec la vie courante	À quoi va te servir ce que tu viens d'apprendre ?	→ À faire des achats dans les boutiques. → À aider maman à vendre ses condiments.	
Lien avec la leçon à venir	Avec ce que nous venons d'apprendre, quelle leçon pouvons-nous étudier prochainement ?	Le billet de 1000 F.	
IV – ÉVALUATION			
Des acquis	Compléter sur les ardoises : ▪ 1 pièce de 500 F = ... pièces de 100 F ▪ 1 billet de 500 F = ... pièces de 250 F	→ 1 pièce de 500 F = 5 pièces de 100 F → 1 billet de 500 F = 2 pièces de 250 F	
Défi additionnel	▪ ... pièces de 50 F + ... pièce de 250 F = 1 pièce de 500 F ▪ ... pièces de 25 F = 1 billet de 500 F	→ 5 pièces de 50 F + 1 pièce de 250 F = 1 pièce de 500 F → 20 pièces de 25 F = 1 billet de 500 F	
Décision par rapport à la leçon	Poursuite du programme ou reprise de la leçon en fonction des résultats de l'évaluation.	Participation des apprenants.	
De la prestation de l'enseignant	▪ Qu'est-ce que tu as aimé dans la leçon ? ▪ Qu'est-ce que tu n'as pas aimé ? ▪ Ou tu n'as pas compris et tu voudras qu'on reprenne ?	Réponses des apprenants.	

Concernant cette préparation,

a. Sur quels aspects tes observations vont-elles porter si tu veux jouer ton rôle de contrôleur ?

.....

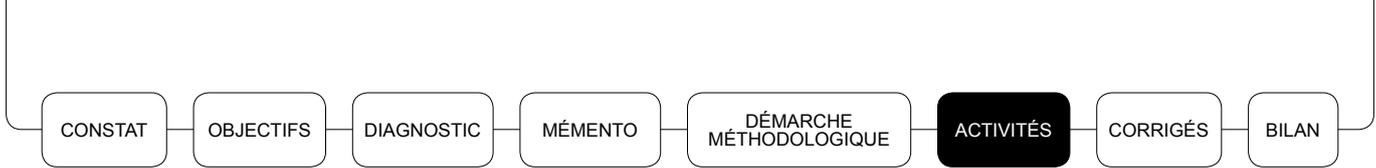
.....

.....

.....

.....

.....



b. Dans ton rôle de contrôle, à la lecture de cette fiche, quels rappels vas-tu faire ?

Observations	Rappels

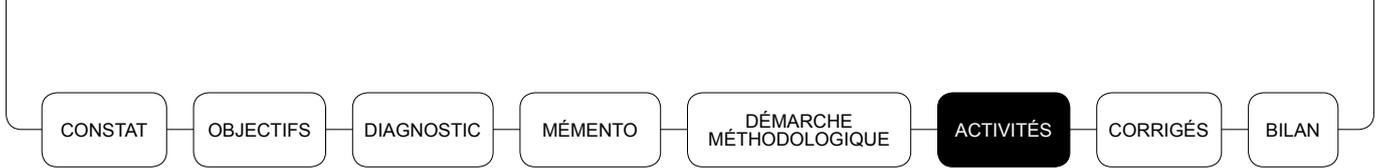
► **Activité 2**

Après avoir planifié les visites de classes avec ses adjoints, un directeur d'école chargé informe le titulaire de la classe du CM1 de son passage dans sa classe le lundi, dans le cadre du contrôle des activités. Une première visite de classe chez cet enseignant a porté sur l'observation d'une leçon. Pour ce second passage, l'accent sera mis sur quelques aides pédagogiques : des cahiers d'élèves notamment, des cahiers de devoirs, le cahier de roulement, le cahier de dessin, des cahiers de leçons de français, le registre d'appel journalier et le cahier de préparation des leçons.

En tant que DE, selon quels critères vas-tu apprécier ces outils ?

Aides pédagogiques	Critères d'appréciation
Cahiers de devoirs	
Cahier de dessin	
Cahier de français	
Registre d'appel	
Cahier de préparation	
PAI	

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



► **Activité 3**

Voici trois constats effectués par un directeur :

Constat n° 1

Au CE1, le maître dispense un cours de géographie sur les quatre points cardinaux en classe. Or, dans son cahier de préparation, il a mentionné « leçon à présenter hors de la classe ».

Constat n° 2

Le maître de CP1 est en train de dispenser une leçon sur la première séance en lecture sans porter une illustration au tableau, matériel qu'il a prévu dans sa fiche de préparation.

Constat n° 3

L'enseignant du CP2 fait une leçon de langage sur le marché en classe, alors qu'il a prévu de simuler un marché dans la cour. Il passe son temps à dire et à faire répéter les mots et expressions (marché, acheteur, vendeur, commerçant, etc.) sans faire jouer la scène.

a. Quel est le point commun à ces trois constats?

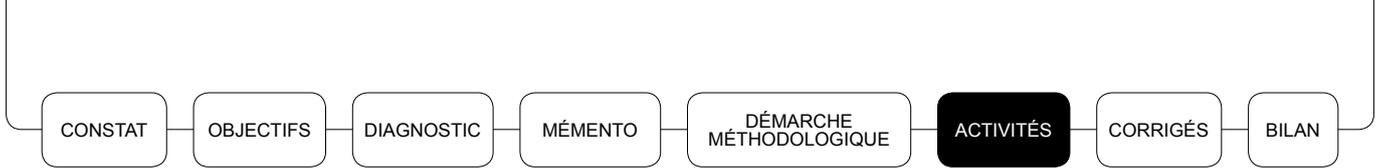
.....

b. Pourquoi ce point commun doit-il alerter le directeur?

.....

c. À la place de ce directeur, comment réagirais-tu?

.....



2. ACTIVITÉS RELATIVES AUX DISPOSITIFS ET OUTILS D'ANALYSE DES PRATIQUES

► Activité 4

Tu es nouvellement affecté comme directeur à l'école primaire publique de Douré.

À la fin du mois d'octobre, tu décides de commencer les visites de classe en vue d'aider tes adjoints sur les éventuels problèmes qu'ils rencontrent dans leur enseignement.

Explique ce que tu vas faire avant de commencer tes visites de classe.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 5

Les enseignants de ton école ont entendu leurs collègues des écoles voisines dire que la quinzaine critique était un bon procédé pour permettre aux enseignants de lever leurs difficultés mais ils ne savent pas exactement en quoi cela consiste. Dès leur retour à l'école, ils viennent te voir pour en parler.

Comment vas-tu procéder dans tes explications pour qu'ils aient envie de mettre cette pratique en œuvre dans ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

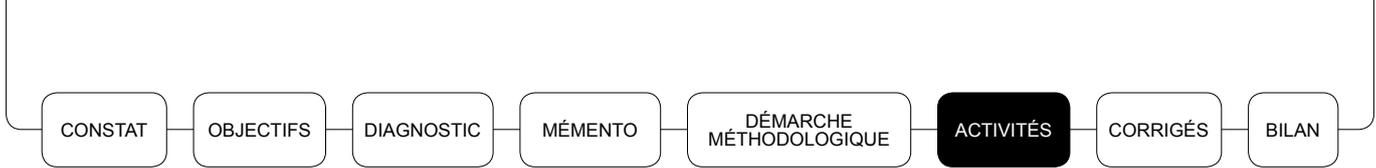
.....

.....

► Activité 6

Un jeune enseignant de la classe du CP1 de ton école vient t'expliquer ses difficultés dans l'enseignement de l'écriture : « Monsieur le directeur, malgré les très nombreux exercices d'écriture que je donne, la plupart de mes élèves écrivent toujours mal ; certains confondent les lettres proches comme *m* et *n*, *p* et *q*. Voici comment je procède :

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



quand j'étudie un texte en lecture, j'écris le son nouveau au tableau et j'invite immédiatement les élèves à le reproduire sur leurs ardoises. Généralement, la progression en lecture est très rapide dans ma classe car mes élèves mémorisent vite et je passe au texte suivant. Dès qu'on a vu un texte, le jour même, je fais un devoir d'écriture dans les cahiers sur la lettre étudiée. Malgré tout cela, mes efforts restent vains. Je voudrais vous demander de m'aider à lever cette difficulté. »

Explique comment tu vas l'aider à résoudre son problème.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 7**

Monsieur Bila, enseignant nouvellement admis au CAP vient d'être nommé directeur dans une école primaire à trois classes. Il rend visite pour la première fois à un de ses adjoints.

Après l'observation, il remercie l'enseignant et lui dit de faire sortir les élèves. Pendant tout l'entretien, il fait ressortir des points comportant des insuffisances et critique sévèrement l'enseignant. Puis, il lui demande ce qu'il a retenu de la visite. Enfin, il signe dans le cahier de l'enseignant et dans l'outil de visite de classe et fait signer l'enseignant dans ce même outil et termine par cette phrase : « La prochaine fois, si vous refaites la même chose, je vous sanctionne. »

Fier de lui, il raconte à un de ses collègues directeurs comment il a mené son entretien. Au cours de la discussion, il reconnaît que la leçon comportait plus de points positifs que de points négatifs mais, pour lui, la bonne manière de faire travailler les enseignants, c'est la méthode qu'il a utilisée.

a. Quel regard portes-tu sur l'entretien mené par ton collègue ?

Qu'est-ce qui, selon toi, a été réussi ?

.....

.....

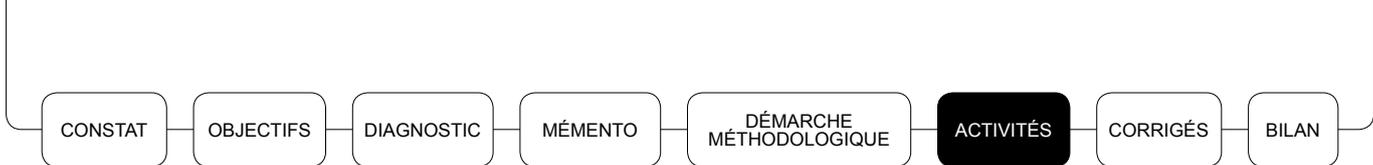
.....

Qu'est-ce qui, selon toi, n'a pas été réussi ?

.....

.....

.....



b. Explique-lui comment procéder à l’entretien post-observation dans une logique d’analyse de pratiques.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ACTIVITÉS RELATIVES AUX DISPOSITIFS ET OUTILS D’AIDE À L’AUTOANALYSE DES PRATIQUES DES ADJOINTS

► **Activité 8**

Lors d’une visite de classe, un directeur demande à un de ses adjoints de lui apporter son cahier de bord afin qu’il puisse apprécier son travail. Celui-ci lui répond : « Monsieur le directeur, avec tout le respect que je vous dois, je ne peux pas vous donner mon cahier de bord ; c’est un cahier personnel que personne d’autre que moi ne devrait voir, j’écris tout, y compris ce qui est pédagogique. »

À la place de ce directeur, comment réagiras-tu ?

.....

.....

.....

.....

.....

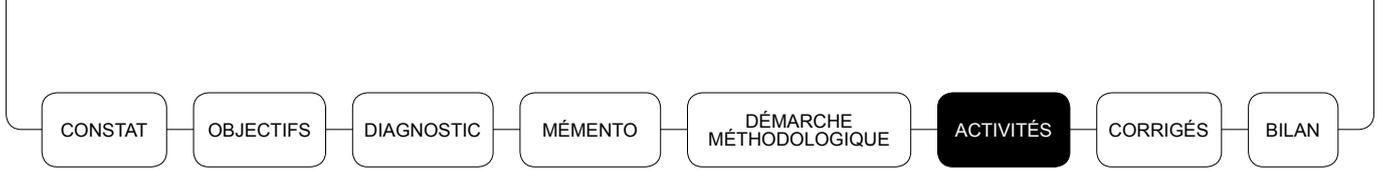
.....

.....

► **Activité 9**

Suite à la première évaluation de l’année, monsieur Palé, enseignant de la classe de CM2 de ton école, calcule le taux de réussite de ses élèves dans les différentes disciplines et obtient les résultats suivants : lecture 35 %, opération 55 %, problème 45 %, histoire-géographie 51 %, sciences d’observation 58 %, études de texte 25 %, dictée 15 %, dessin 98 % et récit/chant 96 %.

LE DIRECTEUR D’ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



De plus, les résultats du premier examen blanc de la CEB ont révélé une très grande faiblesse des élèves en lecture, en étude de texte, en problème et en dictée, ce qui a contribué à placer l'école parmi les cinq dernières de la CEB.

Tu cherches à remédier à cette situation.

a. Comment vas-tu aider cet enseignant à faire réussir ses élèves?

.....

.....

.....

.....

b. Si tu dois choisir une discipline sur laquelle il faudrait faire porter les efforts, quelle serait-elle? Et quels seront les critères de ton choix?

.....

.....

.....

.....

► **Activité 10**

Tes observations lors des visites de classes dans ton école révèlent que, dans toutes les classes, les élèves ont des difficultés à résoudre des opérations.

- La synthèse des observations dans cette discipline fait ressortir au niveau des classes de CP1 / CP2 et de CE1 / CE2 des confusions sur les signes opératoires et le manque de maîtrise des techniques opératoires.
- Dans les grandes classes, tu as remarqué que les élèves ne maîtrisent pas les systèmes de conversion et beaucoup oublient les virgules et les retenues. Tu te rends compte que, parfois ils omettent de mettre les zéros.
- Quant aux enseignants, tu as noté qu'ils ne respectent pas la méthodologie, que parfois ils ne concrétisent pas assez et que souvent ils ont des préparations squelettiques.

Par ailleurs, en faisant la compilation des résultats lors de la première évaluation, tu t'es rendu compte que les résultats les plus mauvais concernaient les opérations : 51,45 % seulement des élèves de l'école ont obtenu la moyenne.

Tu veux remédier à cette situation :

a. À quel dispositif peux-tu avoir recours?

.....

.....

.....

b. Analyse la situation et fais ressortir, pour les opérations, toutes les manifestations, causes et conséquences possibles que tu connais.

Problème	Cours	Manifestations	Causes possibles			Conséquences
			Élèves	Maitre	Milieu	

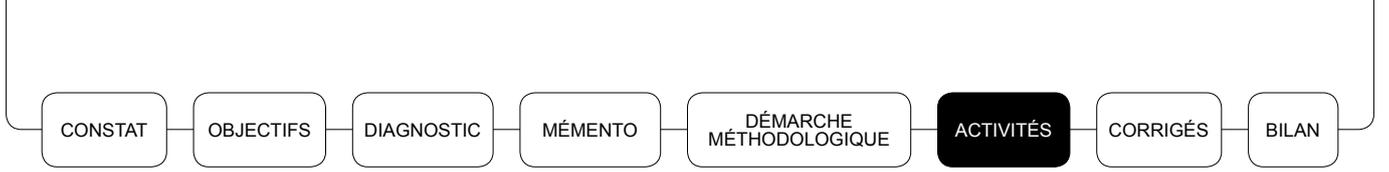
► **Activité 11**

Lors d'une rencontre de directeurs, dans le but de renforcer les compétences des enseignants, les encadreurs de la CEB de Liptougou ont montré différentes techniques d'analyse de pratiques. Au retour, le jeune directeur de l'école voisine te dit qu'il a tout compris, sauf l'autoconfrontation. D'ailleurs, il ne la mettra jamais en pratique, parce qu'il n'en voit pas l'intérêt. Il préfère l'observation encadrée par des entretiens.

a. Si, dans ta discussion avec ce jeune directeur, tu compares les deux techniques, peux-tu dégager :

- L'intérêt de l'autoconfrontation par rapport à l'observation encadrée par des entretiens?
-
-
-
-
- Les difficultés propres à l'autoconfrontation?
-
-
-
-

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



b. Pour surmonter ces difficultés, explique-lui les différents outils que l'on peut utiliser.

.....
.....
.....
.....
.....

c. Parmi ces outils, quels sont, selon toi, ceux qui permettent de rendre l'entretien plus actif? Justifie ta réponse.

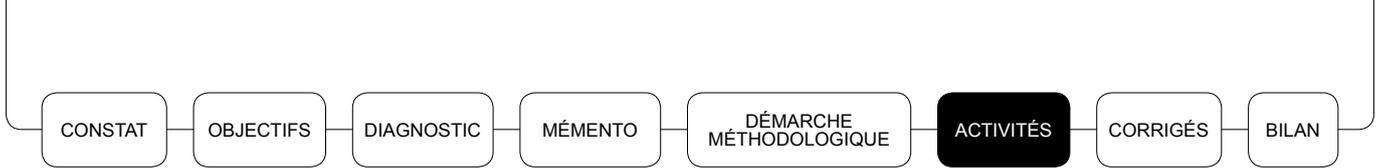
.....
.....
.....
.....
.....

d. Quels sont ceux que tu utilises personnellement?

.....
.....
.....
.....
.....

e. Explique comment tu les mets en œuvre.

.....
.....
.....
.....
.....



4. ACTIVITÉS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

► Activité 12

Ton école est souvent confrontée à de nombreuses difficultés et tu n'arrives pas à mettre en œuvre les activités pédagogiques que tu as prévues. En vue de trouver des solutions, tu décides de mener une analyse réflexive selon le schéma suivant : prise de conscience ; analyse ; explicitation ; planification.

Présente selon ce canevas l'analyse que tu fais de la situation.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 13

Suite à l'analyse réflexive que tu as menée, ton école est désormais citée en exemple : tu disposes d'un calendrier de visite de classes de tes adjoints, tu le mets en œuvre efficacement, tes adjoints sont pleinement impliqués dans les activités pédagogiques et les résultats scolaires sont excellents.

À l'occasion d'une session de formation de DE, ton chef de CEB te demande d'expliquer aux autres comment tu fais pour arriver à de tels résultats. Pour ce faire, tu décides de te servir du schéma de l'analyse réflexive structuré comme suit : prise de conscience ; analyse ; explicitation ; planification.

Présente selon ce canevas l'exposé que tu comptes faire.

.....

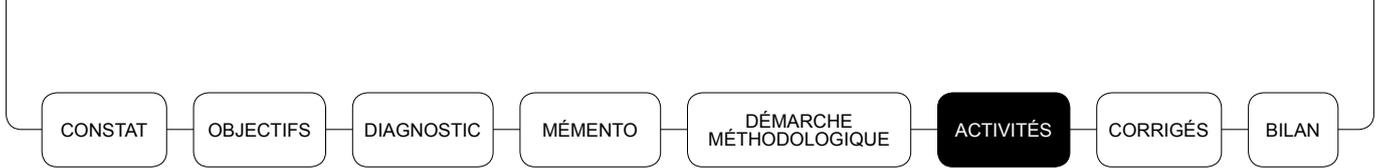
.....

.....

.....

.....

.....



5. ACTIVITÉS LIBRES

► Activité 14

La confiance règne entre tes adjoints et toi. Un jour, pendant la récréation, trois (3) de tes adjoints te demandent : « Direction, dis-nous sincèrement, est-ce que l'administration ne cherche pas seulement à nous fatiguer en nous imposant de préparer chaque jour nos leçons ? »

Qu'est-ce que tu réponds à ces adjoints ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 15

Lors d'une de tes visites de classe, l'adjoint dont tu suivais la prestation vient de manière inattendue vers toi et te murmure : « Direction, je ne peux plus continuer parce que je me rends compte que j'ai totalement raté ma leçon. Même pour le contenu, j'ai des doutes. »

Comment comptes-tu exploiter cette situation pour son propre développement professionnel...

a. avant de quitter la salle de classe ?

.....

.....

.....

.....

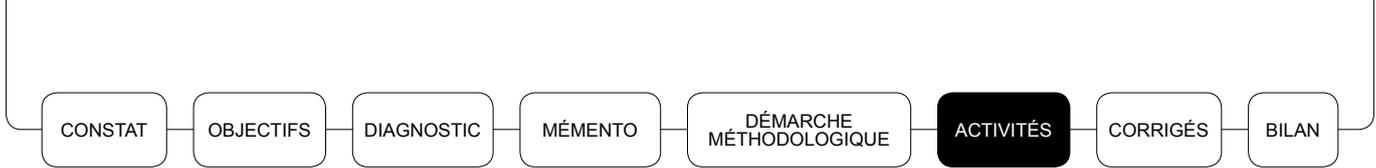
b. au cours de l'entretien qui suit ?

.....

.....

.....

.....



► **Activité 16**

Chaque année, ton école accueille des stagiaires des ENEP. Cette année, tu as décidé d'innover en t'inspirant de la méthode dite de « l'instruction au sosie ». Ainsi, avant que chaque stagiaire prenne la classe en autonomie, tu l'habitues à poser au titulaire de la classe la question suivante : « Pour que je réussisse bien ma prestation comme vous, à quoi dois-je faire particulièrement attention ? Comment dois-je faire pour réussir tel ou tel aspect de la leçon dans cette classe précise ? »

a. Quels sont les avantages de cette approche pour le stagiaire ?

.....

b. Quels sont les avantages de cette approche pour le titulaire lui-même ?

.....

► **Activité 17**

Tu dois être absent pendant une semaine, parce que tu vas en formation. L'adjoint qui doit assurer ton intérim pendant cette période te pose la question suivante : « Dis-moi comment je dois faire pour viser les cahiers de préparation sans que les adjoints ne trouvent une différence avec ce que vous auriez fait. »

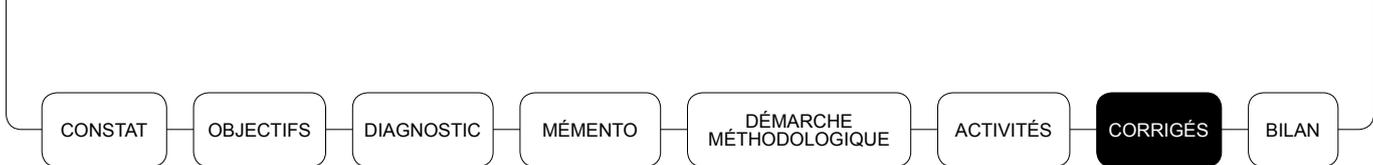
a. Que vas-tu répondre à cet adjoint ?

.....

b. Quels sont les avantages que tu tires toi-même personnellement en répondant à cette question ?

.....

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
 ENCADREUR DE PROXIMITÉ



► **Autotest 4**

Par rapport au rôle de contrôleur, le rôle de formateur est en premier lieu un changement de posture. Ainsi, en qualité de formateur, même s’il vise les cahiers de préparation, sa préoccupation est de faire des observations et des suggestions qui ménagent l’adjoint et l’aident ainsi à améliorer ses pratiques professionnelles. De même, s’il va en classe, c’est avec l’accord de son adjoint qu’il aura impliqué dans cette activité, notamment en choisissant la séquence à observer de commun accord. Cette séance porte généralement sur la discipline du PAI. Dans cette même logique, lors de l’entretien consécutif à l’observation de la leçon, le questionnement du DE vise à aider l’adjoint à faire l’analyse de sa prestation et à trouver lui-même ce qu’il faudrait faire pour améliorer ses prestations ultérieures. Le DE ne donne des conseils que s’il est invité à le faire.

► **Autotest 5**

Le DE s’acquitte de son rôle de formateur par le biais des entretiens post-observations des séances d’enseignement. Cet entretien, tel que recommandé par la NAEP, aide l’adjoint à faire l’analyse réflexive de sa pratique. Le DE accorde aussi une aide à la carte à ses adjoints. Ainsi, c’est en fonction des besoins exprimés par les adjoints que l’encadrement pédagogique se fait.

► **Autotest 6**

L’analyse réflexive consiste, pour un professionnel, à réfléchir sur son activité passée afin d’en tirer des leçons pour améliorer son activité ultérieure. En d’autres termes, il s’agit pour un professionnel de revenir par la pensée sur sa propre activité.

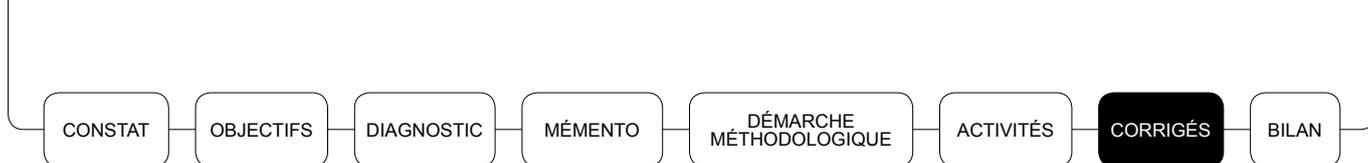
► **Autotest 7**

Le DE peut aider ses adjoints à pratiquer une analyse réflexive de deux manières : en les aidant à tenir et à exploiter un cahier de bord et par sa manière de mener les entretiens.

► **Autotest 8**

N°	Outil ou activité	Rôle pédagogique			
		Contrôle	Formation	Aide à l’analyse réflexive	Je ne connais pas
1	Élaboration d’un PAI par un adjoint		X		
2	Visite de classe « traditionnelle » suivie d’un entretien	X			
3	Visa de cahiers de préparation des adjoints, suivi d’observations dans le cahier d’observation	X			

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ



N°	Outil ou activité	Rôle pédagogique			
		Contrôle	Formation	Aide à l'analyse réflexive	Je ne connais pas
4	Le cahier de bord de l'enseignant			X	
5	La quinzaine critique axée sur les questions pédagogiques		X	X	
6	L'observation d'une séance d'enseignement et l'entretien post-observation		X		
7	L'observation d'une séance d'enseignement précédée et suivie par un entretien du directeur d'école avec l'enseignant			X	
8	La tenue et l'exploitation d'un cahier de bord par ton adjoint			X	
9	L'autoconfrontation			X	

► **Autotest 9**

Pour cette question portant sur les outils ou activités que tu utilises, tu es le seul à pouvoir répondre, en toute sincérité. C'est pour toi l'occasion de réfléchir à tes choix, et peut-être d'expérimenter d'autres pratiques.

► **Autotest 10**

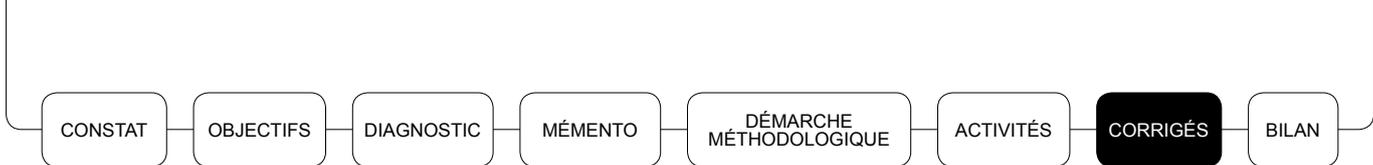
- a. L'analyse des pratiques professionnelles est mise en œuvre dans le domaine de la formation d'adultes. Il s'agit d'une pratique réflexive portant sur des faits précis ou une activité donnée afin de déterminer ce qui en a favorisé le succès ou l'échec. L'objectif de l'APP est de trouver des stratégies pour mieux réussir des activités semblables après. Dans le cadre du travail du DE, l'APP peut être une situation d'interaction entre un DE et un adjoint ou entre un DE et ses adjoints dans le dessein de revenir par la pensée sur des situations professionnelles authentiques.
- b. L'APP peut être utile au DE pour son propre développement professionnel. En effet, si le DE pratique l'APP, il peut tirer des leçons de sa propre activité et s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Le DE peut aussi aider ses adjoints à pratiquer l'APP et par cette autoanalyse, chaque adjoint pourra se placer dans une logique d'amélioration continue de ses pratiques professionnelles.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

- a. Pour jouer un rôle de contrôle, tu feras porter tes observations sur les points suivants :
- L'existence du matériel collectif et individuel et la documentation utilisée puisque les instructions officielles stipulent : « il n'y a pas de leçon de chose sans chose » ;
 - Le suivi du programme : vérifier si le thème / titre de la leçon est en conformité avec le programme ;
 - Le respect des répartitions mensuelles ;
 - Le respect de l'emploi de temps ;
 - Le respect des étapes de la démarche méthodologique.
- b. En tant que contrôleur, je ferai les observations et rappels suivants :

Observations	Rappels
Non-respect de la méthodologie. Vous avez omis la vérification des hypothèses et les activités de remédiations.	Le législateur a prévu une méthodologie pour chaque discipline. Il faut toujours la respecter. Dans l'approche ASEI/PDSI, il faut chaque fois vérifier les hypothèses et prévoir les activités de remédiation. La vérification des hypothèses permettra aux élèves de confronter leurs connaissances antérieures aux résultats de leurs observations ou manipulations ou expériences.
Thème non précisé	Une leçon commence toujours par le thème d'une discipline. Si vous précisez le thème, on peut vous suivre dans vos répartitions
Objectifs mal formulés	<p>Les objectifs doivent être opérationnels, observables et mesurables. Ils doivent être en relation avec les activités prévues, le résumé et l'évaluation.</p> <p>Dans la construction des objectifs, pensez à toucher aux différents domaines (cognitif, psychomoteur, socio-affectif).</p> <p>Ici, par exemple, on pourrait dire : à l'issue de la séance, les élèves doivent être capables de / d' :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identifier la pièce de 500 F parmi d'autres pièces ; – Identifier le billet de 500 F parmi d'autres billets (domaine cognitif) ; – Dire oralement et par écrit à quelles autres pièces correspond 500 F (domaine cognitif) ; – Faire la monnaie de 500 F (domaines cognitif et psychomoteur) ; – Faire des achats au marché, dans les boutiques, avec le billet ou la pièce de 500 F (domaines cognitif, psychomoteur et socio-affectif) ; – Écrire 500 F en lettres (domaines cognitif et psychomoteur).



Observations	Rappels
Déroulement de la leçon : Dans votre préparation on voit apparaître les points de la démarche. Mais à l'intérieur de ce développement, vous n'avez pas bien élaboré les trois situations pédagogiques et les consignes correspondantes.	Au niveau des situations pédagogiques, il faut alterner les activités individuelles, les activités collectives et les activités de groupes. Tous les groupes doivent disposer du matériel en nombre suffisant. En ce qui concerne les consignes, la première ne doit pas être de demander aux élèves de regarder pendant que vous manipulez. Il vaut mieux leur demander de faire leurs propres découvertes puis de partager leurs résultats avec les membres du groupe. Le maître doit intervenir pour les guider, car si certains élèves comprennent vite en travaillant avec les autres, en groupes, d'autres, par contre, comprennent mieux quand ils travaillent seuls.

► Activité 2

En tant que DE, j'apprécierai ces aides pédagogiques selon les critères suivants :

Aides pédagogiques	Critères d'appréciation
Cahiers de devoirs	La régularité (voir si les deux devoirs par jour sont respectés) ; la succession des dates, l'annotation et la double correction, le dosage des exercices le respect des critères d'évaluations.
Cahier de dessin	Le respect des critères d'évaluations, les annotations du maître, la régularité des exercices de dessin.
Cahier de leçon de français	Existence de toutes les disciplines de français, la régularité des disciplines, la pertinence et le dosage des résumés.
Registre d'appel journalier	La mention des présences et des absences des élèves sur la liste alphabétique, l'arrêt du registre chaque mois par le maître, le visa des supérieurs hiérarchiques.
Cahier de préparation	La présence de toutes les disciplines, la pertinence des objectifs, le dosage du résumé par rapport à l'âge des élèves.
PAI	La congruence entre les manifestations, les causes et les activités proposées et pertinence du problème choisi.

► Activité 3

- a. Le point commun à ces trois constats est qu'il manque la phase de concrétisation, alors qu'elle était prévue dans la fiche de préparation.
- b. Cette absence doit alerter le directeur parce qu'elle montre que les adjoints ne suivent pas la méthodologie officielle. Il faut attirer l'attention de ces enseignants sur l'importance de la concrétisation des leçons à l'école primaire, surtout dans les petites classes.
- c. Voici comment il faudrait réagir :
 - ❶ Rappeler la méthodologie ;

- ② Rappeler la psychologie de l'enfant d'âge scolaire, au besoin faire un exposé sur le sujet, pour montrer que l'esprit de l'enfant de 7-9 ans ne peut rien comprendre sans phase concrète ;
- ③ Faire refaire ces leçons, car l'absence de concrétisation conduit les élèves à l'échec ;

► Activité 4

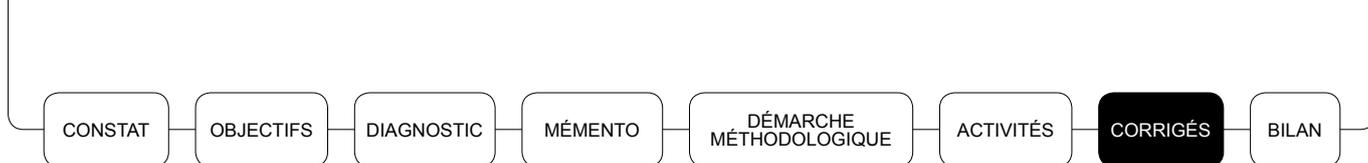
Avant de commencer tes visites de classe, tu n'oublieras pas de :

- Rappeler le cadre de ton action, et pour cela :
 - Réunir les adjoints, le plus souvent en conseil de maitres, et expliquer le but de la rencontre ;
 - Rappeler l'importance des visites de classe pour l'enseignant ;
 - Leur expliquer que le directeur chargé a l'obligation, selon les instructions officielles, de faire une visite de classe par semaine ;
- Recenser les besoins, et pour cela :
 - Donner la parole tour à tour à chaque enseignant afin qu'il expose ses difficultés dans l'enseignement des disciplines ;
 - parler moins pour les inciter à s'exprimer ;
 - Recenser les disciplines où les enseignants ont des difficultés et souhaitent un suivi – conseil par classe au tableau ;
 - Organiser les besoins exprimés en fonction des priorités ;
- Organiser le suivi, et pour cela :
 - Planifier les jours de visite de classe de concert avec eux ;
 - Concevoir, pour chacun des adjoints, un programme détaillé qui prévoit la nature du suivi (visite de classe, leçons d'essai, etc.), les jours retenus (suivant l'emploi du temps de la classe), les modalités de l'entretien ;
 - Leur expliquer que tous les cahiers des élèves peuvent être observés lors des visites de classe.

► Activité 5

Tu as intérêt à :

- Bien définir l'expression « quinzaine critique » ;
- Montrer que cette pratique porte sur des thèmes variés et peut embrasser toute la vie de l'école (thèmes administratif, social et pédagogique ; dans ce dernier thème, il peut s'agir d'analyser un échantillon de cahiers d'élève et voir les copies des leçons par les élèves, la progression du maître par rapport à la répartition mensuelle, etc.) ;
- Souligner que le rythme régulier (toutes les deux semaines à l'école) permet un travail sérieux ;



- Expliquer les dispositions organisationnelles (le moment : généralement les mercredis de 10 h 30 à 11 h 30, le lieu qui sera une salle de classe par exemple, le matériel qui peut être les cahiers d'élèves, les circulaires administratives, le registre d'appel); de plus, chaque enseignant doit avoir un cahier de notes ;
- Reconnaître les contraintes (elle perturbe les horaires et peut provoquer des colères chez certains après d'éventuels écarts de langage, le débat peut se poursuivre hors contexte);
- Insister sur les avantages (par exemple, la recherche de solutions en commun et non de façon isolée, l'acceptation de l'autre et la cohésion de l'équipe);
- Terminer en expliquant les conditions de réussite (par exemple, prendre en compte la sensibilité de chacun, instaurer l'écoute et le respect de l'autre etc.).

► Activité 6

Pour aider ton jeune adjoint à améliorer son enseignement de l'écriture, tu peux par exemple mettre ses préoccupations en débat lors d'une QC :

- L'inviter à exposer ses difficultés et à dire comment il procède en classe ;
- Présenter certains cahiers de devoirs d'élèves aux autres maîtres pour appréciation et analyse de l'écriture ;
- Inviter les enseignants à se prononcer et à partager leurs expériences ;
- Passer à la recherche de solutions, en demandant à chaque enseignant de donner des pistes, selon son expérience, pour réduire ses difficultés ;
- Pour les séances d'écriture, lui recommander de décomposer les lettres en leurs différentes parties, bien au vu des élèves, avant de les écrire en entier ;
- Demander aux élèves de décomposer eux aussi les lettres avant de les écrire en entier ;
- Respecter la méthodologie de l'écriture ;
- Permettre aux élèves de s'exercer au tableau et sur les ardoises avant d'écrire dans le cahier.

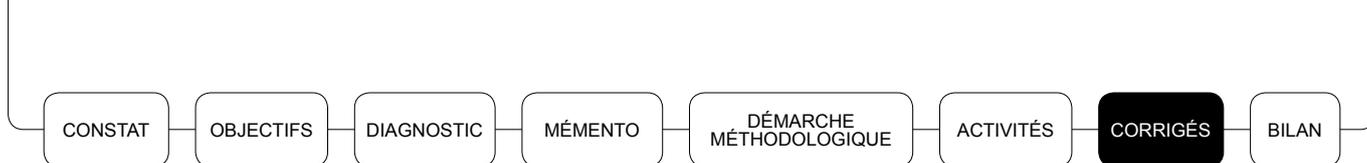
► Activité 7

a. Ce qui est réussi, c'est le remerciement après la leçon, l'entretien en dehors de la présence des élèves, la question de savoir ce que l'adjoint a retenu, le respect des obligations formelles (signatures).

Ce qui n'a pas été réussi, c'est le fait d'être seul à parler, l'absence de points positifs, les réprimandes constantes, la menace de sanction en cas de récidive.

b. J'explique comment bien mener l'entretien post-observation :

- Concevoir l'entretien non pas comme une occasion, avant tout, d'évaluer la prestation de l'enseignant, mais comme un moment pour apprécier surtout les acquis des élèves ;



- Éviter de transformer l'entretien à un interrogatoire au risque d'intimider l'enseignant ou de le placer sur la défensive ;
- Mener une discussion ouverte avec l'enseignant et essayer de comprendre la situation observée. Pour ce faire il faudrait respecter les points suivants :
 - L'autoanalyse : tu dois permettre à l'enseignant de faire un rappel de ce qui était prévu (rappel des objectifs et de la démarche de la leçon,), dire ce qu'il a pu réaliser (faire état de ses impressions, ses réflexions et constat relatifs à la leçon observée, dire ses acquis et ses faiblesses), dire ce qui est souhaitable (analyser l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé) ;
 - La prise de notes : tu prends des notes pendant l'autoanalyse pour t'y référer par la suite, en évitant toutefois que cela nuise au flux normal de l'entretien ;
- Après cela, présenter les données collectées à l'enseignant ;
- Compléter l'autoanalyse de l'enseignant en faisant d'abord ressortir les points forts puis les points faibles du maître dans la conduite de la leçon, en ajoutant des éléments pertinents et importants. Ce faisant, tu dois susciter la participation de l'adjoint en demandant son avis par des questions ;
- Passer à une rétroaction en se penchant sur la leçon en termes d'atteinte des objectifs et lui réfléchissant avec lui et en donnant des conseils pour améliorer les prestations futures ;
- Inviter l'enseignant à dire ce qu'il a appris de la discussion, puis comment il compte le réinvestir.

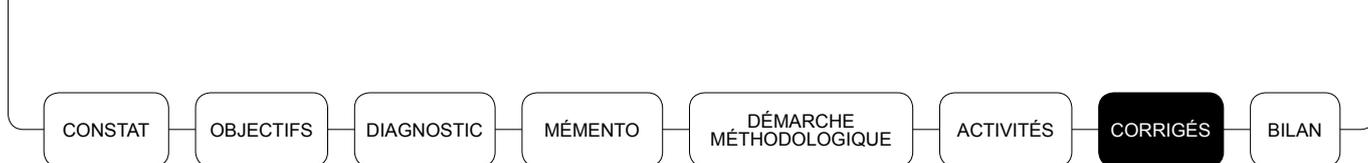
► Activité 8

Face au refus de ce jeune adjoint de lui confier son cahier de bord, le directeur peut dire que :

- Bien sûr, il y a beaucoup d'informations le concernant et concernant ses pratiques mais que ces informations sont professionnelles. Le cahier de bord ne doit pas comporter d'informations secrètes ;
- Le cahier de bord est avant tout un outil d'autoformation, que l'on conseille de relire souvent pour exercer sa réflexion ;
- Mais c'est aussi un outil de formation, que le directeur ou un autre collègue peut exploiter dans le but de l'aider dans ses activités professionnelles. Partager avec quelqu'un d'autre sera bénéfique, car cette personne aidera à voir ce que l'on ne peut voir seul.

► Activité 9

- a. Pour aider cet enseignant à faire réussir ses élèves, tu impliqueras l'ensemble de l'équipe pédagogique dans le cadre d'un conseil des maîtres.
 - Tu exposeras le problème : les élèves du CM2 sont très faibles dans beaucoup de matières.



- Tu exposeras les conséquences : on peut craindre de mauvais résultats à l'examen du CEP/Entrée en sixième, ce qui aura un impact sur l'école tout entière.
- Tu convaincras les enseignants de la nécessité de chercher des solutions ensemble.
- Tu analyseras la situation de façon méthodique :
- Tu feras l'inventaire des difficultés au tableau. Ici, la majorité des élèves du CM2 ont de faibles moyennes dans plusieurs disciplines.
- Tu recenseras les causes possibles de la faiblesse des élèves dans chaque matière.
- Tu hiérarchiseras les difficultés pour voir quelle discipline choisir.
- Tu choisiras une solution : ici, à court terme, la solution est de monter un plan d'amélioration individuel. Mais il faudra aussi analyser les résultats dans les autres classes pour voir si les mauvaises performances en CM2 ne sont pas causées par des faiblesses dans les autres cours. Dans ce cas, il faudrait monter un plan d'amélioration collective.

b. Comme les élèves sont faibles dans plusieurs disciplines, il serait difficile de tout résoudre en même temps. Pour élaborer un plan d'amélioration, le choix de la discipline problème obéit à trois critères bien définis qui sont :

- la facilité de résolution ;
- son impact sur les autres disciplines ;
- l'ampleur du problème.

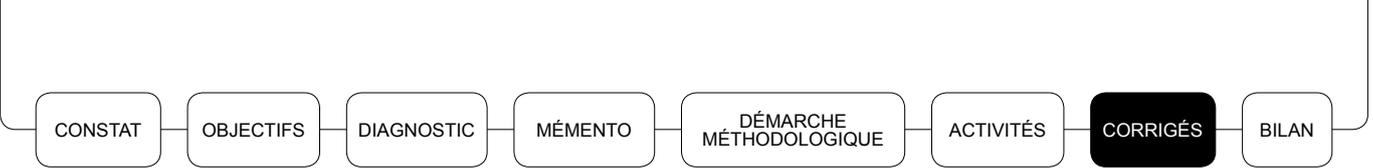
Dans la situation proposée ici, il faut d'abord améliorer la lecture, car elle est la clé de tout. Une fois que l'objectif est atteint, tu pourras passer à une autre discipline.

► **Activité 10**

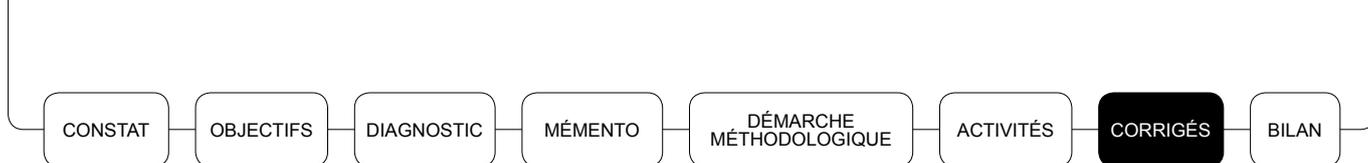
- a.** Puisque les résultats sont mauvais dans toutes les classes, il faut recourir à un plan d'amélioration collective (PAC).
- b.** Voici comment on peut analyser la situation (en-dehors des causes venant du milieu).
[Voir table en page suivante.]

► **Activité 11**

- a.** Si on compare les deux techniques, on constate les points suivants :
 - L'intérêt de l'autoconfrontation est qu'elle rend l'enseignant plus actif : c'est lui qui a l'initiative de l'analyse ; il la mène en fonction de ce qu'il voit ou entend de sa séance, mais aussi de ce qu'il a ressenti.
 - Les difficultés propres à l'autoconfrontation sont essentiellement :
 - La subjectivité de l'enseignant, qui peut parfois l'empêcher de prendre en compte tous les éléments dans l'analyse.



Problème	Cours	Manifestations	Causes possibles			Conséquences
			Élèves	Maitre	Milieu	
Les élèves sont faibles en opérations.	CP	<ul style="list-style-type: none"> 51,45% seulement des élèves ont obtenu la moyenne en opération. Les élèves ne maîtrisent pas les techniques opératoires. Les élèves ne maîtrisent pas le sens des opérations. Mauvaises notes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'attention soutenue. Les élèves ne comptent pas les bâtonnets avant de porter les réponses. 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation absente ou squelettique. Non-respect de la démarche méthodologique. En particulier, défaut de concrétisation : absence ou insuffisance de manipulations collectives ou individuelles. Les enseignants donnent rarement des exercices de maison en opération 		→ COURT TERME : mauvaises notes. → MOYEN TERME : désintérêt de la discipline par les élèves. → LONG TERME : échec scolaire.
	CM2	<ul style="list-style-type: none"> Confusion des signes opératoires. Les élèves ne maîtrisent pas le sens des opérations. Ils oublient les retenues. Mauvaises notes. Les élèves oublient les retenues. Ils oublient de placer les virgules. Ils ne maîtrisent pas les conversions en calcul. Mauvaises notes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'attention soutenue. Absence de pratiques régulières des exercices en opération 			



- La difficulté de l’enseignant à hiérarchiser les points à analyser : il peut parfois accorder une importance démesurée à un point secondaire, et inversement négliger un point important.

- b.** On peut utiliser différents outils : l’enregistrement audio ou vidéo de la prestation du maître et l’utilisation de la grille d’observation. Ces trois outils permettent de renforcer l’objectivité et de rendre visible ce qui est important.
- c.** L’entretien par l’observation de la séance vidéo ou par l’écoute audio rend l’entretien plus actif car immédiatement l’enseignant revoit ses propres gestes ou se réentend. Cela évite toute subjectivité entre l’observateur et l’observé et rend le dialogue plus fluide et intéressant. Car l’observateur peut revenir autant que de besoin sur l’enregistrement audio ou vidéo en cas d’incompréhension entre lui et l’observé.
- d.** Les réponses varieront en fonction des directeurs, mais la plus fréquente sera sans aucun doute l’utilisation de la grille d’observation, qui ne demande aucun outil technique.
- e.** On note sur la grille d’observation toutes ses observations, aussi bien celles correspondant à l’activité du maître que celles correspondant aux élèves.

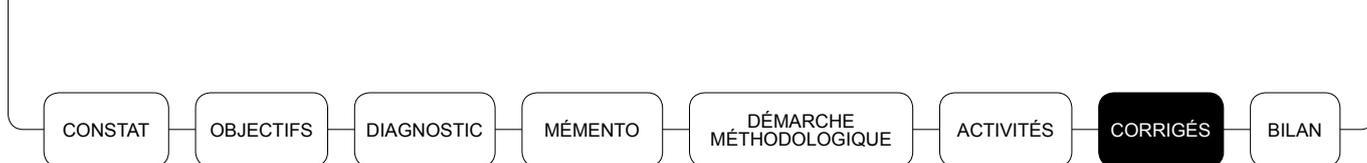
Pour commencer l’autoconfrontation, on donne la parole d’abord au maître qui fait son autocritique en appréciant ses forces et ses faiblesses, en précisant éventuellement les difficultés rencontrées.

Ensuite, on le remercie et on le questionne pour qu’il aille plus loin dans l’analyse, qu’il soit capable d’identifier ses points forts et surtout qu’il sache trouver lui-même ses faiblesses et des pistes d’amélioration. Éventuellement, si l’adjoint n’y est pas encore parvenu, on donne les aspects positifs et négatifs de sa leçon. En outre, on apporte des suggestions pour une amélioration future.

Enfin, on donne la parole à l’adjoint afin qu’il se prononce sur les acquis de l’entretien et prenne une résolution (dire comment il va mettre cela en pratique pour les séances prochaines). On porte une appréciation générale sur tout ce qui a été observé dans la classe et on encourage l’enseignant à mettre les acquis en pratique au bénéfice des élèves.

► Activité 12

- **La prise de conscience** : je n’arrive pas à mettre en œuvre les activités pédagogiques comme le visa des cahiers de préparation et la mise en œuvre de mon programme de visites de classes.
- **L’analyse** : cette situation est due au fait que je n’ai pas suffisamment associé mes adjoints dans l’élaboration de mon programme d’activités pédagogiques. En somme, il y a un déficit de communication au sein de l’équipe école.
- **L’explication** : après analyse, nous estimons qu’en améliorant la communication et en impliquant davantage mes adjoints, nous obtiendrons de meilleurs résultats.



- **La planification** : nous avons opté de convier nos adjoints à une quinzaine critique dont le principal résultat attendu est un programme d'activités élaboré de manière consensuelle.

► Activité 13

- **La prise de conscience** : en équipe école lors d'une quinzaine critique, nous avons commencé par recenser par brainstorming les forces, les faiblesses et les difficultés de notre école.
- **L'analyse** : nous, équipe école, avons dégagé, les facteurs qui constituent les forces de notre action et les causes des difficultés constatées.
- **L'explication** : nous nous sommes posé la question de savoir quel résultat l'on aurait si des réponses adéquates étaient apportées aux difficultés constatées. Il en est ressorti que cela améliorerait le climat de travail et les performances scolaires de nos élèves.
- **La planification** : nous avons décidé planifier et de mettre en œuvre des activités de remédiation. Cela a nécessité que l'on s'impose des normes de conduite contraignantes.

Ainsi, pour les adjoints, nous avons décidé que chacun devait être ponctuel, préparer ses leçons en tenant compte notamment de ce qui est prévu dans son PAI, présenter son cahier de préparation au DE chaque jour au moins 15 minutes avant le début des cours, élaborer un calendrier de 2 visites de classes par mois et participer à la quinzaine critique une fois par mois.

Quant au DE, je devais viser tous les cahiers de préparation tous les jours, procéder aux visites de classe selon le calendrier arrêté de commun accord, procéder aux entretiens post observation de séances selon une approche qui favorise l'autoanalyse par les adjoints (approche NAEP) et organiser régulièrement les quinzaines critiques.

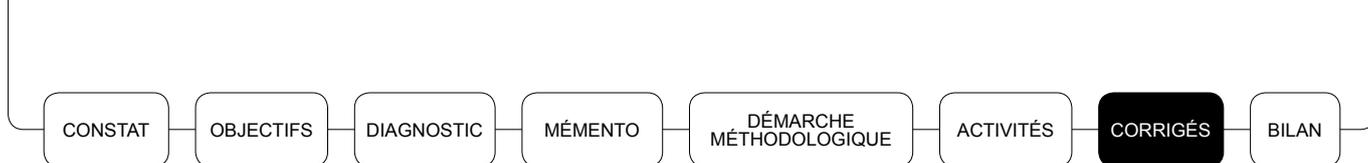
Jusque-là, chacun joue son rôle conformément à ce qui est arrêté et les résultats sont conformes à nos attentes.

► Activité 14

La préparation journalière des leçons est une prescription officielle. Il s'agit donc d'un respect de la déontologie du métier. La préparation quotidienne de la classe est aussi un acte administratif. En effet, c'est un moyen pour le DE de savoir ce que l'adjoint fait en classe. En plus, quand la préparation est faite, en cas d'indisponibilité de l'adjoint, le DE ou un suppléant pourrait l'utiliser pour assurer le cours.

La préparation journalière et régulière des leçons comporte aussi de nombreux avantages pour l'enseignant lui-même, pour les élèves et pour l'amélioration des rendements scolaires. En effet, la préparation journalière permet :

- une remise à niveau continue des connaissances ;
- une adaptation de la leçon au niveau de la classe ;



- une bonne planification de la leçon ;
- un accroissement du prestige et de l'autorité du maître.

► Activité 15

a. Avant de quitter la salle :

Arrêter la séance avec tact afin de ne pas mettre en doute les compétences et l'autorité du maître devant ses élèves. Notons que la séance pourrait se poursuivre si le doute se situait uniquement au niveau de la démarche. Mais, comme les insuffisances portent sur le contenu, il convient de ne pas prendre de risque.

b. Au cours de l'entretien :

Donner la parole à l'adjoint pour une autoanalyse de sa préparation et de sa démarche. Les questions suivantes pourraient lui être posées :

- comment avez-vous préparé cette séance ?
- quels objectifs vous étiez-vous fixés pour cette leçon ?
- pourquoi doutez-vous du contenu ?
- quelle notion vouliez-vous faire acquérir ?
- la démarche que vous avez adoptée vous permettait-elle d'atteindre cet objectif ?
- comment auriez-vous pu structurer autrement la séance ?

À chaque point, profiter faire des apports pour une amélioration du travail.

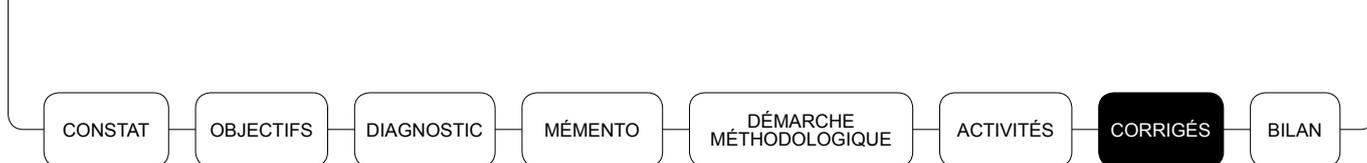
► Activité 16

a. Avantages de l'instruction au sosie pour le stagiaire :

- échanges enrichissants ;
- meilleure appropriation de l'expérience du titulaire ;
- prise de conscience des différentes composantes de l'activité à mener.

b. Avantages de l'instruction au sosie pour le titulaire :

- une réappropriation de sa propre expérience ;
- un partage de sa pratique ;
- un enrichissement mutuel ;
- une analyse réflexive de sa propre pratique professionnelle ;
- une plus grande conscience du titulaire de sa contribution à la formation professionnelle des stagiaires qu'il accueille.



► Activité 17

a. Voici une réponse possible à l'adjoint :

« Je reçois et j'annote les cahiers selon l'ordre de leur présentation par les adjoints. Les cahiers de préparation doivent être présentés au plus tard 15 minutes avant le début des cours. Pour plus d'efficacité et en fonction de la connaissance que j'ai de mes adjoints, le visa de certains cahiers prend très peu de temps. Ainsi pour les enseignants les plus expérimentés comme toi, le plus souvent mon visa se limite à constater la présence de chaque préparation de leçon. Cela me permet de disposer de plus de temps à consacrer aux collègues moins expérimentés.

Pour ces collègues moins expérimentés, je fais particulièrement attention aux aspects suivants :

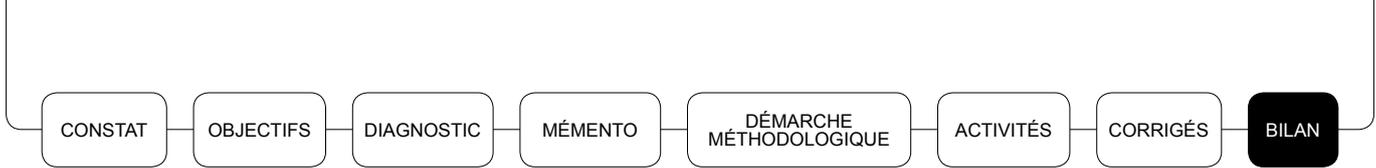
- La préparation de chaque leçon est-elle effective ?
- La préparation donne-t-elle de manière assez précise les informations attendues ?
- Pour chaque séance, les objectifs sont-ils congruents avec les activités ?
- Pour chaque séance, les objectifs sont-ils bien formulés ?
- Pour chaque séance, les sujets d'évaluation sont-ils congruents avec les objectifs spécifiques ?
- Pour chaque leçon, le dosage du contenu est-il adéquat ?

En analysant les cahiers de préparation, je cherche à être le plus objectif possible.

Lorsque je finis, je remets à chaque adjoint son cahier de préparation et son cahier d'observation. C'est ainsi que je donne mon accord à chaque adjoint pour dispense les cours prévus. S'il y a des aspects pour lesquels je souhaite avoir des éclaircissements supplémentaires auprès d'un adjoint, je lui demande de me rejoindre dans mon bureau pour que l'on en parle. Si la distorsion me semble très importante, je peux demander à l'adjoint de ne pas donner le cours en l'état. Je l'associe alors à la recherche de solutions et je le mentionne dans son cahier d'observation. »

b. Avantages que je tire personnellement en répondant à cette question :

En détaillant comment je procède, je m'efforce à me rappeler les éléments les plus significatifs à mes yeux du visa des cahiers de préparation. Je prends ainsi conscience de divers aspects de cette activité et cela facilite ma réflexivité sur ma propre pratique professionnelle.



BILAN

.....

L'objectif de cette séquence était de te permettre de mieux jouer ton rôle d'encadreur de proximité en vue d'un bon accompagnement des adjoints et de la réussite scolaire des élèves. Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan.

► 1. Penses-tu avoir acquis des savoirs et des savoir-faire sur les points suivants ? Si oui, lesquels ?

- Le contrôle de conformité des adjoints et le rappel des prescriptions :

.....
.....
.....
.....

- La démarche d'analyse des pratiques et de formation des adjoints :

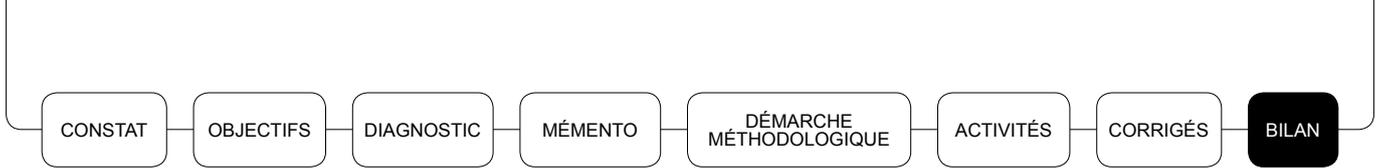
.....
.....
.....
.....

- L'analyse réflexive et le développement professionnel des adjoints :

.....
.....
.....
.....

► 2. L'appropriation de tous ces outils te permet-elle de mieux jouer ton rôle d'encadreur de proximité ? Justifie ta réponse.

.....
.....
.....
.....



► 3. Après avoir lu cette séquence, donne les conditions pour réussir une quinzaine critique.

.....
.....
.....
.....

► 4. As-tu acquis des savoirs et des savoir-faire dans le domaine du développement professionnel du DE ? Si oui, lesquels ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

► 5. Relève les points qui, selon toi, méritent un approfondissement.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

LE DIRECTEUR D'ÉCOLE
ENCADREUR DE PROXIMITÉ

BIBLIOGRAPHIE

- ALTET, M., PARÉ-KABORÉ, A., et SALL, H. N., *Recherche OPERA dans 45 écoles du Burkina Faso 2013-2014 : Rapport décembre 2015*, Paris, AUF/Éditions des archives contemporaines, 2015.
- BARRY, S., *Cours de rédaction administrative appliquée*, Burkina Faso, ENAREF, 2015-2016.
- CLOT, Y., « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », in LORINO Ph., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 187-199.
- DGEPFIC/MENA, *Amélioration de la formation continue : quelles stratégies pour la dynamisation des groupes d'animation pédagogique?* Cahier du participant à la conférence annuelle des encadreurs pédagogiques (IP, CPI, IEPD), Ouagadougou, 2017.
- EVANS L., *Qu'est-ce que le développement professionnel?*, communication au Congrès de l'AREF, Montpellier, 2013.
- GAUTHIER C. et al. (1997). *Pour une théorie de la pédagogie. Recherches contemporaines sur le savoir des enseignants*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1997.
- IFADEM-BF, *L'éducation morale et civique à l'école primaire*, livret n° 1, 2017, 124 p.
- IFADEM-RCI, *Accompagner efficacement les activités pédagogiques et de vie scolaire dans le respect des valeurs professionnelles*, livret n° 1, 2018, 170 p.
- *Assurer un management des écoles primaires et développer le partenariat avec les communautés*, livret n° 2, 2018, 97 p.
- JOBERT, G., « L'intelligence au travail », in Ph. CARRÉ et P. CASPAR, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999, pp. 205-221.
- LEBLANC, S., *Autoconfrontation et analyse de l'activité*, http://cache.media.education.gouv.fr/file/+_de_maitres/40/6/AUTO-CONFRONTATION_FORM_CONSEIL_PEDA_587406.pdf (consulté le 2 décembre 2018).
- *L'autoconfrontation pour accéder aux aspects implicites : analyse de l'activité d'un enseignant pour mettre les élèves au travail*. Consulté sur https://www.reseau-canope.fr/bsd/fichiers/docAssoc/b025_t01.pdf le 13 février 2019.
- LEFEUVRE, G., GARCIA, A., et NAMOLOVAN, L., « Les indicateurs du développement professionnel », in *Questions Vives*, 5(11), 2009, pp. 277-314. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/questionsvives/627>.
- MEBA, *Instructions officielles de rentrée*, Ouagadougou, 2008.
- MEBA/ACDI/SRET, *Module de formation/productions pour le renforcement des compétences professionnelles des encadreurs-formateurs du Burkina Faso*, CRC SOGEMA, 2007.
- MEBAM/DFIPPE, *Guide à l'usage des directeurs d'école primaire*, Burkina Faso, mars 2015, 112 p.
- MENA, *Module de formation sur l'approche intégrée de gouvernance scolaire au Burkina Faso : Niveau enseignants/Encadreurs et Communautés*, Ouagadougou, 2006.
- MENA/DDEB, *Conférence pédagogique des enseignant(e)s du primaire sur le thème Le management dans les écoles primaires : quelles contributions de l'enseignant/enseignante pour la réussite scolaire et professionnelle?* Burkina Faso, 2012a, 56 p.

- MENA/DDEB, Conférence annuelle des encadreurs pédagogiques portant sur le thème *Le management des ressources humaines dans la gestion des circonscriptions d'éducation de base et des écoles : rôle des encadreurs pédagogiques*, Burkina Faso, 2012b, 183 p.
- MEBA/DFP, *La planification de l'année scolaire*, Formation à distance des directeurs d'école au Burkina Faso, module n° 3, non publié.
- *L'élaboration d'un mini-projet pour une école primaire*, Formation à distance des directeurs d'école au Burkina Faso, module n° 9, 1998, 13 p.
- *La correspondance administrative*, Formation à distance des directeurs d'école au Burkina Faso, module n° 10, non publié, 21 p.
- MENA/DGEP-FIC, Stratégie intégrée de renforcement de l'encadrement pédagogique, 2018, 52 p., <https://bop.bf/wp-content/uploads/SIREP-vf.pdf>, consulté le 30 janvier 2018.
- PASEC, *PASEC2014 – Performances du système éducatif burkinabè : Compétences et facteurs de réussite au primaire*, Dakar, PASEC/CONFEMEN, 2016.
- PASTRÉ, P., « La deuxième vie de la didactique professionnelle », in *Éducation permanente*, 136, 2005, pp. 29-46.
- *La didactique professionnelle : approche anthropologique du développement chez les adultes*, Paris, PUF, 2012.
- PERRENOUD, Ph., « Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation », http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_02.html, consulté le 30 janvier 2019.
- PHANEUF, M., *L'analyse des pratiques professionnelles : un outil d'évolution*, Janvier 2007, révision oct. 2012, http://www.prendresoins.org/wp-content/uploads/2012/12/Analyse_des_pratiques_professionnelles.pdf, consulté le 30 janvier 2019.
- SCHÖN, D., *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Logiques, 1994.
- TIBIRI, S. P., *Cours de rédaction administrative*, Burkina Faso, ENS/UK, 2011.
- *Intégration pédagogique des TIC pour le développement professionnel : le cas de l'accompagnement hybride de mémoires professionnels à l'ENS/UK au Burkina Faso*. Thèse de Doctorat unique en Sciences de l'Éducation, Université de Koudougou, Koudougou, 2015.
- UWAMARIYA, A. et MUKAMURERA, J., « Le concept de “développement professionnel” en enseignement : approches théoriques », in *Revue des Sciences de l'Éducation*, 31, 2005, pp. 133-155. Consulté le 8 mars 2019 sur <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2005-v31-n1-rse994/012361ar/>.
- VINATIER, I., *Le travail de l'enseignant. Une approche par la didactique professionnelle*, Bruxelles, De Boeck, 2013.
- WITTORSKI, R., *Analyse de pratiques et professionnalisation*, in C. BLANCHARD-LAVILLE et D. FABLET. *Travail social et analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, pp. 69 à 89, 2003.
- Décret n° 2008-236/PRES/PM/MEBA/MESSRS/MASSN/MATD du 8 mai 2008 portant organisation de l'enseignement primaire.
- Loi d'orientation de l'éducation, n° 013-2007/AN du 30 juillet. Burkina Faso.
- Loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'État.

