

PRIMAIRE

Livret
1

RÉPUBLIQUE
DE CÔTE
D'IVOIRE

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Accompagner efficacement
les activités pédagogiques
et de vie scolaire dans le respect
des valeurs professionnelles*



Ministère de l'Éducation Nationale
de l'Enseignement Technique
et de la Formation Professionnelle

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres en Côte d'Ivoire (IFADEM-CI) est un partenariat entre le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (MENET-FP), l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). IFADEM-CI est soutenue par l'Agence française de Développement (AFD).

<http://www.ifadem.org>

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :

l'Inspection générale de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (IGENET-FP).

SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :

HOUPERT, Danièle, Inspectrice d'Académie – Inspectrice pédagogique régionale, ancienne directrice d'IUFM, France.

RIPOCHE, Jean-Louis, Consultant – Expert international éducation.

SOUS LA COORDINATION GÉNÉRALE DE :

KANE Soumaïla, Secrétaire exécutif d'IFADEM-Côte d'Ivoire.

• RÉDACTEURS PRINCIPAUX :

BILEY, Jean-Magloire, Coordonnateur national de français des CAFOP (Centre d'animation et de formation pédagogique) à la Direction de la pédagogie et de la formation continue (MENET-FP).

DALLY, Vincent, Coordonnateur national de mathématiques des CAFOP à la Direction de la pédagogie et de la formation continue (MENET-FP).

DIABATE, Makane Fatoumata, épouse COUTURE, Inspectrice de l'enseignement secondaire (Inspection générale de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (IGENET-FP).

KONE, Fatoumata, épouse OUATTARA, Inspectrice de l'enseignement secondaire (IGENET-FP).

• RÉDACTEURS :

AYA, Ali, Conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire – Inspection de l'enseignement préscolaire et primaire de Bingerville.

Jean-Jacques C. Boyer, BAILLY, Conseiller pédagogique de CAFOP (Antenne de la pédagogie et de la formation continue d'Abidjan 1).

KANDÉ, Amadou, Sous-directeur de la formation continue des personnels administratifs à la Direction des ressources humaines (MENET-FP).

TOURÉ, Youssouf, Inspecteur de l'enseignement préscolaire et primaire d'Adjamé 2 (Direction régionale de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle d'Abidjan 1).

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>

Deuxième édition : 2018

Livret 1

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Accompagner efficacement
les activités pédagogiques
et de vie scolaire dans le respect
des valeurs professionnelles*



S O M M A I R E

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	11
ARCHITECTURE DU LIVRET	12
INTRODUCTION	13
SÉQUENCE 1 :	
AGIR SELON LES VALEURS PROFESSIONNELLES	14
<hr/>	
CONSTAT	15
OBJECTIFS	16
DIAGNOSTIC	17
1. Autotests portant sur l'appropriation des valeurs de la RCI, de l'éthique et de la déontologie du métier de directeur d'école primaire	17
2. Autotests portant sur le respect de l'éthique et la déontologie du métier de directeur d'école primaire	21
3. Autotests portant sur l'engagement du directeur d'école dans son développement personnel	23
MÉMENTO	26
1. S'approprier les notions de valeur, d'éthique et de déontologie	26
1.1. Connaître la notion de valeurs et les valeurs de la RCI	26
1.2. Comprendre la relation entre valeurs, éthique et déontologie	27
2. Respecter les valeurs, l'éthique et la déontologie à l'école	28
2.1. Garantir le droit à l'éducation	28
2.2. Exercer son métier dans le respect des valeurs, de l'éthique et de la déontologie	28
3. S'engager dans une dynamique de développement professionnel	32
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	33
1. S'approprier l'éthique professionnelle	33
2. Exercer le métier de directeur conformément à la déontologie	36
3. Respecter l'éthique et la déontologie dans des situations délicates	40
4. S'engager dans une dynamique de développement professionnel	42

ACTIVITÉS	45
1. S'approprier les notions de valeurs, d'éthique et de déontologie du métier de directeur d'école	45
2. Respecter l'éthique à l'école	46
3. Appliquer la déontologie à l'école	48
4. S'engager dans une dynamique de développement professionnel	50
CORRIGÉS	51
1. Corrigés du diagnostic	51
2. Corrigés des activités	55
BILAN	68
SÉQUENCE 2 : ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES	70
<hr/>	
CONSTAT	71
OBJECTIFS	72
DIAGNOSTIC	73
1. Autotests portant sur les fonctions d'encadreur et d'accompagnateur du DEP	73
2. Autotests portant sur les stratégies pour suivre le parcours pédagogique de chaque élève	74
3. Autotests portant sur les stratégies pour suivre et améliorer le rendement de l'école	75
4. Autotests portant sur les stratégies pour impulser des pratiques pédagogiques efficaces et innovantes	76
5. Autotests portant sur les stratégies pour mettre en œuvre un accompagnement efficace de tes collaborateurs	77
MÉMENTO	79
1. Le directeur d'école : un encadreur et un accompagnateur	79
1.1. Jouer un rôle d'encadreur	79
1.2. Se positionner comme accompagnateur	79

S O M M A I R E

2. Suivre le parcours de chaque élève	80
2.1. Connaître chaque élève	80
2.2. Suivre les apprentissages de chaque élève	81
2.3. Adapter le suivi à chaque élève	81
3. Améliorer le rendement de l'école	82
4. Impulser des pratiques pédagogiques efficaces et innovantes	82
4.1. Impulser des pratiques efficaces	82
4.2. Impulser des pratiques innovantes	83
5. Concevoir une stratégie pour l'accompagnement de ses collaborateurs	83
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	85
1. Adopter la posture d'accompagnateur	85
2. Des stratégies pour suivre le parcours pédagogique de chaque élève	85
2.1. Comment le directeur peut-il aider à connaître chaque élève?	85
2.2. Comment le directeur peut-il aider à suivre les résultats de chaque élève?	86
3. Une stratégie pour suivre et améliorer le rendement de l'école	90
3.1. Disposer de tableaux statistiques	90
3.2. Exploiter les tableaux statistiques	92
4. Des stratégies pour impulser des pratiques pédagogiques efficaces et innovantes	92
4.1. Impulser une pédagogie inclusive	93
4.2. Impulser le travail de groupe	94
4.3. Impulser la pédagogie différenciée	96
4.4. Quelles stratégies pour impulser de nouvelles pratiques?	98
5. Des stratégies pour mettre en œuvre un accompagnement efficace de tes collaborateurs	101
5.1. Contrôler les préparations et documents pédagogiques de tes collaborateurs	101
5.2. Observer et apprécier les prestations pédagogiques par des visites de classes	102
5.3. Observer les productions des élèves	103
5.4. Prévoir des sessions de formation	104
ACTIVITÉS	105
1. Activités en lien avec le rôle d'encadreur et d'accompagnateur du directeur	105
2. Activités en lien avec le suivi du parcours de chaque élève	106
3. Activités en lien avec l'amélioration des rendements scolaires	108

4. Activités en lien avec l'impulsion de pratiques pédagogiques efficaces et innovantes	109
5. Activités en lien avec les stratégies d'accompagnement de tes collaborateurs	111
CORRIGÉS	113
1. Corrigés du diagnostic	113
2. Corrigés des activités	116
BILAN	121
SÉQUENCE 3 : AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE	124
<hr/>	
CONSTAT	125
OBJECTIFS	126
DIAGNOSTIC	127
1. Autotests portant sur la vie scolaire et ses finalités éducatives	127
2. Autotests portant sur la typologie, l'organisation et le fonctionnement des associations d'élèves à l'école primaire	128
3. Autotests portant sur la démarche de création d'une association d'élèves	130
4. Autotests portant sur l'accompagnement des activités de la vie scolaire	131
MÉMENTO	133
1. Les fondements institutionnels des activités de vie scolaire	133
1.1. Les lois	133
1.1.1. La loi n° 77-584 du 18 août 1977 portant réforme de l'enseignement	133
1.1.2. La loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement	133
1.2. Les autres textes réglementaires	134
2. Généralités sur la vie scolaire	135
2.1. Définition	135
2.2. Clarification terminologique	135
2.3. Les finalités éducatives des activités de vie scolaire	136
2.3.1. Préparer l'enfant à devenir un acteur social autonome et responsable	136
2.3.2. Préparer l'enfant à devenir un acteur économique	138

S O M M A I R E

2.3.3. Faire acquérir à l'enfant, certaines valeurs ou compétences « non académiques »	139
2.3.4. Impacter positivement les apprentissages en classe	139
3. L'entrepreneuriat à l'école	139
3.1. Présentation	139
3.2. L'esprit entrepreneurial	140
3.2.1. Une logique de l'action fondée sur la réflexion	140
3.2.2. Les activités entrepreneuriales à l'école primaire	141
4. Les outils d'animation de la vie scolaire	142
4.1. La coopérative scolaire	142
4.1.1. Définition	142
4.1.2. But éducatif	143
4.1.3. Organisation	143
4.1.4. Fonctionnement	143
4.2. La microentreprise coopérative de classe	144
4.2.1. Définition	144
4.2.2. But éducatif	144
4.2.3. Organisation	144
4.2.4. Fonctionnement	144
4.3. Le club scolaire	146
4.3.1. Définition	146
4.3.2. But éducatif	146
4.3.3. Typologie des clubs scolaires	146
4.3.4. Organisation	146
4.3.5. Fonctionnement	146
4.4. L'association sportive d'établissement	147
4.4.1. Définition	147
4.4.2. But éducatif	147
4.4.3. Organisation	148
4.4.4. Fonctionnement	148
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	149
1. Faire un état des lieux sur l'existence et le fonctionnement des associations d'élèves dans l'école	149
1.1. Faire un état des lieux de l'existant	149
1.2. Contrôler le fonctionnement	149

2. Impulser la création d'une association d'élèves	150
2.1. Sensibiliser à la création	150
2.1.1. Sensibilisation des enseignants	150
2.1.2. Sensibilisation des élèves	151
2.2. Créer une association scolaire	151
3. Accompagner efficacement les activités de la vie scolaire	152
3.1. Mobiliser les élèves autour d'une activité de vie scolaire	152
3.2. Accompagner l'élaboration d'un plan d'actions annuel, avec ou sans budgétisation	152
3.3. Accompagner la coordination des activités des différentes associations	153
3.4. Accompagner la recherche de partenaires pour le financement des activités des associations	154
3.5. Accompagner l'installation des compétences chez les élèves	154
3.6. Inculquer l'esprit entrepreneurial aux élèves	154
ACTIVITÉS	156
CORRIGÉS	159
1. Corrigés du diagnostic	159
2. Corrigés des activités	163
BILAN	166
1. Enjeux et finalités éducatives des activités de vie scolaire	166
2. Typologie, organisation et fonctionnement des associations d'élèves	166
3. Création d'associations d'élèves	167
4. Accompagnement des activités de vie scolaire	167
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE	168

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

APC	Approche par les compétences
APFC	Antenne de la pédagogie et de la formation continue
CAFOP	Centre d'animation et de formation pédagogique
CE1	Cours élémentaire 1 ^{re} année
CE2	Cours élémentaire 2 ^e année
CEPE	Certificat d'études primaires élémentaires
CM1	Cours moyen 1 ^{re} année
CM2	Cours moyen 2 ^e année
CMEF	Clubs des mères d'élèves filles en milieu scolaire
CP1	Cours préparatoire 1 ^{re} année
CP2	Cours préparatoire 2 ^e année
COGES	Comité de gestion des établissements scolaires
CPPP	Conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire
DEP	Directeur d'école primaire
DMOSS	Direction de la mutualité et des œuvres sociales en milieu scolaire
IEPP	Inspecteur de l'enseignement préscolaire et primaire
MENET-FP	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
RCI	République de Côte d'Ivoire

ARCHITECTURE DU LIVRET

Ce livret, qui a pour objectif général d'aider les DEP à accompagner efficacement les activités pédagogiques et de vie scolaire dans le respect des valeurs professionnelles, comprend trois séquences complémentaires :

- La première séquence, « Agir selon les valeurs professionnelles », vise à développer chez les DEP les compétences utiles pour agir selon les valeurs professionnelles ;
- La deuxième séquence, « Accompagner efficacement les enseignants dans leurs activités pédagogiques », cible l'accompagnement à apporter aux enseignants dans leurs activités pédagogiques ;
- La troisième séquence, « Conduire efficacement les activités de vie scolaire », a pour objectif de rendre le DEP capable d'aider les enseignants dans leurs activités de vie scolaire.

La structure de ces séquences est identique, pour faciliter la lisibilité :

- Le **constat**, qui dresse un état des lieux sur la question ;
- Les **objectifs** de la séquence ;
- Le **diagnostic**, pour permettre à l'enseignant de s'autoévaluer et de se 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** des questions posées dans les rubriques « Diagnostic » et « Activités » ;
- Le **bilan**, qui constitue un moment réflexif à l'issue de la séquence.

INTRODUCTION

Parce qu'il est le premier responsable de tout ce qui se passe dans l'école, le directeur d'école primaire (DEP) a un rôle éminemment important dans la réussite des élèves. En République de Côte d'Ivoire (RCI), le DEP a toujours été perçu à la fois comme un enseignant chevronné connaissant les programmes éducatifs et comme un auxiliaire de l'administration chargé de faire appliquer les décisions de l'institution scolaire. Bien évidemment, il s'agit là d'une caricature : la fonction du DEP n'a jamais été aussi simple.

Aujourd'hui, son rôle a évolué et s'est complexifié, car l'école primaire a connu une mutation profonde et significative : changements des finalités, multiplication des classes à effectifs pléthoriques, introduction de nouvelles approches pédagogiques, utilisation de nouveaux outils didactiques, forte implication de la communauté dans la vie de l'école sont autant de défis à relever. Cela impose au DEP d'agir selon les valeurs professionnelles, de développer des compétences en matière de pilotage, d'encadrement pédagogique et éducatif, de gérer la vie scolaire et d'y impulser une dynamique partenariale. Ainsi, le DEP voit son rôle évoluer. Il devient un des maillons essentiels de la chaîne éducative à l'école primaire.

Deux livrets permettront de saisir, à travers leurs différentes rubriques, les constantes de la fonction de DEP, mais aussi les évolutions spécifiques au vu des problèmes éducatifs actuels en RCI. Ils sont intitulés *Accompagner efficacement les activités pédagogiques et de vie scolaire dans le respect des valeurs professionnelles* et *Assurer un management efficace des écoles primaires et développer le partenariat avec la communauté*.

Mais il ne revient en aucune façon à ces livrets de remplacer les textes réglementaires sur la gestion de l'école primaire ; ils servent à aider le DEP à surmonter les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses fonctions et ils ne seront utiles que si le DEP les utilise de manière efficiente grâce à une exploitation judicieuse des différentes rubriques.

Pour cela, le présent livret comporte trois séquences intitulées :

- agir selon les valeurs professionnelles ;
- accompagner efficacement les enseignants dans leurs activités pédagogiques ;
- conduire efficacement les activités de vie scolaire.

Séquence 1

**AGIR SELON
LES VALEURS
PROFESSION-
NELLES**

CONSTAT

Toute communauté humaine se construit grâce à des valeurs partagées, qui nous permettent de vivre harmonieusement et de montrer notre humanité, telles que l'union, la discipline, le travail, l'équité, le respect du bien public... L'école, microsociété à l'image de la grande, doit prendre appui sur les mêmes valeurs sociales, morales, économiques, professionnelles..., capables de prévenir les conflits et de garantir la cohésion sociale. L'école doit aussi constituer un point de départ pour la formation des élèves aux valeurs nécessaires pour leur avenir et pour la société future.

C'est pourquoi les acteurs des métiers de l'Éducation nationale en général et, de façon spécifique, le DEP, doivent, dans l'exercice de leurs différentes missions, incarner ces valeurs et les faire partager : les valeurs cardinales de la RCI doivent irriguer leur éthique et leur déontologie professionnelles.

Cependant, en pratique, on observe que ces valeurs non seulement ne sont pas toujours respectées, mais aussi qu'elles sont insuffisamment partagées par les directeurs d'école :

- Les concepts-cadres des valeurs de la RCI, de l'éthique et de la déontologie du métier de directeur d'école primaire publique ne sont pas toujours compris. C'est le cas par exemple de l'affichage du portrait officiel du Président de la République ;
- L'éthique professionnelle, comme le respect du droit des enfants à l'éducation, passe parfois au second plan, par exemple lorsqu'un directeur d'école fait preuve de laxisme vis-à-vis d'un de ses collaborateurs au profit de la solidarité entre amis ;
- La déontologie est quelquefois prise en défaut ; ainsi quand il faut rappeler à l'ordre certains collaborateurs ;
- Enfin, le besoin de toujours renforcer ses propres capacités professionnelles n'est pas ressenti comme une nécessité liée au respect de valeurs comme le travail, la discipline, la recherche de l'excellence.

C'est pourquoi, dans cette séquence du livret, te sont proposées des pistes pour t'aider à renforcer la conformité de tes actes, de tes comportements et de tes attitudes avec les valeurs de la RCI, l'éthique et la déontologie du métier de directeur d'école primaire.

OBJECTIFS

1. Objectif général

Cette séquence du livret te permettra de disposer de concepts, de méthodes et d'outils favorisant le respect de l'éthique et de la déontologie du métier de directeur d'école primaire publique, dans la perspective de garantir la réussite des élèves.

2. Objectifs spécifiques

L'atteinte de cet objectif général repose sur les objectifs spécifiques suivants :

- S'approprier les valeurs de la RCI, de l'éthique et de la déontologie du métier du directeur d'école primaire publique ;
- Maîtriser des méthodes pour exercer son métier de directeur d'école primaire conformément à l'éthique du métier de directeur d'école primaire publique ;
- Disposer de méthodes pour exercer son métier de directeur d'école primaire conformément à la déontologie du métier de directeur d'école primaire ;
- S'engager dans son développement personnel.

DIAGNOSTIC

Cette rubrique rassemble quatorze (14) autotests pour évaluer tes acquis dans les domaines suivants :

- L'appropriation des valeurs de la RCI, de l'éthique et de la déontologie du métier du directeur d'école primaire ;
- Le respect de l'éthique et de la déontologie du métier de directeur d'école primaire ;
- L'engagement du directeur d'école primaire dans son développement personnel.

1. AUTOTESTS PORTANT SUR L'APPROPRIATION DES VALEURS DE LA RCI, DE L'ÉTHIQUE ET DE LA DÉONTOLOGIE DU MÉTIER DE DIRECTEUR D'ÉCOLE PRIMAIRE

► Autotest 1

Voici des valeurs de la RCI : la liberté, l'équité, le travail, l'union, la loyauté, la discipline, l'égalité, la solidarité, la neutralité, la laïcité, l'amour de la patrie, le respect des droits de l'homme.

Pour chaque proposition, choisis une des valeurs citées ci-dessus et reporte-la dans la colonne « Valeurs » :

N°	Propositions	Valeurs
1	L'interdiction des signes d'appartenance à un groupe religieux à l'école.	
2	La soumission aux ordres de la hiérarchie.	
3	La persévérance dans l'effort.	
4	L'accueil de tous les enfants sans discrimination à l'école.	
5	La protection de la situation personnelle ou familiale d'un élève.	
6	L'éducation des élèves à choisir leurs activités dans le cadre de la vie scolaire.	
7	La promotion de la vie associative chez tes collaborateurs et tes élèves.	
8	Le respect des symboles de la République.	
9	L'accomplissement des tâches avec dévouement et honnêteté.	
10	La promotion du genre.	

► Autotest 2

Lis ces extraits de lois relatifs à l'éducation :

Loi portant Constitution de la troisième République de Côte d'Ivoire du 08 novembre 2016

Article 9

Toute personne a droit à l'éducation et à la formation professionnelle.

Toute personne a également droit à un accès aux services de santé.

Article 10

L'école est obligatoire pour les enfants des deux sexes, dans les conditions déterminées par la loi.

L'État et les collectivités publiques assurent l'éducation des enfants. Ils créent les conditions favorables à cette éducation.

L'État assure la promotion et le développement de l'enseignement public général, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ainsi que l'expansion de toutes les filières, selon les normes internationales de qualité et en rapport avec les besoins du marché du travail.

Les institutions, le secteur privé laïc et les communautés religieuses peuvent également concourir à l'éducation des enfants, dans les conditions déterminées par la loi.

Loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement.

TITRE PREMIER : PRINCIPES GÉNÉRAUX

Section 1. - Le service public de l'Enseignement

Article 2 : Le service public de l'Enseignement est conçu et organisé selon les principes de la neutralité, de la gratuité et de l'égalité.

La neutralité se définit par rapport à tout courant de pensée politique, philosophique ou religieux.

La gratuité de l'Enseignement est assurée à tous dans les établissements publics, à l'exception, notamment, des droits d'inscription, des prestations sociales et des charges relatives aux manuels et autres fournitures scolaires.

L'égalité impose la non-discrimination entre les usagers, quels que soient leur race, leur sexe, leurs opinions politiques, philosophiques, religieuses et leur origine sociale, culturelle ou géographique.



Coche les principes et les valeurs contenus dans les extraits des lois ci-dessus.

- 1. La neutralité
- 2. La laïcité
- 3. Le préscolaire obligatoire
- 4. La gratuité
- 5. L'égalité
- 6. La séparation filles/garçons
- 7. L'école obligatoire

► **Autotest 3**

Tu es directeur d'une école primaire. Un jour, tu entends des éclats de voix. Tu sors de ta classe et tu constates qu'un de tes collègues se dispute avec le père d'un élève de sa classe.

a. Parmi les cinq réactions suivantes, coche celle(s) que tu adopteras.

- 1. Tu prends parti pour ton collaborateur.
- 2. Tu appelles les autres enseignants au secours pour ramener vigoureusement le calme.
- 3. Tu ramènes le calme et tu invites ton collaborateur à ton bureau pour l'entendre.
- 4. Tu ramènes le calme et tu convoques le Comité de veille de gestion des conflits en milieu scolaire (CVGC-MS) pour régler le différend.
- 5. Tu portes plainte contre le parent d'élève à la police.

b. Justifie ton choix.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AGIR SELON LES VALEURS PROFESSIONNELLES

► **Autotest 4**

Relie les gestes professionnels ci-dessous à une règle déontologique :

Gestes professionnels
Viser régulièrement les cahiers- journaux.
Contrôler la présence des adjoints.
Favoriser la participation des enfants aux activités de vie scolaire.
Vérifier les contenus des disciplines selon les emplois du temps des classes.
Contrôler les préparations pédagogiques.
Proposer la note administrative.

Règles déontologiques
Respecter le quantum horaire.
Appliquer les programmes éducatifs.
Respecter la voie hiérarchique.
Respecter l'emploi du temps.
Veiller à la ponctualité.
Respecter les droits des enfants.

► **Autotest 5**

Voici une liste d'actions. Coche celles qui relèvent de la déontologie du DEP.

- 1. Corriger les inégalités des chances entre les filles et les garçons de l'école.
- 2. Faire participer les collaborateurs et les élèves à l'élaboration du règlement intérieur de l'école.
- 3. Inviter les membres de la communauté scolaire à la réunion de rentrée et de fin d'année scolaire.
- 4. Prendre seul les décisions relatives à l'école.
- 5. Agir de façon impartiale dans ses relations avec la communauté.

► **Autotest 6**

Voici quelques actions d'un directeur d'école primaire. Coche celles qui relèvent de la déontologie du métier de directeur d'école primaire.

- 1. Connaître et appliquer la législation de l'école primaire.
- 2. S'informer sur les innovations pédagogiques.
- 3. Faire preuve d'autorité.
- 4. Gérer les dossiers des élèves.
- 5. Gérer les ressources matérielles de l'école.
- 6. Appliquer les règles de sécurité et d'hygiène
- 7. Gérer les ressources financières de l'école.
- 8. Veiller à la bonne gestion des ressources financières.

2. AUTOTESTS PORTANT SUR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE DU MÉTIER DE DIRECTEUR D'ÉCOLE PRIMAIRE

► Autotest 7

Dans le cadre de ses activités pédagogiques, le maître du CM1 veut organiser une sortie scolaire à un barrage hydroélectrique.

En t'appuyant sur les règles déontologiques qui régissent le métier de directeur d'école primaire, souligne parmi ces actions celle(s) que tu mettras en œuvre. Justifie ton choix.

- 1. Informer ton chef de circonscription.
- 2. Vérifier le lien entre la leçon et l'objet de la sortie.
- 3. Régler les modalités de location d'un véhicule de transport.
- 4. Informer les parents d'élèves.
- 5. Prendre contact avec le directeur du barrage.
- 6. Assurer le goûter et le transport des élèves.

.....

.....

.....

.....

► Autotest 8

Dans l'école que tu diriges, une institutrice vient te voir et te dit : « Monsieur le directeur, mon congé 'couche et allaitement' est épuisé. Je sollicite trois (3) jours supplémentaires, le temps que la nounou arrive. Je n'ai personne pour garder mon bébé lorsque je serai en classe. »

Face à ce cas, indique les dispositions que tu prendras et justifie-les.

.....

.....

.....

.....

► Autotest 9

À l'inscription de son enfant, lors de la rentrée scolaire, un parent te dit : « Mon fils est très paresseux, n'hésitez pas un instant à utiliser la chicotte pour le faire travailler en classe. »

Rédige en cinq lignes maximum la réponse que tu pourrais faire à ce parent en employant trois arguments relatifs l'un aux valeurs, l'autre à l'éthique professionnelle et le troisième à la déontologie.

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 10

Au cours de la récréation, un élève se fracture la jambe. La maîtresse de semaine est informée. Elle conduit le blessé au centre de santé pour des soins appropriés.

Que fera-t-elle par la suite ? Indique les personnes qui doivent être informées de l'accident dans l'ordre hiérarchique.

.....

.....

.....

► Autotest 11

Un de tes collaborateurs est souvent absent sans t'en donner les raisons. Tu es embarrassé par cette situation récurrente car l'intéressé est ton beau-frère.

a. Parmi ces trois propositions, coche celle que tu vas privilégier.

- 1. Tes relations familiales avec l'intéressé.
- 2. L'intérêt des élèves.
- 3. La cohésion au sein de l'équipe pédagogique.

b. Justifie ta décision par la déontologie du métier.

.....

► **Autotest 12**

Un de tes collaborateurs manifeste régulièrement de la violence dans sa classe : usage de la chicotte, humiliations diverses, etc.

a. Sur quel(s) principe(s) déontologique(s) t'appuieras-tu pour traiter cette situation ?

.....

b. Comment vas-tu traiter cette situation ?

.....

3. AUTOTESTS PORTANT SUR L'ENGAGEMENT DU DIRECTEUR D'ÉCOLE DANS SON DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

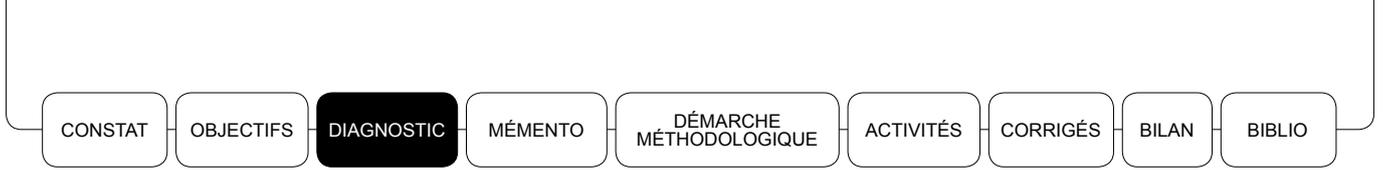
► **Autotest 13**

Tu veux renforcer tes compétences en tant que directeur d'école primaire publique. Quelles compétences vas-tu développer pour :

a. améliorer les apprentissages des élèves ?

.....

AGIR SELON LES VALEURS PROFESSIONNELLES



b. motiver tes collaborateurs au travail ?

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

► **Autotest 14**

Affecté depuis deux années scolaires dans une école en zone rurale en qualité de directeur, tu es confronté à de nombreuses difficultés avec tes collègues et avec la communauté.

Tu veux renforcer tes capacités pour mieux diriger ton école primaire.

a. Quelles sont les structures auxquelles tu peux t’adresser ?

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

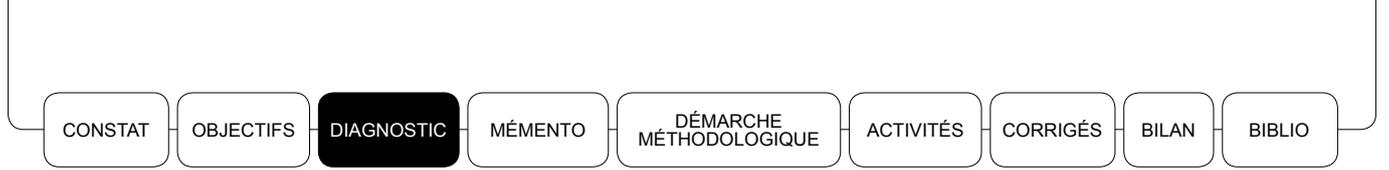
b. Comment vas-tu tu t’y prendre ?

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

FAIS TON BILAN !

Tu as fini de traiter les autotests. Réfère-toi maintenant à la rubrique « Corrigés », à la fin de cette séquence, et, *pour chaque sous-partie du diagnostic*, apprécie ton niveau de réussite selon l’échelle suivante :

- Très bien, si tu as réussi la totalité des 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.



- Bien, si tu as réussi plus de la moitié des autotests.
C'est bien mais tu dois faire quelques efforts pour compléter tes acquis dans la sous-partie concernée en lisant soigneusement les contenus de la rubrique « Mémento » et, pour les deux dernières sous-parties, ceux de la rubrique « Démarche méthodologique ».
- Moyen, si tu as réussi juste la moitié des autotests.
Cela veut dire que tu as des acquis. Cependant, tu peux encore progresser ; exploite judicieusement les compléments d'informations fournis par la séquence, avec l'appui ton tuteur.
- Insuffisant, si tu as réussi moins de la moitié des autotests, voire aucun.
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 !

MÉMENTO

L'école contribue à construire une appartenance à une communauté nationale qui se définit, entre autres, par une communauté de valeurs. Incarner ces valeurs et les faire partager est une des attributions du directeur d'école primaire.

C'est cette gageure que nous allons examiner dans cette séquence.

1. S'APPROPRIER LES NOTIONS DE VALEUR, D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

1.1. Connaitre la notion de valeurs et les valeurs de la RCI

Les valeurs sont des qualités morales qui servent de critères pour évaluer si un comportement est acceptable ou non. Elles sont donc fondamentales dans tous les volets de la vie.

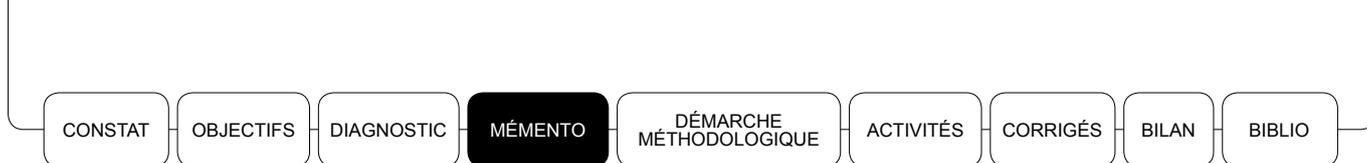
En RCI, les valeurs les plus importantes sont exprimées dans notre devise nationale : *Union – Discipline – Travail*.

- La toute première de ces valeurs, l'union, insiste sur la nécessité de dépasser les barrières ethniques, linguistiques et religieuses et de développer la solidarité.
- Une autre valeur importante est la discipline et suggère la rigueur nécessaire à l'atteinte des objectifs.
- Enfin, le travail est une valeur à développer pour l'expression de la personne, la réalisation de ses capacités et sa sécurité matérielle, mais aussi pour le développement du pays.

La Constitution de la RCI explicite les valeurs sur lesquelles la nation se bâtit. Elle insiste en particulier sur les valeurs démocratiques (notamment, la liberté et la participation), intègre d'autres valeurs comme la justice et la paix¹, et introduit pour l'État la notion de neutralité à l'égard des politiques ou des religions (on parle dans ce dernier cas de laïcité).

Le respect des valeurs de la République commande l'éthique et la déontologie du métier de directeur d'école primaire.

¹ Elles sont également présentes dans la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (1981) et dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme (1948).



1.2. Comprendre la relation entre valeurs, éthique et déontologie

Les valeurs, nous l'avons vu, sont des notions abstraites. Elles se manifestent, dans l'exercice d'une profession, par une éthique et une déontologie spécifiques.

a) Agir en conformité avec l'éthique professionnelle :

L'éthique est une réflexion sur les valeurs qui orientent et motivent nos actions. Elle ne repose pas sur l'application d'écrits normatifs, mais suppose une analyse personnelle d'une situation, grâce à l'éclairage apporté par les valeurs. Elle débouche sur une prise de décision conforme à la valeur ou aux valeurs que l'on privilégie.

Elle est particulièrement importante dans les cas des dilemmes : elle répond alors à des questions comme :

- Quelle est la valeur la plus importante dans cette situation ?
- Quelle est la meilleure décision dans ces circonstances pour respecter cette valeur ?

b) Agir en conformité avec la déontologie :

Le terme *déontologie* vient du grec « déontos », qui veut dire 'devoir'. Dans son sens courant, il renvoie aux obligations que des personnes exerçant la même profession, par exemple les directeurs d'école primaire, sont tenus de respecter dans le cadre de leur travail.

Le cadre déontologique est fixé par l'ensemble des règles, normes et règlements en vigueur ou par une charte de bonnes pratiques. Dans une école, il revient au directeur d'appliquer ces textes, de les faire appliquer et de prendre les mesures qui s'imposent en toute conscience en cas de violation.

Par exemple, un directeur d'école doit respecter l'obligation qui lui est faite de proposer une note administrative pour ses collaborateurs au chef de circonscription.

En conclusion, l'éthique fait appel au jugement autonome, alors que la déontologie est fondée sur l'application des textes officiels.

Il peut arriver qu'une décision prise conformément à l'éthique soit en opposition avec une règle déontologique. Dans ce cas, il faut nécessairement informer sa hiérarchie et à posteriori apporter les pièces justificatives, dans la mesure où la responsabilité est engagée.

Par exemple : un directeur d'école primaire accorde une autorisation d'absence à un enseignant pour des raisons exceptionnelles (urgence familiale, problème grave de santé), même si la procédure réglementaire n'est pas respectée.

2. RESPECTER LES VALEURS, L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE À L'ÉCOLE

Les Programmes éducatifs indiquent en préambule que « [l']école est le lieu où se forment les valeurs humaines indispensables pour le développement harmonieux d'une nation ». C'est aussi le lieu où doivent se vivre ces valeurs si l'on veut favoriser l'épanouissement et la réussite de chaque enfant.

2.1. Garantir le droit à l'éducation

L'intérêt supérieur de l'enfant se traduit notamment par ce droit essentiel qu'est le droit à l'éducation. Selon la Convention internationale des Droits de l'Enfant², ce droit repose sur trois piliers :

- a. L'accessibilité, c'est-à-dire la possibilité pour tous les enfants d'accéder à l'école sans discrimination d'aucune sorte ;
- b. L'acceptabilité, c'est-à-dire le respect de règles minimales de qualité de l'enseignement, de sécurité et de salubrité ;
- c. L'adaptabilité, c'est-à-dire l'adaptation de l'enseignement aux profils des élèves et aux conditions d'exercice des droits fondamentaux.

Ces trois piliers s'appuient sur les valeurs suivantes : égalité, refus de la discrimination, recherche de l'excellence, protection de l'enfant, prise en compte de l'individu, formation à la vie démocratique, qui doivent donc être au cœur du projet d'éducation. C'est ce qui apparaît dans la politique éducative de la RCI³.

2.2. Exercer son métier dans le respect des valeurs, de l'éthique et de la déontologie

Avec tous les acteurs de la communauté éducative – supérieurs hiérarchiques, enseignants, élèves, parents, partenaires – mais de manière différenciée, le DEP prend à cœur d'exercer son métier en *congruence*, c'est-à-dire en harmonie avec les valeurs, l'éthique et la déontologie et avec le souci de les faire partager et respecter ; ainsi il participe à la cohérence du système éducatif autour de ces valeurs.

2 http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Conv_Droit_Enfant.pdf, article 28.

3 Loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement, article 2.

Compétences à développer	Manifestations – Explications
<p>S’inscrire dans la chaîne hiérarchique</p>	<p>L’organisation de l’administration en RCI repose sur le principe hiérarchique. Il est donc essentiel que le directeur d’école primaire publique connaisse sa place dans la chaîne hiérarchique :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l’IEPP ; – le CP ; – le directeur d’école ; – le premier adjoint ; – les adjoints. <p>En tant que maillon dans la chaîne hiérarchique, le directeur d’école primaire publique doit être loyal.</p> <p><i>Ce que le directeur doit faire pour être congruent avec les valeurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montrer de la rigueur et de la discipline dans l’exécution des ordres de sa hiérarchie ; EXEMPLE : Il veille à ce que l’APC préconisée dans les textes soit effectivement mise en œuvre dans les classes. ▪ Communiquer à sa hiérarchie toutes les informations relatives à la vie de l’école, y compris les événements imprévus. EXEMPLE 1 : Il transmet le rapport de rentrée, le rapport de fin d’année, etc. EXEMPLE 2 : Il s’assure par la vérification du cahier de transmission que les documents sont effectivement parvenus à la hiérarchie. <p><i>Ce que le directeur doit faire faire pour garantir la cohérence du système autour des valeurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il s’assure que ses collaborateurs respectent eux aussi les textes officiels institutionnels. EXEMPLE : Qu’ils soumettent : <ul style="list-style-type: none"> – les préparations de classe au visa du directeur ; – les demandes de permission à l’avis du directeur avant leur transmission au chef de circonscription.
<p>Travailler avec les enseignants</p>	<p><i>Ce que le directeur doit faire, pour être congruent avec les valeurs :</i></p> <p>Pour une question d’efficacité, le directeur d’école primaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ se conforme à l’éthique professionnelle en étant juste et équitable avec ses collaborateurs ; ▪ recherche l’excellence en suscitant et en soutenant le renforcement professionnel de ses collaborateurs ; ▪ contribue à leur qualité de vie en facilitant leur accueil et leur intégration dans la communauté et en veillant à leur sécurité. <p><i>Ce que le directeur doit faire faire pour garantir la cohérence du système autour des valeurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire respecter le contrat passé entre les élèves, l’institution et le maître, c’est-à-dire faire respecter : (→ page suivante)

Compétences à développer	Manifestations – Explications
Travailler avec les enseignants (suite)	<ul style="list-style-type: none"> – les obligations du maître relatives à l’assiduité et à la ponctualité ; – la conformité de l’exécution de l’emploi du temps ; – les progressions et les méthodologies des programmes éducatifs. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que les comportements des enseignants envers les élèves soient réellement éducatifs, notamment qu’ils ne manifestent aucune discrimination, aucune violence, ni physique ni morale. ▪ Veiller au bon fonctionnement de l’équipe pédagogique (ce qui suppose chez lui de bonnes qualités de leadership). <p>La posture du directeur d’école à l’égard des enseignants repose sur la rigueur, la justice et l’équité.</p>
Faciliter la vie et le travail des élèves à l’école	<p><i>Ce que le directeur doit faire, pour être congruent avec les valeurs :</i></p> <p>Le directeur d’école est garant des droits de l’enfant et doit les respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il assure la non-discrimination en garantissant les mêmes chances de réussite à tous les enfants ; ▪ Il préserve l’intérêt supérieur de l’enfant en le plaçant au centre de toutes les décisions le concernant ; ▪ Il satisfait aux besoins liés à la vie, la sécurité et le développement de l’enfant ; ▪ Il favorise la participation de l’enfant à la prise de toutes les décisions le concernant ; ▪ Il fait respecter son opinion, son avis. <p><i>Ce que le directeur doit faire faire pour garantir la cohérence du système autour des valeurs :</i></p> <p>Pour assurer leur réussite et leur épanouissement, le directeur d’école veille au respect par les élèves de leurs devoirs d’écopiers ; il est très rigoureux dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le suivi de la scolarité, en contrôlant l’assiduité et la ponctualité des élèves et en invitant les parents à trouver une solution concertée en cas de difficultés ; ▪ le suivi pédagogique de chaque élève⁴ et le soutien aux élèves en difficultés d’apprentissage ; ▪ la supervision des comportements des élèves, pour qu’ils soient non-violents et respectueux des autres ; ▪ le soutien à apporter à l’engagement et à la participation des élèves aux activités de vie scolaire. <p>Ici, le directeur est bienveillant, empathique et respectueux des droits de l’enfant. Ce qui n’exclut pas la rigueur et l’exigence.</p>

4 Voir séquence 2 de ce livret.

Compétences à développer	Manifestations – Explications
<p>Associer les parents à la vie de l'école</p>	<p><i>Ce que le directeur doit faire, pour être congruent avec les valeurs :</i> L'éducation de l'enfant étant l'affaire de plusieurs parties, les relations du directeur avec les parents reposent sur la coéducation, c'est-à-dire sur une synergie et une complémentarité d'actions pour placer l'élève dans des conditions favorables à la réussite de sa scolarité. Les parents d'élèves doivent pouvoir considérer l'école comme un bien commun à la communauté éducative. Le premier responsable de l'école, le directeur, sera vigilant aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le bon fonctionnement des structures officielles, comme le COGES et le CMEF ; ▪ La participation des parents aux activités de l'école ; ▪ La qualité de l'accueil des parents. Le directeur les accueillera avec courtoisie et respect, sans aucun mépris en raison de leur situation sociale. <p><i>Ce que le directeur doit faire faire pour garantir la cohérence du système autour des valeurs :</i> Le directeur d'école en tant que coordonnateur de la communauté éducative s'assure que les parents :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ respectent bien, dans le cadre de l'école, les principes de laïcité et de neutralité ; ▪ agissent à l'école non seulement pour le bien de leur enfant, mais aussi pour celui des autres élèves, des enseignants, et, de manière générale, pour le bien de l'école. <p>Le directeur adoptera à l'égard des parents des attitudes et des comportements de respect et de confiance.</p>
<p>Impliquer les partenaires dans la vie de l'école</p>	<p><i>Ce que le directeur doit faire, pour être congruent avec les valeurs :</i> L'école ne vit pas en autarcie. Pour son développement et en fonction de ses besoins divers (équipement ou bon fonctionnement de l'école et des activités pédagogiques ou éducatives), le directeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ peut – avec l'accord de l'équipe pédagogique – solliciter des personnes morales ou des personnes physiques⁵ pour obtenir un financement ou un appui matériel, en accord avec le COGES ; ▪ donnera, pour la réussite de cette collaboration, une image exemplaire de son école et de lui-même, afin d'inspirer toute confiance⁶. <p>Le directeur sera attentif à ce que le partenariat se déroule dans le respect des valeurs préconisées. Son comportement est alors fondé sur la probité, le respect, la courtoisie, la rigueur et la coopération.</p>

5 Les personnes morales sont des associations, des entreprises ou des collectivités. Les personnes physiques sont des individus. Ces dernières peuvent aussi être directement sollicitées en tant que personnes-ressources.

6 En ce qui concerne le partenariat, tu peux te référer à la séquence 2 du livret 2.

3. S'ENGAGER DANS UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le DEP, pour la réussite de ses missions, doit développer des compétences diverses. Et cela d'autant plus que le système éducatif est caractérisé par son dynamisme ; les textes changent, des réformes sont introduites, les attentes de la tutelle évoluent. Le DEP doit donc se former, se cultiver.

Que l'initiative vienne de lui ou de l'autorité hiérarchique, le DEP renforcera ses capacités à deux niveaux :

- Au niveau professionnel en vue de diriger l'école avec une plus grande efficacité technique ;
- Au niveau des attitudes et des comportements personnels, pour adopter les postures adéquates face aux différents acteurs de l'éducation.

Le DEP a une grande responsabilité dans son propre perfectionnement : d'abord, par son engagement et sa persévérance, et ensuite, parce qu'une voie privilégiée du développement professionnel est l'analyse réflexive des pratiques administratives et pédagogiques, c'est-à-dire une analyse personnelle de ses propres pratiques.

Au terme de cette rubrique qui t'a apporté des connaissances sur les notions de valeurs, d'éthique et de déontologie, tu as compris les principes sur lesquels reposent les actes et les postures appropriées au DEP pour bien exercer son métier. Il te faut maintenant exploiter la rubrique qui suit pour apprendre à mettre en œuvre efficacement tout ce que tu as appris.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique, tu trouveras des stratégies et des méthodes pour agir conformément aux valeurs, à l'éthique et à la déontologie du DEP :

- La première partie montrera les différents points de vigilance à observer pour avoir un comportement conforme à une valeur donnée ;
- La deuxième partie dira comment s'appuyer sur les textes réglementaires pour régler les différentes situations qui se présentent à toi ;
- La troisième proposera une procédure pour traiter des situations de dilemme, c'est-à-dire celles où deux valeurs, ou une valeur et un texte réglementaire, entrent en conflit ;
- Enfin, la quatrième expliquera comment le directeur peut renforcer ses propres capacités professionnelles.

1. S'APPROPRIER L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

C'est par les comportements que l'on manifeste son appropriation des valeurs. Et il est d'autant plus important d'y être attentif que les élèves apprennent par ce qu'ils voient et ce qu'ils font bien davantage encore que par ce qu'on leur dit. Le directeur, comme tous les autres adultes, a donc un devoir d'exemplarité qui lui impose de prendre le temps de réfléchir à la manière de développer des comportements conformes à l'éthique.

On prendra ici comme exemple le respect, parce que c'est une valeur fondamentale, qui concerne tous les acteurs.

Voici le récit d'une situation courante à l'école : la visite d'un parent venu s'informer des résultats de son enfant. Lis attentivement ce récit et cherche des marques de respect dans les actes et les attitudes du directeur.

Le directeur de l'école reçoit un parent d'élève dans son bureau. Après l'avoir fait asseoir confortablement et lui avoir demandé l'objet de sa visite, il donne quelques informations sur l'ambiance de la classe et les statistiques des résultats, puis demande au maître de venir et d'apporter tous les documents retraçant le travail de l'élève : le registre d'appel journalier, le cahier de devoirs journaliers, le registre de notes obtenues aux évaluations, le relevé des notes, la fiche de suivi individuel...

À l'arrivée du maître, le directeur lui présente le parent, le fait asseoir et lui expose l'objet de la visite. Puis, il explique le déroulement de l'entretien. Il donne la parole en premier au parent pour qu'il précise ses préoccupations et ses attentes et reformule ce qui vient d'être dit pour s'assurer d'une bonne compréhension mutuelle. Alors, le maître s'exprime sur les résultats et le comportement de l'élève et

répond aux questions du parent. Au bout de 10 minutes, quand il a l'impression que tous les aspects concernant l'élève ont été abordés, le directeur reprend la parole et rassure le parent sur la situation de son enfant ; il lui donne aussi quelques conseils pour suivre son travail à la maison. Il vérifie que le parent a bien compris et qu'il s'engage à jouer son rôle. Le parent remercie le maître et le directeur de l'avoir reçu, renouvelle sa confiance, salue et s'en va, accompagné jusqu'au pas de la porte par le directeur. Celui-ci, en lui donnant la main, l'assure que son enfant sera bien traité – comme tous les enfants d'ailleurs.

Après quoi, le directeur fait une rapide synthèse de l'entretien avec le maître, à qui il demande de faire un petit rapport pour que l'on ait une trace de l'échange.

De manière générale, si la rencontre entre ce directeur et ce parent s'est bien passée, c'est que le directeur a multiplié les marques de respect à l'égard de son interlocuteur. Tu les trouveras ci-dessous, regroupées dans un tableau synthétique en fonction des points de vigilance à observer pour manifester un comportement éthique :

Points de vigilance	Explications et exemples
<i>Les éléments facilitateurs</i>	
Les usages sociaux <i>En quoi les usages sociaux peuvent-ils aider à avoir un comportement éthique ?</i>	<p>Les règles de politesse et de préséance (salutations, vouvoiement, emploi du titre lié à la fonction, remerciements, faire asseoir avant de s'asseoir, etc.) sont formelles, c'est vrai, mais quand elles sont appliquées avec sincérité et sans discrimination, elles sont un premier signe de respect d'autrui et créent du lien.</p> <p>Ici, le directeur fait les présentations, accompagne le parent quand il s'en va, serre la main. Ces quelques gestes sont de bon augure pour l'entretien et pour les relations futures.</p>
Le lieu <i>En quoi le choix et l'aménagement du lieu peuvent-ils aider ?</i>	<p>Dans l'exemple ci-dessus, le directeur ne discute pas avec le parent dans la cour, mais dans un endroit calme, qui garantit la confidentialité.</p> <p>De manière générale, quand tu reçois des parents, assure-toi que le lieu est propice à ce que tu veux faire, qu'il est propre, aéré et bien rangé, et si tu es informé de la venue de plusieurs personnes, veille à ce qu'il y ait le matériel suffisant.</p>
Le temps <i>En quoi le moment et la durée d'une action peuvent-ils aider ?</i>	<p>L'important est que le moment soit favorable, c'est-à-dire commode pour les personnes concernées et confortable pour ce que tu veux faire.</p> <p>Dans ton cas, certes, tu dois être disponible pour les membres de la communauté éducative mais, en raison de tes multiples tâches, et sauf cas d'urgence, les usagers seront reçus les après-midis à la fin des apprentissages prévue pour 16 heures 30 minutes.</p>
Le bien-être <i>Comment le bien-être des acteurs peut-il aider ?</i>	<p>Faire asseoir confortablement, offrir un verre d'eau, mettre à l'aise, être courtois, attentif, etc. mettent l'interlocuteur dans de bonnes conditions physiques et psychologiques et le prédisposent favorablement.</p>

Points de vigilance	Explications et exemples
<i>Les éléments d'un comportement éthique</i>	
<p>Les actes <i>Analyser les actes en fonction de la valeur visée</i></p>	<p>Les actes constituent la partie la plus visible des interactions sociales. Avant d'agir, il est important de réfléchir à la congruence des actes et des valeurs. Les actes d'un directeur d'école primaire, par exemple, sont une image non seulement de lui-même, mais aussi de l'institution qu'il représente.</p> <p>Dans la situation décrite plus haut, le directeur montre son respect pour la demande légitime du parent en donnant et en faisant donner des informations, en gérant le déroulement de l'entretien, en donnant des conseils pour le suivi, etc.</p> <p>En ce qui concerne les actes d'autrui, pour les comprendre, appuie-toi sur des éléments objectifs, n'hésite pas à te les faire expliquer, à avoir plusieurs points de vue sur ces actes. Mais tu feras toujours en sorte de distinguer les faits de son auteur, pour éviter de figer la personne dans une catégorie : par exemple, ce n'est pas l'élève qui est faible, mais ses résultats le sont.</p>
<p>Les idées <i>Analyser les idées en référence à la valeur visée</i></p>	<p>Exprimer clairement ses idées, sans laisser d'ambiguïté, montrer que les idées répondent à des valeurs sous-jacentes permet de rendre les relations plus fluides.</p> <p>Prendre en considération les idées d'autrui a le même rôle. Cela ne signifie pas être toujours d'accord mais laisser le temps à son interlocuteur de s'exprimer, écouter, poser des questions permet de comprendre les valeurs sous-jacentes et d'en tenir compte.</p> <p>Par exemple, on voit bien dans le comportement du directeur ci-dessus qu'il est à l'écoute du parent et cherche à comprendre ses attentes pour y répondre.</p>
<p>Les émotions <i>Analyser les émotions en référence à la valeur visée</i></p>	<p>L'approche globale des individus explique que l'on doit aussi s'intéresser aux émotions.</p> <p>Pour prendre en considération les sentiments d'autrui, il faut détecter les signes d'émotion, s'enquérir du ressenti avec délicatesse et réagir en conséquence.</p> <p>Pour susciter des émotions positives, il faut donner confiance, se montrer ouvert, encourager, donner des signes d'empathie, etc. C'est ce que fait le directeur, par exemple, quand il rassure sur la situation de l'enfant ou quand il dit que l'enfant sera bien traité.</p>
<p>Les compétences de communication <i>Analyser la communication en référence à la valeur visée</i></p>	<p>Pour tous les éléments composant un comportement éthique, il faut montrer une bonne maîtrise de la langue et des compétences de communication : savoir écouter, reformuler, interagir, s'exprimer clairement, précisément, avec nuance, sans brutalité, dans le registre de langue adapté à la situation et à la valeur visée.</p>

RÉCAPITULONS :

À partir de cet exemple, pour manifester un comportement conforme à l'éthique, nous te suggérons la démarche suivante :

- Utiliser des éléments facilitateurs tels que :
 - les usages sociaux ;
 - le choix d'un lieu approprié ;
 - une bonne gestion du temps ;
 - l'attention au bien-être de chacun ;
- Référencer les diverses composantes d'un comportement à la valeur visée :
 - les actes ;
 - les idées ;
 - les émotions ;
 - une communication maîtrisée, notamment par l'utilisation de mots et expressions valorisants (communication non violente, conviviale...).

2. EXERCER LE MÉTIER DE DIRECTEUR CONFORMÉMENT À LA DÉONTOLOGIE

Les règles et les normes qui régissent le métier de directeur d'école ont pour objet de garantir à tous les usagers la même qualité de services. Ainsi, pour bien remplir ta mission, tu respecteras la déontologie et tu appliqueras les textes réglementaires qui conviennent aux différents types de situations professionnelles.

Bien souvent, quand une situation nouvelle ou difficile se présente, comme tes collègues directeurs d'école primaire, tu commences par te tourner vers le conseiller pédagogique pour savoir quoi faire. Pourtant, tu as le moyen de savoir comment répondre à cette situation : tu peux lire les textes réglementaires.

Il n'est pas possible, dans le cadre de ce livret, d'examiner tous les textes, ni même les principaux. C'est pourquoi nous te proposons une procédure que tu pourras appliquer pour être autonome dans ta recherche de textes réglementaires et dans leur lecture.

Avant de te donner des indications méthodologiques, explorons la situation suivante :

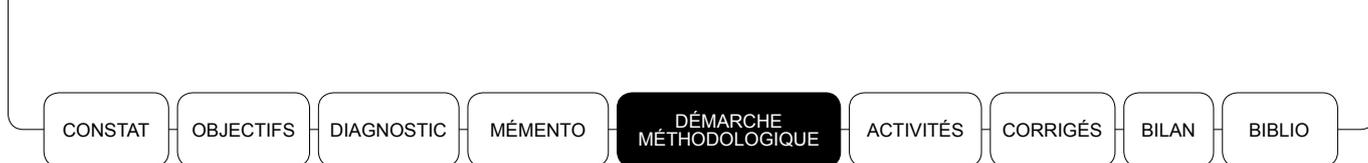
Dans le cadre des activités de la coopérative une dispute survient entre une marchande et l'enseignant-tuteur. Très en colère, il la roue de coups et la blesse. Le

lendemain, celle-ci vient trouver le directeur et lui remet une attestation d'incapacité de travail de vingt (20) jours.

Comment le directeur va-t-il traiter la situation conformément à la déontologie ?

Étapes à suivre	Explications et exemples
<i>Condition de faisabilité : avoir une culture administrative</i>	
Prendre l'habitude de recourir aux textes	<p>C'est un réflexe que tu dois acquérir : chercher les textes relatifs à une situation donnée pour la traiter dans les règles.</p> <p>Tu feras bien attention : les situations complexes font référence à plusieurs textes (voir plus bas).</p>
Archiver	<p>Pour te donner les moyens de retrouver les textes réglementaires, tu mettras au point un système d'archivage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ à chaque fois que tu as l'occasion de disposer d'un texte (par exemple, à la suite des réunions de rentrée), tu l'archiveras dans un outil de ton choix (un classeur ou un dossier numérique); ▪ tu retireras ou barreras les textes supprimés par l'autorité; ▪ tu adopteras un classement par thème : par exemple, tu feras un dossier des textes régissant la vie scolaire, et, à l'intérieur de ce dossier, tu feras plusieurs sections, l'une sur les comités, l'autre sur la coopérative, et ainsi de suite.
Avoir une méthode de lecture	<p>Pour compléter ta culture administrative, tu dois avoir une méthode de lecture qui repose sur la structure même des textes. Cette méthode est mixte : elle est d'abord sélective, puis elle devient intégrale.</p> <p>Ainsi,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tu choisiras les éléments à lire : tu commenceras par lire l'intitulé du texte et le préambule, tu continueras par tous les titres de chapitres, tu arriveras au chapitre qui concerne la situation; ▪ alors, tu liras intégralement et attentivement tous les articles de ce chapitre pour repérer les points significatifs et en extraire les informations utiles. <p>Cela te semble peut-être difficile mais rassure-toi : plus tu lis de textes réglementaires, plus tu développes tes compétences en lecture.</p>
<i>Démarche pour traiter une situation</i>	
Analyser la situation	<p>Il s'agit d'identifier tous les faits, de les qualifier et de les hiérarchiser.</p> <p>Dans l'exemple ci-dessus, après avoir entendu les deux parties, le directeur identifie deux faits :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les coups et blessures donnés par un agent de l'État : sont-ils volontaires ou involontaires ? ▪ la remise du certificat médical qui atteste d'une incapacité de travail de 20 jours.

Étapes à suivre	Explications et exemples
Identifier le domaine dans lequel les faits s'inscrivent	<p>Ici, le domaine concerné est celui de la responsabilité d'un agent de l'État puisque l'enseignant, tuteur de la coopérative, est intervenu dans le cadre de ses missions.</p> <p>C'est à la fois du domaine de la responsabilité civile (dommages et intérêt pour coups et blessures) et de la responsabilité pénale (puisque l'incapacité de travail est supérieure à 10 jours).</p>
Rechercher les textes	<p>Tu rechercheras dans ton outil d'archivage le ou les textes correspondant à chaque fait identifié. Si tu as plusieurs textes sur le même thème précis, tu regarderas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la nature du texte. Il existe une hiérarchie dans les textes : lois, décrets, arrêtés, notes de service. Le texte le moins élevé est, en principe, en conformité avec le plus élevé ; sinon, le plus élevé s'impose ; ▪ la date des textes que tu as trouvés. C'est le plus récent qu'il faudra suivre. <p>Dans notre exemple, tu chercheras les textes relatifs au statut général de la fonction publique, à la coopérative, à l'organisation et au fonctionnement des comités de gestion des conflits en milieu scolaire, au COGES, ainsi que le code pénal...</p>
Lire les textes	<p>Tu suivras la méthode de lecture exposée plus haut pour extraire les informations utiles. Tu noteras par écrit les éléments significatifs ainsi que les références du texte où tu les as trouvés, afin de les avoir facilement à disposition et ne pas être obligé de revenir en arrière.</p> <p>Dans le cas exposé ci-dessus, les éléments significatifs seront :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'autorisation par le COGES de vendre dans le périmètre scolaire ; ▪ Le statut de l'enseignant en tant que tuteur de la coopérative scolaire ; ▪ Les risques encourus par un agent de l'État du fait des coups et blessures (code pénal) ; ▪ Les conditions de remise d'un certificat médical (comité de gestion des conflits) ; ▪ Les attributions du directeur d'école primaire publique (arrêté portant attribution du directeur d'école).
Dégager la conduite réglementaire	<p>La mise en commun des diverses informations tirées des textes doit permettre de dégager la conduite à suivre conformément à la loi n° 81-640 du 31 juillet 1981 instituant le Code pénal, modifié par la loi n° 2015-134 du 9/3/2015.</p> <p>Il stipule en son Titre II, Chapitre premier, Section 1, Article 345 que :</p> <p>« Quiconque, volontairement, porte des coups ou fait des blessures ou commet toute autre violence ou voie de fait est puni :</p> <p>ALINÉA 3 : d'un emprisonnement d'un à cinq ans et d'une amende de 20 000 à 200 000 francs lorsqu'il en est résulté une maladie ou incapacité totale de travail personnel pendant plus de dix jours. »</p> <p>Par conséquent, l'enseignant encourt une condamnation lourde si l'affaire vient devant le tribunal.</p>



Étapes à suivre	Explications et exemples
Engager la suite à donner	<p>En fonction des situations, certaines décisions relèvent de la responsabilité du directeur, alors que d'autres engagent d'autres acteurs. Dans tous les cas, la suite à donner ne doit pas tarder.</p> <p>En l'occurrence, dans l'exemple :</p> <p>Compte tenu de la gravité des faits, le risque de condamnation du maître, au vu de la démarche de la marchande, le directeur d'école est incité à opter pour une procédure qui permette de protéger son collaborateur tout en tenant compte du dommage subi par l'autre partie. Il réunit rapidement le comité de gestion des conflits pour un règlement à l'amiable. Auparavant, il prend des mesures conservatoires en relevant son collaborateur de ses fonctions de tuteur de la coopérative.</p>
Informers l'autorité hiérarchique	<p>Le rapport au chef de centre s'appuie sur celui de toutes les personnes concernées et sur les textes réglementaires correspondants. Ici, outre les textes réglementaires, il s'appuie sur le rapport de l'enseignant en cause, celui du maître de semaine et celui de la marchande, ainsi que sur les pièces fournies par la plaignante.</p>

AGIR SELON LES VALEURS PROFESSIONNELLES

RÉCAPITULONS :

Pour toute situation professionnelle qui nécessite l'utilisation d'un texte réglementaire, il y a deux (2) dispositions à prendre : acquérir une culture administrative et maîtriser la démarche pour appliquer les textes.

- Acquérir une culture administrative :
 - Archiver et mettre à jour tous les textes ;
 - Avoir une méthode de lecture de ces textes ;
- Savoir appliquer les textes :

Il faut pour toute situation qui interviendra à l'école :

 - Analyser la situation ;
 - Identifier le domaine dans lequel les faits s'inscrivent ;
 - Rechercher les textes appropriés ;
 - Lire les textes ;
 - Dégager la conduite à suivre ;
 - Engager la suite à donner ;
 - Informer l'autorité ou le supérieur hiérarchique.

Si tu as une bonne culture administrative et si tu respectes les différentes étapes de la démarche présentées dans le tableau précédent, tu seras plus autonome et plus efficace dans la gestion des différentes situations qui se présentent à toi.

Cependant, l'obligation de connaître et d'appliquer les textes n'empêche pas de prendre en considération d'autres éléments : ainsi, le directeur est souvent amené à choisir des solutions à la fois règlementaires et souples pour protéger ses collaborateurs. C'est ce que nous allons voir maintenant.

3. RESPECTER L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE DANS DES SITUATIONS DÉLICATES

Cette partie va te donner des pistes pour gérer efficacement des situations délicates, notamment quand tu dois t'en remettre à ton jugement pour trancher.

Ici encore, partons d'un exemple :

Un instituteur est chef d'une famille de douze (12) personnes. À la fin du mois, depuis trois mois, sans aucune information à sa hiérarchie, il s'absente pendant quatre jours, sans se préoccuper de savoir qui prendra ses élèves en charge, puisqu'il n'y a pas de suppléant dans l'école et que le directeur lui-même tient une classe.

C'est une situation forte embarrassante pour le directeur.

Comment résoudre une telle situation ? Quelle procédure suivre ? Voici une proposition.

Étapes à suivre	Explications et exemples
Comprendre les enjeux de la situation	<p>Il s'agit de comprendre la situation et de voir en quoi elle est délicate.</p> <p>Dans le cas ci-dessus, la gravité de l'acte – un abandon de poste – expose le maître à une sanction du deuxième degré. Un simple écrit du directeur va immédiatement déclencher la mesure administrative de suspension de traitement.</p> <p>Dès cet instant, l'instituteur et sa famille nombreuse tomberont dans la précarité. Par solidarité, le directeur est tenté de protéger son collaborateur.</p> <p>Il y a un conflit entre le respect des procédures et la protection de cet enseignant.</p>
Agir dès que possible	<p>Dès qu'un dysfonctionnement apparaît, et d'autant plus vite qu'il peut avoir des conséquences graves, il faut agir.</p> <p>Les actes du directeur peuvent être gradués. Dans notre exemple,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ après le premier constat d'absence, le directeur aurait dû convoquer son collaborateur pour s'informer et trouver une solution (voir étapes suivantes) ; ▪ après un second constat d'absence, le directeur aurait dû prendre des dispositions pour éviter la dégradation du service d'éducation.

Étapes à suivre	Explications et exemples
S'informer	<p>Il faut inviter la personne concernée, la mettre en confiance et recueillir ses explications, en toute confidentialité.</p> <p>Dans l'exemple ci-dessus, au moment de l'entretien avec l'enseignant, le directeur présente son constat d'absence, rappelle la mission confiée au maître par l'institution, expose les conséquences possibles, mais signale que pour l'instant il n'a pris aucune mesure administrative. Il écoute les explications : le collaborateur a contracté des dettes pour les obsèques de sa mère et, maintenant, il a besoin de revenus additionnels pour nourrir son foyer tout en remboursant sa dette à l'usurier.</p>
Hiérarchiser les valeurs à prendre en compte	<p>Il s'agit à ce stade de se demander quelle est la valeur à privilégier dans ce contexte.</p> <p>Dans le domaine scolaire, il faut privilégier l'amour des enfants, qui se traduit par le droit à l'éducation. Ce droit est d'ailleurs lié à l'obligation pour le maître de respecter les textes règlementaires et, en particulier, d'assurer sa classe. Ici, une autre valeur en jeu est la solidarité, mais elle ne peut que venir après.</p> <p>Dans notre exemple, il faudra donc trouver un dispositif qui permette avant tout de garantir le quantum horaire.</p>
Impliquer la personne principalement concernée	<p>Dans le cadre d'une gestion managériale de l'école, tu as intérêt à impliquer toutes les personnes concernées, et en premier lieu, le bénéficiaire de ton action.</p> <p>Dans la situation décrite plus haut, après avoir montré le conflit de valeurs, le directeur demande à son collaborateur quelles solutions l'équipe-école pourrait lui proposer. Par exemple, on pourrait aider l'enseignant à trouver un travail additionnel en-dehors des heures de classe, solliciter l'aide matérielle du CMEF ou demander le soutien de la Caisse de solidarité ou des services sociaux pour rembourser la dette.</p>
Consulter les autres personnes concernées	<p>La prise de décision à venir doit tenir compte de l'avis de toutes les personnes qui peuvent être concernées par les solutions.</p> <p>Dans notre exemple, le directeur consulte ses collaborateurs pour savoir si la Caisse de solidarité a les moyens d'intervenir, le CMEF pour savoir s'il peut offrir un lopin de terre à cultiver, les services sociaux (par exemple la DMOSS) pour un éventuel rachat de la dette, les partenaires pour un éventuel travail additionnel en-dehors des heures de classe.</p>
Prendre la décision	<p>La décision est prise par le directeur, dans la mesure où c'est lui qui endosse la responsabilité. La meilleure décision est celle qui parvient à garantir la valeur jugée prioritaire, mais sans négliger les autres. Quand ce n'est pas possible, la meilleure décision est celle qui est conforme à la valeur jugée prioritaire.</p> <p>Dans notre exemple, toutes les solutions proposées plus haut permettent de garantir le droit des enfants à l'éducation et d'être solidaire avec l'instituteur. Elles sont donc toutes acceptables. Les meilleures sont celles qui n'imposent pas de travail supplémentaire, la fatigue qui en découle risquant d'avoir des conséquences négatives sur l'enseignement.</p>
Informar la hiérarchie	<p>L'autonomie dont le directeur fait preuve dans la gestion d'une situation délicate ne le dispense pas d'informer son chef de circonscription. Il doit donc faire un rapport.</p>

RÉCAPITULONS :

Au-delà de l'exemple proposé, tu retiendras ces huit étapes à suivre pour gérer une situation délicate conformément à l'éthique et à la déontologie :

1. Comprendre les enjeux de la situation ;
2. Agir dès que possible ;
3. S'informer ;
4. Hiérarchiser les valeurs à prendre en compte ;
5. Impliquer la personne principalement concernée ;
6. Consulter les autres personnes concernées ;
7. Prendre la décision qui s'impose ;
8. Informer la hiérarchie.

4. S'ENGAGER DANS UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

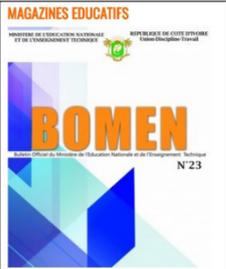
Dans cette partie, tu trouveras exposée une démarche du directeur d'école pour renforcer ses compétences professionnelles.

Voici un exemple de situation imposant le renforcement des capacités professionnelles : l'objectif, ici, est de développer l'autonomie dans les rapports hiérarchiques.

Pendant le conseil des maîtres de rentrée, l'un de tes collaborateurs informe l'assemblée que c'est sa dernière année de fonctions et qu'il ne sera pas toujours disponible pour assurer les enseignements de façon convenable. Il en est de même pour la maîtresse de CMI qui est enceinte de trois mois et qui doit bénéficier d'un arrêt de travail de quatorze semaines au minimum. Ces informations t'ébranlent et, séance tenante, tu appelles ton conseiller pédagogique de secteur pour des indications pratiques. Celui-ci te demande d'informer l'inspecteur chef de circonscription pour qu'il mette à ta disposition un maître remplaçant. « Ce n'est pas possible et tu le sais, nous avons un déficit que je m'emploie à gérer. Fais comme tu peux, mais au mieux. Je suis désolé. Merci », te répond ce dernier. Tu es désespéré et tu ne souhaites plus jamais te trouver dans cette situation.

Que vas-tu faire ?

Étapes à suivre	Explications et exemples
La distanciation	<p>Tu as réagi dans un premier temps sous le coup de l'émotion : « ces informations t'ébranlent », tu téléphones « séance tenante », tu es « désespéré » à la réponse de l'inspecteur chef de circonscription.</p> <p>Tu dois apprendre à prendre du recul par rapport à tes émotions et à analyser la situation avec distance en tenant compte seulement des données objectives.</p> <p>Ici, au-delà des émotions, tu comprends que deux de tes collaborateurs ne seront pas toujours disponibles pour assurer leurs cours. Tu dois prendre des dispositions pour assurer le service d'éducation des enfants, mais aussi permettre aux adjoints de se préparer à des repos légaux. (Dans les usages, les agents se préparant à la retraite prennent beaucoup de temps pour réunir les dossiers et s'empêchent dans des procédures qui les éloignent des services. Il en est de même pour les dames préparant une maternité). En pareille circonstance, la solution serait d'avoir un maître remplaçant, ce qui paraît un luxe pour encore un bon moment.</p>
La recherche d'autonomie	<p>Tu t'en es remis à ta hiérarchie, mais celle-ci n'a pas pu répondre à ta sollicitation. À toi de renforcer tes capacités professionnelles pour proposer une autre solution.</p> <p>Pour le maître qui fera valoir ses droits à la retraite et pour la maîtresse enceinte, voici ce dont tu devrais être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les éléments constitutifs du dossier et la durée nécessaire pour les réunir ; ▪ Identifier les différentes administrations et les services impliqués dans le traitement du dossier ; ▪ Maîtriser les différentes étapes de la procédure de dépôt des dossiers et les délais de rendez-vous ; ▪ Connaître les droits de l'instituteur en général et les facilités en lien avec ceux-ci.
L'implication	<p>Une fois ces actes définis, tu dois t'impliquer dans ta formation pour parvenir à résoudre la question. Les moments où le directeur se forme sont souvent imposés par des urgences, mais il peut aussi tirer parti d'une plus grande disponibilité temporelle en milieu d'année.</p> <p>En l'occurrence, pour la situation décrite ci-dessus, ton implication concernera :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la connaissance des textes : la loi n° 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la fonction publique, le décret n° 2012-366 du 18 avril 2012 créant l'Institution de prévoyance sociale/Caisse générale de retraite des agents de l'État (IPS/CGRAE) en remplacement de la SODE/CGRAE ; ▪ la connaissance des structures impliquées : le ministère en charge de la fonction publique, la préfecture départementale, la DRH (service contentieux) et le contrôle financier du Ministère de l'Éducation nationale, la direction de la solde, l'IPS/CGRAE, la mairie, le Ministère de la Santé publique ;

Étapes à suivre	Explications et exemples
L'implication (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la connaissance des principaux actes et la procédure de leur délivrance à l'agent : <ul style="list-style-type: none"> – Pour le futur retraité : l'avis du contrôle financier, l'arrêté de radiation (AR), le certificat de cessation de paiement (CCP), le relevé général de service (RG) et l'attestation de régularisation de situation administrative (ARSA)... – Pour le congé pour couche et allaitement : certificat médical, avis du chef hiérarchique, décision de congé pour couche de six (6) semaines, second certificat médical, décision de prolongation pour allaitement de huit (8) semaines...
Les dispositifs de formation	<p>Les dispositifs de formation sont aussi diversifiés que les besoins. Le plus important pour toi est d'anticiper et de prévoir différents moyens, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La lecture régulière des revues spécialisées, telles que : <ul style="list-style-type: none"> – le Bulletin officiel du Ministère de l'Éducation nationale (BOMEN) ; – <i>La Nouvelle École</i> ; <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation d'un « Café pédagogique des directeurs » ; ▪ La participation à des réunions de réflexion et d'analyse de pratiques entre directeurs d'un même groupe scolaire ou d'écoles proches ; ▪ La formation à distance à travers le site officiel de loidici : www.loidici.com ; ▪ Les réunions organisées par l'inspecteur chef de circonscription, les APFC, le site officiel du Ministère de l'Éducation Nationale.

RÉCAPITULONS :

Pour t'engager dans ton développement professionnel, tu dois transformer les situations problématiques en occasions de progresser. Pour cela, il te faudra :

- prendre du recul par rapport aux situations (distanciation) ;
- chercher à développer ton autonomie ;
- gérer ton implication dans ta formation ;
- participer à des dispositifs de formation divers (autoformation, échanges de pratiques, formation).

ACTIVITÉS

Les activités qui suivent te placent dans des situations professionnelles authentiques. Elles te présentent des cas que tu peux résoudre grâce aux apports du « Mémento » et de la « Démarche méthodologique ».

1. S'APPROPRIER LES NOTIONS DE VALEURS, D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DU MÉTIER DE DIRECTEUR D'ÉCOLE

► Activité 1

Un instituteur stagiaire est affecté dans ton école. L'IEPP l'oriente vers toi avec cette instruction : « Voici un nouveau collègue. Il nous arrive du CAFOP et il a quelques appréhensions sur le métier qu'il vient d'embrasser. De la qualité de ton accueil, dépendront ses premiers pas dans le métier d'instituteur. »

a. Comment t'y prendras-tu pour lever ses appréhensions ?

.....

.....

.....

.....

b. Comment t'y prendras-tu pour réussir son intégration ?

.....

.....

.....

.....

► Activité 2

Un de tes collègues remplit une demande d'autorisation pour participer au mariage de son fils. Il la dépose au service courrier de l'inspection de l'enseignement primaire. Le responsable du service courrier lui demande de s'en référer à toi.

Pour lui donner une réponse appropriée, comment procèderas-tu ?

.....

.....

.....

.....

2. RESPECTER L'ÉTHIQUE À L'ÉCOLE

► Activité 3

Pour l'examen du CEPE, ton chef de circonscription te retient comme président de jury pour le centre de composition de l'EPP de Houantoué 1. Lors des compositions, l'un des superviseurs t'informe de comportements suspects dans une salle. Rapidement tu te rends dans cette salle et tu découvres sur un candidat le corrigé d'un exercice de l'épreuve en cours. Tu interpelles l'élève qui reconnaît sa faute, mais t'indique que le document lui a été remis par le surveillant et qu'il n'a pas eu le temps de l'exploiter.

Indique la conduite que t'impose ce cas de fraude avérée.

.....

.....

.....

.....

► **Activité 4**

L'inspecteur chef de circonscription vient de faire parvenir dans les écoles un texte ministériel décidant la mise en place d'une innovation pédagogique en mathématiques. Mais les enseignants de ton école ne sont pas d'accord et protestent contre cette innovation qui, disent-ils, va leur donner beaucoup de travail, comme les précédentes. Finalement, ils décident de se mettre en grève.

Comme tu avais participé à une réunion sur le sujet avec ton inspecteur et ton conseiller pédagogique de secteur, tu réunis tes adjoints. Après les avoir écoutés, tu leur expliques la réforme, les bénéfices attendus et la manière de procéder pour la mise en œuvre. Mais tu conviens que cela va demander du travail et tu te declares gréviste, pour soutenir tes collaborateurs.

- a.** En t'appuyant sur la démarche recommandée pour traiter une telle situation, relève dans l'énoncé les étapes qui ont été respectées par le directeur.

.....

.....

.....

.....

- b.** Nomme la valeur dont il est question et apprécie la décision finale du DEP.

.....

.....

.....

.....

► **Activité 5**

Un de tes collaborateurs te fait remarquer qu'un de ses meilleurs élèves n'est plus présent aux cérémonies d'honneur au drapeau depuis cinq (5) semaines. Tu convoques le père de l'enfant qui t'indique que ces moments sont utilisés par Ahmadou pour accompagner rapidement le lundi matin et chercher le vendredi soir son frère jumeau pensionnaire au centre médicopédagogique. « D'ailleurs cela ne l'empêche pas d'être le major de sa classe. »

Tu respectes la position de ce parent mais tu ne la partages pas. Que fais-tu ?

.....

.....

.....

3. APPLIQUER LA DÉONTOLOGIE À L'ÉCOLE

► **Activité 6. Agir conformément aux textes**

Une élève du cours élémentaire 2^e année de ton école est absente depuis trois jours. Une information anonyme te parvient concernant une cérémonie d'excision. Tu as le pressentiment que la fillette fera partie des candidates à cette cérémonie.

Explique comment tu vas dissuader les organisateurs de cette cérémonie.

.....

.....

.....

► **Activité 7. Entreprendre des actions légales dans l'animation de la vie scolaire**

Tu participes à la réunion de rentrée de la circonscription de l'enseignement préscolaire et primaire. À cette réunion, l'inspecteur te demande d'exploiter de manière appropriée le texte de rentrée relatif aux activités extrascolaires car, pour l'année scolaire, le thème est « l'entrepreneuriat à l'école primaire ».

Comment vas-tu mettre ce texte en application ?

.....

.....

.....



► **Activité 8. L'obligation de réserve et de discrétion professionnelle**

En marge d'une manifestation qui se tient dans ton école, un journaliste t'aborde pour avoir des informations relatives aux travaux de réhabilitation du bâtiment qui abrite le CP1 et le CP2. Tu en fais part au président des parents d'élèves et à ton premier adjoint. Ils estiment que c'est l'occasion de dénoncer la duplicité et la mauvaise foi des autorités municipales, maître d'œuvre des travaux.

Avant d'accorder l'entretien, quelle démarche t'impose la déontologie de ton métier de directeur d'école?

.....

.....

.....

.....

► **Activité 9. Prendre des décisions conformes aux textes en vigueur**

Il y a peu de tables-bancs en bon état dans ton école. Le ratio de deux élèves par banc n'est plus respecté. Pour pallier le déficit en tables-bancs, le conseil des maitres décide de solliciter des partenaires.

a. Trouve quatre (04) arguments sur la base de valeurs éthiques pour convaincre de potentiels partenaires.

.....

.....

.....

.....

b. En t'appuyant sur des règles de déontologie du métier de directeur d'école, décris la démarche à suivre avec le partenaire approprié que tu auras identifié.

.....

.....

.....

.....

AGIR SELON LES VALEURS PROFESSIONNELLES

4. S'ENGAGER DANS UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

► Activité 10. Développer sa culture déontologique

Tu es directeur et tu enseignes en CE2. Sarah est une élève de ta classe. Un lundi matin, elle part à l'école en compagnie de sa mère. Celle-ci lui dit qu'elle va s'arrêter chez la coiffeuse et lui conseille donc de continuer seule, sinon elle risque d'être en retard à l'école et de se faire sanctionner.

C'est alors que Sarah lui répond : « Le directeur ne peut pas me sanctionner parce que, quand sa fille est en retard, il ne dit rien. » De ce pas, la mère va trouver le directeur et lui rapporte les propos de sa fille.

a. En entendant cette confidence de Sarah à sa mère, que fais-tu ?

.....

.....

.....

b. Comment envisages-tu d'apprendre à traiter dorénavant tous les élèves à égalité ?

.....

.....

.....

► Activité 11. Mettre en œuvre une pratique innovante

Cette année, ton école reçoit un élève-maitre de deuxième année des CAFOP. Partageant ses préoccupations, le nouvel enseignant t'informe qu'à la différence des années précédentes, il sera évalué en pratique de classe sur la soutenance d'un portfolio, ce qui est nouveau pour toi. Il souhaite ton soutien pour réussir cette épreuve.

Explique ce que tu vas faire :

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

N°	Propositions	Valeurs
1	L'interdiction des signes d'appartenance à un groupe religieux à l'école.	La laïcité
2	La soumission aux ordres de la hiérarchie.	La loyauté
3	La persévérance dans l'effort.	Le travail
4	L'accueil de tous les enfants sans discrimination à l'école.	L'égalité
5	La protection de la situation personnelle ou familiale d'un élève.	Le respect des droits de l'homme
6	L'éducation des élèves à choisir leurs activités dans le cadre de la vie scolaire.	La liberté
7	La promotion de la vie associative chez tes collaborateurs et tes élèves.	L'union
8	Le respect des symboles de la République.	L'amour de la patrie
9	L'accomplissement des tâches avec dévouement et honnêteté.	La discipline
10	La promotion du genre.	L'équité

► Autotest 2

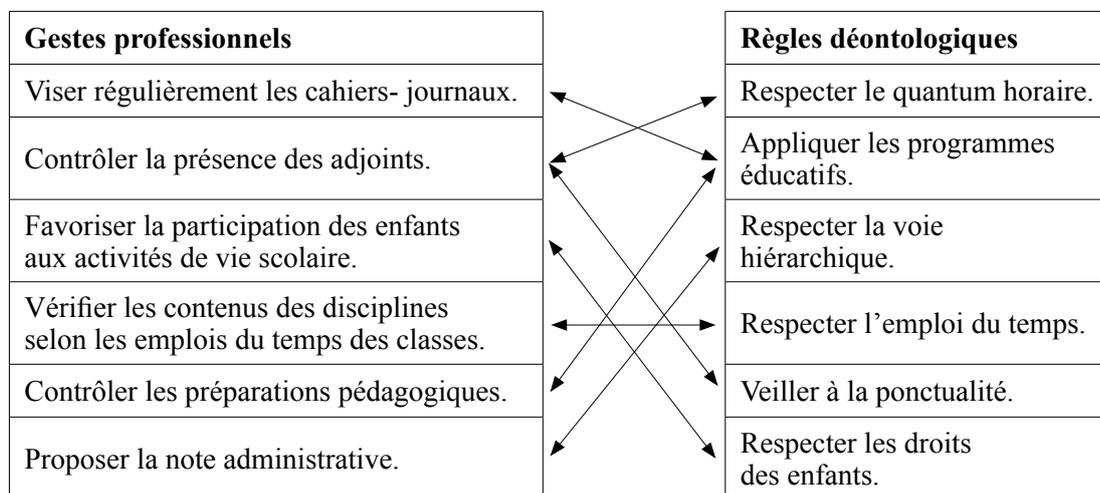
Les principes et les valeurs contenus dans les extraits sont : 1. La neutralité ; 2. La laïcité ; 4. La gratuité ; 5. L'égalité ; et 7. L'école obligatoire.

► Autotest 3

La réponse qui convient est la quatrième : Tu ramènes le calme et tu convoques le Comité de veille de gestion des conflits en milieu scolaire (CVGC-MS) pour régler le différend.

b. Justification du choix : C'est la décision la plus appropriée parce que, d'une part, en tant que garant de l'ordre public, le directeur doit ramener l'ordre et, d'autre part, cette décision implique toute la communauté éducative (enseignants, élèves, parents d'élèves, partenaires).

► **Autotest 4**



► **Autotest 5**

Toutes les propositions relèvent de la déontologie du DEP, à l'exception de la quatrième : Prendre seul les décisions relatives à l'école. En effet, la déontologie impose une gestion managériale de l'école (voir livret 2).

► **Autotest 6**

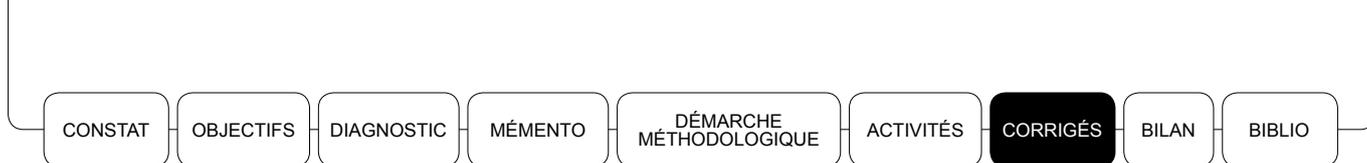
Les actions qui relèvent de la déontologie du métier de directeur d'école primaire (Décret 0056 du 25/03/1978 portant attribution de la mission du directeur d'école primaire) sont :

1. Connaitre et appliquer la législation de l'école primaire.
3. Faire preuve d'autorité.
4. Gérer les dossiers des élèves.
6. Appliquer les règles de sécurité et d'hygiène
8. Veiller à la bonne gestion des ressources financières.

► **Autotest 7**

Les propositions correspondant à la procédure à suivre et leurs justifications sont les suivantes :

1. Informer ton chef de circonscription (ainsi le recommandent les textes en lien avec l'organisation de la hiérarchie).
2. Vérifier le lien entre la leçon et l'objet de la sortie (pour s'assurer de la pertinence de la sortie éducative par rapport aux habiletés de la leçon ; cf. programmes éducatifs).
4. Informer les parents d'élèves (en tant qu'acteurs de la vie de l'école).



► Autotest 8

Voici les décisions que je prendrais :

- Accorder l'autorisation d'absence à cette maîtresse contre son engagement de rattraper les heures d'apprentissage dues aux élèves ;
- Informer la hiérarchie sur la décision prise ;
- Mettre en place un dispositif pour assurer la continuité des enseignements, c'est-à-dire convenir avec l'enseignante des jours d'école et des tranches horaires auxquelles les heures dues aux élèves seront rattrapées.

Valeurs justifiant la décision :

- Le droit à l'éducation ;
- La solidarité de l'équipe pédagogique.

Règles déontologiques sous-tendant la décision :

- Le respect de la hiérarchie ;
- Le quantum horaire dû aux élèves.

► Autotest 9

- Sur le plan des valeurs, la violence relève de la haine, alors que les enseignants doivent aimer les enfants et respecter leurs droits.
- Sur le plan de l'éthique professionnelle, la chicotte est une pratique dégradante, qui va à l'encontre de la dignité des élèves.
- Sur le plan de la déontologie, il existe des textes qui interdisent formellement le recours à la violence à l'école (tel l'arrêté n° 0112/MENET/CAB du 24 décembre 2014 portant création, organisation et fonctionnement du Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant en milieu scolaire).

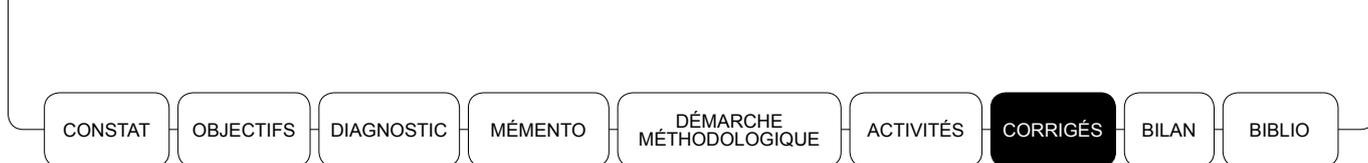
► Autotest 10

Le rapport de l'institutrice est adressé au directeur d'école.

Celui du directeur est adressé au chef de circonscription, avec copie au conseiller pédagogique de secteur.

► Autotest 11

- a. La décision prise va privilégier l'intérêt des élèves (proposition 2).
- b. Les valeurs à privilégier doivent en effet être conformes avant tout aux missions de l'école.



► Autotest 12

- a. Conformément au respect des droits des enfants, le cas sera traité au regard des principes déontologiques suivants :
- Garantir l'épanouissement de l'enfant ;
 - Interdire les punitions des enfants ;
 - Protéger les enfants.
- b. Les actions à mener sont les suivantes :
- Mettre à disposition des adjoints les instruments juridiques de protection et de promotion des droits de l'enfant pour garantir leur plein épanouissement ;
 - Assurer des formations sur les pratiques pédagogiques protectrices de l'enfant.

► Autotest 13

- a. Compétences que tu peux développer pour améliorer les apprentissages des élèves :
- Faire faire le diagnostic des insuffisances des élèves ;
 - Impulser la mise en place du soutien pédagogique aux élèves en difficulté d'apprentissage ;
 - Faire l'analyse des évaluations ;
 - Respecter les droits de l'enfant ;
 - Renforcer les capacités didactiques et pédagogiques de ses collaborateurs.
- b. Compétences que tu peux développer pour motiver tes collaborateurs au travail :
- Donner du sens à leur enseignement ;
EXEMPLE : Valoriser la réussite de leurs élèves.
 - Donner de bonnes conditions d'enseignement ;
EXEMPLES : Des conditions matérielles (relations avec les partenaires), des conditions relationnelles (bonnes relations avec les parents, bonne entente au sein de l'équipe pédagogique, etc.).
 - Valoriser ses collaborateurs ;
EXEMPLE : Diffuser leurs réussites (avec leur accord).
 - Renforcer les capacités des collaborateurs en méthodes et en techniques pédagogiques, sans jamais les dévaloriser ;
 - Établir une cohésion durable entre l'école et la communauté ;
EXEMPLES : Avoir des compétences d'analyse, pour savoir ce que chacun peut apporter ; des compétences à argumenter, pour convaincre les partenaires ;

des compétences d'évaluation des actions pour mesurer et valoriser les effets des actions de l'école auprès des partenaires ; des compétences relationnelles, pour entretenir des liens à la fois professionnels et cordiaux.

- Se montrer un agent loyal du système éducatif, sur qui l'on peut compter.

EXEMPLES : Connaître les directives et textes officiels ; les appliquer et évaluer leur mise en œuvre ; superviser la loyauté des collaborateurs ; rédiger les comptes rendus.

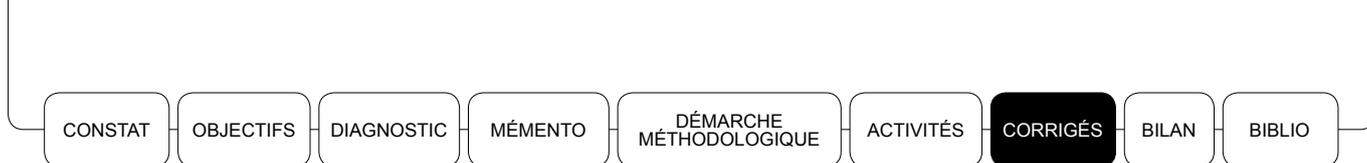
► Autotest 14

- Les structures et les personnes-ressources auxquelles tu peux t'adresser pour renforcer tes capacités pour mieux diriger ton école primaire sont :
 - L'un de tes collègues DEP plus expérimentés ;
 - Le CPPP, en charge de ton secteur pédagogique ;
 - L'IEPP chef de circonscription ;
 - L'antenne de la pédagogie et de la formation continue rattaché à la DRENET-FP ;
 - La DRENET-FP.
- La procédure pour solliciter une formation ou un renforcement de capacité est la suivante :
 - Identifier tes besoins de formation ;
 - Informer le conseiller pédagogique en charge de ton secteur ;
 - Formuler une demande d'autorisation d'organiser une formation au chef de circonscription ;
 - Contacter par écrit les services concernés aux plans local et régional en respectant la voie hiérarchique.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

- Pour lever les appréhensions de cet élève-maitre, je vais :
 - l'accueillir de manière conviviale ;
 - l'assurer de mon accompagnement.
- Pour réussir l'intégration de cet élève-maitre, je vais :
 - lui faire découvrir l'école (les locaux, le fonctionnement) ;
 - lui présenter ses collègues ;



- lui donner les documents nécessaires à la pratique de la classe (documents administratifs, documents pédagogiques) ;
- le faire participer activement aux réunions ;
- l'accompagner dans ses premiers pas.

► **Activité 2**

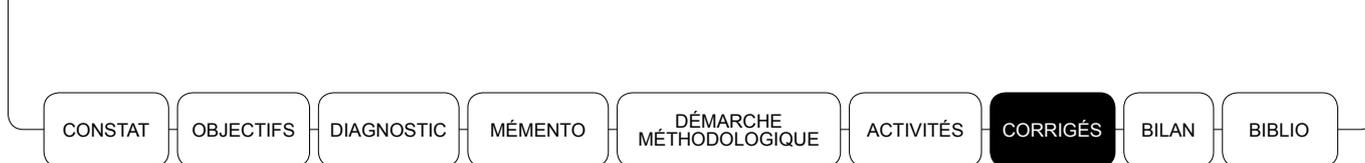
Pour toute situation de la même nature que celle du cas présenté, il faut :

- Analyser la situation : ici le contenu de la demande de permission, la raison du dépôt de la demande directement au service courrier ; le motif du retour de la demande à son école ;
- Identifier le domaine déontologique dans lequel les faits s'inscrivent : ici, les droits de l'instituteur à autorisation d'absence, les obligations du fonctionnaire ;
- Rechercher les textes ; dans cette étude de cas les textes sont de deux types :
 - le décret n° 93-607 du 2 juillet 1993, portant modalités communes d'application du statut général de la fonction publique (cf. annexe) ;
 - la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement (cf. annexe) ;
- Lire les textes : par la méthode exposée dans la « Démarche méthodologique », trouver les articles applicables, ici :
 - dans le décret n° 93-607 du 2 juillet 1993, l'article 67 ;
 - dans la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995, l'article 14 ;
- Arrêter la conduite à suivre par le directeur d'école :
 - en ce qui concerne l'adjoint : lui remettre un formulaire de demande de permission à renseigner ; exiger un justificatif (la carte d'invitation et des preuves de la filiation si besoin) de la demande de permission ; s'informer de la durée du voyage en aller-retour ;
 - en ce qui te concerne : accorder un avis sous réserve ; transmettre la demande à l'IEPP pour l'avis définitif ; suivre la démarche. Une fois la demande de permission visée, tu la remets à l'adjoint.

► **Activité 3**

Après avoir analysé la situation, recherché et lu les textes de référence, le directeur président de jury doit appliquer les sanctions préconisées par le manuel relatif à l'organisation de l'examen national du CEPE :

- Mettre fin à la mission du surveillant ;
- Engager la procédure en faisant écrire une reconnaissance de complicité par le surveillant fautif ;
- Informer les autres personnes du site participant à l'examen : les superviseurs, le chef du secrétariat, le chef du centre d'examen ;



- Informer la hiérarchie ;
- Rédiger un rapport à la hiérarchie avec les preuves de la tricherie.

► Activité 4

a. Dans le traitement de cette situation, les étapes suivantes ont été respectées par le DEP :

- Comprendre les enjeux de la situation : le DEP explique la réforme en vue de la faire accepter par ses adjoints ;
- Agir dès que possible : le DEP tient une réunion d'information et d'explication ;
- S'informer : le DEP écoute ses adjoints au cours de la réunion, comme il avait écouté attentivement l'inspecteur chef de circonscription lors de la réunion de rentrée ;
- Hiérarchiser les valeurs à prendre en compte :
 - Le DEP analyse les effets de la réforme avant de prendre sa décision ;
 - Le DEP cherche à faire respecter les droits à l'éducation de l'enfant ;
 - Le DEP fait respecter l'obligation de se former qui incombe à l'enseignant ;
 - Le DEP fait respecter les droits à l'accompagnement pédagogique ;
- Impliquer la ou les personne(s) principalement concernée(s) : le DEP tient une réunion avec les adjoints.

b. Cette situation pose la question de la loyauté du DEP :

- il est loyal quand il explique l'innovation en question et donne des orientations pour la mise en œuvre ;
- il ne l'est pas, en se montrant solidaire de ses collaborateurs, il se désolidarise de sa hiérarchie.

► Activité 5

Voici les étapes que tu vas suivre pour traiter cette situation :

1. Comprendre les enjeux de la situation :

Il s'agit de comprendre la situation et de voir en quoi elle est délicate.

Dans le cas présent, l'élève n'assiste pas aux cérémonies d'honneur au drapeau parce qu'il doit assister son frère handicapé à la demande de son père. Les moments choisis sont ceux dédiés à une importante activité civique. Plusieurs valeurs sont en jeu.

2. Agir dès que possible :

Cinq semaines, c'est trop. Le maître aurait dû informer le directeur au plus tôt. La conduite d'Ahmadou aurait pu faire des émules parmi ses camarades de classe et la

situation serait devenue incontrôlable. Car l'école, tout en contribuant à la réussite scolaire, doit aussi contribuer à la réussite éducative de l'enfant.

3. T'informer :

Tu dois approfondir l'entretien avec le parent pour comprendre pourquoi c'est Ahmadou et non quelqu'un d'autre qui accompagne son frère en situation de handicap au centre médico-pédagogique. Cet entretien devrait permettre d'en savoir davantage sur la famille du petit garçon.

4. Hiérarchiser les valeurs à prendre en compte :

Plusieurs valeurs sont en jeu dans la situation :

- L'éducation d'Ahmadou aux valeurs de la République ;
- Le respect du règlement intérieur ;
- Le droit à l'éducation de l'enfant handicapé ;
- Le respect du père ;
- La solidarité familiale.

Dans le contexte scolaire, la valeur prioritaire est la réussite éducative d'Ahmadou. En effet, la cérémonie d'honneur au drapeau est un acte patriotique : « Le drapeau est la carte d'identité visuelle de la République. Il doit être magnifié, honoré et respecté par tous les citoyens » (amour pour son pays). Le respect des symboles (le drapeau national, l'hymne national, la devise nationale, le portrait du président de la République, les armoiries de la République) est une marque de respect pour son pays, pour sa patrie.

5. Impliquer la personne principalement concernée :

Pour l'école, le plus important est la présence d'Ahmadou aux cérémonies d'honneur au drapeau. Les autres valeurs ne sont pourtant pas à négliger. C'est pourquoi, dans la recherche de la solution, il faut impliquer Ahmadou lui-même, car c'est lui qui doit être convaincu du meilleur pour lui.

6. Consulter les autres personnes concernées :

Les autres personnes concernées par la solution sont, en premier lieu, le père dont l'autorité doit être préservée, mais aussi le maître qui est le garant du règlement intérieur dans la classe et si possible le gardien de la charte de la classe et le chef de classe. Chez ces personnes, la notion de respect des symboles de la République doit être renforcée.

7. Prendre la décision qui s'impose :

La décision qui s'impose ici est de faire respecter par Ahmadou la cérémonie d'hommage à la nation par les honneurs rendus au drapeau. Mais il faudra aussi faire comprendre à son père l'importance du respect des symboles de la République

qui sont l'expression de notre unité nationale, sans minimiser le droit à l'éducation du frère d'Ahmadou en situation de handicap. Tu peux aider le père à réfléchir à une autre solution pour faire accompagner son enfant handicapé.

8. Informer la hiérarchie :

Il s'agit ici d'un problème interne qui n'a pas eu d'impact sur le fonctionnement général de l'école ; il n'y a donc pas lieu d'informer la hiérarchie. Mais il faut en garder trace dans le tableau de bord de l'école et en informer le conseil des maîtres à sa prochaine session.

► Activité 6

Après analyse de la situation, j'entreprends de dissuader les organisateurs. Pour cela, je vais :

1. Rechercher les textes :

En RCI, il existe des instruments juridiques qui protègent l'intégrité de la fillette. Ce sont, entre autres :

- les Chartes africaines des Droits de l'Enfant et des Droits de l'homme :
 - l'article 4 de la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples : « La personne humaine est inviolable. Tout être humain a droit au respect de sa vie et à l'intégrité physique et morale de sa personne : Nul ne peut être privé arbitrairement de ce droit. »
 - l'article 16 de la Charte africaine sur les Droits et le Bien-être de l'Enfant, à l'alinéa 1, qui indique la « protection contre l'abus et les mauvais traitements » de l'enfant ;
- la Constitution de la RCI, article 5 : « L'esclavage, la traite des êtres humains, le travail forcé, la torture physique ou morale, les traitements inhumains, cruels, dégradants et humiliants, les violences physiques, les mutilations génitales féminines ainsi que toutes les autres formes d'avilissement de l'être humain sont interdits » ;
- le Code pénal ivoirien punit cette infraction en son :
 - TITRE II : Crimes et délits commis contre les personnes
 - SECTION 2 : Attentat à la pudeur
 - CHAPITRE III : Crimes et délits contre les enfants et les personnes incapables de se protéger en raison de leur état physique et mental ;
- le directeur d'école qui peut aussi faire prévaloir :
 - l'arrêté n° 0112/MENET/CAB du 24 déc. 2014 portant création, organisation et fonctionnement du Groupe de travail sur la protection de l'enfant en milieu scolaire (GTPE) en son article 14 ;

- l'article 16 de l'arrêté n° 0111 /MENET/CAB du 24 déc. 2014 portant code de conduite qui stipule :

ARTICLE 16 : Tout membre des personnels des structures publiques et privées du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique qui a connaissance de faits ou agissements avérés contraires au présent code, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement scolaire, a obligation d'en informer sans délai, par écrit ou par voie orale, son supérieur hiérarchique.
S'il se garde de dénoncer les faits, il est passible d'une sanction.

2. Lire les textes :

La lecture de l'arrêté mentionné ci-dessus permet de repérer l'article 14 : « Au niveau de chaque école primaire, le Groupe de travail sur la protection de l'enfant en milieu scolaire est représenté par le Comité de veille de protection de l'enfant, en abrégé CVPE ».

3. Arrêter la conduite à suivre :

Le CVPE est l'instance adéquate. Tu devras :

- réunir en urgence le bureau du CVPE ;
- exposer le problème pour en discuter ;
- déterminer la stratégie d'intervention ;
- prendre la décision d'informer le CLPE ou de discuter avec le chef du village pour annuler la cérémonie au regard des arguments que le CVPE avancera.

► Activité 7



Pour appliquer les textes, il faut :

1. Analyser la situation :

C'est le contexte général de la réunion de rentrée. À cette occasion, le chef hiérarchique explique toutes les instructions officielles. Cette année, l'accent est mis sur l'entrepreneuriat à l'école.

2. Identifier le domaine dans lequel les faits s'inscrivent :

Les activités entrepreneuriales s'inscrivent dans le domaine de la vie scolaire et leur mise en œuvre se fait sous le pilotage de la coopérative scolaire à travers des clubs. Le directeur d'école s'assurera de la légalité des actions qui seront entreprises.

3. Rechercher les textes appropriés :

- La loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement, article 30.
- La loi 77-332 du 1^{er} juin 1977 portant statut de la coopération en Côte d'Ivoire aux coopératives scolaires, voir les annexes fixant l'application.
- L'arrêté n° 0041/MENET-FP/DELC du 13 avril 2017, portant création des CMEF, article 12.
- Le décret n° 2012-488 du 7 juin 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des comités de gestion des établissements scolaires publics, en abrégé COGES, article 3 pour l'appui aux activités socioéducatives de l'établissement et la signature des partenariats.
- Le décret 68-319 du 4 juillet 1968 fixant les modalités d'application du statut de la coopération en Côte d'Ivoire aux coopératives scolaires.
- La communication soumise à l'approbation du Conseil des ministres pour autoriser le développement de l'Éducation à l'entrepreneuriat dans le système éducatif ivoirien.

4. Lire les textes :

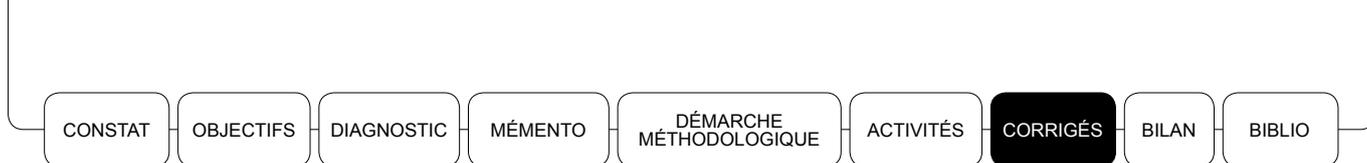
Lire attentivement les passages des textes cités qui pourront être utiles à la mise en œuvre de l'entrepreneuriat à l'école et prendre des notes.

5. Dégager la conduite à suivre :

Mettre en place une coopérative scolaire ou redynamiser l'existant en orientant ses actions beaucoup plus vers le développement de la culture entrepreneuriale.

6. Engager la suite à donner :

- Impulser la création des clubs scolaires dans le domaine entrepreneurial sous l'égide de la coopérative scolaire ;
- Identifier les projets scolaires pertinents dans le domaine entrepreneurial en se référant à la communication-cadre de Madame la Ministre du MENET-FP ;
- Déterminer les moyens en relation avec le COGES ;
- Faire appel à des ressources humaines extérieures avec l'appui du CMEF et du COGES ;
- Produire des notes de service pour opérationnaliser toutes les décisions ;
- Faire adopter dans chaque club un plan d'action et des outils de suivi.



7. Informer l'autorité ou le supérieur hiérarchique :

Des rapports périodiques circonstanciés seront envoyés au conseiller en charge de la vie scolaire, encadreurs de toutes les activités de la vie scolaire et au chef de circonscription de l'enseignement préscolaire et primaire pour avis et conseils.

► **Activité 8**

Voyons quelle est la démarche imposée par la déontologie avant d'accorder l'entretien :

1. Analyser la situation :

Tu es invité à donner à la presse des informations sur un fait qui se passe dans ton école. Ce fait implique un organisme extérieur qui n'est pas sous ton autorité. Tu es encouragé par ton premier adjoint et le président de ton COGES à dénoncer un manquement de la mairie.

2. Identifier le domaine dans lequel les faits s'inscrivent :

Ce fait s'inscrit dans le domaine des restrictions de la liberté d'expression du directeur en tant que fonctionnaire. Le directeur d'école doit observer l'obligation de réserve.

3. Rechercher des textes appropriés :

- le Code pénal ivoirien ;
- le statut général de la Fonction publique ;
- l'arrêté n° 0056 du 25 mars 1978, portant attributions du directeur d'école ;
- le décret COGES.

4. Lire les textes :

Tu relèves les éléments utiles :

- l'article 26 de la loi n° 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut de la Fonction publique indique que le fonctionnaire est tenu à l'obligation de réserve et qu'il ne peut être délié de cette obligation de discrétion professionnelle que par décision expresse du ministre dont il relève ;
- la section 2 à l'article 251, de la loi n° 81-640 du 31 juillet 1981 instituant le Code pénal sanctionne les outrages envers les autorités publiques ;
- l'arrêté n° 0056 du 25 mars 1978, portant attributions du directeur d'école au paragraphe « relation avec la communauté » dit : « Le directeur d'école doit instaurer des relations exemplaires entre l'école et les autorités politiques et administratives. » La démarche conseillée par les collaborateurs ne convient donc pas à un directeur d'école ;
- le décret n° 2012-488 du 7 juin 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des comités de gestion des établissements scolaires publics, en

abrégé COGES : le directeur d'école est membre statutaire de l'assemblée générale (AG) du COGES (article 7 du décret et article 10 de l'arrêté), il est aussi membre du bureau exécutif (art. 15 déc. et 7 arr.). Une des attributions des COGES est d'aider à l'entretien courant des bâtiments, des équipements et à la sauvegarde du patrimoine et de l'environnement de l'école (article 3 du décret); c'est dans ce cadre que la municipalité qui est membre du COGES a entrepris des travaux de réhabilitation du bâtiment qui abrite le CP1 et le CP2.

5. Dégager la conduite à suivre :

- Le président du COGES est la personne la mieux indiquée pour informer du retard des travaux ;
- Sans pièces à conviction, il est hors de question de parler de la duplicité et de la mauvaise foi de l'autorité municipale ;
- Le directeur d'école, quoi qu'il s'agisse de l'école qu'il dirige, doit observer l'obligation de réserve car une autre administration est impliquée ; il doit prendre avis auprès du chef de circonscription.

6. Donner suite :

- Informer le journaliste que vous n'êtes pas la personne indiquée pour l'instant et qu'il faille s'adresser au président du COGES ;
- Demander patience au journaliste pour prendre l'autorisation auprès de votre hiérarchie.

7. Informer l'autorité ou le supérieur hiérarchique et garder trace de l'évènement dans le cahier de bord de l'école.

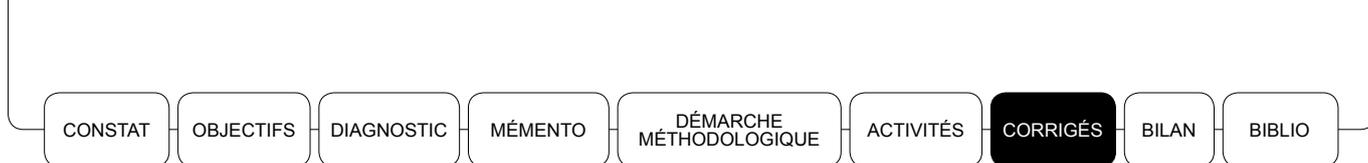
► Activité 9

Il faut, après analyse de la situation (déficit de tables-bancs et recours aux partenaires) :

1. Rechercher les textes utiles :

Les textes applicables à la situation sont :

- la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement ;
- le décret n° 2012-488 du 7 juin 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des comités de gestion des établissements scolaires publics, en abrégé COGES ;
- l'arrêté n° 0164/MEN/CAB du 22 nov. 2012 ;
- l'arrêté n° 0041 MENET-FP du 13 avril 2017 portant création, organisation, et attribution des clubs des mères d'élèves filles en milieu scolaire, en abrégé CMEF.



2. Lire les textes :

La lecture des textes ci-dessus permet de relever :

- l'article 17 de la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement : « Les parents d'élèves sont responsables du déroulement des études de leurs enfants ; ils sont associés par l'intermédiaire de leurs représentants aux instances de concertation et de gestion instituées aux niveaux des établissements d'Enseignement ainsi qu'aux instances de concertation nationales » ;
- l'article 10 de l'Arrêté n° 0164/MEN/CAB du 22 nov. 2012, et l'article 7 du décret n° 2012-488 du 07 juin 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des COGES qui stipule : « L'assemblée générale est l'organe suprême et délibératif du COGES. Elle est chargée : [...] ; de décider des mécanismes de mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières ; de fixer les montants des cotisations exceptionnelles ; de juger de l'opportunité de la signature de toute convention avec des partenaires et d'autoriser le bureau exécutif à engager la procédure y afférente. »

3. Arrêter la conduite à suivre :

Tu décides de convoquer l'AG du COGES. Tu t'y prends de la manière suivante :

- Préparer un ordre du jour en trois (03) points (informations, achat des tables-bancs, divers) ;
- Convoquer l'AG ;
- Préparer un argumentaire autour de l'amélioration de l'offre d'éducation, les textes qui justifient l'implication des parents, les couts en rapport avec les possibilités financières des parents ;
- Prévoir des solutions alternatives ; par exemple :
 - Don en nature d'un tronc d'arbre à scier pour fabriquer des tables-bancs ;
 - Organisation des parents d'élèves pour exécuter certaines tâches dans l'école ;
- Conduire l'AG en ayant en mains tous les documents et tous les textes concernant la légalité des actions et leur caractère républicain.

Tu organiseras aussi la suite de l'AG (contribution financière pour l'achat du mobilier).

4. Informer la hiérarchie :

Il s'agit de rendre compte : un rapport doit être adressé au supérieur hiérarchique sur les conditions et les circonstances de déroulement de l'AG avec, en pièce jointe, le PV.

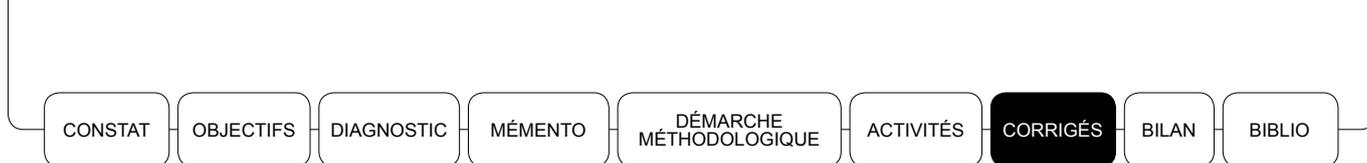
► Activité 10

a. Face à la confiance, tu analyses la situation pour en comprendre les enjeux.

- Analyse de la situation :
 - Ton attitude est discriminatoire, alors que, en tant que directeur, tu devrais être exemplaire.
 - On constate l'installation d'un comportement non respectueux des règles chez Sarah.
 - La mère de Sarah a réagi immédiatement. Il est possible qu'elle parle de cette discrimination aux autres parents.
- Compréhension des enjeux :
 - Tes compétences seront mises en doute.
 - L'estime qu'on te porte en tant que directeur d'école va baisser au sein de la communauté éducative.
 - Le désordre va s'installer dans ta classe.
 - Beaucoup d'élèves ne feront plus confiance à l'institution-école, seront démotivés, s'engageront moins dans leur travail, ce qui aura pour conséquence un risque d'échec scolaire.

b. Tu dois t'engager dans une dynamique de développement professionnel. Pour ce faire, tu dois respecter les différentes étapes préconisées :

- La distanciation :
Après que la mère de Sarah t'a rapporté ces propos, tu te rends compte de la gravité d'un geste qui te semblait anodin. En effet, par ta position, tu es chargé d'appliquer les règles mais aussi de les observer toi-même.
- La recherche d'autonomie :
Ici, tu es directement au centre, tu ne peux t'en remettre ni à ta hiérarchie, ni à tes collègues, sous peine d'aggraver ta situation. Tu dois t'en remettre à toi-même.
- L'implication :
Tu ne peux compter sur personne pour traiter tous tes élèves à égalité ; aussi, il te faut renforcer tes capacités professionnelles.
Pour t'aider, voici ce que tu devrais être capable de faire :
 - Identifier les besoins et les droits de l'enfant ;
 - Mieux connaître la législation nationale sur les droits de l'enfant ;
 - Connaître la psychologie de l'enfant.



- La formation :

Le plus important pour toi est de connaître l'enfant et ses droits ; pour ce faire, tu dois :

- rechercher les lois ivoiriennes sur les droits de l'enfant sur www.ivoire-juriste.com ;
- connaître les institutions et organismes qui militent pour la promotion et la protection des droits de l'enfant et t'approprier le contenu de leurs publications ;
- lire le BOMEN pour avoir une connaissance plus approfondie des textes relatifs aux droits des enfants à l'école ;
- te documenter sur la psychologie de l'enfant.

- Les actes professionnels : après cette formation, tu mettras en pratique ce que tu as appris et notamment,

- tu consacreras la première semaine de classe à la mise en place des compétences sociales et à imprégner les élèves, mais aussi les maîtres, du règlement intérieur ;
- tu initieras et impulseras la mise en place de chartes de classe congruentes avec les autres textes institutionnels en vigueur dans l'école, surtout avec le règlement intérieur ;
- et tu veilleras à ce que ton propre comportement soit en adéquation avec la psychologie et les droits de l'enfant.

► Activité 11

Cette situation est relative au développement professionnel. Pour la traiter, respecte les étapes indiquées dans la « Démarche méthodologique » :

1. La distanciation (prendre du recul par rapport aux situations) :

Le portfolio est un outil que tu ne connais peut-être pas, mais ce n'est pas une raison pour paniquer par crainte de ne pas savoir aider ton jeune collègue, ni pour décider de ne rien faire sous prétexte que personne ne t'a expliqué ce qu'était un portfolio. Tu dois garder ton calme et te dire que tu es capable de trouver une solution par toi-même.

2. La recherche d'autonomie (chercher à développer ton autonomie) :

Voici ce que tu peux faire :

- Cherche la définition du portfolio ;
- Approfondis ton information par la consultation de l'arrêté n° 0145/MEN/DECO/DELC du 19 oct. 2016 portant certification de la deuxième année des CAFOP, en ses articles 3 et 5. En effet,

- l'article 3 prévoit « un entretien élargi comportant la présentation du portfolio créé par l'élève-maitre suivi d'un échange portant sur les compétences acquises en relation au référentiel métier de l'instituteur » ;
- l'article 5 définit le jury des épreuves pratiques du CAP et du CEAP titularisation.

- Appropriate-toi le référentiel métier de l'instituteur ivoirien ;
- Identifie les différentes compétences à acquérir en relation avec le portfolio ;
- Apprends quelles sont les différentes étapes de la rédaction et de la soutenance du portfolio devant un jury ;
- Élabore un outil de suivi de l'élaboration du portfolio de l'élève-maitre.

3. L'implication (gérer ton implication dans ta formation) :

- Effectue une visite au CAFOP de ton bassin pédagogique pour t'imprégner du dispositif de formation des élèves-maitres de 1^{re} année en cours et ses outils ;
- Lis la documentation de l'élève-maitre relative au module sur le portfolio.

Mieux connaître la réforme des CAFOP permettra de renforcer tes capacités. Tu peux :

- En autoformation :
 - Lire tous les actes réglementaires de cette réforme et surtout ceux relatifs à la certification, que tu peux trouver dans les IEPP, les DRENET-FP, les CAFOP et dans le BOMEN n° 36 ;
 - Te procurer et t'approprier les modules de formation de 1^{re} année et les outils de suivi évaluation de 2^e année ;
 - Participer aux réunions de restitution organisées par le chef de circonscription après les assemblées du conseil de formation des CAFOP... ;
- En collaboration :
 - Organiser au niveau du secteur pédagogique des concertations avec ses autres collègues DEP ;
- En formation continue :
 - Te former à l'utilisation des TIC pour avoir accès facilement aux informations les plus récentes sur le sujet ;
 - Participer à certains blogs tels :
 - <http://blog.accompagner-demarche-portfolio.fr/a-la-decouverte-de-leportfolio-par-dominique-alain-jan> ;
 - <http://educationdechiffree.blog.lemonde.fr/2013/04/05/les-enjeux-de-la-formation-des-enseignants-attirer-former-accompagner-et-retenir> ;
 - le forum de IEP Touré : <http://leforumdeieptoure.ivoire-blog.com> ;
 - Inviter les encadreurs pédagogiques des APFC de ta localité.

BILAN

► 1. Qu'as-tu appris après avoir exploité cette séquence ?

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

► 2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de cette séquence ? Si oui, lesquelles ?

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

► 3. Après avoir exploité cette séquence, ton recours aux textes va-t-il être systématique ? Dis pourquoi.

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

► 4. Décris une situation survenue au cours de l'année scolaire que tu as réussi à résoudre grâce à tes nouveaux acquis relatifs aux valeurs républicaines, à l'éthique et à la déontologie du métier de directeur d'école primaire.

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



- ▶ 5. Penses-tu qu'il y a d'autres aspects de l'utilisation des textes législatifs et réglementaires qui mériteraient d'être abordés dans d'autres livrets ?

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 6. En t'appuyant sur tes acquis à l'issue de cette séquence, penses-tu que les valeurs républicaines, l'éthique et la déontologie du métier de directeur d'école peuvent s'appliquer indépendamment les unes des autres ? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 7. Tu es au terme de cette séquence ; fais des propositions qui aideront à parfaire tes capacités professionnelles en matière de respect des valeurs républicaines, des règles d'éthique et de déontologie.

.....

.....

.....

.....

.....

AGIR SELON LES VALEURS
PROFESSIONNELLES

Séquence 2

**ACCOMPAGNER
EFFICACEMENT
LES ENSEIGNANTS
DANS
LES ACTIVITÉS
PÉDAGOGIQUES**

CONSTAT

Pour la communauté éducative, le DEP est le garant de la réussite des enfants. Les missions qui lui sont confiées afin de favoriser la réussite scolaire de chaque élève sont multiples. En particulier, dans le domaine pédagogique, on lui demande d'assurer :

- le suivi des élèves ;
- le suivi des pratiques pédagogiques de ses collaborateurs ;
- l'animation pédagogique au sein de son école ;
- l'impulsion des pratiques pédagogiques efficaces.

Cependant, force est de constater que, dans la gestion d'une école primaire, des difficultés existent :

- dans le suivi des élèves, pour ce qui touche :
 - la prise en compte de l'hétérogénéité et des difficultés liées à l'apprentissage ;
 - la planification, l'organisation et l'exploitation des évaluations des élèves ;
 - le suivi du rendement scolaire de l'école ;
- dans le suivi des adjoints et le renforcement de leurs compétences professionnelles, concernant :
 - le contrôle des documents et des préparations pédagogiques ;
 - l'observation et l'appréciation des prestations pédagogiques ;
 - l'organisation et la mise en œuvre des séances d'animation pédagogique ;
 - l'accompagnement des élèves-maitres en stage pratique dans l'école ;
- dans l'amélioration des pratiques pédagogiques, en particulier, dans :
 - l'impulsion à donner aux méthodes pédagogiques efficaces ;
 - la mise en œuvre des réformes pédagogiques ;
 - l'encouragement à un usage pédagogique des TIC ;
 - le soutien et la diffusion des initiatives des collaborateurs.

Ces difficultés peuvent avoir un impact fort sur les apprentissages des élèves, notamment les plus fragiles. C'est pourquoi nous te proposons, dans cette séquence, des pistes pour renforcer tes compétences de pilotage pédagogique.

OBJECTIFS

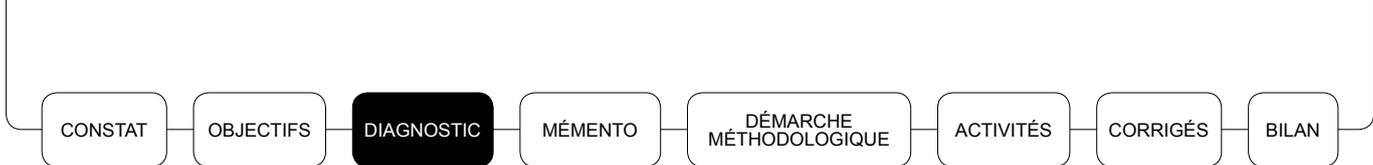
1. Objectif général

Après avoir étudié cette séquence, tu seras capable d'accompagner efficacement tes collaborateurs en vue de la réussite de tous les élèves.

2. Objectifs spécifiques

Pour remplir tes missions et répondre favorablement aux attentes de la communauté et de la tutelle, tu apprendras à :

- adopter une posture d'accompagnateur ;
- suivre le parcours de chaque élève ;
- améliorer le rendement de l'école ;
- impulser des pratiques pédagogiques efficaces ;
- concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'accompagnement de tes collaborateurs.



DIAGNOSTIC

Cette rubrique te propose des questions qui te permettront de tester tes connaissances et tes compétences sur les différents aspects de l'accompagnement des collaborateurs.

1. AUTOTESTS PORTANT SUR LES FONCTIONS D'ENCADREUR ET D'ACCOMPAGNATEUR DU DEP

► Autotest 1

Tu viens d'être nommé directeur d'une école primaire. Parmi les propositions suivantes, coche celles qui traduisent au mieux ton rôle. Justifie.

- 1. Accueillir tes collaborateurs et les élèves avec le sourire.
- 2. Être tôt à mon bureau et y attendre mes collaborateurs.
- 3. Être aux côtés et à l'écoute de mes collaborateurs.
- 4. Être attentif aux difficultés des élèves.
- 5. Amener mes collaborateurs et les élèves à me respecter en tant que directeur.

► Autotest 2

Le directeur de l'EPP Kami 2 t'apprend qu'il a fait un rapport au conseiller sur un élève-maitre affecté dans ton école, et qui éprouve des difficultés pour élaborer ses progressions hebdomadaires et mensuelles.

a. Aurais-tu réagi comme ton collègue? Explique pourquoi.

.....

.....

.....

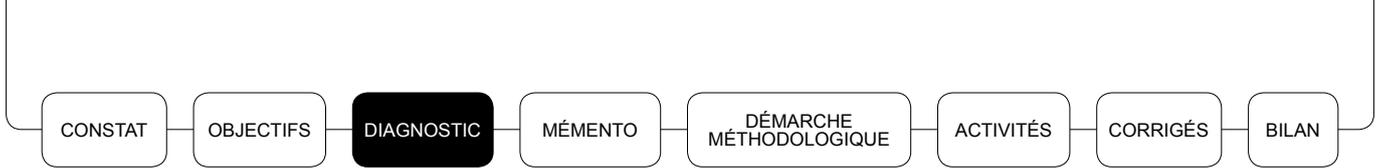
b. Que faire pour venir en aide à l'élève-maitre?

.....

.....

.....

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



2. AUTOTESTS PORTANT SUR LES STRATÉGIES POUR SUIVRE LE PARCOURS PÉDAGOGIQUE DE CHAQUE ÉLÈVE

► Autotest 3

Au cours d'une réunion avec tes adjoints, ton collaborateur qui tient la classe de CE1 signale qu'un de ses élèves a du mal à suivre le rythme des enseignements.

Propose trois (03) actions à mener pour venir en aide à cet élève :

.....

.....

.....

► Autotest 4

À la fin de l'année, l'analyse du bilan des évaluations de la classe de CE1 montre que les élèves de cette classe ont une performance très basse en mathématiques. Tu décides de réagir et de ne plus attendre la fin de l'année pour faire des bilans.

a. Cite deux actions que tu vas mettre en œuvre pour suivre régulièrement le rendement de chaque élève.

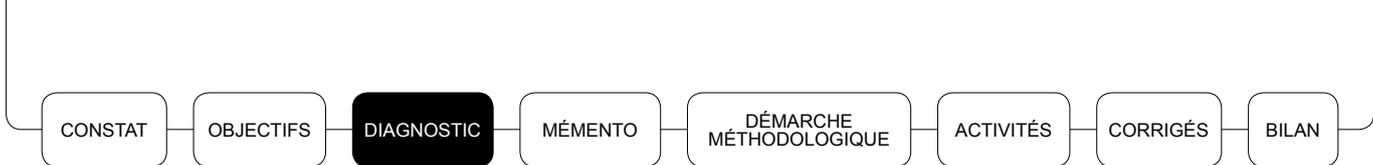
.....

.....

b. Cite deux stratégies que tu vas développer avec ton collègue pour améliorer des rendements de ses élèves en mathématiques.

.....

.....



3. AUTOTESTS PORTANT SUR LES STRATÉGIES POUR SUIVRE ET AMÉLIORER LE RENDEMENT DE L'ÉCOLE

► **Autotest 5**

Après l'analyse des résultats des évaluations communes dans l'IEPP, il ressort que ton école a l'un des plus faibles taux de réussite. Interpellé, tu décides de réagir.

Propose deux actions que tu pourrais entreprendre pour améliorer le rendement de ton école.

.....

.....

► **Autotest 6**

L'EPP Sanga existe depuis cinq ans. Mais, dans les archives, on ne trouve aucune donnée relative au rendement des élèves de cette école. En ta qualité de nouveau DEP, tu décides cette année de suivre le rendement des élèves et de l'école.

Dis comment tu vas t'y prendre concrètement pour réussir :

a. le suivi du rendement des élèves.

.....

.....

.....

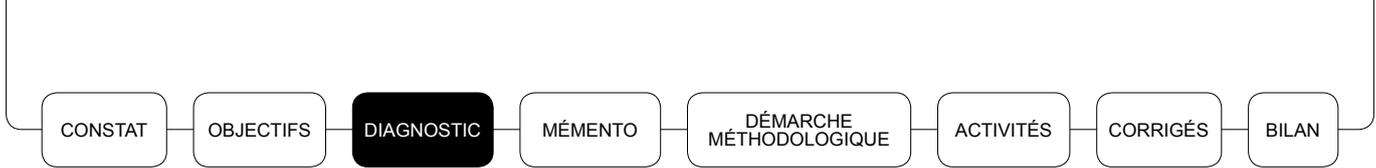
b. le suivi du rendement de l'école.

.....

.....

.....

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



4. AUTOTESTS PORTANT SUR LES STRATÉGIES POUR IMPULSER DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EFFICACES ET INNOVANTES

► Autotest 7

De retour d'une session de formation, un de tes collaborateurs te déclare qu'il est impossible de mettre en œuvre la pédagogie différenciée dans nos classes au vu de nos effectifs pléthoriques. Tu lui réponds que tu n'es pas de son avis.

a. Dis ce que tu comprends par « pédagogie différenciée ».

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

b. Cite trois conditions de sa mise en œuvre.

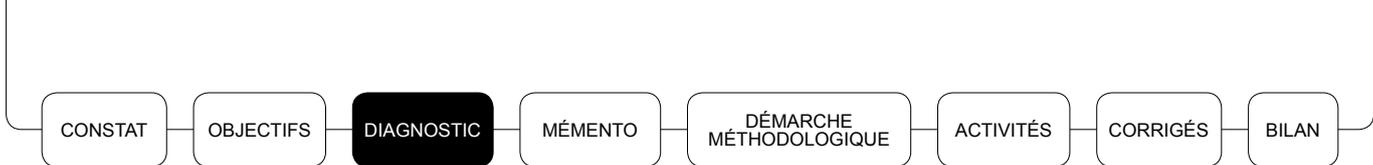
.....
.....
.....

► Autotest 8

Lors des visites de classe, tu remarques que les enseignants de ton école font rarement travailler les enfants en groupe. Surpris, tu vas voir le maître de CM1. Selon lui, le travail de groupe fait perdre beaucoup de temps au cours des apprentissages.

a. Dis comment doit s'organiser le travail de groupe.

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



b. Propose trois (03) arguments pour convaincre tes collaborateurs de l'intégrer à leurs dispositifs d'enseignement/apprentissage.

.....

.....

.....

5. AUTOTESTS PORTANT SUR LES STRATÉGIES POUR METTRE EN ŒUVRE UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE DE TES COLLABORATEURS

► Autotest 9

Ton conseiller te fait remarquer que tes collaborateurs n'appliquent pas l'approche par les compétences (APC). Pour mesurer l'ampleur de la situation, tu décides d'entreprendre des visites de classes.

Quelles dispositions pratiques vas-tu prendre pour mener à bien ces visites ?

.....

.....

.....

► Autotest 10

Tu viens d'être nommé directeur d'école. Tu décides de faire de la qualité des évaluations une de tes priorités. Par conséquent, tu recueilles des cahiers de devoirs pour les contrôler.

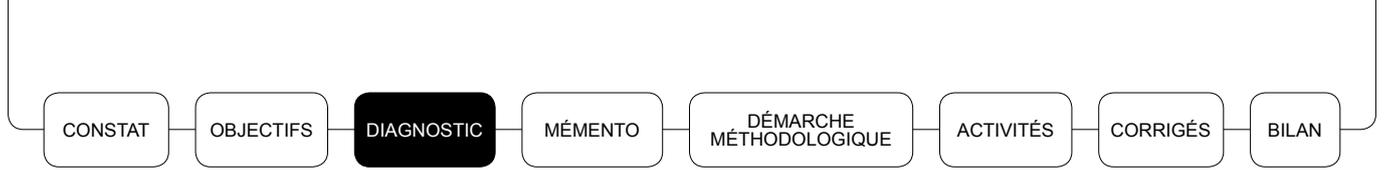
Cite trois critères que tu vas prendre en compte dans l'appréciation des évaluations proposées par tes collaborateurs et justifie tes choix.

.....

.....

.....

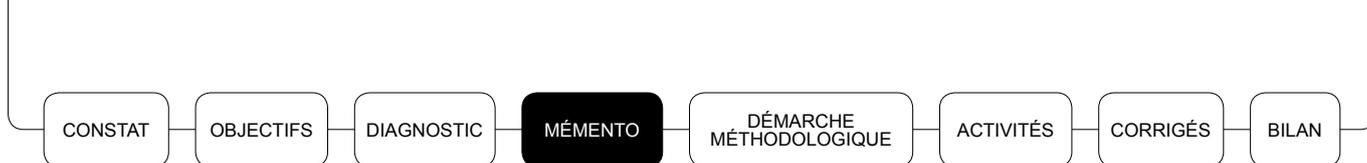
ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



FAIS TON BILAN!

Tu as fini de traiter les autotests. Réfère-toi maintenant à la rubrique « Corrigés », à la fin de cette séquence, et, *pour chaque sous-partie du diagnostic*, apprécie ton niveau de réussite selon l'échelle suivante :

- Très bien, si tu as réussi la totalité des autotests.
Tu as déjà de bonnes notions ou capacités sur le thème traité dans cette sous-partie. Tu pourras encore les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.
- Assez bien, si tu as réussi un autotest sur deux.
Pour améliorer tes acquis, exploite bien les rubriques « Mémento » et « Démarche méthodologique ».
- Insuffisant, si tu n'as réussi aucun autotest.
Une exploitation minutieuse de la séquence doit t'aider à améliorer tes connaissances et tes capacités dans le domaine traité par cette sous-partie. Bon courage !



MÉMENTO

1. LE DIRECTEUR D'ÉCOLE : UN ENCADREUR ET UN ACCOMPAGNATEUR

Dans l'acte pédagogique, savoir qu'on bénéficie de la confiance et de l'appui de son supérieur hiérarchique est fondamental pour mener à bien ses missions. C'est pourquoi il est bon que le directeur d'école soit proche de ses collaborateurs et leur facilite la tâche.

1.1. Jouer un rôle d'encadreur

Encadrer ses collaborateurs, c'est contrôler la conformité de leurs actes et comportements avec ce qui est attendu. Le directeur d'école primaire est dans une position d'encadreur quand il vérifie les préparations et documents pédagogiques, puisqu'il s'agit de s'assurer :

- de l'existence de ces pièces : les enseignants ont-ils préparé leurs leçons ? Disposent-ils d'outils pédagogiques pour la mise en œuvre ?
- de leur conformité avec l'emploi du temps et avec les progressions et les méthodes inscrites dans les programmes éducatifs.

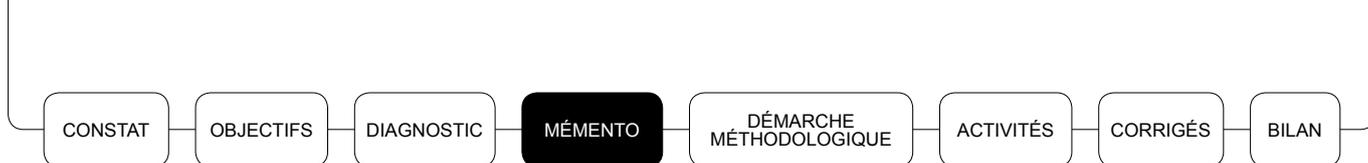
Jouer ce rôle de contrôle est un moyen de s'assurer de la loyauté des collaborateurs vis-à-vis de l'institution. C'est pourquoi apposer le visa « Vu » sur les préparations et documents n'a de sens que si le directeur les a lus attentivement et les a comparés à ce qui est attendu.

Pourtant, ce contrôle à lui seul ne suffit pas pour affirmer que le directeur a rempli sa mission pédagogique. Il faut aussi qu'il facilite le renforcement des capacités de ses collaborateurs.

1.2. Se positionner comme accompagnateur

Le directeur d'école n'est ni formateur ni conseiller pédagogique ; son rôle n'est ni de former, ni d'évaluer, mais c'est d'être présent pour ses collaborateurs, de les encourager et de soutenir leur réflexion personnelle et leur développement professionnel. En un mot, il doit accompagner¹. *Accompagner* renvoie à l'idée « d'aller avec », « d'être à côté de » ; c'est pour le directeur savoir être là où il faut quand il le faut. C'est par conséquent aussi l'idée « d'être ensemble » : l'idée du binôme ou du groupe suggère une identité

¹ Voir Maela PAUL, « Accompagnement », *Recherche et formation* [en ligne], n° 62, 2009, mis en ligne le 1^{er} septembre 2013, consulté le 16 octobre 2017. URL: <http://rechercheformation.revues.org/435>; DOI: [10.4000/rechercheformation.435](https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435).



d'objectifs – ici, améliorer le rendement scolaire – et une collaboration entre l'accompagnateur et l'accompagné (ou les accompagnés) pour déterminer les moyens les plus efficaces pour les atteindre. Une troisième idée présente dans la notion d'accompagnement est celle d'un cheminement, d'un trajet à faire. Le renforcement des capacités prend du temps pour obtenir un effet durable. L'accompagnateur doit être prêt à s'investir au-delà d'une simple action ponctuelle.

Le principal effet attendu de cet accompagnement est l'amélioration des apprentissages des élèves. Mais il ne faut pas négliger la satisfaction personnelle qu'éprouveront tes collaborateurs d'avoir réussi à partager leur savoir et à faire progresser leurs élèves. Ce sentiment d'efficacité personnelle les motivera à s'engager encore davantage dans leur mission.

C'est pour ces deux raisons que nous te recommandons d'adopter une posture d'accompagnateur dans toutes les situations en œuvre à l'école et, avant tout, de suivre le parcours de chaque élève.

2. SUIVRE LE PARCOURS DE CHAQUE ÉLÈVE²

Il est légitime que le directeur s'attache d'abord à ce qui constitue la finalité de l'école : la réussite des élèves. Il doit, en conséquence, soutenir l'effort de ses collaborateurs pour accompagner le parcours de chaque élève. Parler de parcours de l'élève, c'est parler de l'itinéraire qui lui est proposé chaque année et au fil des années par l'institution et celui qu'il emprunte effectivement ; cela signifie qu'on s'intéresse aux difficultés qu'il rencontre, aux aides qu'on lui apporte et aux apprentissages qu'il réalise.

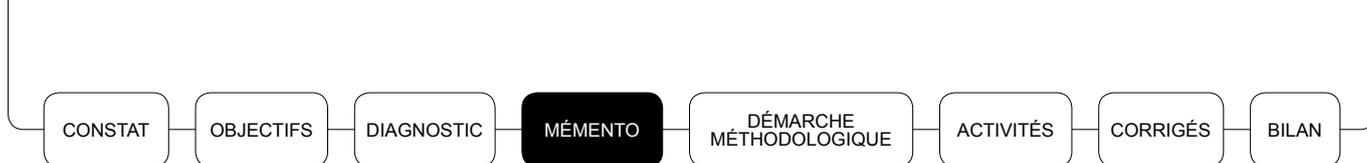
2.1. Connaître chaque élève

En ce domaine, le rôle du directeur est de donner à l'équipe-école les moyens de connaître les facteurs pouvant influencer sur le travail et la vie de chaque élève à l'école pour pouvoir les prendre en compte :

- les facteurs personnels, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs qui lui sont propres ;
- les facteurs externes, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs liés à sa vie en dehors de l'école ;
- les facteurs internes, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs intervenant dans l'enceinte de l'école.

Dans nos classes pléthoriques, il n'est pas facile d'avoir cette connaissance fine. Le directeur y contribue en rassemblant et en partageant les informations collectées sur chacun des élèves auprès de diverses sources :

² Cet aspect sera développé sous l'angle de la gestion managériale dans le livret 2, séquence 1.



- les parents, en vertu du principe de coéducation ;
- les enseignants qui ont suivi cet élève les années antérieures ;
- l’enseignant de l’année ;
- tout autre professionnel impliqué dans la vie de l’élève³.

Il importe de préciser ici que, dans la gestion des informations collectées, l’éthique et la déontologie professionnelles exigent du directeur d’école un devoir de réserve. En effet, certaines informations ne doivent pas être connues de tous (par exemple, le statut sérologique d’un élève doit être couvert du sceau de la confidentialité).

2.2. Suivre les apprentissages de chaque élève

Le suivi des élèves nécessite également la mise en place et l’exploitation d’évaluations. En effet, l’évaluation est primordiale dans le processus d’enseignement/apprentissage dans la mesure où elle permet de juger du niveau d’acquisition des connaissances et compétences de l’élève⁴. Les évaluations, qu’elles soient diagnostiques (avant les apprentissages), formatives (pendant et juste après les apprentissages) ou encore sommatives (d’un trimestre ou de l’année), sont autant d’outils dont disposent les enseignants et le directeur d’école pour identifier de façon objective les difficultés et les acquis des élèves.

Le rôle du directeur d’école en ce domaine est d’instaurer au sein de l’équipe-école une culture de l’évaluation. Dans cette séquence, la rubrique intitulée « Démarche méthodologique » te dira comment y parvenir.

2.3. Adapter le suivi à chaque élève

La connaissance de chaque élève, le repérage de ses acquis et l’identification de ses difficultés réelles doivent permettre à l’enseignant d’adapter son enseignement et son suivi afin de le faire réussir ; il peut ainsi faire un choix objectif pour mettre en œuvre une pédagogie différenciée et efficace pour chacun.

Tu penses peut-être que, sur ce point, le directeur n’a pas besoin d’accompagner ses collaborateurs. Mais quand tu réfléchis aux difficultés liées aux classes pléthoriques, tu t’aperçois que différencier n’est pas facile. À toi d’aider tes collaborateurs et d’impulser des pratiques qui ont fait la preuve de leur efficacité ! C’est ce que nous verrons plus bas.

³ Voir la notion d’équipe éducative dans le livret 2, séquence 1.

⁴ Pour un complément d’informations, voir la séquence 1 du livret pour les enseignants intitulé *L’évaluation de l’écrit en français à l’école primaire : de la conception des sujets à la remédiation des erreurs*.

3. AMÉLIORER LE RENDEMENT DE L'ÉCOLE

Des résultats scolaires dépendent la réputation du directeur et de son école. La preuve : la publicité de tous les établissements scolaires est fondée essentiellement sur ses rendements et performances scolaires.

L'analyse des résultats des évaluations en vue d'apprécier les performances et les insuffisances des élèves et des enseignements apparaît donc non seulement comme une leçon pour les enseignants, mais aussi comme un outil de pilotage pour toi en tant que premier responsable de l'école.

Alors que précédemment, nous avons parlé des résultats individuels des élèves, ici nous abordons les résultats globaux de chaque classe et de l'école. Mais le principe est le même ; à partir des évaluations des élèves, il s'agit de collecter les résultats par discipline, de repérer les points de faiblesse et de les travailler au sein de l'école.

L'avantage de cette approche est de mettre l'accent sur la responsabilité collective de l'équipe ; tout en améliorant les résultats, on peut s'attendre à ce qu'elle renforce la cohérence et la continuité des pratiques entre tes collaborateurs. Nous te donnerons dans la rubrique « Démarche méthodologique » quelques pistes pour la mise en œuvre.

4. IMPULSER DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EFFICACES ET INNOVANTES

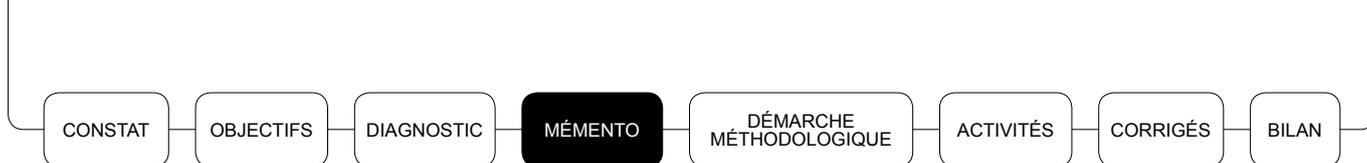
Une pratique pédagogique efficace, c'est celle qui facilite les apprentissages, améliore le rendement des élèves et contribue à leur formation globale : elle doit former un être complet – un individu et un futur citoyen – c'est-à-dire le rendre apte à faire face aux réalités scolaires et à celles de la vie de tous les jours.

4.1. Impulser des pratiques efficaces

De ce que nous avons dit plus haut du suivi des élèves, nous pouvons poser quelques principes d'efficacité :

- D'abord, l'inclusion, c'est-à-dire la possibilité donnée à chaque élève, quel que soit son profil, de profiter au maximum de l'école ; il ne suffit pas d'accueillir tous les élèves mais il faut prendre en compte la diversité de leurs besoins. Cela passe par des interventions adaptées au niveau de l'enseignement et des modes d'interaction⁵.

5 UNESCO, *Dix questions sur l'éducation inclusive*, <http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/strengthening-education-systems/inclusive-education/10-questions-on-inclusive-quality-education/>, consulté le 09 novembre 2017.



- Ensuite, la différenciation, c'est-à-dire « une démarche qui consiste à mettre en œuvre au sein de la classe un ensemble diversifié de moyens et de procédures d'enseignement et d'apprentissage pour permettre à des élèves d'âge, d'aptitudes, de compétences et de savoirs hétérogènes d'atteindre par des voies différentes des objectifs communs »⁶. La différenciation concerne tous les élèves, pas seulement les élèves à besoins particuliers. Elle concerne aussi les phases d'apprentissage comme les phases de consolidation ou de remédiation.

En conséquence, les pratiques efficaces sont à l'opposé d'un enseignement frontal, identique pour tous les élèves.

4.2. Impulser des pratiques innovantes

Pour rester efficace, le pédagogue doit éviter de s'installer dans la routine et la monotonie, il doit innover, entreprendre : on peut traiter le même contenu mais le faire autrement en variant les techniques, les stratégies. L'innovation et l'esprit d'initiative traduisent une volonté de progresser et de faire réussir les élèves.

Cependant, l'innovation en pédagogie rencontre des résistances de la part de certains acteurs qui n'en perçoivent certainement pas l'intérêt. Cela se traduit par une attitude réfractaire, voire un refus.

À l'évidence, il revient au directeur d'encourager et d'impulser les pratiques efficaces et innovantes chez ses collaborateurs :

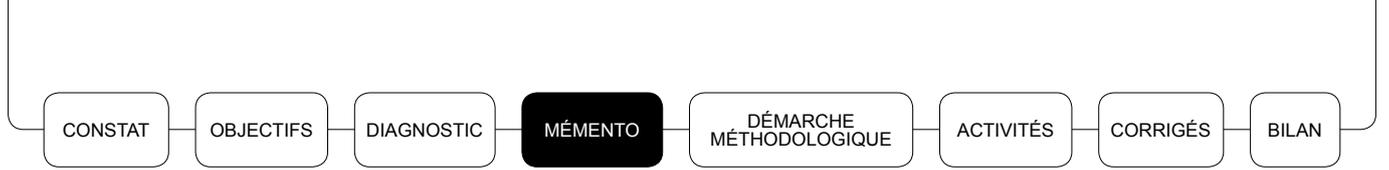
- en diffusant des innovations produites par d'autres ;
- en suscitant une prise d'initiative et en les invitant à plus de créativité dans leurs pratiques pédagogiques – sans toutefois aller à l'encontre de ce qui est prescrit.

5. CONCEVOIR UNE STRATÉGIE POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE SES COLLABORATEURS

Une stratégie, au sens premier, est l'art de combiner des actions militaires. Au plan pédagogique, la stratégie est un ensemble de dispositifs en vue d'obtenir les résultats escomptés.

Dans le cadre d'un accompagnement de ses collaborateurs, le directeur peut choisir parmi une diversité de dispositifs (visites de classes, journées pédagogiques, classes ouvertes, atelier, entretiens, partage de bonnes pratiques, promotion des innovations...) celui qu'il jugera le mieux adapté à la situation qui se présente à lui.

⁶ OPERA, Livret II, page 73, encadré « Apports théoriques ».



Il peut aussi prévoir un plan d'actions comprenant plusieurs dispositifs complémentaires. Ainsi, à un élève-maitre qui a des difficultés à asseoir son autorité dans la classe, il peut proposer de lui rendre une visite, lui suggérer d'aller observer la classe d'un enseignant chevronné ou organiser un échange de pratiques sur ce thème. On parle alors de stratégie.

Concrètement, c'est à des stratégies, et pas seulement à des dispositifs, que tu auras recours pour renforcer l'accompagnement pédagogique de tes collaborateurs.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1. ADOPTER LA POSTURE D'ACCOMPAGNATEUR

Pour accompagner efficacement tes collaborateurs, la posture, c'est-à-dire ton attitude vis-à-vis d'eux, est fondamentale.

Mais comment faire ?

- La priorité est d'instaurer un climat général de confiance mutuelle, d'être accessible, ouvert. Par exemple, le matin, tu ne resteras pas dans ton bureau à attendre tes collaborateurs, tu iras à leur rencontre avec le sourire, tu resteras à l'accueil si possible.
- Il est tout aussi important de ne pas être pesant, c'est-à-dire qu'il faut identifier les moments où un accompagnement est nécessaire et de te retirer quand l'accompagnement a produit ses effets. Un accompagnement n'est pas éternel : il a un début (au moment de la prise de conscience de la nécessité d'un apport au collaborateur), un développement (le collaborateur s'enrichit des échanges menés) et une fin (après la mise en œuvre dans la classe des acquis de l'accompagnement).
- Pendant l'accompagnement, tu veilleras à être attentif et à l'écoute de tes collaborateurs, à les laisser s'exprimer, à ne pas être dans la critique systématique, à relever des points positifs, à montrer de la bienveillance, à encourager et motiver.

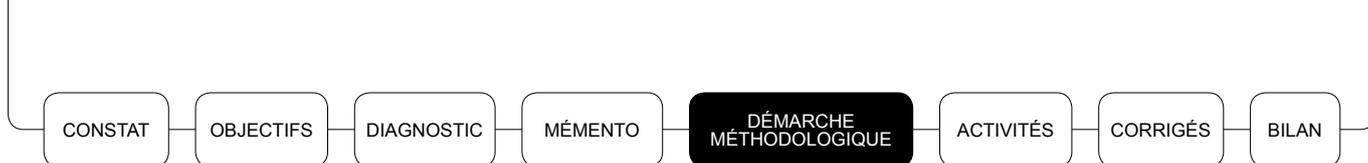
C'est en sachant pouvoir compter sur toi sans être jugés que tes collaborateurs seront dans de bonnes conditions pour progresser. Tu pourras alors impulser les pratiques ci-dessous.

2. DES STRATÉGIES POUR SUIVRE LE PARCOURS PÉDAGOGIQUE DE CHAQUE ÉLÈVE

Une de tes missions en tant que directeur est d'aider tes collaborateurs à suivre la scolarité de chacun de ses élèves. Nous avons vu dans le « Mémento » que cette aide portait sur la connaissance des spécificités de chaque élève, l'analyse de ses résultats et leur prise en compte dans l'acte d'enseignement/apprentissage.

2.1. Comment le directeur peut-il aider à connaître chaque élève ?

Pour connaître les caractéristiques de chaque élève, tu disposes de plusieurs sources :



- En vertu du principe de coéducation, tu peux échanger avec les parents dès l'inscription de l'élève et en toute occasion, afin de savoir ce qui peut être utile pour le travail et la vie à l'école,
 - sur la situation familiale (Quel est le positionnement de l'enfant dans la fratrie ? Est-il orphelin ? Les parents sont-ils divorcés ? La famille est-elle recomposée ? Vit-il chez son ou ses parents, chez un tuteur ? etc.) ;
 - sur la situation socioéconomique et socioculturelle (milieu intellectuel, analphabète, agricole, salarié...) et en particulier sur les conditions de vie (Quelle est la langue parlée à la maison ? L'enfant doit-il participer aux travaux des champs ? Ou aider la mère dans les travaux ménagers ? Dispose-t-il d'un espace pour le travail scolaire ? Quelle est la distance à parcourir pour atteindre l'école ? etc.) ;
 - sur la santé physique et mentale de l'enfant (Est-il bien portant ? A-t-il un handicap visible ou invisible/mental ? Est-il sous traitement médical ? etc.) ;

Tu peux éventuellement concevoir un formulaire à renseigner par les parents à la rentrée des classes. En voici un exemple en page suivante.

Dans ta collecte d'informations sur les élèves, tu veilleras à ne pas être intrusif : seules les informations utiles à leur suivi devront être collectées.

- Tu peux aussi demander à tes collaborateurs d'être attentifs aux propos, aux comportements et aux attitudes de leurs élèves pour repérer et prévenir des cas de harcèlement, de maltraitance ou des difficultés particulières dans et hors la classe,
 - en étant proches des élèves et accessibles : par exemple, en profitant de la récréation pour échanger avec eux dans la cour de l'école ;
 - en écoutant les remarques personnelles, en surveillant les changements d'attitudes ou de résultats en classe ;
 - de manière générale, en mettant les élèves en confiance, en faisant en sorte que d'eux-mêmes, ils se confient en cas de difficultés.
- Tu peux échanger avec tout personnel susceptible de suivre l'enfant. Par exemple, un membre des services sociaux, un médecin ou un psychologue.

Certains directeurs constituent pour chaque élève un dossier récapitulatif des informations collectées. Tu veilleras à ce que ces dossiers restent confidentiels et tu ne divulgueras que ce qui est utile. Par exemple, tu ne diras pas de quelle maladie souffre un enfant mais tu diras quelles en sont les conséquences : prise de médicaments, fatigue chronique, dispense temporaire d'activités sportives, etc.

2.2. Comment le directeur peut-il aider à suivre les résultats de chaque élève ?

Nous avons vu dans le « Mémento » l'importance de l'évaluation dans le suivi du parcours pédagogique des élèves. À toi d'impulser la culture de l'évaluation !

- Fais prendre conscience à tes collaborateurs de l'intérêt de l'acte d'évaluer s'ils veulent que leurs élèves progressent. Évaluer fait partie intégrante de l'enseignement/apprentissage. Voici quelques arguments que tu peux employer.

Comment convaincre de l'intérêt de l'évaluation ?

Tu montreras à tes collaborateurs qu'évaluer – y compris corriger les activités d'évaluation – fait partie intégrante de l'enseignement/apprentissage. Évaluer signifie :

- rappeler aux élèves ce qui est attendu d'eux, ce qu'ils doivent savoir et savoir-faire ; c'est une manière de leur redonner les objectifs ;
- mettre en avant ce que les élèves maîtrisent déjà, d'où l'importance de :
 - valoriser ces acquis, pour que les élèves aient confiance en eux-mêmes et qu'ils soient motivés pour les apprentissages ultérieurs ;
 - en prendre acte pour passer à d'autres points d'enseignement ;
- faire de l'analyse des difficultés et des erreurs un levier pour la réussite, de telle sorte que :
 - les enseignants réajustent leur enseignement futur et le rendent plus efficace ;
 - les élèves, en conséquence, ne redoutent plus les critiques (manque de travail, voire manque d'intelligence) qui accompagnent souvent les erreurs.

- Assure-toi que tes collaborateurs pratiquent régulièrement des évaluations à visée diagnostique et formative, au-delà des compositions obligatoires.

Des évaluations diagnostiques et formatives : pourquoi et comment ?

- **Les évaluations diagnostiques :**
 - Tu feras comprendre que ces évaluations permettent de savoir ce qui est à travailler : représentations erronées, connaissances requises non maîtrisées, méthodes non installées. Elles doivent précéder tout apprentissage.
 - Pour aider tes collaborateurs à mettre en place des évaluations diagnostiques, tu peux organiser :
 - des évaluations dans toutes les disciplines pendant la semaine zéro. Elles donneront à l'enseignant des informations précieuses sur le profil de chaque élève ;

- une séance de travail entre des enseignants de même niveau de classe, dans ton école ou au sein d'un groupe scolaire, pour qu'ils construisent une courte évaluation diagnostique à chaque fois qu'ils abordent une nouvelle partie du programme.

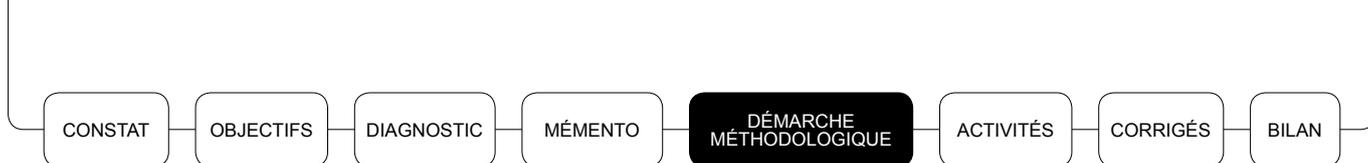
- **Les évaluations formatives :**

- À l'aide de quelques exemples tirés de ton expérience et en faisant appel à des collaborateurs chevronnés, tu montreras que suivre les élèves au moment même où ils font une activité permet d'adapter son aide très rapidement et, par voie de conséquence, de mieux les faire réussir.
- Pour aider tes collaborateurs à pratiquer des évaluations formatives, tu organiseras des séances d'animation pédagogique sur la base du partage d'expériences sur les thèmes suivants :
 - Comment gérer la classe pour pouvoir suivre un groupe ou un élève en particulier sans avoir de chahut dans les autres groupes ?
 - Comment interroger un élève sur la démarche qu'il a suivie ?
 - Comment donner des conseils qui guident mais ne donnent pas la réponse ?

- Fais exploiter de manière rigoureuse les résultats des évaluations pour chaque élève et dans chaque discipline. Cela suppose de ne pas se contenter de la moyenne d'une classe mais de mener une analyse individualisée. Tu demanderas à tes collaborateurs de suivre l'évolution du rendement de chaque élève, par exemple à l'aide d'une fiche comme celle-ci.

Exemple de fiche individuelle de résultats

École :		Classe :		
Nom et prénom de l'élève :				
Matières	Évaluation n° 1	Évaluation n° 2	Évaluation n° 3	...
Mathématiques				
Sciences et technologie				
Histoire et géographie				
EDHC				
Français				



Dans nos classes pléthoriques, tes collaborateurs peuvent trouver long et fastidieux de remplir une fiche individuelle de résultats pour chaque élève ; mais tu peux les inciter à demander aux élèves eux-mêmes de reporter les notes et les appréciations. Ils n’auront plus alors qu’à en superviser l’exactitude.

Ces données doivent ensuite être analysées afin de déceler au plus tôt les besoins de soutien pédagogique ou des difficultés d’une autre nature.

3. UNE STRATÉGIE POUR SUIVRE ET AMÉLIORER LE RENDEMENT DE L’ÉCOLE

Toujours dans l’objectif d’améliorer la réussite des élèves, il peut aussi être utile de repérer les forces et les faiblesses d’une classe ou de l’école. Le tableau statistique est un outil essentiel, parce qu’il permet une analyse globale des résultats des élèves.

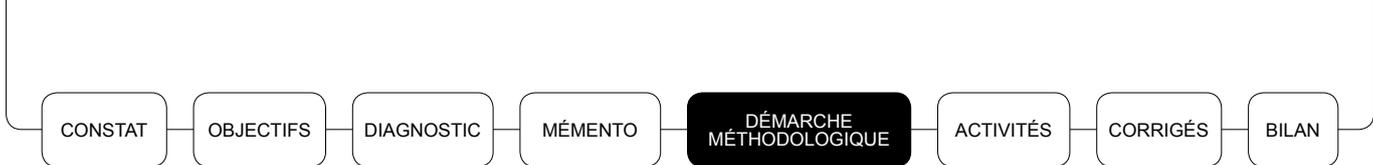
3.1. Disposer de tableaux statistiques

Notamment, tu veilleras à ce que le tableau statistique par classe soit bien renseigné par tes collaborateurs, qu’il soit assez détaillé, qu’il donne les résultats par domaine à l’intérieur d’une discipline et qu’il distingue les résultats des filles et des garçons. Ces tableaux statistiques par classe te permettront de renseigner le tableau statistique de l’école.

Voici deux exemples de tableaux statistiques :

- Le premier propose une moyenne par domaine à l’intérieur d’une discipline (ici, le français). Il donne des photographies générales, montre les réussites et les faiblesses globales et permet de visualiser les évolutions d’une évaluation à l’autre.

Disciplines	Évaluation n° 1			Évaluation n° 2				Évaluation n° 3			
	Moyenne	Moyenne garçons	Moyennes filles								
Français											
Expression orale	7	6	8								
Lecture	6	7	5								
Production de textes	7	6	8								
Exploitation de textes	5	4	6								



- Dans le second tableau, les informations fournies sont plus précises que celles données par les moyennes. Par exemple, dans la classe ci-dessous, on constate que près des deux tiers des élèves (50 sur 80) rencontrent des difficultés en expression orale, voire des difficultés graves pour près de 40 % d'entre eux (30 sur 80), information qui ne serait pas apparue avec une moyenne.

Disciplines	Groupes d'élèves	Évaluation n° 1						Évaluation n° 2			Évaluation n° 3		
		Nb d'élèves		Nb de garçons		Nb de filles							
Français	Élèves ayant des acquis très solides	10	12,5 %	5	6,25 %	5	6,25 %						
	Élèves ayant des acquis solides	20	25 %	10	12,5 %	10	12,5 %						
	Élèves ayant des acquis insuffisants	20	25 %	10	12,5 %	10	12,5 %						
	Élèves ayant des acquis très insuffisants	30	37,25 %	15	18,6 %	15	18,6 %						

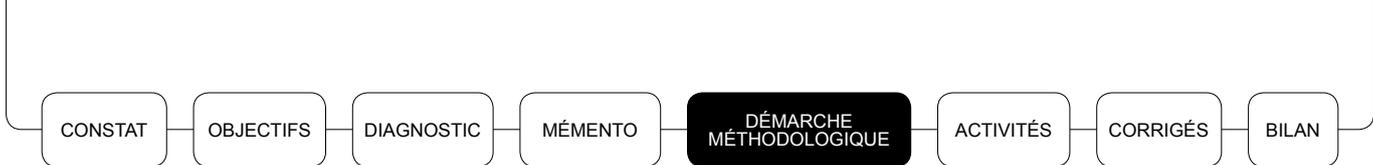
Voici maintenant deux exemples de tableau statistique pour une école :

- Le premier récapitule les moyennes par domaine à l'intérieur d'une discipline donnée (ici, le français) sur l'ensemble des classes de ton école. Il te permet d'avoir une photographie générale des forces et des faiblesses de ton école.

Disciplines	CP1			CP2			CE1 ...		
	Moyenne total	Moyenne garçons	Moyenne filles	Moyenne total	Moyenne garçons	Moyenne filles	Moyenne total	Moyenne garçons	Moyenne filles
Français									
Expression orale									
Lecture									
Production de textes									
Exploitation de textes									

- Le deuxième tableau te permet d'affiner l'état des lieux et d'éviter l'inconvénient constaté avec des moyennes, à savoir que d'excellentes réussites de quelques élèves ne masquent les difficultés d'autres élèves, ou inversement, que des lacunes très graves chez certains ne cachent une réussite moyenne ou bonne chez la majorité des élèves.

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



Disciplines	Groupes d'élèves	CP1			CP2			CE1 ...						
		Nombre d'élèves	Nombre de garçons	Nombre de filles										
Français Expression orale	Élèves ayant des acquis très solides		%		%		%							
	Élèves ayant des acquis solides		%		%		%							
	Élèves ayant des acquis insuffisants		%		%		%							
	Élèves ayant des acquis très insuffisants		%		%		%							

3.2. Exploiter les tableaux statistiques

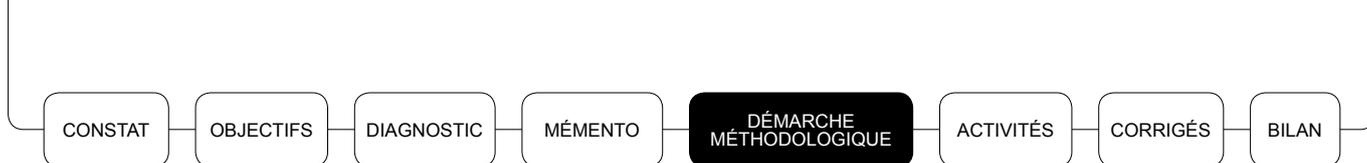
Les tableaux statistiques ne doivent pas répondre qu'à un objectif administratif. L'intérêt essentiel pour toi, en tant que responsable pédagogique de ton école, est de te fournir des indications pour aider tes collaborateurs à améliorer les résultats de leurs élèves.

- Si l'analyse montre des écarts importants entre les résultats des élèves d'une même classe, tu trouves là des arguments pour impulser la pratique d'une pédagogie différenciée. Il te faudra ensuite accompagner ton ou tes collaborateurs concerné(s).
- Si l'analyse montre que les élèves d'un de tes collaborateurs ont globalement des résultats faibles dans une discipline ou un domaine donné, c'est peut-être parce que cet enseignant rencontre des difficultés. Il te revient d'identifier ces difficultés et de choisir des modalités d'accompagnement individuel.
- Si l'analyse des tableaux montre que, dans une discipline donnée ou dans un domaine donné, les résultats sont faibles dans toutes les classes, tu feras porter l'accompagnement de tes collaborateurs sur ce point. Tu choisiras des dispositifs et une stratégie qui privilégient le collectif, le travail en équipe et la coopération.

La suite de cette rubrique t'apportera des informations sur les stratégies d'accompagnement.

4. DES STRATÉGIES POUR IMPULSER DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EFFICACES ET INNOVANTES

Cette séquence a mis en évidence l'intérêt pour toi d'impulser des pratiques pédagogiques efficaces et innovantes dans un souci de faciliter les apprentissages et la réussite des élèves. Pour y parvenir, tu trouveras ici quelques pratiques dans lesquelles accompagner tes collaborateurs ainsi que des stratégies à mettre en œuvre.



4.1. Impulser une pédagogie inclusive

Pour permettre à tous les élèves de tirer le meilleur profit de l'école, tu inciteras tes collaborateurs à respecter deux principes essentiels :

- L'égalité, parce que les élèves ont les mêmes droits.

Par exemple, quand tu rendras visite à un collaborateur dans sa classe, tu veilleras à ce qu'il ait les mêmes attentes et le même comportement à l'égard des filles et des garçons : qu'il ne fasse pas balayer la classe uniquement par des filles, qu'il interroge aussi souvent et de la même manière les filles et les garçons, qu'il encourage et félicite autant les uns que les autres, etc.

- L'équité, parce que chaque élève a des besoins particuliers.

Par exemple, quand l'école accueille un élève souffrant d'un handicap moteur, tu prendras les mesures nécessaires :

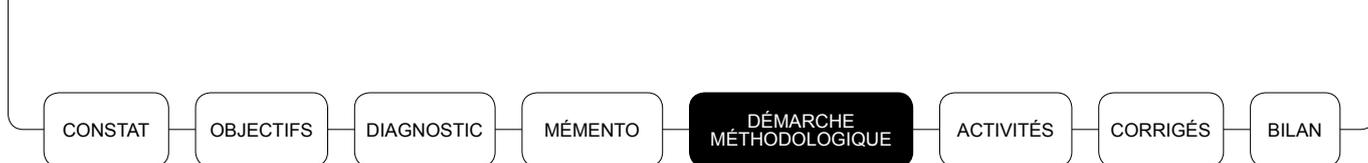
- tu réuniras l'équipe éducative, c'est-à-dire l'enseignant, les parents et toute personne impliquée dans le suivi de l'enfant, pour bien connaître ses capacités et ses difficultés, ainsi que les attentions particulières à porter ;
- tu veilleras à ce que l'espace soit aménagé de façon à faciliter les déplacements de l'élève dans l'école (par exemple, classe à proximité des latrines, barre d'appui dans celles-ci) et dans la classe (élève face au tableau, pouvant solliciter facilement l'enseignant et les autres élèves) ;
- tu discuteras avec le maître de la classe des adaptations pédagogiques indispensables et tu y seras vigilant, en particulier lors des visites⁷.

Quelles adaptations pédagogiques pour un élève souffrant d'un handicap moteur ?⁸

- **Pour les activités demandant une habileté gestuelle :**
 - On peut aider l'élève à réaliser la tâche demandée.
 - On peut demander à son voisin de l'aider (à condition que le voisin ne soit pas toujours le même, pour habituer tous les élèves à la solidarité).
 - On peut mettre à disposition des outils modifiés ; par exemple, en géométrie, une règle construite dans un matériau lourd, pour éviter qu'elle ne glisse.

⁷ Voir http://cache.media.eduscol.education.fr/file/ASH/35/6/guide_eleves_deficients_moteurs_116356.pdf, consulté le 09 novembre 2017.

⁸ Pour des pédagogies efficaces dans d'autres domaines du handicap, tu peux consulter le site : <http://www.inshea.fr/fr/content/guides-p%C3%A9dagogiques-et-pratiques>.



- On peut dispenser l'élève de l'activité, mais seulement quand toute autre solution est impossible. On veillera alors à ne pas laisser l'élève sans rien faire et à lui proposer une autre activité, en lien avec celle du reste de la classe, par exemple impliquer l'élève dans l'arbitrage d'un match.

- **Pour la prise d'informations visuelles complexes :**

Certains handicaps moteurs vont de pair avec une difficulté à prendre des informations dans un environnement complexe.

- Il faut être attentif à la présentation graphique de l'activité demandée : par exemple, ne pas surcharger le tableau d'informations, faire une présentation très aérée de la tâche sur le cahier de l'élève, éviter des exercices d'appariement, où il faut relier deux éléments séparés, etc.
- On peut également faciliter la prise de repères dans les documents mis à disposition : par exemple, dans un tableau, colorier les traits verticaux et demander à l'élève de déplacer la règle horizontalement, ou dans un texte, faire surligner les idées essentielles pour que l'élève les retrouve facilement.

- **Pour l'organisation du travail :**

Certains handicaps moteurs, liés à une lésion cérébrale, sont associés à une difficulté à coordonner des informations multiples. Dans ce cas, on peut aider les élèves à organiser leur travail :

- en graduant la difficulté ;
- en donnant une procédure et en guidant pas à pas ;
- en verbalisant les étapes du travail, pour faciliter la prise de conscience et l'appropriation ;
- en donnant un temps suffisant.

4.2. Impulser le travail de groupe

Tu pourras recommander à tes collaborateurs d'organiser un travail de groupe, technique qui donne le moyen de gérer les grands groupes et de développer l'autonomie des élèves tout en favorisant la collaboration et l'entraide, par exemple pour combler la lenteur de certains élèves dans la compréhension des consignes.

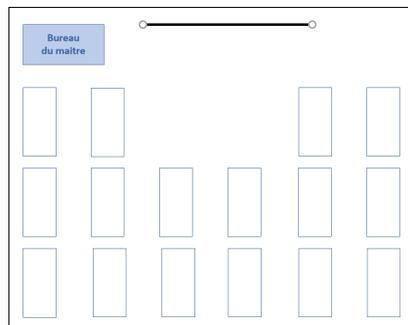
[→ encadré « Comment mettre en place le travail de groupes ? » ci-contre.]

Tu insisteras auprès de tes collaborateurs sur l'idée que le travail de groupe ne s'improvise pas. Il s'apprend ; c'est à eux de mettre en place progressivement ces habitudes de travail chez leurs élèves. Pour les aider, tu peux prévoir :

Comment mettre en place le travail de groupes ?

• Étape 1 :

Organiser l'espace de telle sorte que les interactions au sein des groupes soient faciles, que tu puisses, autant que faire se peut, circuler d'un sous-groupe à l'autre et qu'une mutualisation entre les représentants des sous-groupes soit possible au tableau et autour du tableau. En voici un exemple :



• Étape 2 :

Composer des groupes hétérogènes (niveau, sexe, âge, motivation à apprendre) allant de deux à six ou huit élèves, l'objectif étant de favoriser les échanges et les apports entre les élèves.

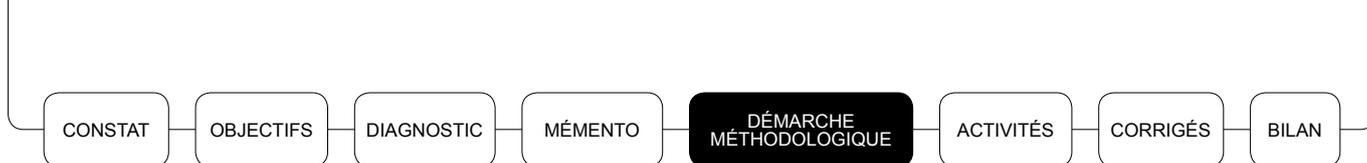
• Étape 3 :

Répartir les rôles au sein du groupe et faire tourner les responsabilités pour que chaque élève apprenne successivement à jouer tous les rôles :

- Le chef de groupe, qui doit être sérieux et réfléchi, remplace le maître ; il gère le travail, organise la prise de parole, coordonne les interventions des autres membres, veille au chuchotement pour ne pas gêner les autres.
- Le rapporteur note fidèlement les résultats du travail au sein du groupe afin de les rapporter à l'ensemble de la classe.
- Le gardien du temps veille à l'exécution de la tâche dans les délais en rappelant le temps qui reste.

• Étape 4 :

Jouer le rôle de guide pendant le travail de groupe : après avoir donné la consigne au groupe-classe et fait reformuler pour t'assurer de la compréhension, tu passes de groupe en groupe pour superviser la mise au travail, comprendre les démarches suivies, guider en cas de difficultés, encourager les plus timides, faire une évaluation formative, réguler les conflits, etc.



- des animations sur chacune des étapes ci-dessus ;
- une classe ouverte sur la mise en œuvre du travail de groupe ;
- une séance de retours d'expérience ;
- une évaluation suivie d'un débat sur l'impact du travail de groupe dans la réussite des élèves.

4.3. Impulser la pédagogie différenciée

« Le principe de base qui doit présider à la mise en place de la pédagogie différenciée consiste à multiplier les itinéraires d'apprentissage en fonction des différences existant entre les élèves, tant sur le plan de leurs connaissances antérieures, de leurs profils d'apprentissage et de leurs rythmes d'assimilation, que de leurs cultures propres et de leurs centres d'intérêt. »⁹

La pédagogie différenciée permet, grâce à des processus ou contenus différents, à des élèves différents d'atteindre des objectifs communs. Pour la réussir, il te faut t'approprier et communiquer à tes collaborateurs les conditions de mise en œuvre à partir des informations recueillies sur chaque élève et selon les spécificités de chacun¹⁰.

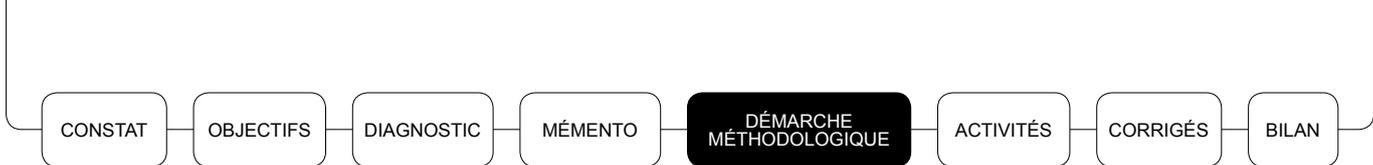
Comment mettre en œuvre la pédagogie différenciée ?

■ Comment différencier ?

- **En variant les contenus, c'est-à-dire :**
 - en proposant pour une même tâche des supports variés (plus ou moins faciles à comprendre ou à manipuler, ou en relation avec des centres d'intérêts différents, ou en fonction des formes d'intelligence, etc.) ;
 - en proposant sur un même support des tâches différentes (par exemple des tâches complémentaires, qui s'enrichiront les unes les autres : ainsi, rechercher dans un texte les propositions relatives, ou les adjectifs ou les compléments circonstanciels, le tout visant à l'enrichissement d'une phrase de base).
- **En variant les processus, c'est-à-dire :**
 - en présentant le travail de manières différentes : par exemple, sous forme de situation-problème ou par étapes successives ;
 - en variant les modes d'appropriation d'un contenu : visuel/oral/écrit/manipulation/schéma/TICE ;

9 Ph. MEIRIEU, in *Les cahiers pédagogiques*, numéro spécial « Différencier la pédagogie » (1988, p. 75).

10 Voir OPERA, Livret II, *Organisation et gestion de l'enseignement/apprentissage*, partie 4 : Pédagogie différenciée.



– en prévoyant des formes différentes d’étayage par le maître, éventuellement par un tuteur, ou à l’aide de ressources mises à disposition.

• **En variant les structures, c’est-à-dire :**

- en alternant les activités collectives, les activités individuelles et les activités en sous-groupes ;
- en variant les regroupements d’élèves (en fonction de leurs besoins, de leurs centres d’intérêt, de leur complémentarité, de leur personnalité, etc.) ;
- en décloisonnant deux classes de même niveau pour faire des groupes de besoin ;
- en mettant en place des structures souples d’entraide et de coopération.

• **En variant l’évaluation, c’est-à-dire :**

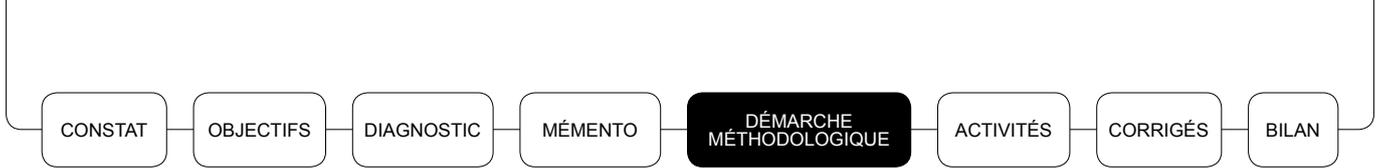
- en variant les méthodes (exercice formel, recherche documentaire dans des manuels ou sur Internet, exposé, enquête) ;
- en variant le temps et les outils en fonction des besoins, par exemple quand un élève est en situation de handicap.

■ **Quand différencier ?**¹¹

	Dans le groupe-classe	En soutien
En amont de l’intervention pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En choisissant des situations adaptées à chacun (prévoir d’approfondir pour les élèves qui le peuvent) ; ▪ En choisissant des procédures diverses ; ▪ En faisant verbaliser ce que savent les moins avancés, pour renforcer leur estime de soi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En faisant prendre conscience des acquis ; ▪ En anticipant sur la leçon à venir.
Pendant l’intervention pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En montrant le lien avec les leçons précédentes pour faciliter la mobilisation des acquis par tous les élèves ; ▪ En diversifiant les supports et les modes de travail ; ▪ En observant les procédures suivies ; ▪ En diversifiant l’aide apportée ; ▪ En graduant les exercices ; ▪ En communiquant sur les évaluations de façon à montrer les progrès. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En insistant sur le sens de la tâche demandée ; ▪ En choisissant le mode d’appropriation qui correspond à sa forme d’intelligence ; ▪ En insistant sur les méthodes.

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

11 Voir http://www.ac-grenoble.fr/ien.g2/IMG/pdf/Comment_différencier_les_apprentissages_et_articuler_les_aides.pdf, consulté le 09 novembre 2017.



	Dans le groupe-classe	En soutien
Après l'intervention pédagogique		<ul style="list-style-type: none"> ▪ En proposant un prolongement adapté : remédiation, consolidation ou approfondissement ; ▪ En s'appuyant sur les erreurs de chacun pour procéder à la remédiation ; ▪ En diversifiant les approches ; ▪ En valorisant la moindre réussite.

■ **À quelles conditions différencier ?**

- Être convaincu que chaque enfant peut progresser ;
- Communiquer de manière positive avec les élèves et leurs parents sur les raisons et la manière de différencier ;
- Apprendre aux élèves à être autonomes dans leur travail : savoir gérer leurs outils (ardoise, cahier, crayon, craie), savoir organiser leur travail (ce qu'il faut faire pour résoudre un problème, rédiger un petit texte, etc.), savoir consulter un affichage ou un cahier en cas de besoin, savoir solliciter une aide quand ils sont en difficulté, etc. ;
- Travailler en équipe avec des maitres de l'école ou du groupe scolaire (maitres de même niveau par exemple) pour s'enrichir mutuellement et alléger la tâche de chacun.

4.4. Quelles stratégies pour impulser de nouvelles pratiques ?

Quand il s'agit d'impulser de nouvelles pratiques, tu peux soit diffuser des pratiques que tu as repérées, soit susciter des innovations chez tes collaborateurs. [→ encadré « Pour diffuser des pratiques innovantes existantes » ci-contre.]

Prenons un exemple :

L'amorce est une étape importante pour captiver l'attention des élèves ; c'est aussi un facilitateur des apprentissages. Tu constates qu'un de tes collaborateurs a un stimulus (images, sons, textes, situations de vie courante, jeux de rôles...) pour chaque leçon. Séduit par cette pratique, tu lui en demandes les raisons. Il te répond que c'est pour permettre à chacun des élèves, quelle que soit sa capacité d'apprentissage, de suivre ton enseignement.

Pour diffuser des pratiques innovantes existantes

- Tu veilleras à **repérer les innovations** dans les pratiques de tes collaborateurs, par exemple quand tu vises les préparations ou lors de visites ; ou chez d'autres enseignants soit au cours de formations, soit lors de tes réunions de rentrée.
- Tu chercheras à en **connaître l'impact**, parce que toute innovation n'est pas efficace : les élèves de ce maître réussissent-ils mieux ? Qu'en pense le conseiller pédagogique ?
- Tu chercheras à **sensibiliser tes collaborateurs** en montrant le rapport entre l'innovation et le bénéfice attendu.
- Tu donneras **un outil pour faciliter l'appropriation** de cette innovation, par exemple une fiche de procédure : si ta sensibilisation n'est pas soutenue par des aides concrètes, elle risque d'être lettre morte.
- Tu **superviseras la mise en œuvre** (visas des préparations, visites de classe).
- Tu organiseras le **partage d'expériences** par des animations sur le sujet.
- Tu collecteras des **exemples de mises en œuvre réussies** dans un dossier ou classeur qui restera à disposition des maîtres de l'école mais que tu peux aussi communiquer à ton conseiller pédagogique.

Pour promouvoir cette pratique auprès de tes collaborateurs, tu pourras :

- initier un débat sur l'importance de varier les stimuli dans le processus d'enseignement / apprentissage ;
- avec l'apport de chacun de tes collaborateurs, constituer une banque de stimuli ;
- entreprendre des visites pour t'assurer de l'impact du débat sur les pratiques pédagogiques de tes collaborateurs.

Il se peut aussi que tu incites tes collaborateurs à faire preuve d'initiative et à innover.

[→ encadré « Pour inciter à innover » en page suivante.]

Voici des exemples de pratiques innovantes que tu peux impulser :

- Sur le plan pédagogique :
 - Avec l'accord des parents, consacrer avec tes collaborateurs du temps après les heures réglementaires aux élèves en difficulté pour assurer plus de soutien ;
 - Selon une permanence consensuelle avec tes collaborateurs, permettre aux élèves qui souhaitent rester après les cours pour leurs révisions de le faire dans le respect

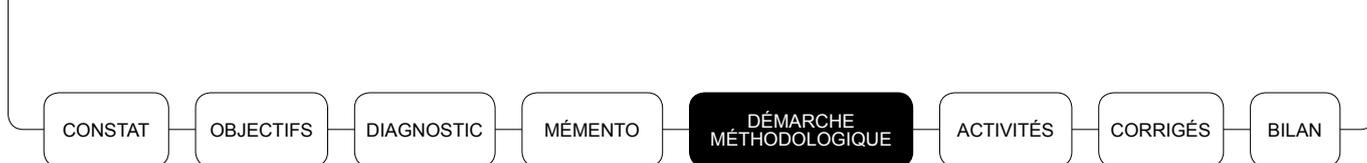
des heures conventionnelles pour ne pas mettre en péril leur santé ou leur vie (tu pourras, en accord avec l'IEPP, réaménager les heures de cours dans ton école pour faciliter ce projet) ;

- Organiser des cours d'alphabétisation à l'attention des parents qui n'ont pas été scolarisés afin qu'ils puissent s'impliquer dans le suivi et l'accompagnement pédagogique de leurs enfants (tu pourras solliciter la Direction de l'alphabétisation non formelle).

Pour inciter à innover

Voici les étapes à suivre :

- **Communiquer** auprès de tes collaborateurs sur les raisons d'innover.
Par exemple, tu montreras que les heures qui devraient être consacrées au soutien sont utilisées pour finir le programme et qu'il faudrait réfléchir à une manière de faire réellement du soutien.
- **Donner un cadre pour innover.**
Par exemple, les heures de soutien sont les seules à ne pas avoir de programme. Donc, non seulement il faut être inventif, mais on a toute latitude pour innover.
- **Inciter tes collaborateurs, ou au moins un collaborateur de bonne volonté**, à réfléchir à une innovation pour résoudre la difficulté que tu as identifiée. Tu peux même souffler une piste de réflexion.
Par exemple, pour le soutien, tu peux suggérer d'organiser une formation par les pairs, c'est-à-dire un dispositif où les élèves les plus avancés aident les élèves en difficulté légère, pendant que le maître s'occupe des élèves les plus en difficulté.
- **Organiser un retour d'expériences** lors d'une séance d'animation pédagogique pour faire bénéficier l'ensemble de tes collaborateurs de cette initiative.
Par exemple, ton collaborateur innovant explique comment il s'y est pris, les difficultés rencontrées, les leviers pour progresser, les effets de cette pratique innovante sur les élèves.
- **Organiser une classe ouverte** pour que tous tes collaborateurs se rendent compte de ce que l'on peut faire.
- **Proposer d'étendre cette initiative.**
- **Communiquer sur le sujet à l'IEPP.**



- Sur le plan socioculturel :
 - Rencontrer les parents d’élèves pour les sensibiliser par des exemples sur l’importance de scolariser tous les enfants sans exception et surtout de maintenir les filles à l’école ;
 - Insister auprès des parents sur l’importance de donner du temps aux enfants, surtout aux jeunes filles, pour les études en les déchargeant au maximum des travaux domestiques et champêtres ;
 - Initier des rencontres régulières avec les parents pour les informer et échanger sur le fonctionnement pédagogique de l’école : le rythme des évaluations, la corrélation entre leçons apprises, devoirs régulièrement bien faits et réussite scolaire ;
 - Œuvrer pour la création d’une cantine scolaire : tu feras preuve de leadership en sollicitant des partenaires de l’école comme la mairie, le conseil régional, les collectivités villageoises et religieuses, les chefferies...
 - Organiser des échanges avec les parents d’élèves sur les dangers des mariages précoces.

5. DES STRATÉGIES POUR METTRE EN ŒUVRE UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE DE TES COLLABORATEURS

L’accompagnement vise à suivre et à développer les compétences professionnelles de tes collaborateurs en vue d’améliorer les enseignements et, par ricochet, les apprentissages. Pour cela, il te faut une stratégie d’ensemble, c’est-à-dire disposer d’un éventail de dispositifs que tu utiliseras de manière complémentaire.

5.1. Contrôler les préparations et documents pédagogiques de tes collaborateurs

Tu devras avoir à ta disposition ou maîtriser parfaitement :

- les programmes éducatifs, pour t’assurer de la conformité de la préparation avec le programme exécutif ;
- le modèle de méthode pédagogique en vigueur, pour vérifier le respect des étapes didactiques.

Comme tu ne peux pas, par conscience professionnelle, te contenter de porter RAS et d’apposer ta signature, tu devras savoir toi-même renseigner les documents pédagogiques et être très précis dans tes commentaires sur :

- le cahier-journal ;
- le cahier d’observation ;

- le cahier de relevé des notes ;
- le cahier de prise de notes ;
- les affichages obligatoires.

5.2. Observer et apprécier les prestations pédagogiques par des visites de classes

Les visites de classes, pour être efficaces, doivent être objectives et bien ciblées.

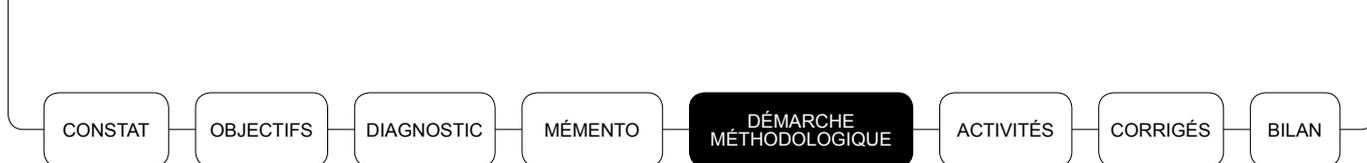
Comment organiser une visite de classe ?

■ Avant la visite :

- Être au clair sur la finalité de la visite : établir un diagnostic des compétences professionnelles ? Recueillir des besoins de formation ? Corriger des insuffisances ? etc. ;
- Fixer les objectifs de la visite de classe, autrement dit, ce que tu vas observer : la gestion des erreurs, la formulation des consignes, la gestion de la discipline, l'organisation matérielle de la classe... ;
- Te munir d'une grille d'observation dont les items prennent en compte tes objectifs (tu pourrais en concevoir une ou en adapter une déjà existante et il serait souhaitable que tu la partages avec tes collaborateurs) ;
- Prévenir le collaborateur de ta venue dans sa classe.

■ Pendant la visite :

- Arriver avant le début de la leçon pour ne pas perturber ni ton collaborateur ni les élèves ;
- Saluer ton collaborateur et les élèves ;
- Prendre le registre d'appels journalier avant d'aller t'asseoir sur un banc au fond de la classe et vérifier qu'il est bien renseigné ;
- Suivre la prestation de ton collaborateur dans le silence, sans aucune intervention et en évitant de le perturber d'une façon ou d'une autre ;
- Tout en ne perdant pas de vue les objectifs de la visite, ne pas omettre de relever tout ce qui nécessite amélioration pour un enseignement / apprentissage efficace et de qualité ;
- Renseigner ta grille (cocher, marquer les insuffisances, les observations et les remarques pendant la prestation).



■ Après la visite :

• Préparer l'entretien :

- Mettre de l'ordre dans tes notes : distinguer ce qui relève de l'objectif qui a motivé la visite et ce qui relève d'autres points (constat d'insuffisances dont la correction améliorerait l'enseignement/apprentissage mais qui feront l'objet d'un suivi ultérieur) ;
- Ordonner l'entretien : catégoriser et hiérarchiser les points à aborder ;
- Relever aussi les réussites, que tu aborderas avant les insuffisances.

• Bien mener l'entretien :

- De préférence dans la salle de classe du collaborateur où a lieu la visite ;
- Accueillir avec sympathie et courtoisie le collaborateur ;
- Adopter une posture d'accompagnateur, c'est-à-dire s'asseoir au même niveau : pas de dominant ni de dominé ; éviter de l'incriminer ou de l'accuser voire de le juger. Tu es un accompagnateur, pas un juge ou un censeur ;
- Conduire le collaborateur à une autoanalyse de ses représentations. Pour ce faire, interroge-le sur sa représentation de l'objet de la visite : par exemple, « Pour toi, qu'est qu'une erreur ? quelle peut en être la cause ? est-il nécessaire de la corriger ? pourquoi ? comment ? » ;
- À partir de la réflexion précédente, laisser le collaborateur prendre conscience des insuffisances de sa prestation ;
- À partir de cette prise de conscience, laisser le collaborateur décider de construire ses nouvelles compétences.

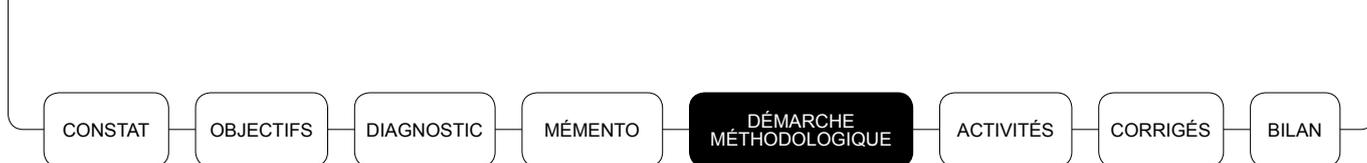
• Poursuivre l'accompagnement du collaborateur :

- Être plus vigilant lors du contrôle des documents pédagogiques afin de s'assurer de l'impact de la visite et de l'entretien sur ses compétences ;
- Organiser une prochaine visite pour contrôler les acquis.

5.3. Observer les productions des élèves

Un regard régulier sur les cahiers de devoirs de quelques élèves pris arbitrairement est aussi un moyen de savoir si tes collaborateurs ont besoin d'un renforcement de leurs capacités, notamment pour la conception et la gestion des évaluations. Tu pourras être attentif par exemple à :

- la conformité des sujets d'évaluation avec les contenus enseignés ;
- la pertinence et la clarté des énoncés ;
- la pertinence des remarques et de la notation ;



- la vérification des corrections faites par les élèves ;
- la régularité des évaluations...

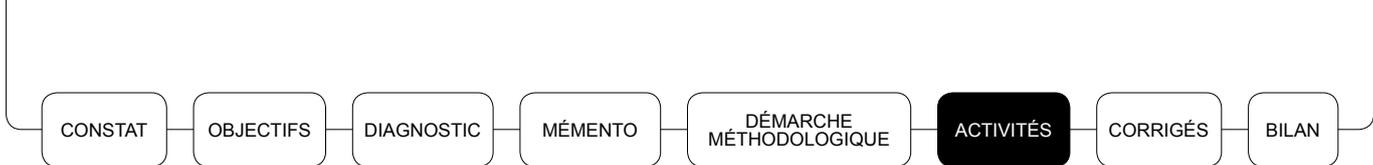
5.4. Prévoir des sessions de formation

D'autres modalités d'accompagnement peuvent compléter le contrôle des documents, les visites de classes et l'observation des cahiers : ce sont les sessions de formation.

Comment prévoir des sessions de formations ?

- **Gérer les comptes rendus de visites en catégorisant les données recueillies.** Tu les classeras selon les différents domaines : pédagogie, didactique, relationnel, leadership, cognitif, et par thèmes : formulation et passation des consignes, gestion des erreurs, motivation et implication des élèves, mise en œuvre de l'APC, organisation et gestion de la classe, etc.
- **Hierarchiser les besoins de formation** qui se dégagent.
- **Initier des sessions d'échanges de pratiques** animées par toi-même et par tes collaborateurs : bien sûr vous n'êtes pas formateurs, mais la mutualisation et l'analyse critique des pratiques permettent de progresser.
- **Prévoir des classes ouvertes**, pour que l'observation et les échanges qui s'en suivent permettent une prise de conscience des possibilités d'amélioration.
- **Solliciter le conseiller ou d'autres personnes-ressources** pour des sessions de formation. Ces formations doivent être des solutions aux besoins diagnostiqués.

Les différents dispositifs décrits ici ne sont pas limitatifs. L'important est que tu aies à l'esprit de trouver le moyen d'observer, d'analyser, de partager tes réflexions avec tes collaborateurs et de les amener à renforcer leurs capacités.



ACTIVITÉS

Cette rubrique « Activités » te propose des situations professionnelles authentiques qui vont te permettre de t’entraîner à l’exercice de ton rôle d’accompagnateur, en t’appuyant sur les contenus développés dans le « Mémento » et la « Démarche méthodologique ». Tu pourras ensuite t’autoévaluer en consultant les corrigés à la fin de la séquence.

1. ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LE RÔLE D’ENCADREUR ET D’ACCOMPAGNATEUR DU DIRECTEUR

► Activité 1

Le président du COGES de ton école te demande de trouver un enseignant en remplacement du maître du CM2 dont les élèves n’ont pas obtenu un bon résultat à l’examen du CEPE l’année dernière. Il te fait savoir qu’il traduit ainsi la volonté des parents d’élèves dont il est le porte-parole.

a. Que vas-tu dire au président du COGES pour apaiser les parents d’élèves ?

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

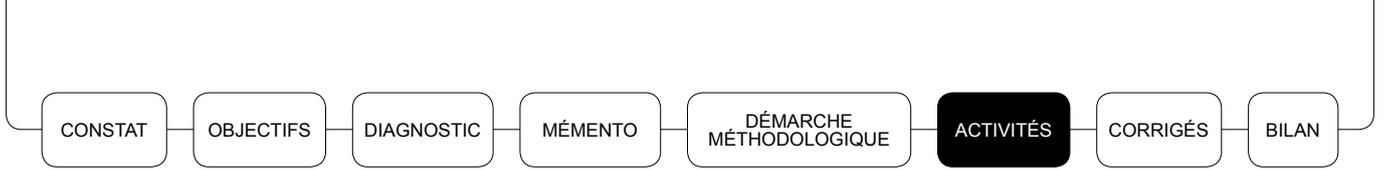
b. Que vas-tu entreprendre pour améliorer le rendement des élèves de ton collaborateur ?

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

► Activité 2

Tu constates, depuis la rentrée scolaire, qu’un de tes collaborateurs arrive toujours en retard le lundi matin à la première heure.

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



a. Face à ce constat, comment vas-tu réagir ?

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

b. Quelles actions vas-tu mener pour opérer un changement de comportement chez ton collaborateur ?

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

► **Activité 3**

Un de tes collègues directeurs reçoit deux élèves-maitres en cours d'année qu'il affecte dans les classes de CP. Suite à un courrier en provenance de l'IEPP relatif à la mise en œuvre de la lecture syllabique, il convoque tous ses collaborateurs à l'exception des stagiaires. Tandis qu'il demande à ceux-ci de rester dans leur classe respective, il demande aux autres élèves restés sans enseignant de s'occuper comme ils veulent.

Que penses-tu du choix de ton collègue ? Justifie ta réponse.

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

2. ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LE SUIVI DU PARCOURS DE CHAQUE ÉLÈVE

► **Activité 4**

Une élève en classe de CE1 à l'EPP Sinzibo, porteuse d'un léger handicap physique, refuse de participer au cours d'EPS. Elle se retire du groupe et se met à l'ombre d'un arbre pour regarder jouer ses camarades. Ayant fait ce constat depuis ton bureau, tu décides d'agir.

a. Cite deux (02) actions que tu vas entreprendre vis-à-vis de cette élève afin qu'elle s'intègre à toutes les activités pédagogiques.

.....

.....

b. Cite deux (02) propositions que tu vas faire à l'enseignant afin de l'aider à prendre en compte chacun des élèves, quel qu'il soit.

.....

.....

► **Activité 5**

En parcourant les cahiers de devoirs du CM2, tu te rends compte qu'une dizaine d'élèves ont de très mauvaises notes en mathématiques.

Quelles propositions vas-tu faire pour aider ces élèves rencontrant des difficultés d'apprentissage dans cette discipline ?

.....

.....

.....

.....

► **Activité 6**

Un de tes collaborateurs, ayant constaté que certains de ses élèves habitaient très loin de l'école et que cela avait un impact sur leur rendement, décide de leur offrir le repas de midi. Informé d'une telle initiative, tu décides de l'étendre à tous les élèves concernés.

Pour y parvenir, quelles démarches vas-tu entreprendre ?

.....

.....

.....

.....

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

3. ACTIVITÉS EN LIEN AVEC L'AMÉLIORATION DES RENDEMENTS SCOLAIRES

► Activité 7

Pour améliorer le pilotage pédagogique de ton école, tu procèdes à une analyse des résultats de la première évaluation. Celle-ci révèle que :

- les filles ont de plus faibles résultats que les garçons ;
- plus de la moitié n'ont pas composé dans toutes les disciplines parce qu'absentes.

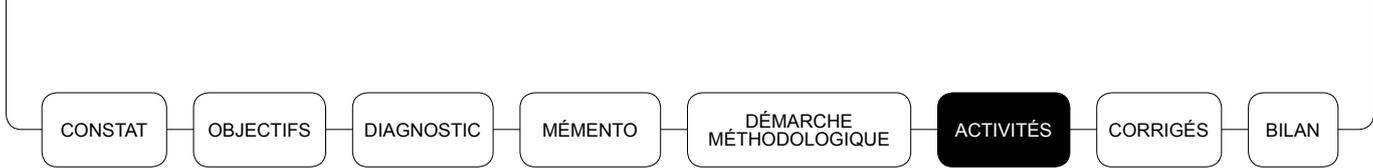
Tu apprends par la même occasion que le taux de redoublements et d'abandons est plus élevé dans leurs rangs.

Muni de ces informations, que vas-tu entreprendre ?

► Activité 8

Les résultats des évaluations communes en français et en mathématiques ont révélé que tes élèves ne maîtrisaient pas les compétences de base dans ces disciplines.

Au vu de ces résultats, que comptes-tu faire pour relever le niveau de tes élèves et améliorer leur rendement scolaire ?



► **Activité 9**

À la fin de l'année scolaire, l'IEPP réunit tous les directeurs d'école de sa circonscription et leur demande de réfléchir à des stratégies nouvelles en vue d'améliorer l'apprentissage de la lecture-écriture dans les classes de CP.

Quelles propositions concrètes vas-tu faire à tes collaborateurs ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ACTIVITÉS EN LIEN AVEC L'IMPULSION DE PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EFFICACES ET INNOVANTES

► **Activité 10**

Le maître de CP2 de ton école a été primé dans l'IEPP pour ses bonnes pratiques pédagogiques. Mais il est en fin de carrière.

Que peux-tu envisager pour partager cette expérience avec tous tes collaborateurs ?

.....

.....

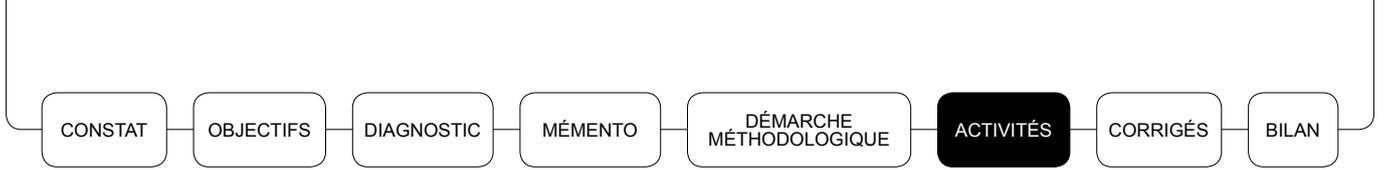
.....

.....

.....

.....

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



► **Activité 11**

À l'analyse des préparations écrites de tes collaborateurs, tu constates que la documentation à laquelle ils ont recours se limite uniquement aux guides pédagogiques et aux manuels.-

Comment procéderas-tu pour orienter tes collaborateurs vers d'autres sources de documentation qui rendront leurs enseignements variés, scientifiques et pertinents ?

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 12**

Dans ton école, tu constates que les élèves qui ont les meilleurs résultats sont ceux dont les enseignants prennent l'initiative de recourir à des matériels didactiques et pédagogiques (bâtonnets, capsules, formes géométriques, équerre, compas...) pour enseigner les notions mathématiques.

Quelles actions vas-tu entreprendre :

a. pour montrer l'impact de ces supports et outils dans le processus d'enseignement/apprentissage ?

.....

.....

.....

.....

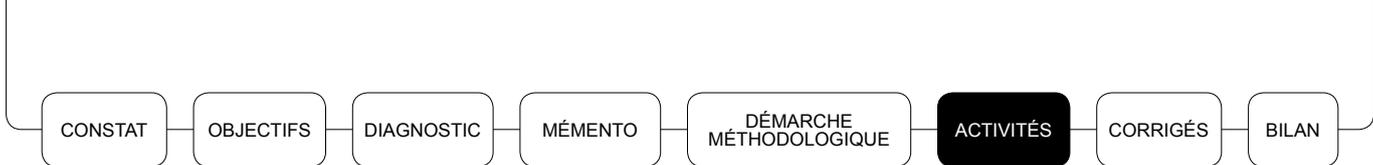
b. pour amener tous tes collaborateurs à y recourir ?

.....

.....

.....

.....



5. ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LES STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT DE TES COLLABORATEURS

► Activité 13

Après une visite pédagogique dans la classe de CP2, le conseiller pédagogique te fait savoir que l'enseignante ne respecte pas la méthodologie de la séance 2 en lecture. Il te demande de la suivre.

Quelles stratégies comptes-tu mettre en œuvre pour le suivi de ta collègue ?

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 14

Tu constates que les enseignants de ton école ne font pas régulièrement les leçons d'activités d'expression et de création (AEC) au motif que cette discipline n'est pas importante.

Quelles stratégies pourrais-tu mettre en œuvre pour les amener à :

a. comprendre son importance et son impact sur le développement global de l'enfant ?

.....

.....

.....

.....

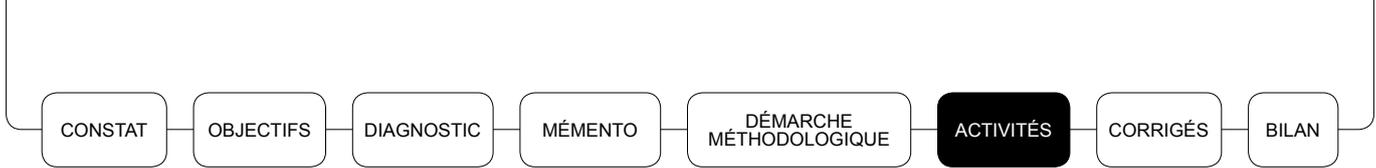
b. conduire aisément ces séances d'AEC ?

.....

.....

.....

.....



► **Activité 15**

Dans ton école, tu constates que tes collaborateurs ont du mal à parler des infections sexuellement transmissibles (IST) avec les élèves. Ils trouvent le sujet impudique et trop sensible pour le jeune âge des enfants.

Quelles stratégies pédagogiques vas-tu leur conseiller afin qu'ils soient plus à l'aise pour aborder ce thème important dans l'épanouissement des élèves ?

.....

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

1. Accueillir tes collaborateurs et les élèves avec le sourire.

Tu dois toujours adopter une posture qui favorise l'harmonie, la bonne entente et surtout te rendre accessible à tes collaborateurs et aux élèves. Accueillir te permet d'apprécier l'état de santé et l'humeur de tes collaborateurs et des élèves, accueillir avec le sourire « brise déjà la glace ». En procédant ainsi, tu donnes un exemple de simplicité et de disponibilité.

2. Être tôt à mon bureau et y attendre mes collaborateurs.

C'est bien d'arriver avant l'heure, de donner l'exemple. Mais il faut sortir du bureau pour te fondre dans « ta famille scolaire », pour être accessible. Être chef ne s'impose pas par son autorité mais se mérite par son attitude, son comportement vis-à-vis des autres.

3. Être aux côtés et à l'écoute de mes collaborateurs.

C'est ta mission en tant que premier responsable pédagogique de l'école. En cela, consiste aussi ton rôle d'accompagnateur.

4. Être attentif aux difficultés des élèves.

Les élèves sont sous ta responsabilité. Tout ce qui peut impacter leur rendement scolaire doit t'intéresser.

5. Amener mes collaborateurs et les élèves à me respecter en tant que directeur.

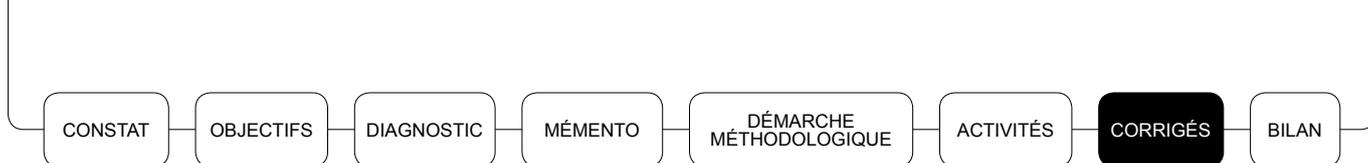
Le respect ne se décrète pas, il se mérite. C'est par ton comportement que tu amèneras tes collaborateurs et tes élèves à te respecter.

► Autotest 2

- a.** Non, je n'aurais pas agi comme mon collègue parce que ce collaborateur a plus besoin qu'on l'aide qu'on le dénonce.

- b.** Les actions à mener pour venir en aide au stagiaire sont les suivantes :

- Échanger avec lui pour le mettre en confiance ;
- Lui demander s'il connaît le processus d'élaboration des progressions ;
- Concevoir un exemple avec lui afin qu'il s'en inspire pour élaborer les futures progressions.



► Autotest 3

Voici trois (03) actions à mener pour venir en aide à cet élève :

- Échanger avec le collaborateur pour bien préciser les niveaux de difficultés de l'élève ;
- Faire des suggestions pédagogiques au collaborateur pour prendre en compte les difficultés de cet élève (pédagogie différenciée) ;
- Échanger avec les parents de l'élève sur la nécessité d'un soutien pédagogique.

► Autotest 4

a. Voici deux (02) actions à mettre en œuvre pour suivre régulièrement le rendement de chaque élève.

- M'assurer que mon collaborateur dispose d'outils pour dresser un bilan des évaluations par élève et par matière ;
- Demander à mon collaborateur de faire des statistiques par élève en mathématiques après chaque évaluation.

b. Voici maintenant deux (02) stratégies à développer avec ce collègue pour améliorer le rendement de ses élèves en mathématiques.

- Échanger avec mon collaborateur sur les causes de cette contreperformance ;
- Profiter des plages horaires réservées au soutien pédagogique pour renforcer les capacités des élèves en mathématiques.

► Autotest 5

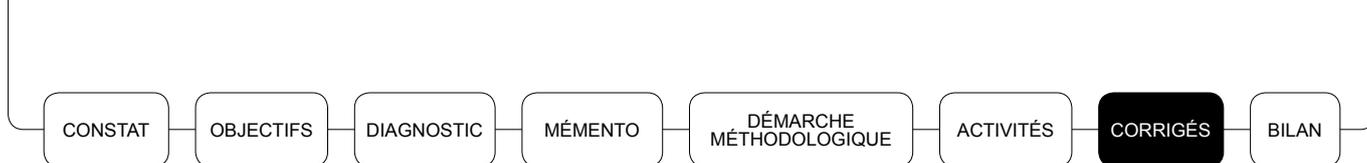
Pour améliorer le rendement de l'école, on peut :

- analyser un échantillon de copies dans chaque matière et à tous les niveaux afin de déceler les insuffisances ;
- cibler les domaines d'intervention ;
- associer le conseiller et les parents d'élèves dans la mise en œuvre du dispositif.

► Autotest 6

Pour remédier à ce dysfonctionnement, je vais :

- a. concevoir avec mes collaborateurs des outils pour les bilans/statistiques des évaluations (par élève, pour suivre le rendement de chacun, par classe et par matière pour suivre le rendement de l'école) ;
- b. mettre en place un dispositif fiable d'archivage, alimenté par les outils cités ci-dessus (numériser et sauvegarder les données par exemple).



► Autotest 7

La « pédagogie différenciée » est un enseignement qui prend en compte les spécificités de chacun des apprenants et s’y adapte de façon à atteindre les objectifs fixés pour tous les élèves.

b. Voici trois (03) conditions de sa mise en œuvre :

- Connaître ses élèves (leurs différences et leurs besoins) ;
- Catégoriser les besoins et faire des groupes en conséquence ;
- Varier les techniques, contenus et procédés d’enseignement.

► Autotest 8

a. Pour organiser un travail de groupe, il faut :

- constituer des groupes hétérogènes ;
- répartir les rôles au sein du groupe ;
- s’assurer que chacun des membres du groupe participe effectivement à la réalisation de la tâche.

b. Voici deux (02) arguments pour convaincre les collaborateurs de l’intégrer à leurs dispositifs d’enseignement/apprentissage :

- Dans un contexte d’effectif pléthorique, le travail de groupe est important pour faire travailler tous les élèves ;
- Le travail de groupe développe l’esprit d’équipe, l’acceptation de la différence et la formation par les pairs

► Autotest 9

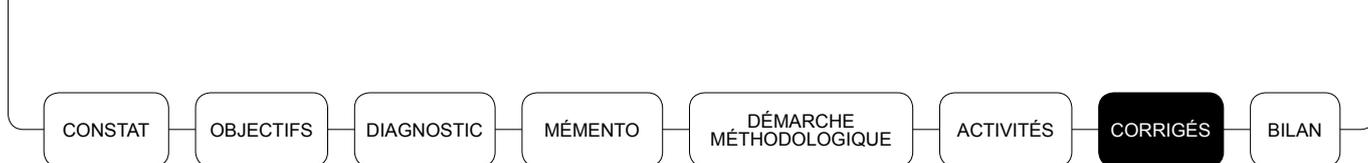
Pour mener à bien ces visites, je peux procéder ainsi :

- Informer mes collaborateurs du calendrier de visites que j’aurai élaboré ;
- Disposer d’une grille d’observation de cours ;
- Effectuer des entretiens constructifs et pertinents ;
- M’assurer de l’impact des premières visites en en effectuant de nouvelles.

► Autotest 10

Pour apprécier les évaluations proposées par tes collaborateurs, voici trois critères :

- L’adéquation entre les enseignements et les contenus des évaluations, parce qu’on ne peut évaluer en classe que ce que l’on a enseigné ;
- La clarté et la pertinence des consignes, qui sont nécessaires à la réalisation de l’activité demandée ;
- L’existence d’un barème, pour éviter tout arbitraire.



2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

a. Pour apaiser la situation, je vais prendre l'engagement de :

- tout mettre en œuvre pour améliorer les résultats des élèves ;
- soutenir mon collaborateur.

b. Pour améliorer le rendement des élèves, je vais :

- rencontrer le collaborateur en question pour réfléchir ensemble aux causes de cette contreperformance des élèves ;
- lui suggérer de faire, chacun à son niveau, des propositions concrètes pour l'atteinte de meilleurs résultats ;
- traduire en actions concrètes les propositions faites ;
- suivre leur mise en œuvre.

► Activité 2

a. Face à ce constat, je ne peux pas rester indifférent ; je dois réagir rapidement pour éviter un effet de contagion. Je convoque mon collaborateur pour en parler et amener un changement de comportement.

b. Pour opérer ce changement de comportement, je vais interroger cet adjoint pour connaître les causes des retards.

S'il s'agit d'une simple négligence, je vais signifier que ce comportement n'est pas acceptable et je vais faire un rappel sur les valeurs et les finalités de l'école, sur l'obligation d'être assidu et ponctuel pour pouvoir assurer le meilleur aux élèves.

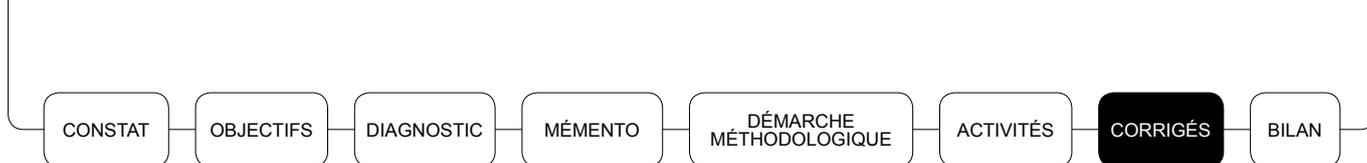
S'il y a une cause réelle à ces retards, je vais discuter avec mon collaborateur pour essayer de trouver ensemble une solution satisfaisante (comme ce retard a lieu régulièrement le lundi matin et pas un autre jour, peut-être le maître revient-il du village.).

En tout état de cause, je continue à être vigilant et je signale avec satisfaction les améliorations éventuelles.

► Activité 3

Je n'aurais pas procédé comme mon collègue. En effet,

- les élèves-maitres doivent être associés à toutes les activités scolaires ; cela participe de leur formation complète ;
- les élèves-maitres doivent être considérés comme des collaborateurs à part entière ;
- les élèves-maitres, qui tiennent des classes de CP, sont concernés en priorité par ce courrier portant sur la mise en œuvre de la lecture syllabique ;



- il est dangereux de laisser les élèves sans surveillance et encore plus dangereux de les autoriser à faire ce qu'ils veulent (possibilité de quitter l'école, de se blesser...).

C'est donc pourquoi j'aurais tenu la réunion après les heures de cours, avec tous mes collaborateurs et sans risque pour les élèves.

► Activité 4

a. Vis-à-vis de cette élève, voici ce que je peux faire afin qu'elle s'intègre à toutes les activités pédagogiques :

- Je vais la rejoindre sous l'arbre et lui proposer de se rapprocher du groupe avec elle pour qu'elle suive ses camarades ;
- Je vais en profiter pour échanger avec elle sur l'importance du sport, sous quelque forme que ce soit, dans l'épanouissement de tout individu, même porteur d'un handicap.

b. Vis-à-vis de l'enseignant, pour l'aider à prendre en compte chaque élève, voici mes propositions :

- Je vais entreprendre des recherches sur la manière de prendre en compte tous les élèves, quels qu'ils soient et quel que soit leur handicap (pédagogie inclusive) ;
- Je vais réfléchir avec mon collaborateur pour intégrer cette élève sur la base d'activités adaptées au handicap dont elle souffre.

► Activité 5

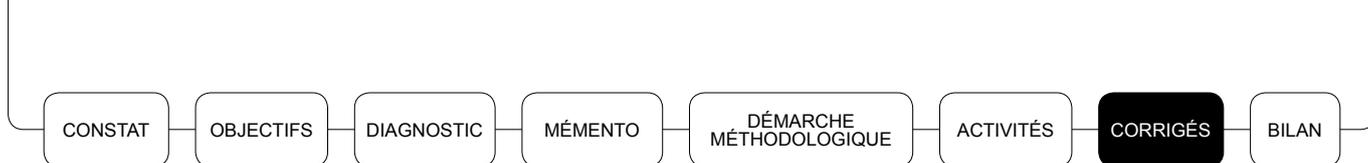
Pour aider ces élèves qui rencontrent des difficultés d'apprentissage en mathématiques, je vais :

- échanger avec eux sur les raisons de leur contreperformance et sur ce qu'ils pensent des mathématiques afin de recueillir leurs attentes et y adapter les stratégies à mettre en œuvre ;
- échanger avec mes collaborateurs sur la mise en œuvre de stratégies pour un enseignement moins abstrait des mathématiques (mise en rapport des notions mathématiques avec le vécu des élèves, utilisation de matériels didactiques et pédagogiques à manipuler) ;
- demander aux meilleurs élèves de venir en aide à leurs camarades (formation par les pairs).

► Activité 6

Je propose de :

- mener une enquête pour recenser tous les élèves dans la même situation ;
- convoquer une réunion élargie aux parents d'élèves et autres partenaires de l'école pour débattre de la question et trouver ensemble des stratégies appropriées pour le bien de chacun des élèves.



► **Activité 7**

Après avoir pris conscience de cette inégalité, je vais entreprendre quelques actions :

- Convoquer mes collaborateurs pour montrer les résultats statistiques et échanger sur la question (causes, proposition de solutions);
- Échanger avec un échantillon de quelques filles pour avoir leurs avis dans l'optique de comprendre;
- Rencontrer les parents pour en débattre;
- Organiser, en collaboration avec le CMEF, des sessions de sensibilisation à l'attention des parents d'élèves sur la scolarisation obligatoire et la nécessité de permettre aux jeunes filles d'achever leur scolarité;
- Rechercher et signer des partenariats en vue de créer les conditions du maintien et de la réussite des filles à l'école (cantine, cours d'alphabétisation à l'endroit des parents éprouvant le besoin...).

► **Activité 8**

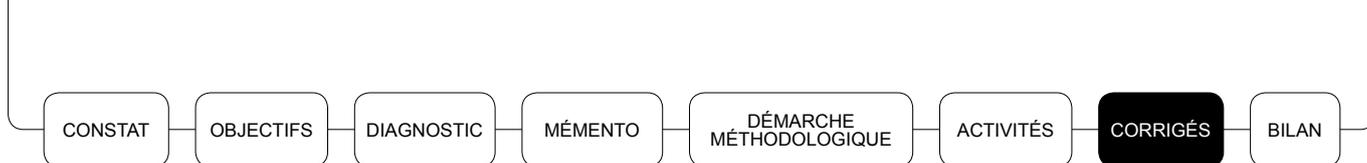
Pour améliorer le rendement scolaire, je vais :

- procéder, avec mes collaborateurs, à une analyse des contenus des évaluations (leur conformité avec les enseignements, leur clarté, leur accessibilité aux élèves...) et des barèmes;
- recueillir les avis des élèves afin de comprendre leurs difficultés, leurs avis et leurs attentes;
- procéder, avec mes collaborateurs, à une révision de nos procédés d'enseignement en français et en mathématiques;
- mettre en place, avec mes collaborateurs, des dispositifs de soutien pédagogique aux élèves en français et en mathématiques.

► **Activité 9**

Voici mes propositions pour améliorer l'enseignement de la lecture-écriture en CP :

- Former tous les enseignants à la mise en œuvre de la méthode syllabique;
- Vulgariser les nouveaux outils d'accompagnement pour améliorer l'apprentissage de la lecture-écriture dans les classes de CP et leur utilisation (les lettres sculptées, les planches de lettres-sons et de syllabes, les planches bilans, le page de lecture, les comptines, le tableau de sons proches, la planche d'écriture);
- Favoriser la formation par les pairs (travaux d'équipe);
- Doter l'école d'ouvrages de littérature de jeunesse.



► Activité 10

Pour partager l'expérience de mon maître de CP, je propose de :

- numériser ses fiches pédagogiques et les partager avec tous les autres collaborateurs afin qu'ils s'en inspirent ;
- lui demander d'animer des sessions pédagogiques (échanges entre collègues sur des questions pédagogiques et professionnelles concrètes) ;
- confier sa classe à un suppléant, si j'en ai un affecté à l'école, et lui demander d'accompagner à tour de rôle ses collègues en assistant à leurs cours.

► Activité 11

Je vais :

- sensibiliser mes collaborateurs à la richesse et à la variété des ressources pédagogiques numériques ;
- mettre à leur disposition des adresses de sites pédagogiques et de ressources libres ;
- initier des cours de développement de compétences informatiques et Internet (C2i) ;
- leur apprendre à avoir un regard critique sur les documents trouvés ;
- solliciter des partenaires pour la dotation de l'école d'une salle multimédia et d'une connexion internet si possible ou à défaut, d'une borne Wi-Fi.

► Activité 12

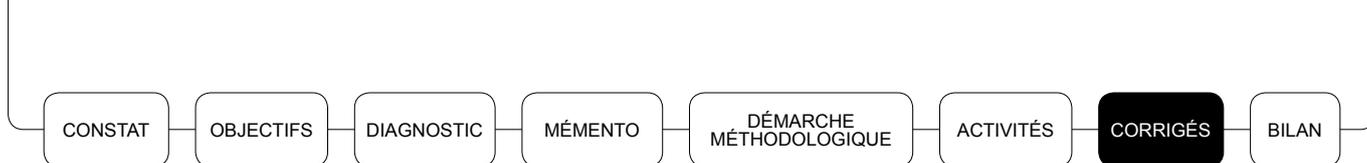
a. Pour montrer l'impact de ces supports et outils dans le processus d'enseignement/apprentissage, je vais :

- faire analyser par chaque maître les résultats de ses élèves, avec une attention particulière au nombre d'élèves en difficulté à la fin de la période prévue pour cet apprentissage dans la progression ;
- comparer les résultats des élèves d'une classe à l'autre ;
- partager cette comparaison avec mes collaborateurs et en tirer les leçons sur l'impact de ces supports et outils.

En toute vraisemblance, les classes où ces supports sont utilisés ont de meilleurs résultats, avec un nombre plus faible d'élèves en difficulté.

b. Pour amener mes collaborateurs à recourir à ces outils et supports, je vais :

- solliciter mes collaborateurs pour constituer une banque d'objets pédagogiques, avec l'aide éventuelle des élèves ;
- organiser une formation par les pairs sur l'usage des objets pédagogiques dans l'enseignement des mathématiques.



► **Activité 13**

Vis-à-vis de cette collaboratrice, je vais entreprendre les actions suivantes :

- procéder avec elle à une description théorique de la conduite de la séance ;
- lui suggérer de détailler ensemble chaque étape afin de s'assurer de la bonne compréhension ;
- lui proposer d'élaborer une nouvelle fiche pratique sur une nouvelle leçon ;
- contrôler et suivre l'exploitation de la nouvelle fiche en classe ;
- avoir un nouvel entretien pour apprécier les progrès et donner des encouragements.

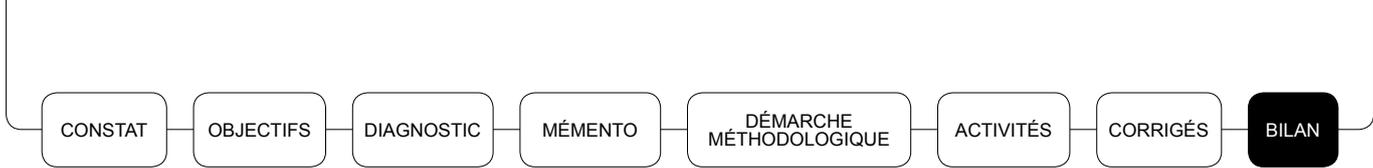
► **Activité 14**

- a. Pour amener mes collaborateurs à comprendre l'importance de l'AEC, je peux organiser une causerie-débat animée par une personne-ressource sur l'impact des AEC dans l'épanouissement et le développement harmonieux des élèves ;
- b. Pour les amener à conduire aisément des séances d'AEC, je peux :
 - constituer, en mettant à contribution les collaborateurs et les élèves, une banque de matériaux et d'objets nécessaires à l'enseignement/ apprentissage des AEC ;
 - organiser des concours des plus belles productions ;
 - demander à mes collaborateurs de décorer leur classe avec les plus belles productions de leurs élèves.

► **Activité 15**

Concernant les questions de sexualité, voici mes propositions :

- Initier sans faux-fuyants un échange entre pairs sur la question et sur ses différents aspects afin de dissiper la gêne et briser les tabous ;
- Conseiller à mes collaborateurs de privilégier, dans l'enseignement de ce thème, les images, les planches, des capsules vidéo, des coupures de presse écrite...



BILAN

L'objectif de la présente séquence était de te rendre efficace dans l'accompagnement pédagogique de tes collaborateurs. Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques identifiés pour cette séquence.

- ▶ **1.** Peux-tu amener un enseignant à évaluer efficacement les apprentissages au sein de sa classe ? Si oui, explique comment. Si non, à quel(s) niveau(x) se situent tes difficultés ?

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

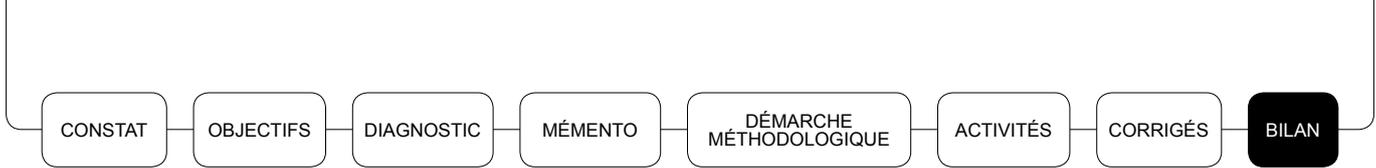
- ▶ **2.** Peux-tu développer des stratégies pour amener tes enseignants à suivre chaque élève dans ses acquisitions au cours des apprentissages en classe ? Si oui, explique comment. Si non, à quel(s) niveau(x) se situent tes difficultés ?

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

- ▶ **3.** Peux-tu développer des stratégies pour amener les enseignants de ton école à améliorer les résultats scolaires des élèves ? Si oui, explique comment. Si non, à quel(s) niveau(x) se situent tes difficultés ?

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

ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ENSEIGNANTS
DANS LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES



- ▶ 4. Peux-tu après l'étude de la séquence aider tes collaborateurs à améliorer leurs pratiques pédagogiques ? Si oui, explique comment. Si non, dis pourquoi.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 5. Peux-tu développer des stratégies pour aider tes collaborateurs à intégrer les innovations pédagogiques dans leur pratique de classe ? Si oui, propose quelques stratégies. Si non, dis pourquoi.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Séquence 3

**AMENER
LES ENSEIGNANTS
À CONDUIRE
EFFICACEMENT
LES ACTIVITÉS
DE VIE SCOLAIRE**

CONSTAT

Diriger une école primaire exige du directeur, entre autres compétences, celles liées à l'animation de la vie scolaire qui constitue un pan essentiel de l'action éducative. En effet, la socialisation des enfants dans le cadre de l'école s'effectue notamment par leur participation aux activités de vie scolaire qui, à travers les compétences développées, ont également un impact positif sur les apprentissages en classe.

Cependant, des insuffisances sont relevées dans la gestion des activités de vie scolaire par les directeurs d'école primaire. Elles portent généralement sur :

- la maîtrise des enjeux et des finalités relatives aux activités de vie scolaire. Par exemple, il est assez courant de voir certains directeurs tolérer que leurs adjoints utilisent les heures consacrées aux activités de vie scolaire à d'autres fins ;
- la connaissance des dispositifs d'animation de la vie scolaire. Les confusions entre coopératives, clubs et autres associations scolaires sont très fréquentes chez certains directeurs d'école, relativement à la typologie, à l'organisation et au fonctionnement de ces différents dispositifs d'animation ;
- l'existence des associations d'élèves au sein de l'école. On observe parfois que certaines écoles ne valorisent que la coopérative scolaire, alors qu'on est en droit d'attendre également d'autres dispositifs, tels que les clubs scolaires et les associations sportives d'établissement ;
- l'accompagnement des activités de vie scolaire. Du fait de la faible maîtrise des techniques d'accompagnement de la vie scolaire, certains directeurs laissent aux enseignants encadreurs toute latitude pour conduire les activités sans aide véritable. D'autres laissent vivre des clubs où ne viennent plus que quelques rares élèves.

Cette séquence t'aidera à acquérir des outils pour surmonter les difficultés que tu pourrais rencontrer dans l'accompagnement des activités de vie scolaire dans ton école.

OBJECTIFS

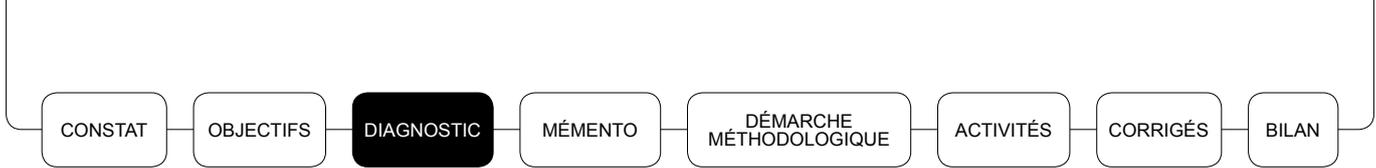
1. Objectif général

La présente séquence te permettra d'acquérir des outils que tu utiliseras pour promouvoir et accompagner efficacement les activités de vie scolaire pour le développement global des élèves.

2. Objectifs spécifiques

Lorsque tu auras entièrement exploité la séquence, tu seras capable de :

- mieux maîtriser les enjeux et finalités éducatives des activités de vie scolaire ;
- t'approprier la typologie, l'organisation et le fonctionnement des associations d'élèves à l'école primaire, afin de mieux assurer leur accompagnement ;
- impulser la création d'association d'élèves pour l'animation de la vie scolaire dans ton école ;
- accompagner les activités de vie scolaire en développant l'esprit coopératif et entrepreneurial, afin qu'elles contribuent au développement réel des élèves.



DIAGNOSTIC

Avec ces autotests, tu as l'occasion de vérifier tes connaissances et compétences sur :

- la vie scolaire et ses finalités éducatives ;
- la typologie, l'organisation et le fonctionnement des associations scolaires ;
- la démarche de création d'une association d'élèves ;
- l'accompagnement des activités de vie scolaire.

1. AUTOTESTS PORTANT SUR LA VIE SCOLAIRE ET SES FINALITÉS ÉDUCATIVES

► Autotest 1

Définis la notion de vie scolaire.

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 2

Cite les finalités éducatives des activités de vie scolaire. Explique chacune d'elles en quelques phrases.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

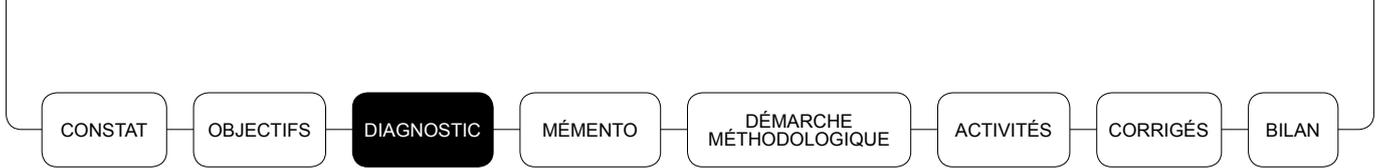
.....

.....

.....

.....

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



► **Autotest 3**

Propose des exemples de situation de vie scolaire qui permettent de développer la maîtrise des apprentissages scolaires en :

- a. expression orale :
-
- b. expression écrite :
-
- c. mathématiques :
-
- d. sciences :
-

2. AUTOTESTS PORTANT SUR LA TYPOLOGIE, L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS D'ÉLÈVES À L'ÉCOLE PRIMAIRE

► **Autotest 4**

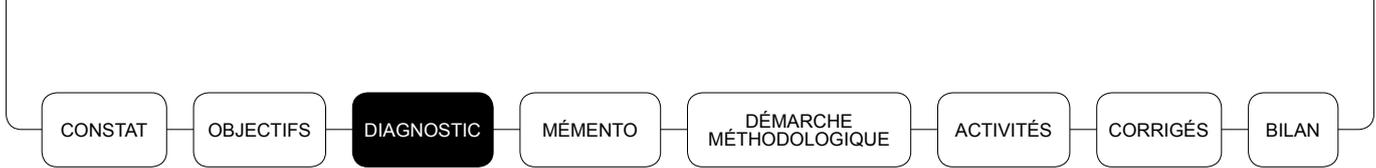
Dans la liste ci-dessous, souligne les associations scolaires :

Le conseil de maitre – Le comité de gestion (COGES) – Le club hygiène/santé – La troupe de théâtre – Le club de culture – La bibliothèque scolaire – La coopérative scolaire – Le club de lecture – L'entrepreneuriat à l'école.

► **Autotest 5**

Précise pour chacune des associations scolaires ci-dessous, le principal but visé.

- a. Une coopérative scolaire :
-
- b. Un club scolaire :
-
- c. Une association sportive d'établissement :
-



► **Autotest 6**

Coche la case correspondant au type de l'activité proposée.

	Activités agricoles	Élevage	Petit commerce	Activités ludiques	Activités sportives	Activités artisanales	Activités culturelles	Entretien hygiène et embelliss.	Prestations de service
Vente de fagots									
Cultures maraichères									
Jeu d'awalé									
Vente de fournitures scolaires									
Tissage									
Hand-ball									
Entretien d'un poulailler									
Ramassage de briques									
Création d'un brule-tout									
Ballet, théâtre									
Jardin scolaire									
Peinture									

► **Autotest 7**

Indique les compétences principales des différents organes ci-dessous d'une association d'élèves.

a. L'assemblée générale :

.....

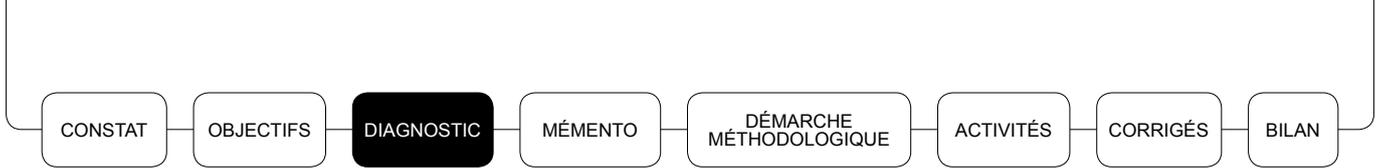
b. Le bureau exécutif :

.....

c. Le comité d'encadrement :

.....

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



3. AUTOTESTS PORTANT SUR LA DÉMARCHE DE CRÉATION D'UNE ASSOCIATION D'ÉLÈVES

► **Autotest 8**

Nommé directeur d'une école primaire, tu constates qu'il n'existe pas de club pairs éducateurs VIH/SIDA dans l'établissement. Tu décides de le mettre en place.

Indique la démarche que tu vas suivre.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 9**

Le tuteur de la coopérative te communique le nom de l'élève qu'il a retenu comme président de l'association et la liste des élèves qu'il a choisis pour être membres du bureau exécutif. Tu constates dans ses choix que seuls des élèves de CM sont proposés.

En tant que directeur, que fais-tu de cette proposition ?

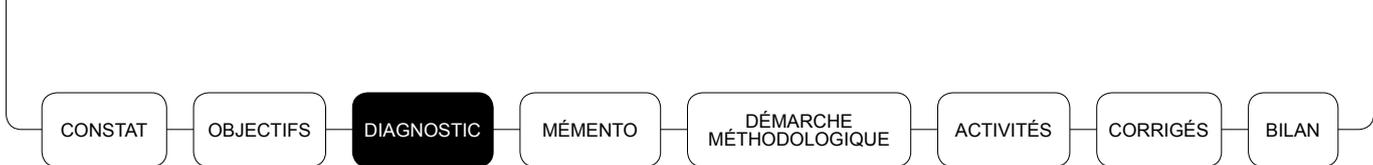
.....

.....

.....

.....

.....



4. AUTOTESTS PORTANT SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTIVITÉS DE LA VIE SCOLAIRE

► Autotest 10

Dans le cadre des prestations de service au titre de la coopérative scolaire, les élèves se sont rendus ce samedi dans la plantation de cacao d'un riche planteur du village, située à environ 4 km de la localité. C'est une activité très rentable qui a rapporté 12 000 F à la caisse de la coopérative en une seule journée.

Te rendant compte de cette prestation de service, le tuteur de la coopérative t'informe que deux élèves n'ont pas participé à l'activité en raison d'un refus de leurs parents. Il demande donc des sanctions à l'encontre de ces deux élèves afin que le refus de leurs parents n'en inspire pas d'autres.

Comment résoudrais-tu ce cas pratique ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 11

Nommé directeur d'école, tu constates que le club hygiène/santé ne fonctionne pas correctement. Très peu d'activités sont organisées dans ce cadre et l'on note un manque d'engouement au niveau des élèves. Le maître encadreur de ce club te sollicite pour remédier à cette situation.

Comment procèdes-tu pour l'aider ?

.....

.....

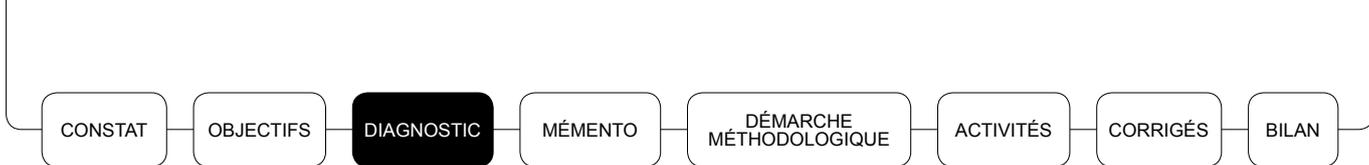
.....

.....

.....

.....

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



► Autotest 12

La coopérative de ton école vient d'être mise en place. Le bureau exécutif doit élaborer son programme d'activités budgétisé, mais il éprouve des difficultés à le faire.

Comment peux-tu aider le tuteur à encadrer le bureau dans l'exécution de cette tâche ?

.....

.....

.....

.....

.....

FAIS TON BILAN !

Tu as fini de traiter les autotests. Réfère-toi maintenant à la rubrique « Corrigés », à la fin de cette séquence, et, *pour chaque sous-partie du diagnostic*, apprécie ton niveau de réussite selon l'échelle suivante :

- Très bien, si tu as réussi la totalité des autotests.
Tu as déjà de bonnes notions ou capacités sur le thème traité dans cette sous-partie. Le livret pourrait néanmoins te donner des informations complémentaires sur la question.
- Moyen, si tu as réussi deux autotests sur trois, ou un sur deux dans la sous-partie consacrée à la création d'une association.
Tu as déjà certains acquis mais tu pourras les renforcer par une exploitation judicieuse du livret.
- Insuffisant, si tu as réussi un seul autotest ou aucun (notamment aucun dans la sous-partie consacrée à la création d'une association).
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 !

MÉMENTO

Dans cette partie de la séquence, tu trouveras l'essentiel des définitions et informations te permettant de mieux cerner la vie scolaire et ses activités, en vue d'un accompagnement efficace.

1. LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS DES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE

L'école a pour ambition de former l'individu dans toutes ses dimensions : cognitives, sociales, psychiques, motrices, culturelles...

Si la dimension cognitive relève en grande partie des enseignements curriculaires, celles liées aux autres aspects du développement global de l'enfant se réalisent beaucoup en dehors de la classe, notamment à travers la pratique de certaines activités. Celles-ci sont fondées par un ensemble de textes officiels constitués de lois, d'arrêtés et de notes circulaires.

1.1. Les lois

1.1.1. La loi n° 77-584 du 18 août 1977 portant réforme de l'enseignement

Elle stipule en son article 8 :

« Les établissements d'enseignement doivent contribuer au développement national, ainsi qu'à l'animation culturelle et sportive du village et de la région. Ils doivent stimuler les vertus civiques et initier aux responsabilités par la participation des élèves et des étudiants à leur fonctionnement. »

1.1.2. La loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement

Elle indique en ses articles 20, 21, 26 et 30, ce qui suit :

« ART. 20 : Le cycle de l'Enseignement préscolaire a pour missions :

- Le développement global et harmonieux de l'enfant en relation avec son environnement aux plans intellectuel et moral ;
- La socialisation permettant à l'enfant d'établir des relations avec les autres ;

- La préparation de l'enfant en vue d'aborder le cycle de l'Enseignement primaire. »

« ART. 21 : Le cycle de l'Enseignement primaire a pour missions :

- L'intégration de l'enfant dans son environnement social, culturel et économique en vue de le préparer à se prendre en charge et à être utile à sa société ;
- La formation morale, civique et culturelle du jeune enfant et la formation pratique en vue de l'intéresser aux métiers divers et au travail manuel ;
- La préparation de l'enfant en vue d'aborder le cycle de l'Enseignement secondaire. »

« ART. 26 :

- L'Enseignement préscolaire et primaire associe étroitement le travail manuel et pratique au travail intellectuel et au comportement civique et moral de l'élève.
- L'Enseignement préscolaire et primaire met particulièrement l'accent sur :
 - La relation avec le patrimoine culturel national ;
 - L'ouverture sur l'environnement, le monde rural et le milieu urbain. »

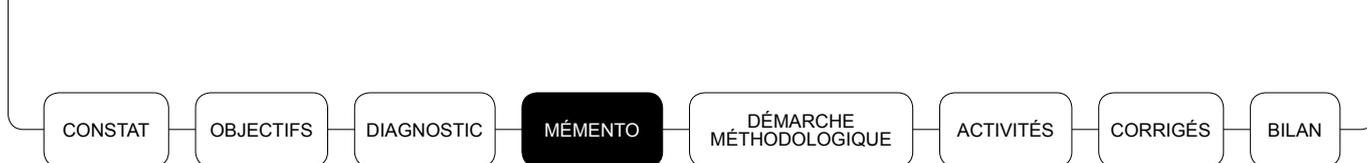
« ART. 30 :

Pour favoriser les relations entre l'école et le milieu et pour permettre une ouverture de l'élève sur son environnement socioéconomique, il est institué des coopératives scolaires. »

1.2. Les autres textes réglementaires

Tu pourras enrichir tes connaissances sur le cadre institutionnel des activités de vie scolaire en exploitant d'autres documents dont les références te sont communiquées ci-dessous :

- Décret n° 68-319 du 4 juillet 1968 fixant les modalités d'application du statut de la coopération en Côte d'Ivoire aux coopératives scolaires ;
- Décret n° 98-332 du 15 juin 1998 portant organisation de l'éducation physique et du sport dans les établissements d'enseignement ;
- Arrêté interministériel n° 016/MPJSL/MENET du 11 janvier 2013 portant modalités d'organisation et de fonctionnement des associations sportives dans les établissements d'enseignement primaire en Côte d'Ivoire ;
- Arrêté n° 0039/MEN/CAB du 15 juin 2011 portant création, organisation et fonctionnement des clubs VIH/SIDA ;
- Arrêté n° 0040/MEN/CAB du 15 juin 2011 portant création, organisation et fonctionnement des clubs enfants messenger de la paix ;



- Arrêté n° 0041 /MEN/ CAB du 15 juin 2011 portant création, organisation et fonctionnement des clubs hygiène/ santé.

N. B. : Le vaste chantier de l'entrepreneuriat scolaire qui entame sa phase de généralisation s'appuie pour l'instant sur l'adoption en Conseil des ministres des conclusions de la communication de la ministre de l'Éducation nationale sur cette question, le 14 janvier 2015. Les autres textes réglementaires (décret, arrêté) sont en instance d'élaboration.

2. GÉNÉRALITÉS SUR LA VIE SCOLAIRE

2.1. Définition

L'école est une communauté où interagissent certains acteurs autour d'un but commun, la formation intellectuelle et morale des élèves à travers l'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour cela, deux grandes catégories d'activités se mènent dans le cadre scolaire :

- celles liées aux apprentissages scolaires ;
- celles qui touchent au développement de l'élève en dehors des processus pédagogiques en classe.

Ce sont les activités de la deuxième catégorie qui constituent les activités de vie scolaire. Cela est confirmé par la note circulaire n° 842/MEN/DESAC du 04 août 2011 portant attributions et missions des conseillers régionaux de la vie scolaire, qui stipule que « [l]a vie scolaire peut se définir comme l'ensemble des mesures, mécanismes et activités extracurriculaires complémentaires de l'entreprise pédagogique ».

2.2. Clarification terminologique

Pour exploiter efficacement cette séquence, des définitions de concepts te sont proposées :

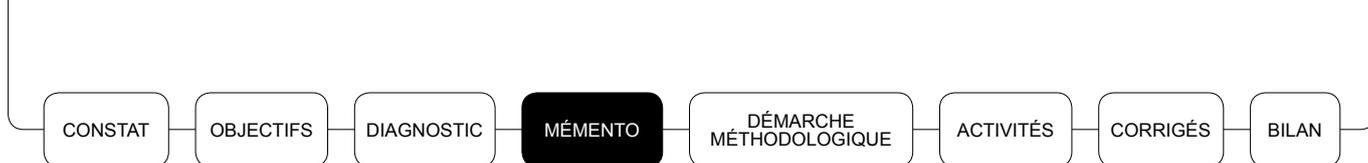
- *Activités scolaires :*

C'est l'ensemble des activités d'enseignement/ apprentissage et d'évaluation qui s'effectuent conformément aux programmes.

EXEMPLE : Leçons d'exploitation de texte, de géographie...

- *Activités périscolaires :*

Il s'agit de l'ensemble des activités qui se déroulent au sein de l'école, mais en dehors de la classe (c'est-à-dire à la « périphérie » de la classe).



EXEMPLE : L'embellissement de la cour de l'école par les élèves.

N.B. : Une activité périscolaire ne s'interdit pas de sortir occasionnellement du périmètre de l'école (ex. : le club hygiène/santé peut effectuer une sortie pour rencontrer le personnel d'un centre de santé. Cela reste tout de même une activité périscolaire).

- *Activités extrascolaires :*

C'est l'ensemble des activités à finalités éducatives qui se déroulent en dehors de l'école et sans lien étroit avec celle-ci. Elles relèvent essentiellement de l'initiative des parents.

EXEMPLE :

- Les enfants vont apprendre la poterie auprès des professionnels du métier.
- Certains élèves font du football au sein du club de la commune.

- *Activités parascolaires :*

C'est l'ensemble des activités qui se déroulent parallèlement aux activités scolaires et qui contribuent au développement de l'enfant et à sa formation. Elles se déroulent aussi bien à l'école qu'en dehors du domaine scolaire. Le parascolaire inclut le périscolaire et l'extrascolaire.

EXEMPLE : Troupe de théâtre de l'école, club sportif de l'école.

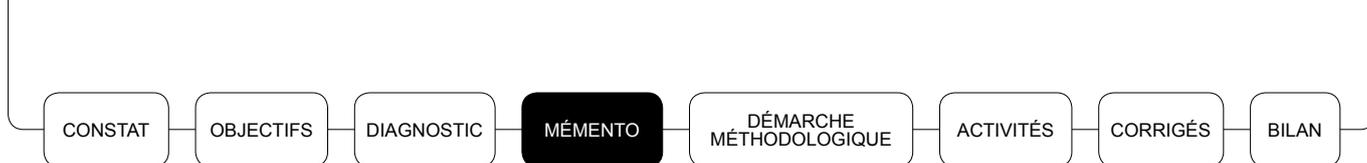
Dans le cadre de la présente séquence, le champ de la vie scolaire se limite essentiellement aux activités périscolaires qui impliquent la participation des élèves et qui se déroulent dans l'enceinte du périmètre de l'école.

2.3. Les finalités éducatives des activités de vie scolaire

À côté des apprentissages scolaires qui concourent à la formation intellectuelle de l'enfant, les activités de vie scolaire constituent l'un des cadres appropriés qui le préparent à se prendre en charge en vue de son insertion sociale et professionnelle. La pratique de ces activités vise certaines finalités dont les plus importantes sont présentées ici.

2.3.1. Préparer l'enfant à devenir un acteur social autonome et responsable

Les activités de vie scolaire offrent à l'enfant l'occasion de participer à la préparation de son insertion sociale et citoyenne. Cette démarche s'effectue à travers certains éléments notamment :



- Permettre aux élèves de participer à la vie de l'école :

À travers les questions environnementales, l'animation socioculturelle et sportive, la sensibilisation à des problématiques précises au niveau de l'école..., les activités de vie scolaire donnent l'occasion aux élèves de participer activement à la vie de l'école.

Comment les élèves peuvent-ils participer à la vie de l'école ?

Cette participation peut se situer à différents niveaux :

- **Niveau 1 : les enfants sont manipulés**

Les enfants sont entraînés par les adultes dans des actions dont ils ne comprennent pas la problématique.

EXEMPLE : Un élève lit les doléances de la communauté scolaire lors de la visite d'une autorité dans l'école.

- **Niveau 2 : les enfants sont désignés mais ils sont informés**

Les enfants, bien que désignés par les adultes, comprennent les objectifs et les raisons de leur participation aux actions.

EXEMPLE : À l'occasion d'une sensibilisation sur l'hygiène buccodentaire initiée par la Direction de la vie scolaire, les élèves participent et sont informés des objectifs de l'activité.

- **Niveau 3 : les enfants sont informés et consultés**

L'action, bien qu'initiée et dirigée par les adultes, est comprise par les enfants et leurs opinions sont prises en compte.

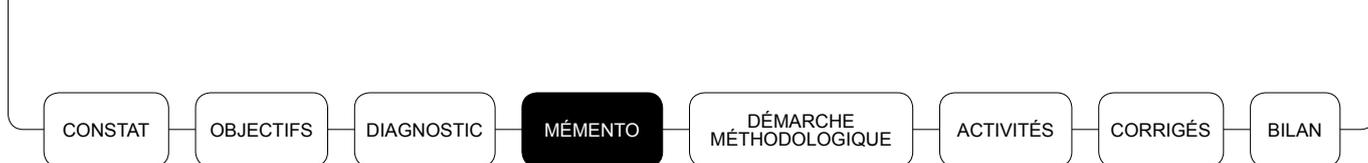
EXEMPLE : Dans le cadre des actions de sensibilisation et de suivi des vendeuses du marché scolaire, l'Administration invite les élèves à donner leur avis par rapport aux aliments à proposer à la vente.

- **Niveau 4 : les actions sont initiées par des enfants et les décisions sont prises en accord avec les adultes**

EXEMPLE : Le bureau de la coopérative présente au tuteur et au directeur d'école le contenu de la fête de fin d'année pour avoir leur avis et leur accord.

- **Niveau 5 : les actions sont initiées et dirigées par les enfants**

Ils conçoivent et exécutent des projets plus ou moins complexes, en toute autonomie.



Dans le cadre de l'école primaire, tu dois veiller à privilégier le niveau 4 qui laisse aux enfants une liberté d'initiative, sous la supervision des adultes. Le niveau 5 ne saurait être envisagé avec les enfants du primaire.

- La socialisation de l'enfant :

Lors des activités de vie scolaire qui se déroulent essentiellement par groupe, « l'égoïsme naturel » de l'enfant est mis à l'épreuve ; il apprend à partager, à faire des concessions, à accepter la frustration et à collaborer avec les autres autour d'activités de groupe à l'image de la vie en société, ce qui participe activement à sa socialisation. Par exemple, au cours d'un match interclasses ou inter-écoles de football.

- La notion d'engagement et ses enjeux citoyens :

L'engagement correspond à l'implication d'un individu dans une action donnée. Elle peut être volontaire en raison de convictions idéologiques ou suscitée.

Dans le cadre des activités de vie scolaire, l'engagement volontaire des élèves à diriger un groupe ou à participer activement à des activités constitue un moyen approprié d'apprentissage de la vie citoyenne qui les prépare à devenir plus tard des citoyens actifs qui opèrent des choix par conviction.

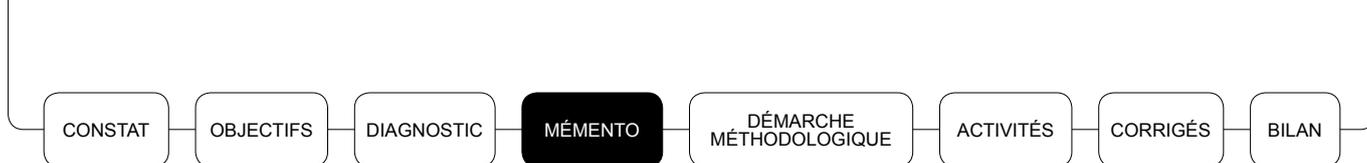
Par exemple, la participation des enfants à la mise en place de certains organes des clubs ou associations par voie d'élection, de même que les différentes tribunes d'échanges qu'offrent les activités de vie scolaire constituent une initiation idéale au jeu démocratique.

Il s'agit donc pour tes adjoints et toi, de promouvoir cette culture chez les jeunes élèves, en les motivant à devenir des membres actifs des associations scolaires de leur choix en y adhérant et en y prenant des responsabilités.

2.3.2. Préparer l'enfant à devenir un acteur économique

En plus d'être des acteurs sociaux, il s'agit également d'inculquer aux jeunes enfants les rudiments nécessaires pour faire d'eux de dynamiques acteurs économiques à moyen ou long terme.

À ce titre, l'éducation à l'entrepreneuriat qui s'implante dans notre système éducatif apparaît comme la plateforme idéale pour permettre aux jeunes élèves de découvrir leur potentiel et de l'améliorer afin de se forger un profil pour leur future insertion professionnelle. L'inscription d'une plage horaire à l'emploi du temps pour les activités entrepreneuriales est l'illustration parfaite de cette volonté (cf. « Mémento », § 4.3, sur l'entrepreneuriat à l'école).



2.3.3. Faire acquérir à l'enfant, certaines valeurs ou compétences « non académiques »

La participation active des élèves aux activités de vie scolaire favorise chez eux l'acquisition de certaines valeurs ou compétences qui ne font pas toujours l'objet d'enseignement en classe¹. L'on retiendra, entre autres : l'estime de soi, la confiance en soi, l'altruisme, la solidarité, la persévérance, l'initiative, la créativité, la coopération, l'empathie, la générosité, l'esprit d'équipe...

Les nombreux travaux de recherche sur la question des compétences sociales ne font guère apparaître de consensus autour de leur définition. La multiplication des termes pour les désigner en est la preuve : « compétences non académiques », « soft skills », « compétences sociales », « non cognitive skills », « savoir-être », etc.

En revanche, un consensus se dégage aujourd'hui pour affirmer que ces « compétences non académiques » conditionnent fortement la réussite des apprentissages scolaires comme professionnels.

2.3.4. Impacter positivement les apprentissages en classe

Les activités de vie scolaire constituent un prolongement idéal des apprentissages scolaires, un champ de réinvestissement et d'opérationnalisation des acquisitions de la classe. Elles offrent aux élèves l'occasion de concrétiser et donc de mieux comprendre le sens et l'intérêt certaines notions enseignées théoriquement lors des leçons.

EXEMPLE : les notions de longueurs, de largeurs, de périmètre, d'aire, etc. étudiées en mathématiques sont utilisées lors des mesures de parcelles au niveau du jardin scolaire.

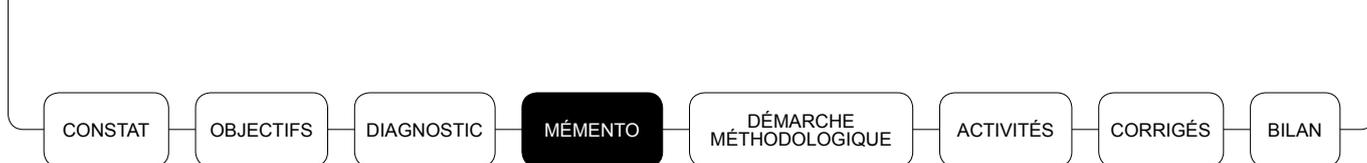
Par ailleurs, ces activités forment mentalement l'enfant à mieux affronter les difficultés de la classe à travers l'acquisition des valeurs précédemment citées, à savoir : la persévérance dans l'effort, la capacité à repousser ses limites, la confiance en soi et en ses potentialités, etc.

3. L'ENTREPRENEURIAT À L'ÉCOLE

3.1. Présentation

L'entrepreneuriat scolaire ou éducatif n'est pas une structure formelle, une association avec des organes définis comme une coopérative ou autre type d'association scolaire. Il s'agit plutôt d'une démarche, d'une culture à inculquer aux élèves dès le bas âge.

¹ Bien qu'elles puissent y être favorisées.



L'éducation à l'entrepreneuriat est un processus pratique, dynamique et structurant qui permet aux enfants de devenir autonomes et responsables. Elle contribue à la construction d'une personnalité entreprenante de l'enfant dans le but de faire de lui un véritable acteur de développement. Celui-ci a l'occasion de reconnaître les défis de la vie courante, de développer et de consolider des savoir-faire, des savoir-être et des savoir-agir dans le but d'induire le changement. L'enfant découvre son potentiel, l'actualise au fil du temps tout en développant son pouvoir d'action et se forge progressivement un profil entrepreneurial qui oriente significativement ses choix professionnels futurs.

C'est une approche basée essentiellement sur le développement de microprojets dans lesquels les jeunes vont investir les acquis disciplinaires. Ce mécanisme transversal peut être mis en œuvre à travers :

- la coopérative de scolaire (au niveau de toute l'école);
- les microentreprises coopératives de classe;
- d'autres organisations associatives scolaires (clubs).

EXEMPLES :

- La coopérative scolaire peut développer un projet d'élevage de lapins.
- Le club hygiène/santé peut mettre en place un projet d'assainissement des alentours de l'école.

L'objectif reste bien entendu qu'au-delà de l'environnement scolaire, la famille de l'enfant en particulier et la communauté en général constituent, à terme, des champs d'investissement des acquis de l'éducation à l'entrepreneuriat.

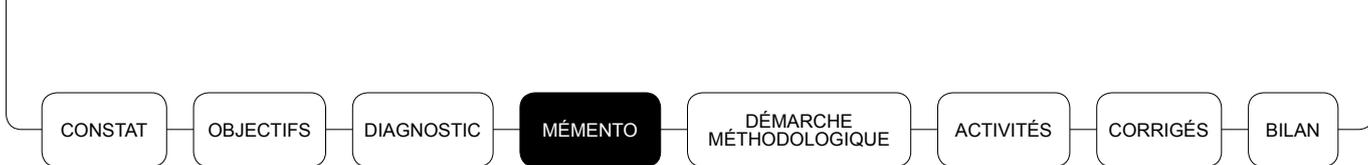
3.2. L'esprit entrepreneurial

3.2.1. Une logique de l'action fondée sur la réflexion

L'entrepreneuriat obéit à un état d'esprit qui s'inscrit dans une dynamique (ou logique) de l'action. Il s'agit avant tout d'éviter autant que possible que les élèves se retrouvent impliqués dans des actions spontanées dont ils ne perçoivent pas l'intérêt ou qu'ils ne comprennent même pas.

Il faut donc réussir à forger en eux l'état d'esprit qui sous-tend l'idée que toute action qu'ils mènent doit obéir nécessairement à une phase conceptuelle avant la mise en œuvre, en passant par la recherche des moyens de réalisation. Cela constitue le fondement de l'esprit entrepreneurial qui doit les amener à s'inscrire autant que possible dans une démarche bien précise, dite entrepreneuriale (cf. « Démarche méthodologique », § 3.6).

L'esprit et la culture entrepreneuriaux s'acquièrent à travers la participation de l'enfant à des expériences entrepreneuriales telles que :



- la conception et la mise en œuvre de projet ;
- les visites d’entreprises ou d’institutions ;
- les rencontres d’entrepreneurs, de chefs d’entreprises ou de leaders ;
- les stages auprès d’entrepreneurs (un mercredi par mois ou durant les vacances scolaires) pour favoriser la connaissance du métier (cordonnerie, usine, plantation...).

Afin de mieux intéresser les enfants à la mise en œuvre de microprojets entrepreneuriaux, l’enseignant-accompagnateur doit s’atteler dans un premier temps à les amener à « se situer au regard de l’entrepreneuriat ». Il faut pouvoir faire découvrir à chacun d’entre eux, le potentiel qui sommeille en lui (charisme, bon orateur, disponibilité au sein du groupe...) et l’amener par la suite à le développer à travers la dynamique de l’action.

3.2.2. Les activités entrepreneuriales à l’école primaire

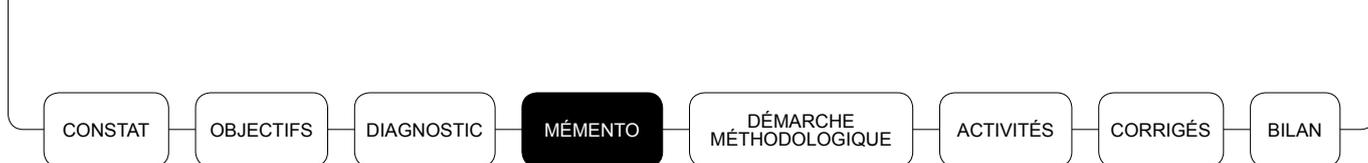
Selon les indications actuelles de la Direction de la vie scolaire, l’entrepreneuriat scolaire se déploie à travers des projets répartis essentiellement en trois grandes familles qui couvrent dix domaines d’activités.

Comment l’entrepreneuriat se déploie-t-il à l’école ?

- **Les familles d’activités :**
 1. Les projets entrepreneuriaux qui permettent de créer des produits.
 2. Les projets entrepreneuriaux qui permettent d’offrir des services.
 3. Les projets entrepreneuriaux qui permettent d’organiser des événements.
- **Les dix domaines d’activités :**

N°	Domaines	Exemples de projet
1.	Social et humanitaire	Visite à domicile d’un élève malade et absent depuis quelques jours
2.	Environnement et développement durable	Assainissement, plantation et entretien de fleurs dans la cour de l’école
3.	Sport	Mise en place d’une équipe de cross, de hand-ball
4.	Agriculture et agroforesterie	Création d’un jardin potager
5.	Élevage et pisciculture	Développer une activité d’élevage d’escargots
6.	Industrie et transformation	Fabrication de savon, d’engrais

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



N°	Domaines	Exemples de projet
7.	Biotechnique, bio-industrie, biochimie	
8.	Arts et culture	Création d'une troupe de danse, exposition de travaux d'élèves
9.	Médias et Hi-Tech	Création d'un journal scolaire
10.	Numérique	Initiation des élèves de la classe à l'utilisation de l'ordinateur

En maternelle, il s'agira généralement d'offrir du service dans les domaines suivants : social, humanitaire, éco-citoyen, culturel, sportif...

Au primaire, par contre, en plus des projets de service, l'accompagnateur pourra également susciter des projets visant à créer des produits.

4. LES OUTILS D'ANIMATION DE LA VIE SCOLAIRE

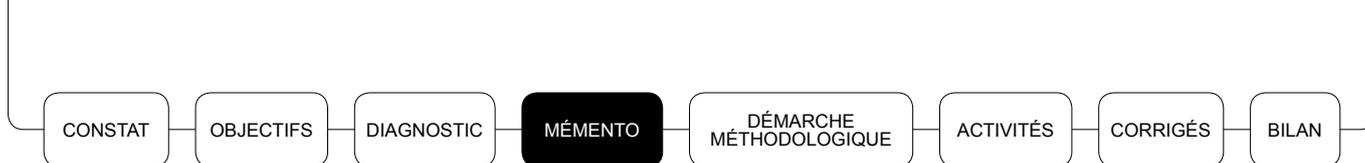
Pour l'animation de la vie scolaire, les structures classiques existantes sont la coopérative scolaire, les clubs scolaires et les associations sportives d'établissement.

4.1. La coopérative scolaire

4.1.1. Définition

La coopérative scolaire est une association d'élèves poursuivant un projet d'amélioration de la vie morale et matérielle de l'école. La conception de la coopérative scolaire sous sa forme classique a évolué pour donner vie à un concept nouveau qui est la microentreprise coopérative de classe. Au service de l'école, elle est menée par les enfants qui en ont l'exclusivité de l'animation et de la gestion, avec l'aide des adultes, en l'occurrence les tuteurs des coopératives.

La coopérative scolaire rassemble toutes les organisations associatives au niveau de l'école ; par exemple, le club hygiène/santé, le club environnement, le club de sport... font partie de la coopérative.



4.1.2. But éducatif

La coopérative offre aux enfants une plateforme pour s'exercer à la gestion courante du bien commun. C'est un outil d'éducation à la gouvernance et à la citoyenneté.

4.1.3. Organisation

L'organisation d'une coopérative s'articule essentiellement autour des organes suivants :

- L'assemblée générale (AG) : elle se compose de l'ensemble des élèves ayant adhéré à l'association coopérative. Elle met en place la coopérative scolaire et procède à son renouvellement annuel. Elle élit le bureau exécutif, choisit les membres du comité d'encadrement, valide le programme d'activités annuel et approuve les différents rapports de gestion du bureau exécutif.
- Le bureau exécutif (BE) : composé de six (6) membres, le bureau exécutif est élu par l'AG pour une durée généralement annuelle. Il assure le pilotage des activités et la gestion de la coopérative au quotidien.
- Le comité d'encadrement : il se compose d'élèves, d'anciens élèves, d'enseignants, de parents d'élèves et même d'autorités locales. Il compte un président, un secrétaire-rapporteur, deux conseillers techniques et des membres ordinaires.

Il a pour missions essentielles de :

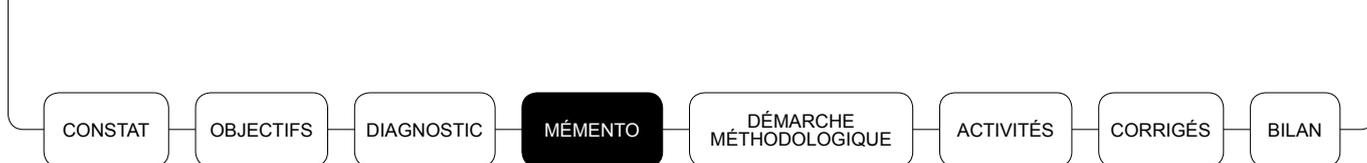
- recevoir et analyser les programmes d'activités en vue de conseiller une priorisation des activités à mener ;
- aider le BE à trouver les moyens de mise en œuvre des activités programmées.

À côté de ces organes-clés, l'on note l'existence du tuteur, un enseignant de l'école qui est le guide chargé d'encadrer les projets initiés par les élèves. Il constitue, par ailleurs, l'interlocuteur de toutes les autorités et effectue toutes les opérations bancaires au nom du président et du trésorier qui lui donnent mandat à cet effet.

4.1.4. Fonctionnement

La coopérative fonctionne à travers les activités suivantes :

- La tenue d'une AG électorale annuelle pour le choix démocratique du président qui désigne par la suite les membres de son BE ;
- L'élaboration d'un plan d'activités annuel ;
- L'élaboration d'un budget annuel de fonctionnement ;
- L'exécution des activités inscrites au programme annuel et qui portent généralement sur l'agropastoral, l'artisanat et les travaux manuels, le petit commerce, les prestations de compatibles avec les droits de l'enfant, l'entretien de l'environnement...
- La tenue d'assemblées périodiques pour informer et rendre compte.



4.2. La microentreprise coopérative de classe

4.2.1. Définition

La microentreprise coopérative de classe est une association d'élèves poursuivant un projet d'amélioration de la vie morale et matérielle de la classe, à l'image de la coopérative scolaire à l'échelle de l'école.

4.2.2. But éducatif

Le but principal de la microentreprise coopérative de classe est de rapprocher davantage la coopérative des coopérateurs que sont les élèves, afin de renforcer l'esprit coopératif. Elle permet une participation de proximité de ceux-ci dans l'exécution des tâches et activités quotidiennes, contrairement à la coopérative de l'école. Elle permet donc d'impliquer un plus grand nombre d'élèves et d'en responsabiliser le maximum.

4.2.3. Organisation

La microentreprise coopérative de classe est basée sur une organisation prenant en compte l'implication de tous les élèves dans l'exécution des tâches quotidiennes.

Chaque classe de l'école constitue une microcoopérative présidée par le chef de classe. Différents groupes (ou cellules) sont formés, placés sous la responsabilité de chefs de cellules pour gérer au quotidien les différentes tâches au niveau de la classe.

4.2.4. Fonctionnement

Sous la responsabilité d'un chef, chaque groupe (ou cellule) est responsabilisée pour une activité précise à exécuter au quotidien dans la classe. Il s'agit généralement de cellules chargées de gérer, au niveau de la classe :

- L'hygiène et la propreté (balayage, nettoyage du tableau, tenues vestimentaires, hygiène corporelle, coiffure, etc.);
- L'embellissement (décoration à thèmes);
- Le sport (matériel d'EPS, formation d'équipe, participation aux interclasses...);
- La culture (montage d'une troupe);
- Le matériel didactique (craie, règles, équerres, cartes, manuels et guides...);
- La discipline dans la classe (surveillance des bavards, des élèves perturbateurs, application du règlement intérieur de la classe...);
- Le social (surveillance de l'assiduité, de la ponctualité, des absences, avec les raisons éventuelles).

Cependant, selon les réalités et les besoins locaux, le maître peut créer d'autres cellules.

Coopérative scolaire et microentreprises coopératives de classes

• Un fonctionnement plus fluide de la coopérative scolaire :

En effet, la grande coopérative de l'école s'appuie sur les microentreprises coopératives des différentes classes. À titre indicatif :

- Les chefs de classe et les responsables des cellules des coopératives de classe peuvent constituer une instance intermédiaire de consultation pour accompagner le bureau exécutif de la coopérative de l'école.
- Les activités socioéconomiques et éducatives de la coopérative de l'école peuvent être réparties entre les différentes coopératives de classe, selon une programmation.

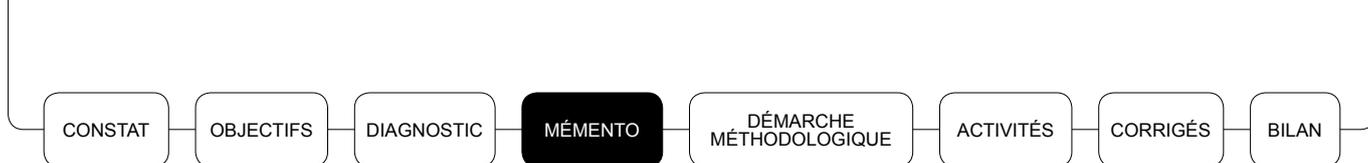
Par exemple, pour une semaine donnée :

- L'entretien du jardin scolaire peut être confié à la micro coopérative de classe du CE2.
- L'entretien du poulailler peut être effectué par la micro coopérative de classe du CM1.
- Chaque microcoopérative de classe peut être sollicitée pour désigner hebdomadairement un certain nombre d'élèves pour constituer une brigade de surveillance lors des périodes creuses (recréations, interclasses), avec des signes distinctifs (banderoles, chasubles, brassards...).

• Le renforcement de l'esprit coopératif et de la notion de responsabilité :

Cette approche de la coopérative scolaire présente plusieurs avantages, entre autres :

- À la base, l'esprit coopératif est renforcé au niveau de la classe, de même que la notion de responsabilité ;
- Davantage d'élèves sont initiés à la responsabilité et à la gestion du bien commun (cette opportunité n'est pas offerte au plus grand nombre dans le cadre de la grande coopérative de l'école) ;
- La gestion quotidienne des tâches au niveau de la classe est perçue dorénavant par l'élève non plus comme une exigence ou une volonté du maître, mais plutôt comme sa participation à l'action communautaire ;
- La gestion des activités scolaires se fait au quotidien dans la classe, et non plus seulement hebdomadairement à la seule plage horaire prévue à l'emploi du temps pour les activités coopératives.



4.3. Le club scolaire

4.3.1. Définition

Le club scolaire est un groupe d'élèves réunis autour d'un objectif commun relatif à une problématique précise au niveau de l'école (par exemple, questions de santé, d'environnement...).

4.3.2. But éducatif

Le club, à travers ses actions, essaye d'apporter des solutions à la problématique posée, avec l'aide de l'équipe enseignante et même des parents d'élèves.

4.3.3. Typologie des clubs scolaires

Il existe des clubs obligatoires et des clubs facultatifs. Selon les textes réglementaires actuellement en vigueur, trois clubs impliquant activement la participation des élèves doivent être obligatoirement installés :

- Le club hygiène/santé : il vise à mettre l'apprenant au centre de l'initiative en faveur de la promotion de la santé et de l'hygiène en milieu scolaire.
- Le club pairs éducateur VIH/SIDA : il a pour objectif de mettre l'apprenant au centre de la lutte contre la pandémie du VIH/SIDA en milieu scolaire.
- Le club enfants messagers de la paix : il vise à mettre les élèves au centre de l'initiative en faveur de la promotion de la paix et de la tolérance en milieu scolaire.

Les clubs facultatifs sont mis en place en fonction des besoins. Ainsi, tu peux en susciter en tenant compte de la réalité de ton école (club de lecture, club d'excellence, club de poésie, club de cuisine...).

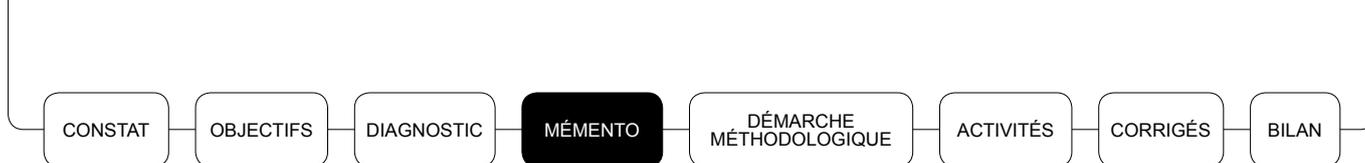
4.3.4. Organisation

À l'image des coopératives, l'organisation des clubs s'articule également autour des organes que sont : l'assemblée générale, le bureau exécutif (12 membres), le comité d'encadrement (cf. organisation de la coopérative scolaire).

N.B. : Les membres du bureau exécutifs sont appelés « élèves pairs éducateurs ».

4.3.5. Fonctionnement

Pour le bon fonctionnement d'un club, ses membres doivent élaborer un règlement intérieur et un plan d'actions annuel.



Selon le guide méthodologique d'animation, le fonctionnement doit s'effectuer à travers des rencontres hebdomadaires, des séances d'animation, des activités (à l'école et dans la communauté) :

- Les rencontres hebdomadaires constituent l'occasion pour les élèves pairs éducateurs de faire le point sur une activité menée, de préparer une activité à venir, ou alors de renforcer leurs capacités sur certaines compétences de vie courante à installer ou à renforcer chez leurs camarades.
- Les séances d'animation, dirigées et animées par les élèves pairs éducateurs eux-mêmes, sont l'occasion de :
 - sensibiliser leurs camarades sur le problème qui fait l'objet de l'animation ;
 - communiquer à leurs camarades des compétences de vie courante adaptées au problème traité ;
 - trouver ensemble des méthodes adéquates pour apporter une solution au problème ;
 - prendre ensemble l'engagement d'apporter le changement recherché.
- Les activités donnent aux membres l'occasion d'améliorer leurs comportements individuels et collectifs vis-à-vis du problème posé, en rapport avec l'objet du club. Elles se déroulent généralement au sein de l'école ou aux alentours, afin d'en améliorer l'environnement. Quelquefois cependant, un club peut étendre son champ d'action et offrir des services à la communauté. Cela renforce la culture du bénévolat chez les élèves.

Les activités des différents clubs de l'école peuvent s'appuyer sur les microentreprises coopératives de classe. Par exemple, le club hygiène/santé peut s'appuyer sur les responsables des cellules hygiène et propreté des coopératives de classe pour atteindre l'ensemble des élèves.

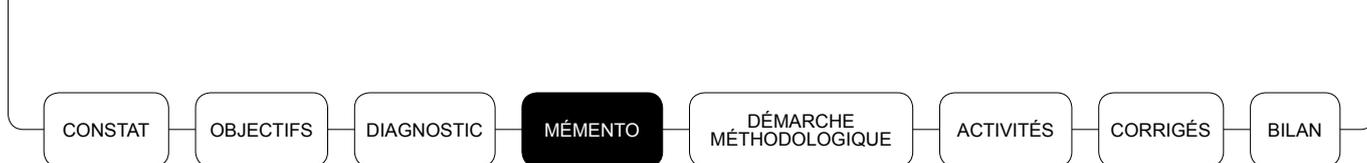
4.4. L'association sportive d'établissement

4.4.1. Définition

Selon les termes de l'arrêté interministériel n° 016/MPJSL/MENET du 11 janvier 2013, l'association sportive d'établissement (ASE) dans l'enseignement primaire est une association de droit commun créée au sein de chaque école primaire. Elle est placée sous la tutelle administrative, technique et financière du Ministère des Sports, d'une part, et sous la tutelle pédagogique du Ministère de l'Éducation nationale, d'autre part. L'ASE est obligatoire dans chaque école, selon l'article 3 de l'arrêté susmentionné.

4.4.2. But éducatif

Les ASE à l'école primaire ont pour but essentiel l'animation des écoles sur le plan sportif et la saine occupation des élèves. Elles constituent le cadre de mise en œuvre des projets sportifs de l'établissement. Elles contribuent à l'apprentissage des règles relatives à la prévention de la violence, à la citoyenneté et à la promotion de la culture sportive. Elles



permettent aux élèves d’acquérir des compétences et des connaissances leur permettant soit de participer à des rencontres sportives, soit de les organiser dans le respect des règles.

4.4.3. Organisation

L’organisation d’une ASE est basée sur les trois organes suivants :

- L’assemblée générale (AG) : elle se compose d’élèves, des enseignants de l’école, de parents d’élèves et de membres de la communauté éducative. L’AG est souveraine pour statuer sur toute question relative à la vie de l’association.
- Le comité directeur : présidé de droit par le directeur, il se compose aux deux-tiers ($\frac{2}{3}$) d’enseignants, parents ou autres acteurs et au tiers ($\frac{1}{3}$) d’élèves titulaires d’une licence OISSU en cours de validité. En plus du président, il comprend un secrétaire général, un secrétaire adjoint et un trésorier majeur.
- Le commissariat aux comptes : c’est l’organe de contrôle des recettes et des dépenses de l’association. Il est composé de deux membres élus en assemblée générale.

4.4.4. Fonctionnement

Tout comme les clubs scolaires, l’AES constitue également une modalité pratique de mise en œuvre des activités coopératives. Elle s’appuie sur les responsables des cellules sportives des microcoopératives de classe.

Ainsi donc, elle :

- organise des compétitions interclasses à l’intention des élèves. Pour cela, elle doit :
 - accompagner les cellules sportives des classes dans la formation de leurs équipes ;
 - planifier et organiser les compétitions (football, hand-ball, cross, volley-ball...);
- constitue des équipes compétitives à l’échelle de l’école dans différentes disciplines. Cela nécessite d’ :
 - effectuer des présélections lors des compétitions interclasses puis des sélections finales ;
 - organiser des séances d’entraînement pour préparer les compétitions ;
- fait participer les équipes de l’école aux compétitions extérieures : tournois sportifs au niveau national, régional, local (IEP, secteur pédagogique et écoles).

N. B. : Au-delà des élèves, l’ASE peut organiser des galas sportifs impliquant les élèves et les enseignants.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette rubrique de la séquence te propose des stratégies, des méthodes et des outils pour te permettre d'accompagner efficacement la vie scolaire au sein de l'école.

Ces différentes stratégies, méthodes et outils vont porter sur :

- la réalisation d'un état des lieux ;
- l'impulsion de la création d'une association d'élève ;
- l'accompagnement des activités de vie scolaire.

1. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX SUR L'EXISTENCE ET LE FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS D'ÉLÈVES DANS L'ÉCOLE

Pour faire un état des lieux, il faut :

- identifier l'existant et les manques au niveau des associations scolaires ;
- vérifier le bon fonctionnement et l'équilibre au sein des associations existantes.

1.1. Faire un état des lieux de l'existant

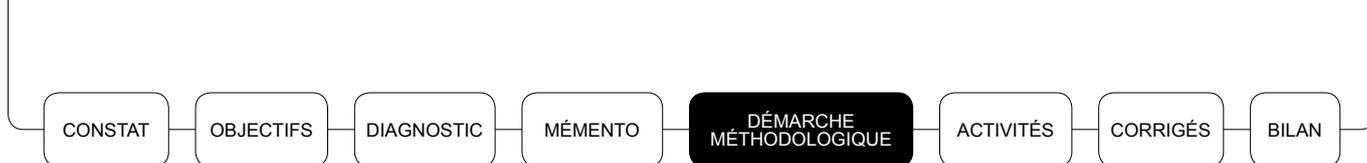
Concernant l'identification de l'existant et les manques, tu dois :

- établir la liste de toutes les associations susceptibles d'exister dans une école primaire (cf. « Mémento ») ;
- faire le point de celles qui existent déjà dans ton école et identifier celles qui n'existent pas ;
- établir un ordre de priorité de mise en place (court, moyen et long termes) pour les associations qui n'existent pas ; en effet, il ne s'agit pas de les créer toutes en même temps.

1.2. Contrôler le fonctionnement

Pour le contrôle du fonctionnement correct de celles qui existent, tu dois :

- vérifier l'existence des registres de gestion et les consulter ;
- t'assurer de l'existence de PV ou CR des réunions et des activités menées et les consulter ;
- vérifier l'existence de tous les organes statutaires de l'association ;



- t'assurer que les élèves sont effectivement impliqués en grand nombre, en allant observer sur place ;
- vérifier l'existence d'un plan d'actions ;
- relever les déséquilibres en rapport avec :
 - l'âge : il faut classer les membres des différentes associations par niveau de cours afin de détecter si les tout-petits de CP ne sont pas marginalisés au détriment des grands de CE et CM ;
 - le genre : il faut déterminer le nombre de garçons et de filles dans les associations existantes et vérifier si :
 - la tendance est à la parité au niveau du nombre de filles et de garçons ;
 - le genre est pris en compte dans la répartition des tâches ;
 - les compétences développées : il faut vérifier s'il y a une diversification des activités au niveau du sport, de la culture, de l'environnement, des activités entrepreneuriales, activités intellectuelles, des activités manuelles...

2. IMPULSER LA CRÉATION D'UNE ASSOCIATION D'ÉLÈVES

Ton action consistera à :

- sensibiliser à la création ;
- créer l'association.

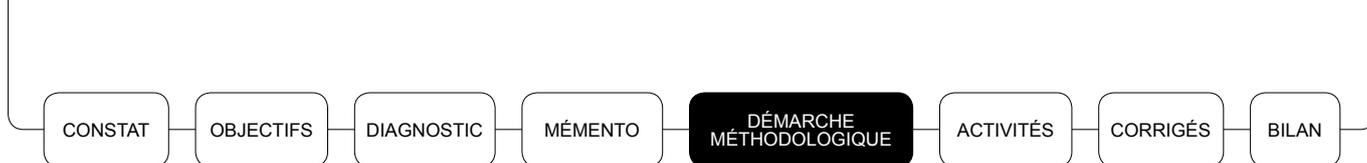
2.1. Sensibiliser à la création

La stratégie de sensibilisation va se faire auprès des enseignants et des élèves.

2.1.1. Sensibilisation des enseignants

Pour amener tes adjoints à adhérer et à s'impliquer dans la création de l'association, tu dois :

- préparer un argumentaire pour les convaincre du bien-fondé de l'association. Pour cela, appuie-toi sur :
 - les enjeux ;
 - les finalités ;
 - d'éventuelles statistiques ;
 - les obligations réglementaires de l'école... ;
- soutenir ton argumentaire devant le conseil des maitres. À cette occasion, tu dois suffisamment motiver tes collaborateurs pour qu'un volontaire se désigne pour



l'encadrement de l'association. Si aucun de tes adjoints ne se porte volontaire, lève la séance pour la réunion du jour. Ultérieurement, aborde individuellement tes adjoints en ciblant celui qui te semble le plus apte. Si, malgré tout, il n'y a toujours pas de postulant, tu désignes alors celui qui présente le meilleur profil pour l'activité à encadrer.

2.1.2. Sensibilisation des élèves

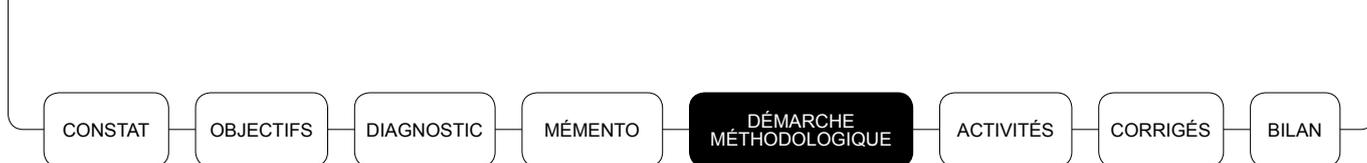
Afin de susciter l'intérêt des élèves pour l'association à créer, tu dois :

- faire la première annonce au drapeau. Tu pourras pour la circonstance :
 - t'appuyer sur l'argumentaire précédent, en choisissant des termes appropriés ;
 - annoncer le choix futur d'un président et d'un bureau à mettre en place ;
- poursuivre la sensibilisation des élèves, sur une période que tu auras définie au préalable avec tes adjoints, par le biais de :
 - l'enseignant-encadreur retenu qui passe dans chaque classe ;
 - l'enseignant titulaire de chaque classe ;
 - chaque chef de classe ;
 - supports images, audio ou vidéos...

2.2. Créer une association scolaire

Une fois la sensibilisation achevée, tu peux passer maintenant à la création de l'association. Pour cela, tu dois accompagner l'encadreur choisi dans :

- la mise en place d'un comité électoral composé d'élèves et chargé de conduire le processus électoral. Celui-ci doit :
 - être composé d'élèves ;
 - recevoir les candidatures ;
 - organiser la campagne, puis les élections ;
 - proclamer les résultats ;
- l'organisation de la campagne électorale. À ce niveau, il faut :
 - présenter le comité électoral et les candidats au drapeau ;
 - ouvrir une période de campagne (à titre indicatif, de quelques jours à une semaine) ;
 - veiller à une programmation judicieuse des passages des candidats dans les différentes classes ;
- l'organisation des élections par le comité électoral ; il faut :
 - procéder au vote, dans chaque classe ;
 - superviser le dépouillement et la proclamation des résultats ;
 - présenter le président élu au drapeau et lui permettre de faire une adresse à l'endroit de ses camarades ;



- l'installation des organes, l'élaboration du plan d'actions et du budget. À ce niveau, il faut :
 - encadrer le président dans le choix des membres du bureau exécutif;
 - superviser la mise en place des autres organes de l'association ;
 - soutenir l'élaboration du plan d'action et éventuellement d'un budget.

3. ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE LA VIE SCOLAIRE

Dans ce qui suit, il t'est proposé, à titre indicatif, six axes stratégiques d'accompagnement des activités de la vie scolaire. Tu pourras éventuellement en développer d'autres.

3.1. Mobiliser les élèves autour d'une activité de vie scolaire

Mobiliser les élèves autour d'une activité suppose que tes adjoints et toi réussissiez à susciter de l'intérêt chez eux pour l'activité.

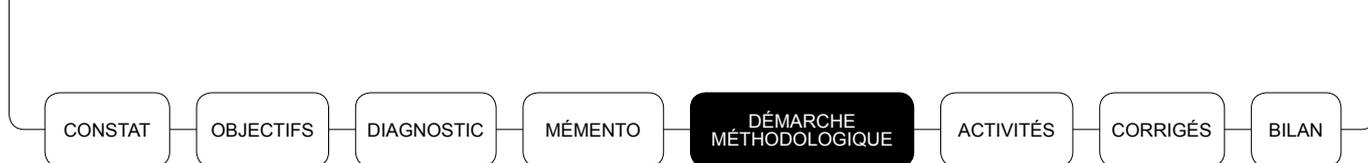
Pour cela, il est possible de :

- sensibiliser au drapeau et dans chaque classe (cf. sensibiliser à la création) ;
- utiliser des prospectus et autres supports images incitatifs. À titre d'exemple, l'on peut utiliser des images mettant en évidence des personnes ayant prospéré dans le domaine concerné ;
- projeter des films sur l'activité en question ;
- projeter des séquences filmées réalisées avec des élèves de l'école en train de mener l'activité ;
- organiser des causeries sur le thème avec une ou plusieurs personnes-ressources ;
- organiser des visites de sites en rapport avec l'objet de l'activité...

3.2. Accompagner l'élaboration d'un plan d'actions annuel, avec ou sans budgétisation

Pour encadrer cette activité de planification, tu dois veiller à :

- faire mettre en place un comité de rédaction équilibré comportant :
 - cinq membres (à titre purement indicatif) ;
 - des filles et des garçons (dans la proportion $\frac{2}{3}$ ou inversement) ;
 - des élèves issus des niveaux allant du CE1 au CM2 ;



- faire recenser les besoins. Cela pourrait obéir au schéma suivant :
 - élaborer une fiche de recensement des besoins ;
 - sensibiliser les élèves sur l’importance de leur participation à l’élaboration du programme d’activités (cf. pour le schéma de la sensibilisation) ;
 - distribuer les fiches par classe en s’appuyant sur les chefs de classe ;
- traiter les besoins récoltés en les priorisant :
 - classer les besoins recueillis par types ;
 - établir une priorisation afin d’identifier ceux qui seront pris en compte ;
- élaborer le projet de programme d’activités en rapport avec les besoins retenus ;
- confectionner, s’il y a lieu, un projet de budget qui accompagne le programme d’activités ;
- faire approuver le projet de programme d’activités budgétisé par le bureau exécutif (en collaboration avec le directeur, le tuteur et le président du comité d’encadrement) ;
- soumettre à l’assemblée générale pour adoption.

3.3. Accompagner la coordination des activités des différentes associations

La durée hebdomadaire consacrée aux activités de vie scolaire étant relativement réduite, il est important qu’un calendrier des activités des différentes associations soit bien planifié.

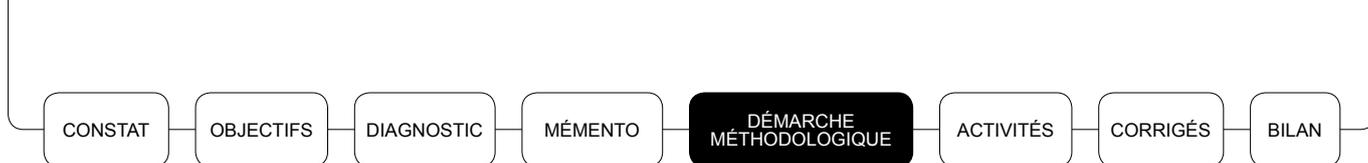
Pour cela, l’on te propose de :

- réunir le conseil de maitres (ou les maitres encadreur des activités) ;
- rassembler les plans d’actions de toutes les associations ;
- identifier les activités prévues dans les mêmes périodes ;
- définir une périodicité de programmation (par mois, à titre indicatif) ;
- programmer les activités par semaine et les entités concernées, pour toutes les quatre (ou cinq) semaines du mois. Élaborer un calendrier consensuel permettant une rotation judicieuse des différentes associations scolaires.

EXEMPLE DE PROGRAMMATION :

Moment	Association programmée	Lieu
Chaque jour	Micro entreprise coopérative de classe	Dans les classes
Semaine 1 du mois	Clubs scolaires	Salle allouée à chaque club
Semaine 2 du mois	Coopérative scolaire	Dans la cour de l’école ou en dehors
Semaine 3 du mois	Association sportive d’établissement	Terrains de sport

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



Moment	Association programmée	Lieu
Semaine 4 du mois	Coopérative scolaire	Dans la cour de l'école ou en dehors
Un mercredi matin par mois	Visite entrepreneuriale : les élèves se déplacent dans une entreprise ou un entrepreneur vient à l'école pour entretenir les élèves. N.B. : Il ne s'agit pas nécessairement ici de grandes entreprises. Un cordonnier, un tisserand ou un potier peut faire office d'entrepreneur dans le présent cadre.	

3.4. Accompagner la recherche de partenaires pour le financement des activités des associations

Les ressources internes des associations scolaires ne suffiront pas toujours pour mener à bien leurs projets et activités. Tu devras donc les aider à rechercher de l'aide auprès de structures partenaires (ONG, collectivités). Tu pourras dans ce sens, t'appuyer sur la séquence 2 du livret 2 qui traite de cet aspect.

3.5. Accompagner l'installation des compétences chez les élèves

À la fin de chaque activité menée, tu pourras amener les maitres-encadreurs à faire découvrir à leurs élèves les compétences développées lors de la pratique de cette activité.

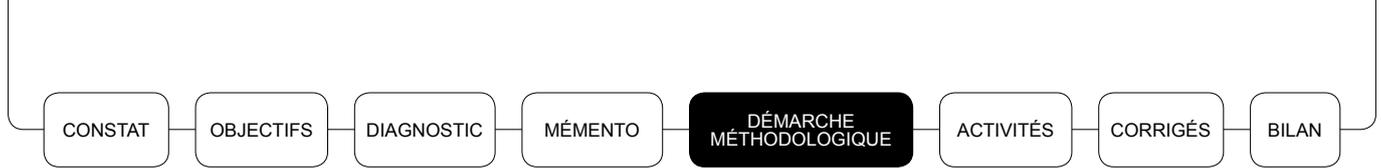
Pour cela, il te faut dire au maitre-encadreur de/d' :

- attirer l'attention des élèves sur les résultats obtenus ;
- amener les élèves eux-mêmes à expliciter :
 - les difficultés rencontrées ;
 - les solutions et stratégies utilisées pour les surmonter ;
- amener les élèves à tirer des leçons de ces résultats en mettant clairement en évidence :
 - les valeurs et compétences développées au cours de l'activité ;
 - les liens entre ces valeurs et le travail de classe ou la vie de tous les jours.

3.6. Inculquer l'esprit entrepreneurial aux élèves

Dans le cadre de tes fonctions, tu pourrais t'appuyer sur les éléments suivants pour amener tes adjoints à inculquer l'esprit entrepreneurial aux élèves. Tu veilleras à ce que, pour les microprojets, les élèves soient eux-mêmes acteurs de :

- l'initiation du projet : l'idée-projet part des élèves eux-mêmes : une idée digne d'intérêt pour eux, une problématique qui a du sens pour eux (élèves initiateurs) ;



- la planification du projet : les élèves transforment leur idée en projet réalisable, en font une analyse succincte des conditions de réalisation : cout, disponibilité des ressources, marché potentiel, identification des bénéficiaires... (élèves planificateurs);
- la préparation de la mise en œuvre : les élèves réunissent les moyens pour la mise en œuvre de leur projet (élèves pragmatiques et responsables);
- la réalisation du projet : les élèves sont acteurs de la réalisation du projet (élèves réalisateurs);
- l'évaluation du projet : les élèves font le bilan du projet, jettent un regard critique sur ce qui a été réalisé, en tirent les points de satisfaction et les faiblesses... (élèves évaluateurs).

En s'appuyant sur le guide d'accompagnement, l'enseignant-accompagnateur doit tout mettre en œuvre pour amener les élèves à s'inscrire dans cette démarche.

ACTIVITÉS

Les cinq (05) activités suivantes sont des études de cas qui te placent face à des situations professionnelles authentiques. Pour répondre aux questions, sers-toi des apports du « Mémento » et de la « Démarche méthodologique ». Quand tu auras terminé cette série d'activités, tu pourras consulter les corrigés proposés en fin de séquence.

► Activité 1

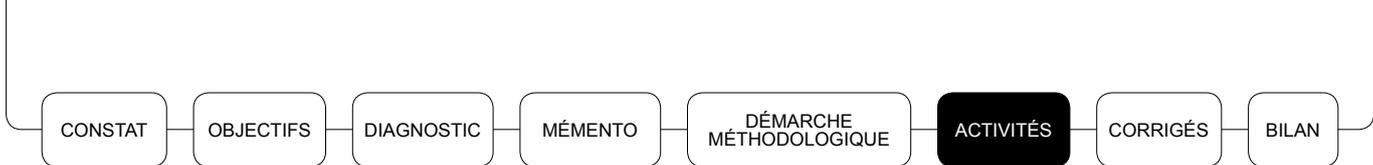
Tu as réussi à créer dans ton école plusieurs associations d'élèves. Chaque encadreur est motivé pour impulser une dynamique à ses activités. Cependant, tu constates que l'exploitation de la plage horaire consacrée aux activités entrepreneuriales ne permet pas de satisfaire tous les acteurs : les activités des clubs se chevauchent, les encadreurs se disputent souvent car chacun veut mettre en priorité les activités de son entité par rapport aux autres.

En ta qualité de premier responsable de l'école, propose des solutions pour régler cette situation.

► Activité 2

À l'occasion d'une compétition interclasses en football, l'équipe du CE1 est menée par celle de CM1 par le score de 2 buts à 0 à un quart d'heure du terme du match. Certains semblent découragés, mais, avec les conseils de leur maître et le soutien des autres élèves de la classe, ils rattrapent leur retard et finissent par remporter la victoire par le score final de 3 buts à 2.

À la fin du match, tu viens leur adresser un message. Indique les éléments que tu abordes lors de ton intervention.



► **Activité 3**

À ta prise de fonctions, tu veux effectuer un état des lieux des associations scolaires de ton école. Pour cela, tu rencontres chaque encadreur afin de réunir les éléments justificatifs de l'existence et du fonctionnement de leurs structures respectives.

L'encadreur du club VIH/SIDA a porté à ta connaissance les éléments suivants :

- L'information selon laquelle une activité de sensibilisation a été menée au cours de l'année scolaire. Les documents y afférents ne sont pas disponibles.
- Une liste globale des membres de l'association (16 membres), qui comprend 12 garçons et 4 filles du CM2 au CE2. Parmi eux, 9 sont membres du bureau exécutif : 5 de CM2, 3 de CM1 et 1 de CE2.

a. Quelle analyse fais-tu du fonctionnement de ce club ?

.....

.....

.....

.....

b. Vers quelles évolutions vas-tu accompagner l'encadreur ?

.....

.....

.....

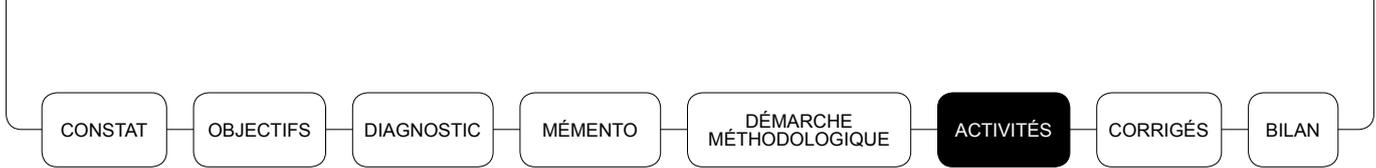
.....

► **Activité 4**

Il te revient de plus en plus que des parents d'élèves se plaignent que l'on se serve de leurs enfants pour des activités autres que les apprentissages en classe ; par exemple, pour du jardinage ou pour l'entretien de l'environnement scolaire. Ils n'en voient pas l'intérêt et estiment que ce temps précieux peut leur servir pour mieux apprendre leurs leçons.

En ta qualité de directeur de l'école, tu réunis tous les parents d'élèves pour les sensibiliser à l'importance des activités de vie scolaire. Présente un argumentaire pour les convaincre.

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 5**

Un élève de CP1 de ton école est malade et absent depuis quelques jours. Le maître veut susciter une action entrepreneuriale de type social. En tant que directeur de l'école, il sollicite ton aide pour la réalisation de ce projet.

Explique-lui les étapes à suivre.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

Les corrigés des autotests te donnent quelques ébauches de solutions pour les problèmes posés. Tu pourras les approfondir et les enrichir en exploitant à fond les rubriques « Mémento » et « Démarche méthodologique ».

► Autotest 1

La vie scolaire recouvre l'ensemble des mesures, mécanismes et activités extracurriculaires complémentaires de l'entreprise pédagogique.

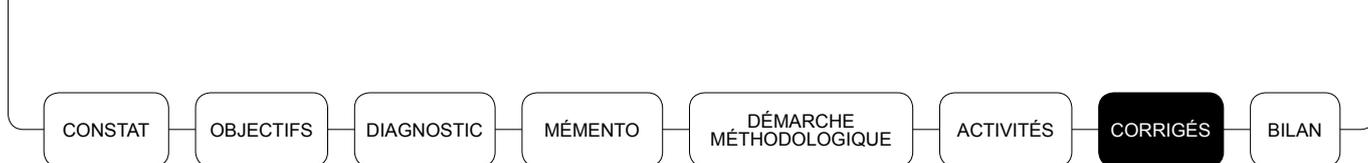
Elle s'alimente d'un certain nombre d'activités qui ne concernent pas les enseignements effectués en classe dans le cadre des programmes, et qui participent également au développement global de l'enfant.

La conduite de ces activités s'effectue à travers des associations composées et animées exclusivement par les élèves, encadrés par des adultes (enseignants et quelquefois parents d'élèves).

► Autotest 2

On peut classer les différentes finalités en quatre domaines :

- Préparer l'enfant à devenir un acteur social autonome et responsable : cela prend en compte la participation à la vie de l'école, la socialisation, la notion d'engagement, la découverte de la démocratie, le développement de la citoyenneté, etc.
- Préparer l'enfant à devenir un acteur économique : cela prend en compte l'esprit d'initiative, l'entrepreneuriat, l'autonomie et la gestion, le leadership, etc.
- Faire acquérir à l'enfant, certaines valeurs ou compétences « non académiques » : il s'agit de valeurs ou compétences qui ne s'enseignent pas en classe, mais qui s'acquièrent progressivement lors des activités de vie scolaire. L'on peut citer, entre autres, la confiance en soi, l'altruisme, la créativité, la persévérance, etc.
- Impacter positivement les apprentissages en classe : la vie scolaire constitue un prolongement idéal des apprentissages scolaires, un champ de réinvestissement et d'opérationnalisation des acquisitions de la classe.



► **Autotest 3**

Voici des exemples de situation scolaire permettant de développer des compétences scolaires :

- a. Expression orale : prise de parole lors des discours, sensibilisations, réunions, etc.
- b. Expression écrite : rédaction de rapports, de comptes rendus, de lettres de sollicitation, etc.
- c. Mathématiques : mesures d’espaces (jardin, terrain de sport), calculs dans le cadre de la gestion (dépenses, recettes), etc.
- d. Sciences : étapes de la croissance d’un jeune plant de maïs semé au jardin scolaire, observation des éléments du relief lors d’une sortie, etc.

► **Autotest 4**

Les associations scolaires sont : Le club hygiène/santé – Le club de culture – La coopérative scolaire – Le club de lecture.

► **Autotest 5**

Pour chacune des associations scolaires ci-dessous, voici le principal but visé :

- a. La coopérative scolaire : bâtie sur le modèle d’une « mini-entreprise », elle offre aux enfants une plateforme pour s’exercer au travail manuel et à la gestion courante du bien commun.
- b. Le club scolaire : à travers ses actions, le club essaye d’apporter des solutions à une problématique précise, avec l’aide de l’équipe enseignante.
- c. L’association sportive d’établissement : son but principal est l’animation sportive de l’école et la saine occupation des élèves. Elle permet à ceux-ci d’acquérir des compétences et des connaissances leur permettant de participer à des rencontres sportives ou de les organiser dans le respect des règles.

► **Autotest 6**

	Activités agricoles	Élevage	Petit commerce	Activités ludiques	Activités sportives	Activités artisanales	Activités culturelles	Entretien hygiène et embelliss.	Prestations de service
Vente de fagots			X						
Cultures maraichères	X								
Jeu d’awalé				X					
Vente de fournitures scolaires			X						
Tissage						X			

	Activités agricoles	Élevage	Petit commerce	Activités ludiques	Activités sportives	Activités artisanales	Activités culturelles	Entretien hygiène et embelliss.	Prestations de service
Hand-ball					X				
Entretien d'un poulailler		X							
Ramassage de briques									X
Création d'un brule-tout								X	
Ballet, théâtre							X		
Jardin scolaire	X								
Peinture						X			

► **Autotest 7**

- L'assemblée générale élit le bureau exécutif, choisit les membres du comité d'encadrement, valide le programme d'activités annuel et approuve les différents rapports de gestion du bureau exécutif.
- Le bureau exécutif assure le pilotage des activités et la gestion de la coopérative au quotidien, puis rend compte à l'assemblée générale.
- Le comité d'encadrement analyse les programmes d'activités en vue de conseiller une priorisation des activités à mener et aide le bureau exécutif à trouver les moyens de mise en œuvre des activités programmées.

► **Autotest 8**

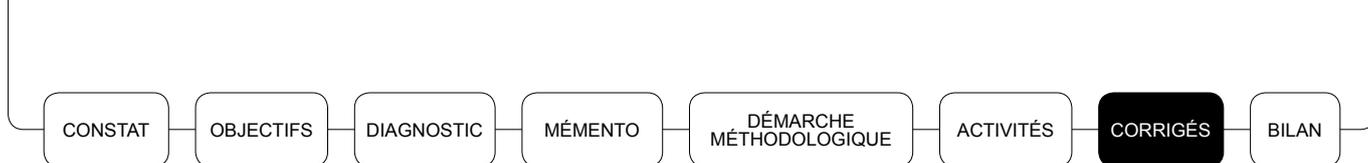
Voici les principales étapes pour mettre en place un club pairs éducateurs VIH/SIDA :

- Informer et sensibiliser le personnel enseignant ;
- Désigner l'enseignant encadreur ;
- Informer et sensibiliser les élèves ;
- Mettre en place un bureau exécutif et les autres organes.

► **Autotest 9**

Trois points nécessitent ton intervention :

- Le mode de désignation du président et des membres n'est pas démocratique ;
- Pour la même raison, le choix des membres du bureau est à revoir ;
- Dans la composition des instances, l'équilibre doit être respecté (niveaux de cours et parité garçons/filles).



► Autotest 10

Dans le cadre de cette activité, plusieurs éléments doivent déterminer ta conduite :

- Le samedi n'est pas un jour de classe, il n'y a pas d'obligation légale de présence des élèves.
- L'argument de rentabilité de cette action n'est pas essentiel. Les avoirs en caisse, bien qu'importants et non négligeables, sont secondaires par rapport à l'initiation des enfants à la gestion d'une « entreprise commune », à la conduite d'un projet, etc.
- Le travail des enfants pour un riche exploitant, demeurant loin de l'école, apparaît en contradiction avec les droits de l'enfant.
- De plus, on peut se demander si l'enseignant-encadreur a informé le directeur et obtenu son aval avant de programmer cette activité avec les élèves.

► Autotest 11

Pour aider le maître encadreur de ce club, tu dois l'accompagner et non te substituer à lui :

- Observe le fonctionnement du club pour mieux le comprendre (participe à une séance d'activité ou une réunion du bureau).
- Fais une analyse avec lui.
- Propose-lui des propositions de stratégies :
 - Sensibilisation verbale au drapeau et par classe ;
 - Affichage de support images dans l'école ;
 - Projection de films de sensibilisation ;
 - Projection de scènes filmées réalisées avec des élèves de l'école en train de réaliser l'activité ;
 - Émulation autour de l'activité (récompenses, jeu-concours, etc.).
- Aide-le à mettre ces stratégies en œuvre et à les évaluer.

► Autotest 12

Pour aider le tuteur, ici encore, tu dois l'accompagner et non te substituer à lui :

- Dialogue avec lui pour comprendre où se situent ses difficultés.
- Soumets-lui des propositions :
 - Organiser un recensement des besoins auprès des élèves de l'école ;
 - Sensibiliser les élèves de l'école à l'importance de leur participation à l'élaboration du programme d'activités :
 - Traiter les besoins récoltés et déterminer les activités du projet de programme ;
 - Mettre en place un comité de rédaction du programme d'activités et du budget ;
 - Faire rédiger le programme et le projet de budget qui l'accompagne ;

- Faire approuver le projet de programme d'activités budgétisé par le bureau exécutif en collaboration avec le directeur, le tuteur et le président du comité d'encadrement ;
- Soumettre ce projet à l'assemblée générale pour adoption.
- Aide par la suite le tuteur à mettre ces stratégies en œuvre et à les évaluer.

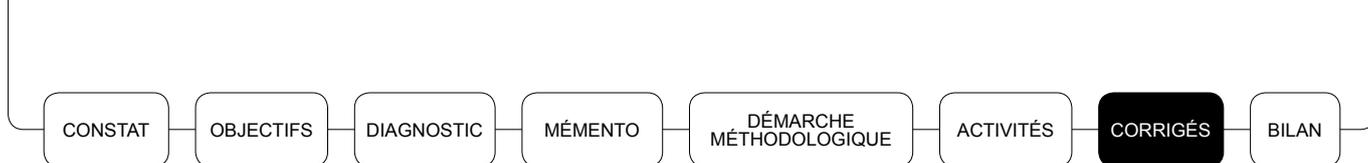
2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

Tu devras réussir une bonne coordination des activités des différentes associations au sein de ton école. Pour cela, tu pourras t'appuyer sur les indications de la « Démarche méthodologique », § 3.3.

À titre indicatif, une esquisse de programmation :

Moment	Association programmée	Lieu	Observations
Chaque jour	Microentreprise coopérative de classe	Dans les classes	Les activités peuvent se tenir en dehors des classes en fonction des besoins.
Semaine 1 du mois	Clubs scolaires	Salle allouée à chaque club	Les lieux sont généralement des salles de classe choisies par les encadreurs.
Semaine 2 du mois	Coopérative scolaire	Dans la cour de l'école ou en dehors	En fonction du type d'activité (jardinage, entretien de l'environnement...).
Semaine 3 du mois	Association sportive d'établissement	Terrains de sport	Les activités peuvent se tenir en dehors des terrains de sport en fonction des besoins.
Semaine 4 du mois	Coopérative scolaire	Dans la cour de l'école ou en dehors	En fonction du type d'activité (jardinage, entretien de l'environnement...).
Une matinée de mercredi par mois	Visite entrepreneuriale : les élèves se déplacent dans une entreprise ou un entrepreneur vient à l'école pour entretenir les élèves.		Il ne s'agit pas nécessairement ici de grandes entreprises. Un cordonnier, un tisserand ou un potier peut faire office d'entrepreneur dans le présent cadre.



► Activité 2

Les indications de la « Démarche méthodologique » (§ 3.5) te serviront dans le cas présent.

- D’abord, félicite les vainqueurs sans oublier d’encourager les vaincus ;
- Ensuite, amène chaque équipe à jeter un regard critique sur sa prestation ;
- Puis, mets l’accent sur les valeurs et/ou compétences que les vainqueurs ont déployées pour inverser la tendance. De même, mets en évidence les insuffisances qui ont conduit à la défaite des vaincus ;
- Enfin, tu t’attèleras surtout à mettre ces valeurs ou compétences en lien avec le travail de classe et la vie en dehors de l’école (compétences de vie courante).

► Activité 3

a. Le traitement de cette activité t’amène à effectuer un état des lieux sur le fonctionnement de ce club.

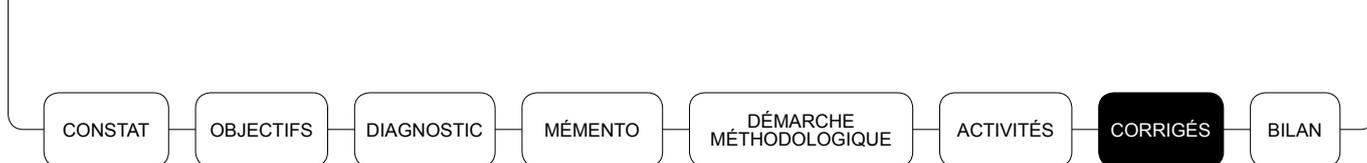
b. Pour cela, tu devras :

- mettre en évidence l’existant : une activité a été menée, il existe un bureau exécutif, une liste des membres ;
- recenser les manques suivant les angles ci-dessous :
 - le manque de documents de création ;
 - l’absence de documents et registres de gestion courante ;
 - la faible participation des élèves ;
 - le déséquilibre dans la prise en compte des différents niveaux de cours et de la dimension genre ;
 - l’absence de plan d’actions ;
 - l’inexistence de rapport ou compte rendu de la seule activité menée ;
 - la rareté des activités menées ;
 - autres (éventuellement).

► Activité 4

Pour convaincre les parents d’élèves, tu peux bâtir ton argumentaire sur :

- Les obligations institutionnelles : relever les références et les passages des lois, décrets et arrêtés ministériels qui font de la pratique des activités de vie scolaire une obligation.
- Les finalités éducatives des activités de vie scolaire prenant en compte :
 - La préparation de l’enfant à devenir un acteur social autonome ;
 - La préparation de l’enfant à devenir un acteur économique ;
 - L’impact positif sur les apprentissages en classe ;
 - L’acquisition de compétences de vie courante (compétences non académiques).
- Autres (éventuellement).



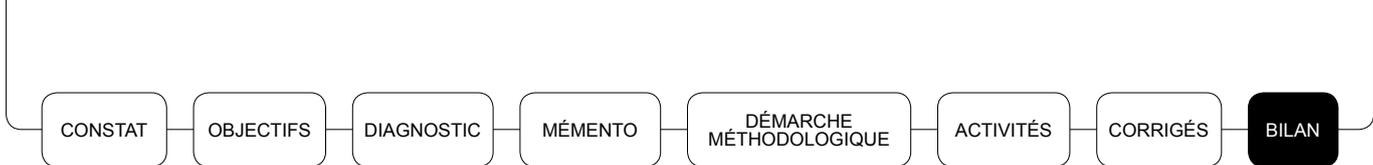
► Activité 5

Tu dois orienter ton encadrement à l'égard du maître dans le sens des modalités de participation des élèves à un projet de type entrepreneurial, à savoir :

- **l'initiation** : par un questionnaire approprié :
 - attirer l'attention des élèves sur l'absence prolongée de leur camarade ;
 - amener les élèves à proposer des actions possibles à mener vis-à-vis du camarade malade ;
 - retenir la proposition qui va dans le sens d'une visite à son domicile ;
 - amener les élèves à définir l'objectif de la visite (pour quoi allons rendre visite à votre camarade?).

L'idée-projet est ainsi née.

- **la planification** : par un questionnaire, amener les élèves à transformer leur idée en projet réalisable en faisant une analyse succincte des conditions de réalisation. Ainsi, ils doivent être amenés à :
 - trouver une date ;
 - identifier le lieu de la visite (à domicile ? à l'hôpital ?) ;
 - identifier les membres de la délégation (est-ce toute la classe ou un noyau représentatif ?) ;
 - décider ce qu'il y'aura à faire au cours de la visite (don à faire ? assistance à la scolarité ?) ;
 - évaluer le coût de l'activité (frais de déplacement ? appels téléphoniques ?) et proposer les voies et moyens pour réunir les fonds (s'il y'a lieu) ;
 - etc.
- **les préparatifs de la mise en œuvre** : amener les élèves à :
 - constituer la délégation ;
 - prendre attache avec la famille à l'avance ;
 - réunir les fonds ;
 - désigner un porte-parole ;
 - élaborer un protocole.
- **la mise en œuvre** : amener les élèves à :
 - effectuer la visite en se conformant autant que possible aux éléments de la planification ;
 - proposer des ajustements en cas de situations imprévues.
- **l'évaluation de l'activité (la visite)** : par un questionnaire, amener les élèves à :
 - dire si l'objectif a été atteint ;
 - relever les points de satisfaction ;
 - identifier les difficultés rencontrées.



BILAN

L'objectif de cette séquence était de te permettre d'acquérir des outils te permettant de promouvoir et d'accompagner efficacement les activités de vie scolaire pour le développement global des élèves.

Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques identifiés au départ.

1. ENJEUX ET FINALITÉS ÉDUCATIVES DES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE

- a.** Penses-tu à présent mieux maîtriser les enjeux et finalités éducatives des activités de vie scolaire ? Si oui, décline-les selon ta compréhension.

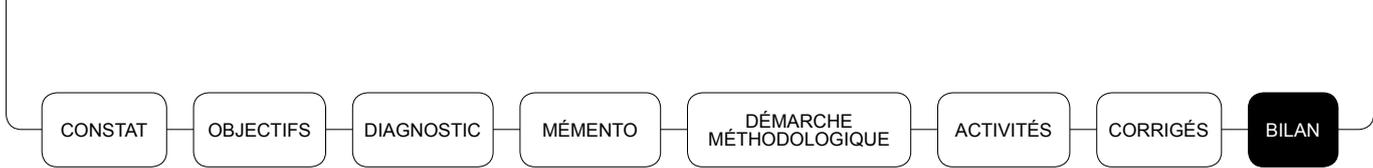
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- b.** Propose, si possible, d'autres enjeux que ceux indiqués dans le présent livret.

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

2. TYPOLOGIE, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS D'ÉLÈVES

T'es-tu approprié la typologie, l'organisation et le fonctionnement des associations scolaires ? Si oui, essaie de traduire par un schéma, les liaisons possibles entre les différents



clubs et associations scolaires. Si non, relève les zones d'ombre qui persiste et soumetts-les à ton tuteur pour des éclairages complémentaires.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. CRÉATION D'ASSOCIATIONS D'ÉLÈVES

La lecture de cette séquence t'a-t-elle aidé dans la mise en place d'associations scolaires dans ton école? Combien en as-tu créé depuis la lecture de ce document? Cite-les.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ACCOMPAGNEMENT DES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE

Les stratégies proposées t'ont-elles permis d'améliorer ton accompagnement des activités de vie scolaire? Laquelle t'a-t-elle posé le plus de problème dans la mise en œuvre? Pourquoi?

En plus des propositions faites dans le livret, peux-tu suggérer d'autres stratégies d'accompagnement puisées de ton expérience professionnelle?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AMENER LES ENSEIGNANTS À CONDUIRE EFFICACEMENT LES ACTIVITÉS DE VIE SCOLAIRE

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

SÉQUENCE 1

- AGGREY, A., *Le régime disciplinaire du fonctionnaire*, Abidjan, Juris-Éditions, 1991.
- *Guides du fonctionnaire*, Abidjan, Juris-Éditions, 1994.
- ADOU, K., DOUMBIA, D. et GÖPFERT, A., *Manuel d'éducation scolaire à la citoyenneté et à la culture de la paix*, Abidjan, Éditions du CERAP, 2005.
- CHAMPAGNE, P., *L'Organisation scolaire et universitaire*, Paris, PUF, 2003.
- COLLECTIF AEDE, *En avant pour les droits de l'enfant ! Respectons-les dès aujourd'hui*, Toulouse, Érès, 2015.
- ESPE Lille – Nord de France, *Guide du directeur d'école, accueil, accompagnement et formation des professeurs stagiaires*, 2017, http://cache.media.education.gouv.fr/file/Formation/85/2/2017-2018-Acc-Fonct-stagiaire-Guide-directeurs-d-ecole-1er-degre_803852.pdf.
- Graines de Paix, *Éducation à la culture de la paix*, Guide du professeur de CAFOP, 2017.
- MACAIRE, frère et RAYMOND, père, *Notre beau métier; manuel de pédagogie appliquée*, Issy-les-Moulineaux, Les Classiques africains, 1964.
- Ministère de l'Éducation nationale, *Étude sur le bien-être et la sécurité des élèves dans les écoles de Côte d'Ivoire*, Rapport, 2015.
- OBIN, J.-P., *Améliorer la direction des établissements scolaires*, rapport de base national de la France, OCDE, mai 2007, <http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/39487500.pdf>.
- PAUL, M., « Accompagnement », Recherche et formation [en ligne], n° 62, 2009, mis en ligne le 1^{er} septembre 2013, consulté le 16 octobre 2017. URL : <http://rechercheformation.revues.org/435> ; DOI : 10.4000/rechercheformation.435.
- PELLETIER, G., *La gouvernance en éducation : régulation et encadrement dans la politique éducative*, Bruxelles, De Boeck, 2009.
- POSTIC, M., *Observation et formation des enseignants*, Paris, PUF, 1977.
- PRAIRAT, E., *Questions de discipline à l'école et ailleurs*, Toulouse, Érès, 2002.
- TANOÛ, A. et SOHO, M.-G., *Guide de l'éducation aux droits de l'homme : l'école instrument de la paix*, Ed. EIP-CI, 2015, www.portail-eip.org/web2/sites/default/files/GUIDE_EDH.pdf.
- VAAST, P. et MÉDARD, R., *Pédagogie pratique et morale professionnelle*, Paris, Didier, 1967.

SÉQUENCE 2

- BLOUIN, P., « Profil des directeurs d'écoles primaires et secondaires au Canada », in *Le point sur l'éducation, l'apprentissage et la formation au Canada*, vol. 3, n° 2, 2006, www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2006002/9249-fra.htm, consulté le 13 février 2018.
- DÉSALMAND, P., *Histoire de l'éducation en Côte d'Ivoire*, Abidjan, Éditions du CERAP, 2008.

- OPERA, *Organisation & gestion de la classe*, livret 1, 2016, <http://opera.ifadem.org/sites/default/files/pdf/Livret-I.pdf>.
- *Organisation & gestion de l'enseignement-apprentissage*, livret 2, 2016, <http://opera.ifadem.org/sites/default/files/pdf/Livret-II.pdf>.
- *Organisation & gestion des savoirs*, livret 3, 2016, <http://opera.ifadem.org/sites/default/files/pdf/Livret-III.pdf>.

SÉQUENCE 3

- JOURDAIN, Fr. et LEDUC, D., *Développer la culture entrepreneuriale*, CSRS, 2013, https://www.csrs.qc.ca/fr/fenetre-pedagogique/nouvelle-programmes-enseignants/comm/referentiel_developper_la_culture_entrepreneuriale_1825/index.html, consulté le 12 mars 2018.
- DVS (Côte d'Ivoire), *Méthodologie des clubs scolaires*.
- *Création ou renouvellement des coopératives scolaires*, 2014.
- *Entrepreneuriat scolaire : Guide de l'accompagnateur, programme et fiches techniques*, 1^{re} partie, 2016.
- DEAC (Côte d'Ivoire), *Recueil de textes réglementaires*, 2011.
- MENET-FP-FP (Côte d'Ivoire), *Environnement et vie scolaire*, Module de formation, 1^{re} année, CAFOP, 2017.
- Loi n° 77-584 du 18 août 1977 portant réforme de l'enseignement en Côte d'Ivoire.
- Loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement en Côte d'Ivoire.

