

Livret
2

TCHAD

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves



L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres au Tchad est un partenariat entre le MENPC, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). IFADEM est soutenue par l'UE/ACP.

<http://www.ifadem.org>

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU SOUS LA SUPERVISION DE :

M. KIWLHOU TOSSI Awdou, directeur de la Formation des Enseignants ;
M. VAÏBRA Nicolas, directeur adjoint de l'Enseignement primaire.

SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :

RIPOCHE Jean-Louis, consultant-expert International Éducation.

SOUS LA COORDINATION GÉNÉRALE DE :

M^{me} NADJI SAMDOUGOU Baktara, chef de service des activités pédagogiques à la Direction de la Formation des Enseignants.

RÉDACTEURS PRINCIPAUX :

M. MAHAMAT DAYE Kadjallah, professeur certifié, chef de division de la formation continue à la Direction de la Formation des Enseignants ;
M. VAÏLAM Ouin, inspecteur principal de l'Enseignement élémentaire, chef de service de gestion administrative à la Direction de l'Enseignement Primaire ;
M. MAHAMAT ISSA Alhadj, professeur certifié, agent à la Direction de la Formation des Enseignants.

PERSONNES RESSOURCES :

M. KARIFENE Kodo, inspecteur principal de l'Enseignement élémentaire, chef de division chargé de l'encadrement pédagogique et de suivi-évaluation à la Direction de l'Enseignement Primaire ;
M^{me} NDEH NIKOLO Suzanne, inspectrice pédagogique de l'Enseignement primaire du 4^e arrondissement de la commune de N'Djaména ;
M. NGUEMADJIBE Naninan, inspecteur principal de l'Enseignement primaire du 7^e arrondissement de la commune de N'Djaména ;
M. DJIMTOÏNGAR Ngatoldji, responsable du Centre Départemental de la Formation Continue (CDFCEP) du 1^{er} arrondissement de la commune de N'Djaména.

CORRECTIONS :

Aurore BALTASAR

MISE EN PAGE :

Alexandre LOURDEL

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

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

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

<http://fr.creativecommons.org>

Première édition : 2019

Livret 2

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves



S O M M A I R E

SÉQUENCE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ENSEIGNANTS	10
<hr/>	
INTRODUCTION	11
CONSTAT	12
OBJECTIFS	13
1. Objectifs généraux	13
2. Objectifs spécifiques	13
DIAGNOSTIC	14
1. Autotests sur l'observation et l'évaluation des apprentissages et des pratiques professionnelles d'un enseignant dans sa classe	14
2. Autotests sur l'organisation d'une session de formation	15
3. Autotests sur le conseil des maîtres	16
MÉMENTO	17
1. Comprendre et connaître la signification des concepts, être capable d'observer et d'évaluer les apprentissages et les pratiques professionnelles d'un enseignant dans sa classe	17
1.1. Que veut dire accompagner pédagogiquement un enseignant?	17
1.2. Jouer un rôle d'encadreur	19
1.3. Nuances entre les concepts « accompagner » et « contrôler »	19
1.4. L'accompagnement éducatif des enseignants	19
1.5. L'observation d'une classe	20
1.6. L'évaluation d'une classe	20
1.7. Le concept d'enseignement/apprentissage	21
1.8. Le climat de classe et les interactions élèves-élèves et élèves-maitre	22
2. Être capable d'organiser une session de formation	22
2.1. Qu'est-ce qu'une animation pédagogique?	22
2.2. Connaître des méthodes et des techniques d'animation	23
3. Être capable d'organiser un conseil des maîtres	25
3.1. Le conseil des maîtres	25

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	27
1. Observer et évaluer la pratique professionnelle d'un enseignant dans sa classe (y compris l'entretien)	27
1.1. Avant ta visite	27
1.2. Pendant la visite	27
1.3. Après la visite : l'entretien	29
2. Quelle démarche méthodologique adopter pour organiser une session de formation ?	30
2.1. Phase de collecte et d'analyse des besoins en formation	30
2.2. Phase de préparation	31
2.3. Phase de déroulement	32
3. Comment organiser et conduire un conseil des maitres ?	35
3.1. La préparation préalable (avant le conseil des maitres)	35
3.2. Une conduite dynamique et des adjoints motivés (pendant le conseil des maitres)	35
3.3. Un suivi des décisions prises (après le conseil)	36
ACTIVITÉS	37
1. Être capable d'observer et d'évaluer les apprentissages et les pratiques professionnelles d'un enseignant dans sa classe	37
2. Être capable d'organiser une session de formation	38
3. Être capable d'organiser un conseil de maitres	39
CORRIGÉS	41
1. Corrigés du diagnostic	41
2. Corrigés des activités	43
BILAN	47
1. Acquérir les connaissances nécessaires à l'observation et à l'évaluation du fonctionnement pédagogique d'une classe	47
2. Savoir adopter une posture d'accompagnateur	48
3. Être capable d'administrer une grille d'observation et d'évaluation	48
4. Être capable d'analyser ces observations afin de conduire un entretien de formation	49
5. Organiser une session de formation	49
6. Conduire le conseil des maitres	50

S O M M A I R E

SÉQUENCE 2 : L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ÉLÈVES	52
INTRODUCTION	53
CONSTAT	54
OBJECTIFS	55
1. Objectifs généraux	55
2. Objectifs spécifiques	55
DIAGNOSTIC	56
1. Autotests sur le recrutement et la répartition des élèves dans les classes	56
2. Autotests sur l'impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement	57
3. Autotests sur la sécurité des élèves et la prévention des violences	58
4. Autotests sur les performances pédagogiques de l'école et l'élaboration des sujets d'examen	59
MÉMENTO	60
1. Être capable de recruter et de répartir les élèves dans les classes	60
1.1. L'assiduité et l'absentéisme	60
1.2. La ponctualité et le retard	60
1.3. La scolarisation, la déscolarisation et le décrochage	61
1.4. La promotion et le redoublement	61
1.5. Le handicap	62
2. Être capable d'impulser la prise en charge des élèves en difficultés d'apprentissage ou de comportement	62
2.1. Le partenariat	62
2.2. Le suivi-appui aux élèves rencontrant des difficultés dans leurs apprentissages	64
2.3. Les différents dispositifs de l'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissage	64
3. Être capable d'assurer la sécurité des élèves et de prévenir les violences	65
3.1. La sécurité	65
3.2. La violence en milieu scolaire	66

3.3. Le conflit en milieu scolaire	67
3.4. L'éducation civique et morale	68
3.5. Les droits humains et les droits de l'enfant	69
4. Être capable de tenir les statistiques des résultats des élèves	71
4.1. Qu'est-ce qu'une performance?	71
4.2. Qu'est-ce qu'un indicateur?	71
4.3. Précisions sur certains indicateurs	72
4.4. Le tableau de bord	73
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	74
1. Recruter les élèves	74
2. Répartir les élèves dans les classes	76
3. Impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement	77
3.1. Comment faire le suivi des élèves	77
3.2. Comment maîtriser le parcours des élèves	79
3.3. Comment peux-tu aider tes adjoints à suivre les résultats de chaque élève?	82
3.4. Des évaluations diagnostiques et formatives : pourquoi et comment?	83
3.5. Comment repérer les élèves en difficultés de comportement?	84
3.6. Comment coopérer avec tes adjoints et les parents pour un soutien pédagogique spécifique à mettre en place pour ces élèves en difficultés d'apprentissage ou de comportement?	85
3.7. Comment différencier?	86
4. Assurer la sécurité des élèves et prévenir les violences	87
4.1. La sécurité des élèves	87
4.2. Comment prévenir la violence et les conflits dans ton école?	88
4.3. Que faire en cas d'accident?	88
5. Le règlement intérieur	89
5.1. Objet du règlement intérieur	89
5.2. Contenu du règlement intérieur	89
5.3. Le service de surveillance	92
5.4. Comment gérer les conflits et la violence dans ton école?	93
6. Tenir les statistiques des résultats des élèves	93
6.1. Comment organiser les examens scolaires avec l'ensemble de l'équipe pédagogique?	94

S O M M A I R E

ACTIVITÉS	96
1. Être capable de recruter et de répartir les élèves dans les classes	96
2. Être capable d'impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement	97
3. Prévenir et gérer la violence en milieu scolaire	98
4. Être capable de tenir les statistiques des résultats des élèves.	99
CORRIGÉS	100
1. Corrigés du diagnostic	100
2. Corrigés des activités	104
BILAN	108
1. Recruter et répartir les élèves dans les classes	108
2. Impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement	109
3. Prévenir et gérer les conflits en milieu scolaire	110
4. Tenir les statistiques des résultats des élèves	111
 BIBLIOGRAPHIE	 112

AVERTISSEMENT

Dans l'ensemble de ce document, des exemples et des études de cas sont proposés. Ces situations ont été imaginées et inventées pour les besoins de la formation. Toute ressemblance ou similitude avec des écoles ou des personnes, existant ou ayant existé, ne pourrait être que fortuite et involontaire.

Séquence 1

**L'ACCOMPAGNEMENT
PÉDAGOGIQUE
ET ÉDUCATIF
DES ENSEIGNANTS**

INTRODUCTION

.....

L'exercice du métier d'enseignant peut apparaître solitaire. Chaque enseignant se retrouve, durant de nombreuses heures, seul avec sa classe. Il revient au directeur d'éviter l'isolement que cette situation peut provoquer pour ses adjoints.

Dans cette perspective, le directeur peut leur rendre visite afin de les accompagner individuellement sur leurs gestes professionnels. Il peut aussi organiser des temps de formation / réflexion partagée sur des problématiques pédagogiques. Enfin, il peut partager le pilotage pédagogique et éducatif de l'école au moyen du conseil des maitres.

CONSTAT

Au Tchad, les directeurs des écoles publiques rencontrent un grand nombre d'obstacles dans le pilotage de leur école, notamment dans l'accompagnement pédagogique des enseignants. Les causes de ces obstacles sont, entre autres :

- Une disponibilité limitée par leurs tâches de direction et par la responsabilité de leur propre classe à temps complet pour les directeurs non déchargés ;
- Une formation initiale pédagogique et didactique, souvent sommaire ;
- Une formation d'accompagnateur parfois inexistante, souvent limitée ;
- Pour certains, un manque d'expérience d'enseignement à tous les niveaux du cursus primaire ;
- Une formation continue limitée qui ne comble pas les lacunes.

En plus, leurs adjoints font face eux aussi à plusieurs difficultés, notamment :

- Des classes aux effectifs parfois pléthoriques ;
- Une formation initiale souvent très précaire ;
- Un engagement des familles dans le soutien au projet scolaire de leur enfant parfois limité par leurs moyens financiers et/ou par leur faible niveau d'instruction ;
- Une assiduité peu régulière des élèves ;
- Les structures d'accueil, le mobilier et le matériel didactique vétustes et peu fournis.

Pourtant, le directeur représente la première personne ressource pour un enseignant qui rencontre des difficultés dans l'exercice de sa mission pédagogique et éducative.

Cette séquence présente des techniques et des stratégies qui permettront d'accompagner les adjoints pour assurer au mieux leurs responsabilités pédagogiques et éducatives.

Certes, le directeur doit contrôler l'implication de ses adjoints dans leur mission et le respect de leurs obligations professionnelles. Mais il ne s'agit pas pour autant de réaliser le travail de formation qui est de la responsabilité des équipes de circonscription (IPEP et animateurs pédagogiques) ou des équipes des CDFCEP (responsables et animateurs pédagogiques).

Le directeur doit être avant tout un pair à qui un enseignant peut s'adresser en confiance pour réfléchir et interroger sa pratique. Dans les domaines pédagogique et éducatif, le directeur ne doit pas se placer en supérieur mais aux côtés de chacun de ses adjoints comme fédérateur de son équipe.

OBJECTIFS

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- Être capable d'observer et d'évaluer les apprentissages et les pratiques professionnelles d'un(e) enseignant(e) dans sa classe ;
- Être capable d'organiser une session de formation ;
- Être capable d'organiser un conseil de maitres.

2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- Acquérir les connaissances nécessaires à l'observation et à l'évaluation du fonctionnement pédagogique d'une classe ;
- Savoir adopter une posture d'accompagnateur ;
- Être capable d'administrer une grille d'observation et d'évaluation ;
- Être capable d'analyser ces observations afin de conduire un entretien de formation ;
- Savoir définir les objectifs d'une séance de formation,
- Être capable de conduire une séance de formation en s'appuyant sur des techniques d'animation ;
- Être capable d'organiser et conduire un conseil des maitres (accueillir les participants, distribuer la parole, recueillir les avis des participants...);
- Savoir synthétiser le travail collectif du conseil, traduire en actions les décisions prises et suivre la mise en œuvre effective des actions ;
- Être capable d'élaborer un projet pédagogique.

DIAGNOSTIC

.....

1. AUTOTESTS SUR L'OBSERVATION ET L'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'UN ENSEIGNANT DANS SA CLASSE

► **Autotest 1**

Tu es le directeur de l'école de Bakara II. Tu accueilles, en ce début d'année, monsieur Djimtoingar, enseignant débutant dans son école. Tu lui as confié une classe de CE1. Tu décides de le suivre dans sa classe.

Comment vas-tu t'y prendre ?

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

► **Autotest 2**

Lors du suivi d'un de tes enseignants, tu constates que celui-ci utilise un langage qui n'est pas adapté au niveau des apprenants (un langage trop complexe : vocabulaire difficile, structure syntaxique compliquée...).

Comment vas-tu t'y prendre pour l'amener à simplifier son langage ?

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

2. AUTOTESTS SUR L'ORGANISATION D'UNE SESSION DE FORMATION

► Autotest 3

Nommé directeur de l'école de Kilwiti, tu constates pendant l'une de tes visites de classe que monsieur Mahamat, titulaire de la classe de CP2, parle beaucoup plus que ses élèves lors de sa pratique de classe. Ce constat est le même dans beaucoup de classe.

Quelle serait ta réaction en tant que directeur d'école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 4

Directeur de l'école de Karkandjerie, tu constates lors de tes visites de classe que la majorité de tes adjoints ne maîtrise pas la fiche pédagogique selon l'approche par compétences.

Comment vas-tu procéder pour palier à ce manquement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. AUTOTESTS SUR LE CONSEIL DES MAITRES

► **Autotest 5**

Dans ton école, tu as constaté que les petits élèves du CP sont souvent maltraités par les grands quand ils vont aux toilettes. Cette situation a attiré l'attention de certains de tes adjoints.

Que vas-tu faire ? Coche la bonne réponse.

- Tu convoques une réunion du comité de gestion des établissements scolaires (COGES).
- Tu réunis un conseil de discipline.
- Tu réunis le conseil des maitres.
- Tu organises une session de formation.
- Tu organises une assemblée générale (AG) des parents d'élèves.

► **Autotest 6**

À la suite des faibles résultats obtenus lors des compositions du premier trimestre de l'année scolaire, tu décides de réunir le conseil des maitres.

Quels sont tes objectifs en convoquant cette réunion ? Comment sauras-tu que la réunion a réussi ?

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 7**

Tu viens d'être nommé directeur d'une école non clôturée. Après un séjour de 5 mois, tu constates qu'il y a des cas fréquents d'accidents dus à la traversée de la cour par des engins.

Que peux-tu faire pour mettre fin à ces accidents ?

.....

.....

.....

.....

.....

MÉMENTO

1. COMPRENDRE ET CONNAITRE LA SIGNIFICATION DES CONCEPTS, ÊTRE CAPABLE D'OBSERVER ET D'ÉVALUER LES APPRENTISSAGES ET LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'UN ENSEIGNANT DANS SA CLASSE

1.1. Que veut dire accompagner pédagogiquement un enseignant ?

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 les accompagner.

Accompagner renvoie à l'idée « d'aller avec », « d'être à côté de ». Pour le directeur, cela signifie savoir être là où il faut et quand il le faut. C'est par conséquent aussi l'idée « d'être ensemble ».

Une autre idée présente dans la notion d'accompagnement est celle d'un cheminement, d'un trajet à faire.

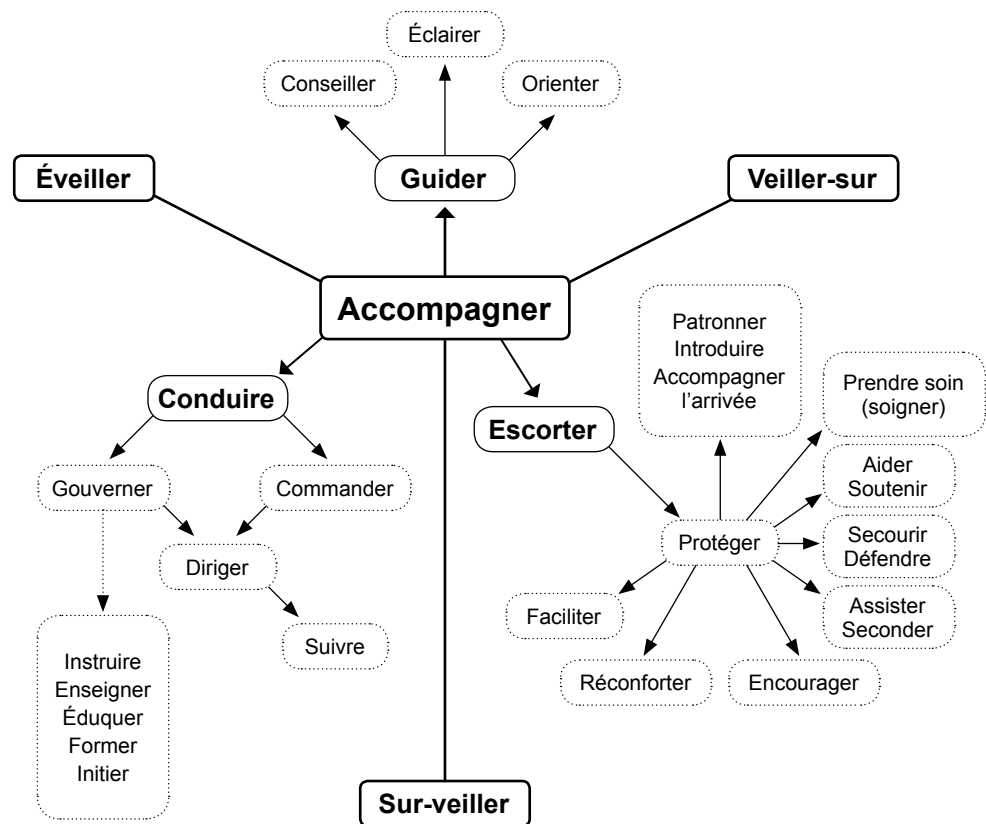
Michel VIAL (2006) définit l'**accompagnement** comme un « étayage qui se fait dans l'estime de l'autre, dans la familiarité, dans un vivre ensemble quasiment 'amical' ou plus exactement 'sans jugement de valeur', ce qui ne veut pas dire que l'accompagnateur ne donnerait pas son avis, bien au contraire. Il est même là pour ça, pour un 'processus d'arrimage' ».

Selon Martine BEAUVAIS (2004, p. 101), l'accompagnement est « une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts ».

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 les 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 qu'il est recommandé au directeur d'adopter une posture d'accompagnateur dans toutes les situations à mettre en œuvre à l'école. 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. Car la

fonction pédagogique du directeur est la mission essentielle, à laquelle doivent être soumises toutes les autres activités.

L'accompagnement pédagogique passe donc par le suivi régulier dans les classes, les conseils des maitres, l'expression des besoins en formation et l'organisation de sessions de formation, l'observation de contenu du règlement intérieur, la pratique d'hygiène, la protection et la gestion saine de l'environnement. 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, ateliers, entretiens, partage de bonnes pratiques, promotion des innovations...) celui qu'il jugera le mieux adapté à la situation qui se présente à lui. 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. Il doit veiller à l'organisation pédagogique de chaque classe et à la formation continue des enseignants. On peut schématiser le « champ sémantique d'accompagner » (M. PAUL, 2004) de la manière suivante :



1.2. 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 vérifier si les enseignants :

- ont préparé leurs leçons ;
- disposent des outils pédagogiques nécessaires à la mise en œuvre des leçons ;
- respectent l'emploi du temps, ainsi que 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. Le rôle du directeur, c'est d'être présent pour ses collaborateurs, de les encourager, de soutenir leur réflexion personnelle et leur développement professionnel. En un mot, il doit les accompagner.

1.3. Nuances entre les concepts « accompagner » et « contrôler »

À ce stade, il est nécessaire d'éclaircir l'apparente contradiction entre accompagner et contrôler, et entre le contrôle et le compagnonnage. Le directeur peut-il être simultanément un supérieur hiérarchique et un pair ? Comment un enseignant peut-il solliciter le soutien du directeur s'il pense que celui-ci va juger comme une faiblesse son besoin d'aide ?

Pour résoudre cet apparent paradoxe, il doit être clair, pour tous, que le contrôle du directeur se limite aux obligations statutaires : respect des horaires, respect des programmes, respect des obligations professionnelles et respect de la déontologie du métier. En ce qui concerne la pratique pédagogique de l'enseignant dans sa classe, le directeur ne doit pas prétendre à une supériorité hiérarchique. Dans la recherche de réponses pertinentes aux défis didactiques de l'enseignement, le directeur est un collègue bienveillant qui propose de partager sa réflexion et son expérience.

1.4. L'accompagnement éducatif des enseignants

Au-delà des apprentissages fondamentaux, les enseignants ont aussi une mission éducative. L'enseignement du « vivre ensemble », des règles de la vie sociale et des valeurs de la République leur incombe. Dans ce domaine, le directeur est un animateur du travail collégial de l'équipe enseignante. Il constitue un appui pour chaque maître, notamment pour gérer les élèves qui présentent des troubles de la conduite et du comportement.

1.5. L'observation d'une classe

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), observer signifie porter une attention minutieuse et méthodique sur un objet d'étude dans le but de constater des faits particuliers permettant de le mieux connaître.

Observer une classe consiste à relever d'une manière systématique des faits reliés à la situation pédagogique (par exemple, le comportement ou les relations pédagogiques) en vue d'une éventuelle intervention.

Parmi les activités pédagogiques, l'observation d'une classe est un élément-clé qui permet au directeur d'école de diagnostiquer les pratiques pédagogiques en vue de déceler les forces et faiblesses de ses adjoints, les lacunes des élèves et d'y remédier. Il est donc tenu d'observer et d'analyser le déroulement d'une classe et fournir au titulaire de la classe des conseils appropriés. Au cours d'une visite de classe, le directeur doit avoir une attitude collaborative. Une grille d'observation est nécessaire pour ce faire.

Observer une classe, c'est d'abord et avant tout observer les apprentissages des élèves, au regard des objectifs fixés par l'institution. Il s'agit d'observer ce qu'ils font, ce qu'ils savent, ce qu'ils apprennent. Le résultat des apprentissages est le premier souci (la méthodologie permettra de préciser comment s'y prendre).

1.6. L'évaluation d'une classe

Pour DE KETELE (1989), évaluer signifie « recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables et examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble (d'informations pertinentes, valides et fiables) et un ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés au départ ou ajustés en cours de route, en vue de prendre une décision ».

Selon TYLER, en 1942, « c'est une opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu ».

Dans un second temps, l'analyse de ces résultats nous amène à interroger les parcours d'apprentissage mis en place par l'instituteur, c'est-à-dire son enseignement au regard du public scolaire accueilli.

Par conséquent, pour accompagner il faut nécessairement s'arrêter pour évaluer et apprécier les degrés d'acquisition d'une notion en cours d'apprentissage (évaluation formative), après l'apprentissage (évaluation sommative ou finale) ou avant l'apprentissage (évaluation initiale ou des prérequis). Le directeur d'école doit comprendre que toute action éducative nécessite un jugement permanent des fins, des moyens et des résultats.

On évalue en premier lieu les acquis des élèves, puis la pertinence de l'enseignement mis en œuvre. Il y a donc lieu, ici, de distinguer les apprentissages (le fait des élèves) et l'enseignement (le fait de l'enseignant).

En tout état de cause, il s'agit de pratiquer une évaluation positive et formative ; c'est-à-dire que l'on recherche d'abord à reconnaître la valeur de l'enseignement prodigué, ensuite on vise à développer son efficacité et, par la même, les compétences de l'enseignant. Dans cette perspective, l'entretien entre l'enseignant et le directeur n'est pas un moment de jugement, mais un temps de partage, d'échange et de réflexion entre deux professionnels sur ce qui réussit et sur ce qui peut être enrichi. L'un connaît ses élèves, sa classe, leurs apprentissages suivis et en cours ; l'autre apporte un regard extérieur aidé par son expérience personnelle.

On évalue les pratiques professionnelles d'un enseignant à travers cinq étapes importantes qui définissent le travail de tout enseignant :

- ❶ À partir des programmes officiels réactualisés, l'enseignant **planifie** les compétences à atteindre durant l'année scolaire. Ses outils professionnels de planification définissent une programmation trimestrielle, mensuelle, hebdomadaire qui fixe le cap de son enseignement.
- ❷ Dans un second temps, il lui revient de concevoir les **situations d'apprentissage**, de créer les **scénarios pédagogiques** qui, au quotidien, vont permettre aux enfants de s'approprier savoirs, aptitudes et compétences de vie. Il utilise alors deux documents communément appelés *cahier de préparations* et *cahier journal*.
- ❸ L'enseignant met en œuvre ensuite cet enseignement. Il s'agit de la pratique la plus visible de son action ; il « fait classe ». Les deux précédentes étapes constituent plutôt ce que l'on pourrait désigner comme la « phase cachée » du métier.
- ❹ Dans l'exercice de la classe, il s'accorde des temps et des moyens pour repérer les erreurs des élèves, les bonnes réponses, mais aussi pour observer les processus utilisés par les élèves... Nous sommes là en phase d'**observation/évaluation**.
- ❺ Sur la base de ces observations et de ces évaluations, il peut identifier les élèves qui nécessitent une aide particulière ainsi que ceux qui demandent à poursuivre leurs apprentissages à un rythme plus soutenu. Il pourra alors **réguler les progressions prévues** et adapter sa planification initiale en y intégrant de la différenciation.

1.7. Le concept d'enseignement/ apprentissage

L'**enseignement** est la conception et la conduite régulée de parcours et de situations permettant aux apprenants de construire leurs connaissances et leurs compétences.

L'**apprentissage** est le processus d'acquisition d'une connaissance, d'un savoir-faire, d'une attitude ou d'une compétence par un élève. Dans l'apprentissage, l'action est centrée sur l'élève et non sur le maître ou sur le programme.

La dialectique enseignement/ apprentissage signifie qu'au même moment le maître enseigne et les élèves apprennent, et que leurs actes respectifs interagissent.

1.8. Le climat de classe et les interactions élèves-élèves et élèves-maitre

Il s'agit des relations d'échanges entre le maitre et les élèves ou entre les élèves eux-mêmes au cours d'une situation de classe. Durant une visite de classe, le directeur s'intéresse à la qualité des relations entre les élèves et le maitre, et entre les élèves eux-mêmes. Les enfants ont-ils confiance en leur maitre ? Ont-ils peur de lui ? Le climat de la classe est-il serein ? Le maitre utilise-t-il le châtiment corporel ? Les élèves sont-ils attentifs ? Communiquent-ils entre eux ? Le maitre respecte-t-il les élèves ? Les élèves s'expriment-ils ?

2. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER UNE SESSION DE FORMATION

2.1. Qu'est-ce qu'une animation pédagogique ?

Animer, c'est donner de vie, insuffler la vie à (quelqu'un ou à quelque chose). Selon le *Petit Larousse illustré* (2002), c'est le fait pour quelqu'un, pour quelque chose d'animer un groupe, un lieu, de créer ou d'entretenir des relations entre les personnes.

Selon le *Petit Robert* (1991), l'animation, c'est « l'action, la manière d'animer, de donner la vie, le mouvement. Caractère de ce qui est animé, ardeur, éclat ». C'est une méthode de conduite d'un groupe qui favorise l'intégration et la participation de ses membres à la vie active.

■ De quoi s'agit-il lorsqu'on parle d'animation pédagogique ?

L'animation pédagogique consiste à organiser des activités susceptibles d'impliquer, de sensibiliser et d'animer des équipes d'enseignants en vue d'améliorer leurs pratiques pédagogiques quotidiennes à partir d'échanges d'expériences, d'observations et de prestations pédagogiques. Les thèmes d'animation pédagogique ont souvent trait à la pratique pédagogique, aux innovations pédagogiques (par exemple : programme de l'éducation de formation de l'information sur l'environnement PEFIE, ou éducation à la vie familiale en matière de population à l'école EvF-EmP...).

■ Objectifs des animations pédagogiques et de la formation continue

- Améliorer la pratique pédagogique ;
- Être au courant de ce qui se passe au niveau de l'évolution des sciences de l'éducation et de l'environnement social ;
- Contribuer à l'isolement de l'enseignant en favorisant les échanges entre les enseignants ;
- Entretenir un climat relationnel positif entre les enseignants et le corps d'encadrement.

Selon Raymond TORAILLE (1990), l'animation pédagogique, « c'est d'abord éveiller, développer, entraîner les pouvoirs de l'intelligence et de la mémoire, la sensibilité, la créativité. C'est aussi ouvrir l'école sur le monde ». C'est l'intervention au sein d'un groupe afin de susciter et de maintenir la participation optimale de chacun des membres à leurs apprentissages. On appelle également animation pédagogique les activités ou fonctions que le conseiller pédagogique exerce auprès d'enseignants dans un champ d'études donné. L'animation pédagogique est une de ses tâches principales. Son but est de favoriser l'amélioration de la compétence pédagogique pour une réflexion commune des enseignants voisins, d'une même discipline et aussi réduire l'isolement des maîtres et de prendre en compte leurs besoins d'aide, de conseil, de perfectionnement des connaissances.

■ Qu'appelle-t-on une session de formation ?

C'est une activité de formation avec des objectifs définis, des contenus précis, une méthodologie et un protocole d'évaluation. Elle prend en compte les attentes, les besoins et les acquis des personnels concernés. Elle répond, en premier lieu, aux objectifs poursuivis par l'employeur, autrement dit le commanditaire de la formation.

Selon F. MACAIRE, « le véritable éducateur doit avoir la passion de perfectionner sans cesse son art d'enseigner. Cette formation réalisée principalement à l'école normale doit se continuer pendant toute la carrière de l'instituteur. On ne demeure un bon maître que si l'on continue d'étudier. La formation initiale sanctionne un certain degré d'instruction ; mais cette instruction, si on ne l'entretient pas, s'évanouit peu à peu ».

2.2. Connaître des méthodes et des techniques d'animation

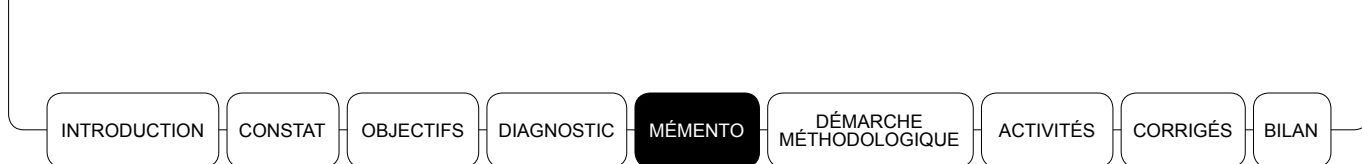
On appelle *méthode pédagogique* l'approche par laquelle est abordé un apprentissage. Elle définit le cheminement et la chronologie des étapes que l'on va mettre en œuvre. Elle est souvent représentée par un organigramme montrant la succession des connaissances à transmettre.

Les quatre principales méthodes pédagogiques sont :

- la méthode magistrale ou didactique ;
- la méthode démonstrative, ou « monstration » ;
- la méthode interrogative ;
- la méthode active ou méthode expérientielle en petit groupe.

■ La méthode magistrale

Construite à partir d'exposés, elle nécessite un style d'animation très dirigé, qui laisse peu de place au participatif et à l'intervention ou aux réactions des participants. Cette approche relève, en fait, davantage des méthodes d'enseignement que de formation. Elle est cependant particulièrement adaptée pour des interventions courtes (en général,



de 2 à 4 heures), et pour un public nombreux (en général plus de 20 personnes). Elle aboutit principalement à l'acquisition de savoirs.

■ La méthode démonstrative ou « monstration »

Elle se base essentiellement sur des démonstrations de la part du formateur, puis d'exercices pratiques d'application et d'entraînement de la part des apprenants.

Cette méthode permet une forte implication de l'animateur comme des participants : non seulement le formateur « démontre que ça marche en faisant lui-même une application », mais à l'issue de la formation, les apprenants démontrent eux même leur capacité à « savoir le faire ». Elle aboutit principalement à l'acquisition de savoir-faire.

■ La méthode interrogative

Elle est construite essentiellement à partir d'une pédagogie de l'« interactivité » basée sur un questionnement ciblé et progressif. Elle a pour but d'amener l'apprenant à réagir, à s'interroger et à reconstruire les cheminements qui vont l'amener à prendre de la hauteur par rapport au sujet traité, plutôt que de chercher à « bachoter » le cours. Elle aboutit à l'acquisition de savoirs.

■ La méthode active ou méthode expérientielle en petit groupe

Il s'agit d'une mise en situation optimale. Le formateur est simplement facilitateur. Les acquisitions proviennent de la construction de réponses à la situation-problème soumise. Il s'agit essentiellement de faire faire. C'est le cas du brainstorming (ou remue-méninges) et des études de cas.

■ Quelques méthodes de formation

- L'exposé
- La discussion (réflexion)
- La démonstration
- La simulation
- Le jeu de rôle
- Le groupe de travail
- Les études de cas
- Le brainstorming

■ Conseils pour faire passer le message

- Se servir d'un langage simple, clair et précis ;
- Se servir d'un langage que le groupe comprend ;
- Utiliser des termes précis ;
- Construire des phrases courtes ;
- Parler pour être compris ;
- Motiver.

3. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER UN CONSEIL DES MAÎTRES

3.1. Le conseil des maîtres

Le conseil des maîtres d'une école est une réunion au sein de l'établissement qui regroupe le directeur (président) et l'ensemble des enseignants de ladite école. C'est une instance administrative qui permet de traiter collégalement des problèmes pédagogiques et/ou éducatifs, d'informer l'équipe enseignante de tout ce qui se passe, de recueillir des informations et de prendre des décisions.

En principe, le conseil des maîtres doit se tenir au moins une fois par mois en dehors de l'horaire d'enseignement dû aux élèves, pour donner son avis sur l'organisation du service et sur tous les problèmes concernant la vie de l'école. Il peut avoir lieu chaque fois que le directeur le juge utile ou que la moitié de ses adjoints en fait la demande. Selon les articles 5 et 6 de l'arrêté n° 096/MEBSA/DG/048/DEB/97 du 17 novembre 1997 portant réglementation de la fréquentation scolaire dans les sous-cycles de l'enseignement de base :

ARTICLE 5 : « pour les écoles rurales [...] les samedis sont réservés aux journées pédagogiques et/ou aux conseils des maîtres ».

ARTICLE 6 : « pour les écoles urbaines [...] sont réservés aux activités de formation et/ou aux conseils des maîtres, les tranches horaires de 10 h à 12 h du samedi ».

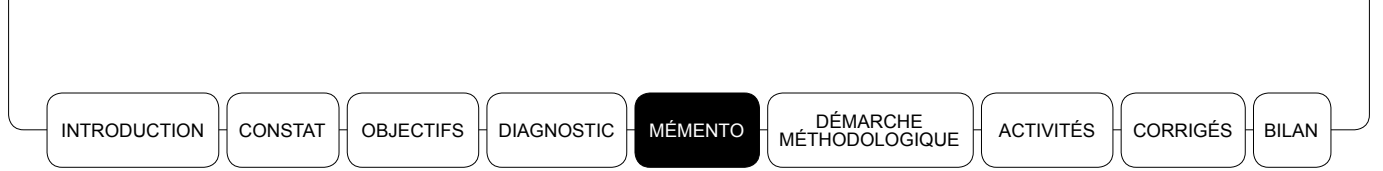
Par exemple, en termes de sécurité, il se prononce notamment sur le service de surveillance :

- à l'accueil et à la sortie des classes du matin et de l'après-midi ;
- pendant le temps de récréation.

Les modalités retenues pour assurer l'organisation de la surveillance doivent être précisées et adoptées dans le règlement intérieur de l'école.

Le conseil des maîtres est donc l'instance au sein de laquelle l'équipe enseignante va être informée, réfléchir, travailler et élaborer collectivement sur les différentes conduites à tenir :

- Préparation et bilans des exercices de sécurité ;
- Présentation et utilisation des registres obligatoires ;
- Élaboration de projets pédagogiques ;
- Harmonisation des pratiques pédagogiques ;
- Prises des décisions sur la discipline et sur le sort des élèves en fin d'année ;



- Organisation des conseils des maitres de niveau. Ces conseils regroupent tous les maitres d'une école chargés d'un même niveau d'étude (CP-CE-CM) sous la direction d'un collègue élu. C'est une instance purement technique. Il est compétent pour :
- Élaborer des projets pédagogiques de niveau ;
- Échanger sur les expériences pédagogiques ;
- Résoudre les problèmes liés aux matériels didactiques ;
- Proposer les évaluations des élèves (forme, contenu, fréquence) au directeur d'école ;
- Examen des situations scolaires de chaque élève.

Cette liste des missions du conseil des maitres n'est pas exhaustive.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1. OBSERVER ET ÉVALUER LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE D'UN ENSEIGNANT DANS SA CLASSE (Y COMPRIS L'ENTRETIEN)

En tant que directeur d'une école, il t'est demandé d'observer un enseignant en situation de classe et d'évaluer le niveau de maîtrise de ses compétences professionnelles. Pour cela, tu dois te munir d'une grille avec des items pour l'observer et l'évaluer. Ces items doivent prendre en compte les éléments suivants :

- Préparation ;
- Intervention pédagogique et gestion de la classe ;
- Productions des élèves ;
- Entretien.

1.1. Avant ta visite

Tu dois être au clair sur la finalité de ta visite :

- Tu veux établir un diagnostic des compétences professionnelles ?
- Recueillir des besoins de formation ?
- Corriger des insuffisances ?
- Etc.

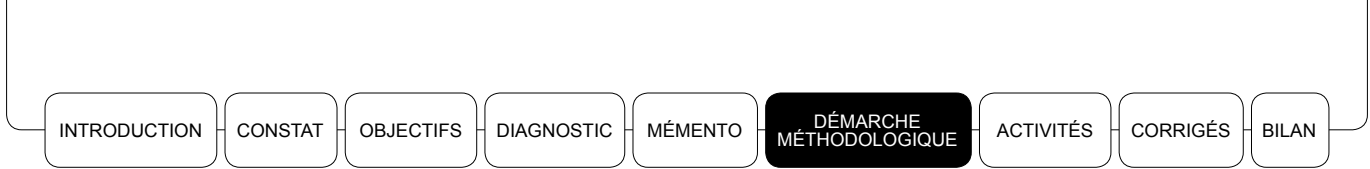
Tu te fixeras les objectifs de ta visite de classe, autrement dit, ce que tu vas observer prioritairement : la gestion des erreurs, la formulation des consignes, la gestion de la discipline, l'organisation matérielle de la classe, la prise en charge des élèves en difficulté...

Tu gagneras en efficacité si tu te munis de grilles 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. Nous te proposerons des exemples ci-dessous.

Tu prévoieras le collaborateur de ta venue dans sa classe.

1.2. Pendant la visite

Tu dois arriver avant le début de la leçon pour ne pas perturber ni ton collaborateur, ni les élèves. N'oublie pas de saluer ton collaborateur et ses élèves.



Prends le registre d'appel journalier avant d'aller t'asseoir sur un banc au fond de la classe et vérifier qu'il est bien renseigné.

Suis la prestation de ton collaborateur en silence, sans aucune intervention et en évitant de le perturber. Tu t'installeras discrètement au fond de la classe. Cependant, tu peux te déplacer à certains moments du cours. Par exemple, lors d'un procédé La Martinière, tu te placeras en face des élèves pour pouvoir lire leurs réponses. Tu peux aussi passer dans les rangs pour observer de temps en temps les cahiers/ardoises des élèves.

Relève tout ce qui marche bien et tout ce qui te pose question et semble nécessiter une amélioration pour un enseignement/apprentissage efficace et de qualité (cf. memento-guide).

Note, sur ton cahier de visites, toutes les observations et les remarques pendant la prestation. Tu feras le tri ensuite.

Nous te conseillons de te munir d'un memento (guide) d'observation pour t'aider à prendre des informations sans en oublier. Voici un exemple :

OBSERVATION DE LA PRÉPARATION

Axes d'observation de la préparation
Clarté des objectifs de la leçon
Structuration détaillée des activités d'apprentissage
Préparation du matériel didactique en tenant compte des objectifs
Prévision d'activités d'évaluation pertinentes
Planification cohérente de la démarche didactique
Soin de la préparation

OBSERVATION DE L'INTERVENTION PÉDAGOGIQUE ET DE LA GESTION DE LA CLASSE

Axes d'observation de la séance
La pertinence de l'aménagement de la classe en fonction des activités
La clarté et concision des consignes de travail et d'organisation
La qualité de l'élocution du maître (la voix)
La vérification des prérequis des élèves
La démarche choisie et la conduite du maître suscitent-elles la motivation des élèves ?
Les situations d'apprentissage favorisent-elles la participation des élèves ?
La variété des stratégies d'enseignement/apprentissage
La maîtrise par l'enseignant des contenus scientifiques des disciplines enseignées
L'implication et la participation de tous les élèves dans l'apprentissage

Axes d'observation de la séance

L'action du maître vis à vis des élèves silencieux

La prise en charge des élèves qui rencontrent de graves difficultés

Les interactions élève-maitre et maitre-élèves et élèves-élèves

L'utilisation et l'exploitation du matériel didactique, dont le tableau

La gestion du temps en fonction des objectifs poursuivis

Le climat propice aux apprentissages

La gestion des facteurs humains qui perturbent la classe

1.3. Après la visite : l'entretien

■ Préparation de l'entretien

Pour préparer ton entretien, tu dois mettre de l'ordre dans tes notes en distinguant 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). Tu n'oublies pas de relever aussi les réussites, que tu aborderas avant les insuffisances.

Tu ordonnes ensuite l'entretien : tu catégorises et hiérarchises un maximum de trois points à aborder. Il est inutile de te disperser.

■ Déroulement de l'entretien

Tu accueilles ton collaborateur de préférence dans sa salle de classe avec sympathie et courtoisie, lorsque les enfants ne sont plus là.

Tu adoptes une posture d'accompagnateur, c'est-à-dire tu t'assoies au même niveau (pas de dominant ni de dominé). Évite de l'incriminer ou de l'accuser, voire de le juger. Tu es un accompagnateur, pas un juge ni un censeur.

Dans la mesure du possible, conduis ton collaborateur à une autoanalyse de ses représentations. Parle en premier lieu de ce qu'ont fait les élèves. Appuie-toi sur des observations précises dans leurs productions orales et/ou écrites. Si tu poses votre échange sur ce qui s'est passé pour les élèves plutôt que sur sa prestation, il ne se sentira pas remis en cause. Tu peux aussi l'interroger sur sa représentation d'un objet pédagogique. Par exemple : *Pour toi, qu'est-ce qu'une erreur ? Quelle peut en être la cause ? Est-il nécessaire de la corriger ? Pourquoi ? Comment ?*

Laisse du temps à ton collaborateur pour prendre conscience des insuffisances de sa prestation. Aide-le à concevoir de nouvelles façons de faire la classe. Tu peux lui en proposer si nécessaire. Enfin, laisse-lui l'initiative pour décider comment construire ses nouvelles compétences.

■ Suivi de l'accompagnement

- Essaie d'être plus vigilant lors du contrôle de ses documents pédagogiques afin de t'assurer de l'impact de ta visite et de l'entretien sur ses compétences.
- Organise une prochaine visite pour contrôler les acquis.
- Observe les productions des élèves (un regard régulier sur les cahiers de devoirs de quelques élèves). Tu pourras être attentif, par exemple :
 - au contenu de son enseignement ;
 - à la conformité des sujets d'évaluation avec les contenus enseignés ;
 - à la pertinence et la clarté des énoncés ;
 - à la pertinence des remarques et de la notation.

2. QUELLE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTER POUR ORGANISER UNE SESSION DE FORMATION ?

Pour organiser une session de formation, en tant que directeur d'école tu dois savoir qu'il y a quatre étapes à suivre :

- ❶ La collecte et l'analyse des besoins ;
- ❷ La préparation de la session ;
- ❸ Le déroulement de la session ;
- ❹ L'après session.

En effet, durant ces différentes phases, il y a des techniques spécifiques que tu t'emploies à suivre pour réussir ta session de formation.

2.1. Phase de collecte et d'analyse des besoins en formation

La collecte des besoins consiste à recueillir des informations sur les difficultés qu'éprouvent tes enseignants pour mener à bien leurs classes. Pour ce faire, tu dois d'abord :

- observer les pratiques professionnelles dans les classes à travers les visites de classes ;
- regarder les cahiers des élèves ;
- analyser les résultats des évaluations (pas uniquement les derniers résultats mais y compris ceux des trimestres passés).

Une fois ces informations collectées, il faut que tu priorises les besoins de formation (en commençant par les lacunes les plus récurrentes). Puis, tu partageras les résultats de l'analyse avec tes adjoints pour solliciter leur adhésion sur un besoin de formation lors d'un conseil des maîtres.

Une fois que vous avez choisi un objectif de formation, il faut passer à l'étape de la préparation.

2.2. Phase de préparation

Dans cette phase, tu dois préparer un scénario.

■ Scénario de la séance de formation

- ❶ Comment tu vas introduire la séance ;
- ❷ Sur quels documents tu vas travailler ;
- ❸ Selon quelle organisation (collectif, groupe, binôme...) ;
- ❹ Les consignes de travail que tu donnes pour chaque phase ;
- ❺ ...

Exemple de scénario

PHASE 0 : Accueil, introduction de la séance.

PHASE 1 : Rappel des difficultés des élèves à comparer les décimaux. Rappel de l'objectif de formation : mieux enseigner l'ordre des nombres décimaux.

PHASE 2 : Préparation de l'observation d'une leçon-exemple faite par un collègue (au cours de cette séance un grand nombre de comparaisons de décimaux sera demandé aux élèves). Distribution et présentation d'une grille d'observation des erreurs et difficultés des élèves.

PHASE 3 : Observation de la leçon-exemple (chaque observateur suit dix élèves et note leurs erreurs à l'aide de la grille).

PHASE 4 : Retour des stagiaires en plénière et mise en commun des observations. Synthèse des différentes difficultés des élèves (typologie des erreurs).

PHASE 5 : Recherche par binôme de démarches pédagogiques et d'activités pour aider les élèves (passage de l'écriture décimale à l'écriture fractionnaire, utilisation du tableau de numération, utilisation de la droite graduée, utilisation des mesures de longueur...).

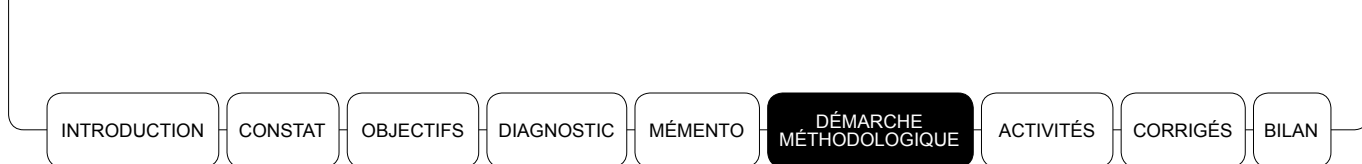
PHASE 6 : Synthèse collective. Production d'un document didactique de référence.

PHASE 7 : Évaluation et clôture de la séance.

■ Organisation matérielle

Quelques points essentiels :

- Adresser les demandes d'autorisation aux autorités locales ;
- Choisir une structure d'accueil en adéquation avec les objectifs de la session ;
- Informer toutes les personnes concernées de la date, du lieu et des horaires ;
- Prévoir le matériel de projection, tables, chaises, tapis, nattes...



2.3. Phase de déroulement

Le déroulement d'une session de formation est structuré de la manière suivante :

❶ L'accueil

Assure-toi que les autorités, l'équipe d'encadrement et les participants sont en place. Tu dois, avant tout, accueillir les autorités et les participants en ta qualité de premier responsable de la formation.

❷ L'ouverture de la session et le démarrage des travaux

En tant que responsable de la session, tu dois être particulièrement attentif à l'installation protocolaire (emplacement des autorités) et à l'ordre de différents discours.

Tu dois :

- Souhaiter la bienvenue aux invités et aux participants ;
- Donner la parole aux autorités ;
- Présenter les justifications (constats et objectifs) et les orientations de la session (modalités pratiques) ;
- Souligner les rôles respectifs et complémentaires dans la mise en place de la session, notamment désignation du bureau de la session et des rapporteurs du jour).

Après le départ des autorités et des personnalités invitées, tu dois :

- Demander aux participants et à l'équipe d'encadrement de se présenter ;
- Vérifier la liste des participants ;
- Distribuer le matériel et fournitures de formation aux participants ;
- Rappeler l'objet de la session.

❸ La gestion du temps

Tu dois gérer le temps en tenant compte du calendrier et de l'ordre du jour. Pour cela, tu peux désigner un gardien du temps (« chef de village ») qui, placé en face de toi, te fera signe quand il te reste 5 minutes sur une phase.

❹ Les aspects pratiques du déroulement d'une session de formation

Pendant le déroulement, tu dois faire preuve de souplesse : être à l'écoute permanente du groupe, opérer des ajustements adéquats (encadreur indisponible à la dernière minute, matériels en panne, intervenants hors sujet, désir de modifier le programme, fatigue des participants...) et de rigueur (être garant de l'orientation de la session, et rappeler les objectifs fixés à la session).

Dans ce domaine, tu peux prévenir certaines difficultés, par exemple, en venant suffisamment en avance pour t'assurer des conditions matérielles ou en appelant la veille les intervenants pour t'assurer de leur présence.

⑤ Les évaluations de la session

Tu dois savoir qu'il y a deux types d'évaluation de la session :

1. les évaluations intermédiaires : les tests pour les participants, les séances de régulation encadreurs et encadreurs + participants, les amendements des comptes rendus journaliers ;
2. l'évaluation terminale : le contenu de la formation, l'organisation, l'animation, l'encadrement, la durée de la formation, etc.

Pour cette étape, tu peux utiliser une grille d'évaluation.

Voici un exemple de grille d'évaluation d'une session de formation : [voir page suivante].

Enfin, quand chaque participant a rempli sa grille, tu pourras conduire une plénière de bilan et t'assurer de la rédaction des actes (recommandations et remerciements).

⑥ La clôture de la session

En tant que responsable, tu dois organiser un certain nombre de tâches avant le départ des participants. Il s'agit de :

- faire la liste finale des participants et des encadreurs avec leurs adresses (fiche ou feuille de présence) ;
- faire une photo de famille (si possible) ;
- réunir les documents finaux de la session contenant les conclusions et recommandations adoptées par les participants, à saisir, reproduire et distribuer ;
- procéder à la cérémonie de clôture où sera présentée officiellement par le rapporteur général aux autorités une synthèse de conclusion ainsi que les actes de la session.

⑦ Suivi d'une session de formation

Tu dois savoir que l'absence de suivi peut conduire à un phénomène de régression, c'est-à-dire que l'enthousiasme suscité par la session peut faire place au découragement face aux obstacles rencontrés en classe.

C'est donc pourquoi, après la clôture de la séance de formation, tu dois faire des visites régulières des formés afin d'apprécier l'impact de la formation sur leurs pratiques professionnelles et apporter des conseils pour la mise en œuvre des démarches pédagogiques proposées durant la formation.

Tu as suivi, du au 2019 une session de formation au cours de laquelle les aspects de la formation ont été développés :

- Passage de l'écriture décimale à l'écriture fractionnaire ;
- Utilisation du tableau de numération.

► Parmi les différentes missions et présentations, lesquelles ont retenu ton attention ?

.....
.....

Pourquoi ?

.....
.....

► Es-tu satisfait d'avoir participé à cette session de formation ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....

► Selon toi, les différentes présentations et missions faites lors de cette session sont-elles suffisantes pour renforcer les capacités de tes enseignants ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

Aspects de la session	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
Organisation				
Contenus				
Durée de l'atelier				
Animation				
Stratégies développées				

► Quelles sont tes remarques et suggestions ?

.....
.....

Fait à, le

3. COMMENT ORGANISER ET CONDUIRE UN CONSEIL DES MAITRES ?

Un conseil des maitres passe par trois étapes :

- ❶ Une bonne préparation préalable ;
- ❷ Une conduite dynamique et des adjoints motivés ;
- ❸ Un suivi des décisions prises.

3.1. La préparation préalable (avant le conseil des maitres)

Tu dois d'abord informer les adjoints par écrit, en précisant l'ordre du jour et l'objectif du conseil pour leur permettre de réfléchir sur la question.

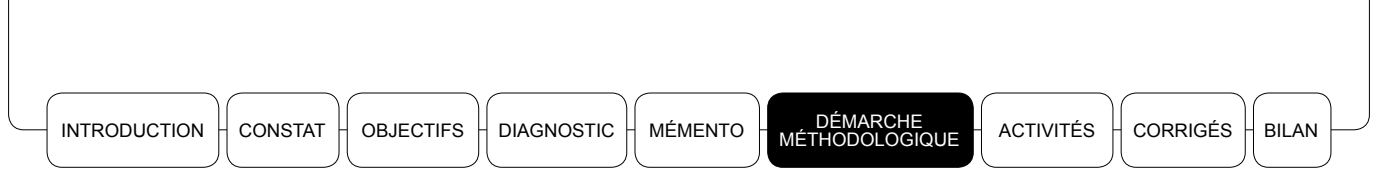
Ensuite, tu dois préparer soigneusement la réunion. Pour cela, il te faut :

- clarifier l'objectif principal de la réunion ;
- réunir le plus possible d'informations sur le sujet de ta réunion ;
- préparer des propositions ;
- déterminer les conditions matérielles (lieu, heure, date et durée du conseil) ;
- choisir un lieu calme et un horaire adapté.

3.2. Une conduite dynamique et des adjoints motivés (pendant le conseil des maitres)

Afin de rendre la réunion productive et efficace, il est essentiel de la structurer et d'impliquer tous les collègues présents au conseil. Pour ce faire tu dois :

- être le premier au lieu du conseil pour accueillir au mieux tes enseignants ;
- commencer par rappeler les objectifs du conseil et inciter les adjoints à intervenir et encourager les discussions entre les adjoints ;
- t'assurer que tous tes participants s'expriment et soient de véritables acteurs de la réunion ;
- reformuler toutes les propositions pertinentes et constructives ;
- orienter les propos vers l'essentiel ;
- tirer la conclusion en faisant une courte synthèse à chaque avancée, à chaque étape ;
- faire une synthèse générale, en rappelant les diverses tâches et missions de chacun décidées au cours de la réunion.



3.3. Un suivi des décisions prises (après le conseil)

Tu produis un compte rendu que tu enverras aux participants dans le plus bref délai. Dans ce compte rendu, tu dois :

- lister les questions évoquées, les décisions prises, les actions concrètes qui en découlent et les missions qui ont été attribuées ;
- préciser le chronogramme ;
- t’assurer des conditions de faisabilité (par exemple, disponibilité du matériel) ;
- organiser le plan de suivi afin de veiller à l’exécution des décisions prises ;
- déléguer, si possible, des tâches à tes adjoints ;
- vérifier que les actions se déroulent effectivement.

ACTIVITÉS

.....

1. ÊTRE CAPABLE D'OBSERVER ET D'ÉVALUER LES APPRENTISSAGES ET LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'UN ENSEIGNANT DANS SA CLASSE

► Activité 1

Tu reçois M. Nguémadjibé, enseignant affecté dans ton école. Tu décides de l'observer pendant ses pratiques pédagogiques au CE1. Quels sont pour toi les préalables à faire ?

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

► Activité 2

Tu viens d'observer Mme Samdougou en classe de CM1. Que dois-tu faire pour répondre à ses attentes et à ses besoins professionnels ?

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

L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ENSEIGNANTS

2. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER UNE SESSION DE FORMATION

► Activité 3

En tant que directeur d'école, tu constates qu'un bon nombre de tes enseignants, par routine, ne sont pas souvent à jour quant à la tenue des documents obligatoires. Que peux-tu faire pour amener tes adjoints à changer leur pratique pédagogique ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 4

Tu es directeur de l'école officielle de Bagaye. Lors de tes visites de classe dans les CE, tu constates que beaucoup d'élèves ne maîtrisent pas la table d'addition. Comment tu vas te prendre pour que les élèves de CE connaissent la table d'addition par cœur ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER UN CONSEIL DE MAÎTRES

► **Activité 5**

Tu as reçu une correspondance de ton inspecteur qui te demande de mettre en place des innovations pédagogiques mais les enseignants de ton école ne sont pas d'accord. Tu décides de réunir le conseil de maîtres pour leur expliquer le bien-fondé de ces innovations. Comment dois-tu t'y prendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 6**

Pendant la période de froid, les enseignants de l'école de Badouang arrivent souvent à l'école avec retard. En tant que directeur, tu convoques un conseil des maîtres pour y remédier. Quels sont les documents et arguments sur lesquels tu vas te baser ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

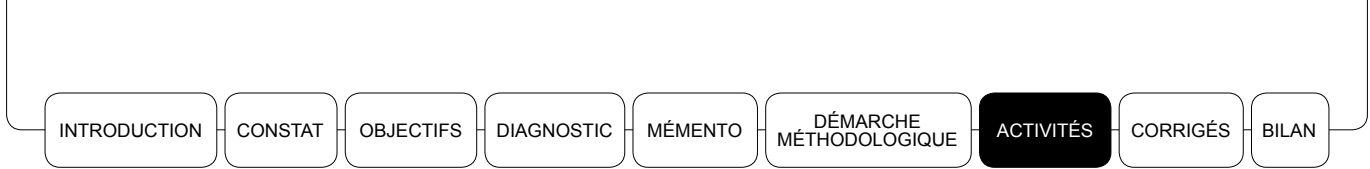
.....

.....

.....

.....

L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ENSEIGNANTS



► **Activité 7**

En tant que directeur tu constates que très peu de parents participent à la réunion de rentrée. Comment vas-tu t’y prendre pour les mobiliser à participer massivement à cette réunion ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

En tant que directeur, tu dois aider l'enseignant avant la rentrée à préparer sa première journée sur le plan pédagogique (préparation de chaque séance) et sur le plan éducatif (apprendre à mettre les enfants en rang, les faire entrer en classe dans l'ordre et gérer la discipline...).

Dans les jours qui suivent, tu prendras place au fond de la classe et l'observeras en situation d'enseignement.

Au bout d'une semaine, tu inviteras cet enseignant débutant dans ton bureau pour une phase d'échange. Tu commenceras par les aspects positifs de sa pratique, puis tu avanceras vers les aspects à améliorer et tu lui proposeras des conseils.

Tu fixeras avec lui les modalités de la suite de ton accompagnement.

► Autotest 2

Durant ta visite, tu relèveras des exemples de textes compliqués prononcés par cet enseignant : les mots complexes, les tournures de phrases et les expressions difficiles pour des jeunes enfants.

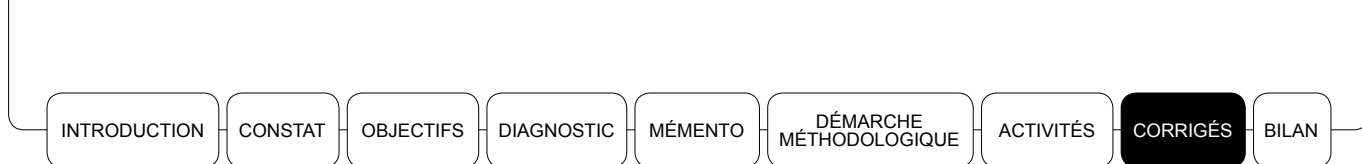
Tu pourras interroger des élèves sur leur compréhension de ces textes, noter les contresens qu'ils font et les difficultés qui s'en suivent dans leur travail.

Lors de l'entretien individuel, tu pourras aborder les difficultés et les erreurs rencontrées par certains élèves. Dans l'analyse conjointe de celles-ci que vous ferez, tu pourras faire référence aux consignes dites par l'enseignant et l'amener à s'interroger sur leur complexité.

Ton intention est de lui faire prendre conscience que son langage n'est pas adapté à son jeune public scolaire. Ensuite, vous allez chercher ensemble comment mieux assurer la simplicité de ses consignes. Tu pourras lui proposer de les écrire à l'avance ou bien, de les faire reformuler par des élèves.

► Autotest 3

Pendant la visite tu vas relever des éléments-clés à ce sujet : compter le temps de parole du maître, le temps de parole des élèves, le temps de parole de certains élèves pendant une séance.



Lors de l'entretien individuel avec chaque enseignant, après l'avoir félicité sur des points positifs de sa pratique (pour le mettre en confiance), tu attireras son attention sur tes observations objectives et tu peux lui demander ce qu'il pense de cette répartition du temps de parole.

Ton intention est de lui faire prendre conscience de la nécessité d'une évolution de sa pratique. Ensuite, vous allez chercher ensemble comment donner plus souvent la parole aux élèves.

Après avoir vu chaque enseignant, tu peux réunir un conseil des maitres pour qu'ils échangent leurs solutions sur ce problème commun.

► Autotest 4

Dans ce cas deux possibilités s'offrent au directeur : soit il maîtrise lui-même le sujet et décide d'organiser une session de formation, soit il remonte l'information à la hiérarchie pour solliciter le concours des animateurs pédagogiques de l'inspection pour l'appuyer.

En tout état de cause, une session de formation comporte trois phases :

❶ La préparation :

- Tu dois définir tes objectifs spécifiques de formation à partir d'un besoin que tu as repéré. Par exemple : être capable d'inscrire dans chaque fiche de préparation la compétence concernée par les objectifs de la séance ;
- Tu dois définir le public cible (tous les enseignants de l'école, seulement les enseignants du niveau CP...);
- Tu dois concevoir ta démarche de formation (autrement dit, le scénario de ta séance de formation);
- Tu dois prévoir les conditions matérielles (par exemple, une salle avec des tables déplaçables pour organiser des travaux de groupe);

❷ La mise en œuvre de ta séance ;

❸ Le suivi-évaluation pour savoir si les pratiques des formés ont évolué.

► Autotest 5

Tu réunis le conseil des maitres pour analyser la situation : Quand ? Comment ? Qui précisément ? Pourquoi ?

Ensemble, vous analysez le règlement intérieur, l'organisation des services de surveillance de cour et le cahier journal de l'école au regard du problème posé.

Dans un premier temps, l'équipe cherche les réponses qu'elle peut apporter à son niveau ; par exemple, modification de l'organisation de la surveillance de la cour.

Dans un second temps, l'équipe peut solliciter le concours des parents au travers du bureau de l'APE afin que ce dernier vous aide pour que les parents des grandes classes interviennent auprès de leurs enfants.

► Autotest 6

Tes objectifs seront :

- analyser les indicateurs de performances ;
- identifier précisément le problème ;
- dégager un consensus sur les enseignements à améliorer ;
- définir les méthodes pédagogiques propres à améliorer les apprentissages.

Ta réunion sera réussie, si :

- à la fin, tu as un planning de travail sur les progressions des enseignants dans les apprentissages non réussis aux examens ;
- la mise en œuvre du planning arrêté collectivement est effective ;
- le suivi de ce planning est assuré jusqu'à son terme.

► Autotest 7

Pour mettre fin à ces accidents dans la cour, tu peux :

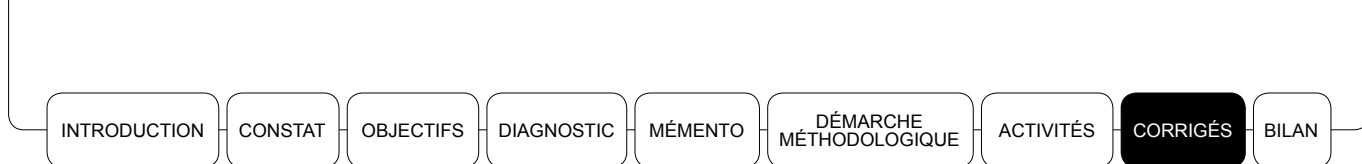
- organiser un conseil des maitres pour analyser la situation ;
- proposer des pistes de solutions : à court terme (réorganisation du service de surveillance), à moyen terme (blocage matériel des points de passage), à long terme (installation d'une clôture) ;
- organiser une rencontre avec les partenaires de la communauté éducative (APE, autorités locales...) pour étudier ces propositions et arrêter un projet commun ;
- mettre en œuvre les actions validées ensemble ;
- mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des effets des mesures prises.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

Ce que tu peux faire avant l'observation de ton adjoint :

- Être au clair sur la finalité de la visite (établir un diagnostic des compétences professionnelles). Par exemple :
 - recueillir les besoins de formation ;
 - corriger une insuffisance repérée...



- Fixer les objectifs de la visite de classe, autrement dit, ce que tu vas observer. Par exemple :
 - la gestion des erreurs ;
 - la formulation des consignes ;
 - la gestion de la discipline ;
 - l’organisation matérielle de la classe...
- Te munir d’un mémo d’observation dont les items prennent en compte tes objectifs (tu pourrais en concevoir un ou en adapter un déjà existant, et il serait souhaitable que tu le partages avec tes collaborateurs).
- Prévenir le collaborateur de ta venue dans sa classe et, éventuellement, lui annoncer l’objectif de ta visite.

► Activité 2

Pour répondre aux attentes de Mme Samdougou, tu dois :

- la mettre en confiance pour qu’elle soit réceptive aux conseils (rendre la critique familière), faire des critiques positives et dire tout ce qui va bien, car l’enseignante a d’abord besoin de reconnaissance ;
- ne pas dire « tu as commis une erreur » ;
- l’encourager, l’aider à analyser les effets de son enseignement sur les apprentissages des élèves, à s’analyser elle-même (faire son autocritique) ;
- l’amener à s’améliorer par ses propres moyens, l’aider à trouver des pistes de modification de sa pratique et/ou lui en suggérer ;
- respecter les points de vue et sentiments de l’institutrice ;
- présenter tes observations sur un ton courtois, sérieux et amical ;
- baser tes critiques sur les productions des élèves, les erreurs techniques de l’enseignement plutôt que les défauts personnels de la maitresse...

► Activité 3

Tu organises une session de formation à l’intention de tes adjoints. Pendant cette session de formation, tes objectifs sont :

1. Savoir quels sont les documents obligatoires ;
2. Savoir quand et comment les remplir ;
3. Savoir pourquoi ils doivent les remplir.

Comme technique d’animation tu peux mettre les participants en binôme et leur demander quels sont les documents obligatoires de la classe et de l’école ? Tu procèdes ensuite à une synthèse collective où, après échanges, on arrive à définir l’ensemble de ces documents obligatoires.

Tu reprends la même démarche pour les deux autres objectifs.

Durant la synthèse de cette dernière phase, tu dois faire comprendre à tes adjoints que ces documents obligatoires reflètent leur responsabilité vis-à-vis des élèves et aussi de la hiérarchie et au-delà, de la responsabilité que l'État leur a confiée.

► Activité 4

Tu organises une session de formation pour les enseignants des classes de CP et CE.

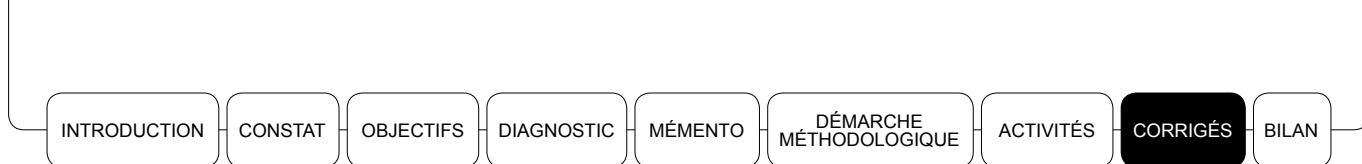
L'objectif de cette session de formation est de mettre en place de nouvelles démarches d'enseignement des tables d'addition plus efficaces.

- ❶ Rappelle tout d'abord aux enseignants l'objectif de la session, ainsi que les faits et les lacunes observés.
- ❷ Mets ensuite les participants en petits groupes et demande-leur de présenter chacun leur tour leur démarche d'enseignement sur la table d'addition (échanges de pratiques).
- ❸ Au moment de la synthèse de groupe, amène ton équipe à dégager une nouvelle pratique (par exemple : faire une leçon de calcul mental, pendant 10 à 15 min chaque matin, par le procédé La Martinière) que tout le monde essayera.
- ❹ Quelques semaines plus tard, le groupe pourra aller observer une leçon-exemple dans une classe d'un collègue. La discussion et les échanges qui suivront pourront aider tes maitres à affiner leur nouvelle démarche.
- ❺ Tu dois avec tes adjoints évaluer les résultats de cette évolution des pratiques en fin d'année.

► Activité 5

Au cours de ce conseil des maitres, tu peux :

- définir ce qu'est une innovation pédagogique ;
- recueillir les points de vue de tes adjoints par rapport à leur refus ;
- expliquer le bien-fondé de cette innovation en développant des arguments convaincants ;
- demander conseils auprès de l'IPEP ;
- rappeler que cette innovation est dans l'intérêt des enfants et que tu les accompagneras ;
- lire et commenter les textes en vigueur relatifs aux innovations pédagogiques ;
- mettre à leur disposition la documentation nécessaire ;
- proposer un travail en équipe pour expérimenter cette innovation ;
- leur faire comprendre que l'initiative de l'innovation vient de sa hiérarchie et qu'ils sont donc obligés de l'appliquer ;
- lever la séance après avoir arrêté les consignes de travail pour le groupe ;
- transmettre le compte rendu du conseil à la hiérarchie.



► **Activité 6**

Tu peux utiliser les documents et les arguments suivants pour y remédier :

- Un constat : pendant chaque semaine, j'ai constaté sur ma fiche de notes qu'il y a au moins trois retards d'enseignant et cela tend à perdurer ;
- Les parents se plaignent et notre image professionnelle en prend un sérieux coup ;
- Rappeler l'éthique et la déontologie du métier ;
- Expliquer à tes adjoints que l'intérêt et le droit à l'éducation des enfants sont mis en cause par ces absences répétées ;
- Rappeler les dispositions du règlement intérieur et des emplois de temps ;
- Etc.

► **Activité 7**

Pour résoudre ce problème de faible participation des parents d'élèves à la réunion de rentrée, tu peux organiser un conseil des maîtres au cours duquel tu arrêtes les stratégies de mobilisation des parents d'élèves en vue de susciter leur participation massive à la réunion de rentrée scolaire.

Pour cela, tu dois :

- solliciter l'appui des autorités locales (administratives, traditionnelles, leaders d'opinion, etc.) en leur expliquant l'importance de leur participation dans la vie de l'école et l'intérêt de la scolarisation des enfants.
- demander de porter le message auprès de leurs populations respectives.

BILAN

L'objectif de cette séquence est de te permettre d'acquérir des outils afin de promouvoir et d'accompagner efficacement les activités pédagogiques et éducatives des enseignants.

Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques identifiés au départ.

1. ACQUÉRIR LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES À L'OBSERVATION ET À L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT PÉDAGOGIQUE D'UNE CLASSE

► 1. Aujourd'hui, sais-tu mieux observer et évaluer le fonctionnement pédagogique d'une classe?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Que sais-tu mieux faire précisément ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ENSEIGNANTS

2. SAVOIR ADOPTER UNE POSTURE D'ACCOMPAGNATEUR

► 2. As-tu changé ta façon d'accompagner tes adjoints ?

Oui Non

Si oui, de quelle façon ?

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

Si non, pourquoi ?

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

3. ÊTRE CAPABLE D'ADMINISTRER UNE GRILLE D'OBSERVATION ET D'ÉVALUATION

► 3. Es-tu en mesure d'administrer une grille d'observation et d'évaluation ?

Oui Non

Si oui, comment procèdes-tu ?

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

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ÊTRE CAPABLE D'ANALYSER CES OBSERVATIONS AFIN DE CONDUIRE UN ENTRETIEN DE FORMATION

► 4. Pendant tes visites de classe, as-tu progressé dans ta conduite de l'entretien ?

Oui Non

Si oui, sur quels points l'as-tu améliorée ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, où as-tu encore des difficultés ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ORGANISER UNE SESSION DE FORMATION

► 5. Peux-tu maintenant concevoir et mettre en œuvre des séances de formation pour tes enseignants ?

Oui Non

Si oui, explique comment.

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

Si non, à quel(s) niveau(x) se situent tes difficultés ?

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

6. CONDUIRE LE CONSEIL DES MAITRES

► 6. As-tu modifié et amélioré ta conduite des conseils des maitres ?

Oui Non

Si oui, explique comment.

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

Si non, à quel(s) niveau(x) se situent tes difficultés.

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

Séquence 2

**L'ACCOMPAGNEMENT
PÉDAGOGIQUE
ET ÉDUCATIF
DES ÉLÈVES**

INTRODUCTION

L'équipe pédagogique d'une école primaire a pour mission d'accompagner chaque enfant dans son développement physique, cognitif et social suivant les objectifs fixés par la nation. Cette responsabilité partagée nécessite d'apporter à chaque élève l'attention et l'accompagnement qui l'aident à s'épanouir dans ces trois domaines.

Dans cette perspective, le directeur est attentif aux performances de son école. Il veille à ce que tous les enfants d'âge scolaire bénéficient d'une scolarisation complète dans un environnement protégé et que ceux qui rencontrent des difficultés dans leurs parcours d'apprentissage bénéficient d'une aide adaptée.

CONSTAT

Le directeur d'école primaire publique partage avec ses adjoints la responsabilité de la réussite scolaire de tous les élèves et du climat social au sein de leur établissement.

Dans ses fonctions, le directeur est notamment responsable du suivi des résultats des élèves et de la performance de son école. Dans cette perspective, il lui revient de veiller à la prise en charge des difficultés que peuvent rencontrer une partie des élèves dans leur parcours scolaire. Pour ce faire, il doit faire face à :

- Un engagement des familles dans le soutien au projet scolaire de leur enfant, parfois limité par leurs moyens financiers et/ou par leur faible niveau d'instruction ;
- Une assiduité peu régulière des élèves, notamment celle des filles ;
- Des élèves qui ne maîtrisent pas très bien la langue d'enseignement (français et/ou arabe) ;
- Des effectifs souvent importants, voire pléthoriques, dans des infrastructures sommaires et faiblement équipées.
- Des élèves en situation de handicap ou en difficultés d'apprentissage.

Par ailleurs, le directeur d'école primaire publique doit veiller à ce que son école soit un lieu où les élèves sont protégés afin d'étudier sereinement. Malheureusement, il est parfois confronté à certains défis, tels que :

- Les effectifs parfois importants de l'établissement ;
- La précarité des structures, qui, parfois, ne disposent pas même de clôture ;
- Les moyens financiers limités de la communauté éducative ;
- L'important écart d'âge entre les plus jeunes (5 ans) et les plus âgés (13 ans) qui ne facilite pas l'instauration d'un bon climat scolaire.

Cette séquence va donc permettre d'organiser un suivi des élèves de l'école, donner des outils pour mobiliser les adjoints et les parents dans la lutte contre l'échec scolaire, et proposer des pistes d'actions pour répondre aux défis éducatifs que rencontre l'école.

OBJECTIFS

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- Être capable de recruter et de répartir les élèves dans les classes ;
- Être capable d'impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement ;
- Être capable d'assurer la sécurité des élèves et de prévenir les violences ;
- Être capable de tenir les statistiques des résultats des élèves.

2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- Acquérir les connaissances nécessaires à la gestion pédagogique et éducative, au suivi et à l'évaluation des cohortes d'élèves, notamment pour les élèves qui rencontrent des difficultés dans leur parcours scolaire ;
- Savoir sensibiliser les parents afin qu'ils viennent inscrire et réinscrire leurs enfants à l'école ;
- Savoir répartir les élèves d'un même niveau entre plusieurs classes et tenir à jour les statistiques scolaires : admis, redoublants, abandons, exclus ;
- Être capable d'identifier les enfants en situations sociales particulièrement difficiles ou porteurs de handicap et de veiller à leur prise en charge adaptée ;
- Savoir faire le suivi des élèves, maîtriser le parcours des élèves, repérer les élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement, et impulser auprès de ses adjoints la mise en place d'un soutien pédagogique pour ces enfants en association avec les parents ;
- Savoir mettre en œuvre une démarche de prévention pour la sécurité des biens et des personnes, notamment savoir élaborer le règlement intérieur, organiser le service de surveillance et gérer les situations de conflit ;
- Être capable d'élaborer un tableau de bord des performances de l'école ;
- Savoir planifier et piloter les différents examens avec l'ensemble de l'équipe pédagogique.

DIAGNOSTIC

1. AUTOTESTS SUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉPARTITION DES ÉLÈVES DANS LES CLASSES

► Autotest 1

Le recrutement des élèves (inscriptions et réinscriptions) et leur répartition dans les classes constitue l'une des tâches d'un directeur comme toi.

Comment peux-tu procéder pour les réussir ?

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

► Autotest 2

Après avoir défini ce qu'est un dossier scolaire, dis quelles en sont les pièces constitutives pour un élève qui décide de changer d'école.

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

2. AUTOTESTS SUR L'IMPULSION DE LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE OU DE COMPORTEMENT

► Autotest 3

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 français. Tu décides de réagir et de ne plus attendre la fin de l'année pour faire des bilans.

Cite deux (2) actions que tu vas mettre en œuvre, à la rentrée, pour suivre régulièrement le rendement de chaque élève.

1.
.....
2.
.....

Cite deux (2) stratégies que tu vas développer avec ton collègue de la classe pour améliorer les rendements de ses élèves en français.

1.
.....
2.
.....

► Autotest 4

Depuis un mois, tu constates que l'élève Mahamat Daye de la classe de CE2 est souvent en retard au cours.

En tant que directeur de l'école, que fais-tu ?

.....

3. AUTOTESTS SUR LA SÉCURITÉ DES ÉLÈVES ET LA PRÉVENTION DES VIOLENCES

► **Autotest 5**

À son premier poste d'affectation à l'école de Vridang, M. Vailam, enseignant titulaire de la classe de CE1, frappe et blesse son élève pour n'avoir pas fait ses exercices. Ses parents, mécontents, viennent se plaindre chez toi et menacent de saisir la justice.

En tant que directeur, explique les différentes actions que tu vas entreprendre.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 6**

Quels sont les dispositifs pratiques et institutionnels (en rapport avec les textes) à mettre en place pour assurer la sécurité de biens et des personnes au sein de ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. AUTOTESTS SUR LES PERFORMANCES PÉDAGOGIQUES DE L'ÉCOLE ET L'ÉLABORATION DES SUJETS D'EXAMEN

► **Autotest 7**

En tant que directeur, comment procèdes-tu pour avoir une « photographie » générale des forces et des faiblesses de ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 8**

En tant que directeur d'école, comment fais-tu pour superviser l'élaboration des sujets d'examen pour ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIF DES ENSEIGNANTS

MÉMENTO

.....

1. ÊTRE CAPABLE DE RECRUTER ET DE RÉPARTIR LES ÉLÈVES DANS LES CLASSES

Nous allons t'aider à comprendre et connaître la signification des concepts suivants :

- assiduité et absentéisme ;
- ponctualité et retard ;
- scolarisation et déscolarisation, abandon, décrochage ;
- promotion et redoublement ;
- handicap.

1.1. L'assiduité et l'absentéisme

En général, l'assiduité veut dire l'exactitude à se trouver là où l'on doit s'acquitter d'une obligation avec une application soutenue. L'assiduité scolaire, c'est une fréquentation régulière et continue d'une classe par un élève. L'assiduité professionnelle est la présence régulière et continue de l'enseignant sur son lieu de travail.

Pour l'élève, l'absentéisme est l'habitude de s'absenter, le fait de manquer fréquemment des jours de classe obligatoire.

Pour l'enseignant, l'absentéisme est le fait d'être fréquemment absent de son lieu d'activité professionnelle.

Dans les textes français, un enfant est considéré absentéiste lorsqu'il « a manqué la classe sans motif légitime, ni excuses valables au moins quatre demi-journées dans le mois » (article L. 131-8 du code de l'éducation).

Selon Maryse ESTERLE-HEDIBEL (2006), « l'absentéisme scolaire un processus interactif dépendant de multiples facteurs et qui peut connaître des évolutions ».

1.2. La ponctualité et le retard

Selon le dictionnaire *Le Robert*, la ponctualité, c'est l'exactitude dans l'accomplissement de ses devoirs. C'est aussi la qualité de celui qui est toujours à l'heure.

1.3. La scolarisation, la déscolarisation et le décrochage

Scolariser consiste à pourvoir d'écoles et d'un système régulier d'enseignement primaire une région ou un pays donné. C'est assurer un enseignement scolaire aux enfants, soumettre à l'obligation scolaire les enfants d'un certain âge. La scolarisation est donc l'action de scolariser, le fait d'être scolarisé.

Au Tchad, la République a pour objectif de scolariser tous les jeunes de l'âge de 6 ans jusqu'à l'âge de 16 ans : « le droit à l'éducation et à la formation est reconnu à tous sans distinction d'âge, de sexe, d'origine régionale, sociale, ethnique ou confessionnelle. L'éducation est une priorité nationale absolue. L'État garantit l'éducation fondamentale au jeune de six (6) à seize (16) ans » (article 4 de la loi n° 16 du 24 février 2006, portant orientation du système éducatif tchadien).

Pour Maryse ESTERLE-HEDIBEL (2006), « La déscolarisation est la mise hors de l'établissement d'un élève concerné. Elle peut être le fait de l'élève lui-même, de sa famille ou des autorités scolaires. La déscolarisation définit une situation en 'creux' (anomie, errance, disparition [...]), le fait de ne pas être ou de ne plus être scolarisé. Le mot laisse supposer un risque, ou un danger pour le jeune concerné, sachant que l'accès à l'emploi est d'autant plus aléatoire que les candidats jeunes inexpérimentés et sans formation de base ».

Maryse ESTERLE-HEDIBEL, précise que pour BLAYA : « Le décrochage désigne le processus de dés-adhésion au système (scolaire) ou un accrochage manqué qui conduiront plus ou moins à une désaffection (un abandon, une déscolarisation) » et pour Michèle GUIGUE : « Le décrochage désigne le processus plus ou moins long qui n'est pas nécessairement marqué par une information explicite entérinant la sortie de l'institution. Il s'oppose à la démission, qui explicite le départ volontaire de l'élève, et à l'exclusion, acte par lequel une autorité reconnue vous démet de vos fonctions. Un décrocheur est défini comme tel, s'il a quitté l'école sans avoir obtenu un diplôme de niveau secondaire. »

1.4. La promotion et le redoublement

Au sens général, la promotion est l'action d'accéder à un niveau supérieur, notamment social. Ce mot désigne aussi l'ensemble des candidats admis chaque année à une grande école. Dans le contexte scolaire, la promotion d'un apprenant est son accession, ou son admission à la classe de niveau supérieur. Au Tchad, la promotion scolaire est réglementée par l'arrêté n° 253 du 3 décembre 2014, portant régulation des flux des effectifs et promotion interne des élèves dans l'enseignement fondamental.

Le redoublement est le fait de répéter une classe. On parle de redoublement quand un élève recommence une année scolaire de même niveau au lieu de passer dans la classe suivante. Un grand nombre d'études internationales montrent que, durant la scolarité primaire, le redoublement est très peu efficace pour lutter contre l'échec scolaire.

1.5. Le handicap

Un handicap est une limitation de l'autonomie personnelle dans l'accomplissement des rôles sociaux. Il est synonyme de déficience, incapacité.

Un handicap peut être sensoriel (notamment visuel ou auditif), physique (neurologique, physiologique ou musculaire) ou encore mental (déficience intellectuelle, trouble psychique).

Un individu peut être porteur de plusieurs handicaps. De plus, un handicap n'est pas figé ; il peut évoluer, se réduire, voire disparaître.

On parle parfois de handicap « socioculturel » : c'est la limitation de l'autonomie personnelle dans l'accomplissement des rôles sociaux causés par une déficience au plan des acquis sociaux. Le concept « handicap social » est évoqué très fréquemment pour expliquer l'échec scolaire des enfants issus des classes populaires (CRESAS, 1978). Cependant, il n'est généralement pas reconnu par les législations au même titre que les handicaps cités précédemment.

2. ÊTRE CAPABLE D'IMPULSER LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉS D'APPRENTISSAGE OU DE COMPORTEMENT

2.1. Le partenariat

Dans l'action éducative, il y a une grande nécessité d'impliquer des partenaires. Ces partenaires interviennent dans le respect des compétences de chacune des parties prenantes. En effet, plusieurs études ont montré que la réussite d'un élève est fortement liée à l'accompagnement et à la coopération des adultes qui l'entourent.

■ Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Le Dictionnaire actuel de l'éducation (2005) définit le partenariat comme étant une entente entre les parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives.

C'est aussi toute activité de recherche ou de formation qui amène, au point de vue organisationnel, des relations entre une institution de formation et l'entreprise au sens large du terme.

Dans le cadre de l'école, le partenariat est une relation de coopération, d'aide et de soutien mutuel, qui unit l'école à des structures issues de la communauté locale. Par exemple : le partenariat entre l'école et l'APE ou L'AME.

■ Qu'est-ce qu'un partenaire ?

Le partenaire est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet.

Au Tchad, l'école bénéficie des apports des partenaires nationaux et internationaux.

Au niveau national, il y a :

- les associations des parents d'élèves (APE) ;
- les associations des mères d'élèves (AME) ;
- les comités de gestion des établissements scolaires (COGES) ;
- les associations confessionnelles ; etc.

Au niveau international, il y a :

- l'Agence française de Développement (AFD) ;
- l'Agence allemande de Développement (GIZ) ;
- l'Unesco ;
- l'Unicef ;
- l'OIF ;
- l'AUF ;
- la Banque mondiale ;
- le PAM ; etc.

■ Quel est le but du partenariat autour de l'école ?

Les objectifs du partenariat sont, entre autres, de :

- fédérer les partenaires autour de l'école ;
- mobiliser le maximum de ressources pour le développement de l'école ;
- renforcer les capacités des partenaires dans le pilotage concerté de l'école ;
- valoriser l'enseignement/apprentissage de l'école ;
- construire des projets d'école en y intégrant les innovations dans l'optique d'être en phase avec l'environnement interne et externe de l'école.

Tout cela dans le but d'améliorer la réussite de tous les élèves.

■ La coéducation en lien avec les parents¹

La coéducation, c'est un partenariat équilibré entre parents et enseignants autour du parcours scolaire de l'élève. Pour l'enseignant, la coéducation à l'école peut se décliner

¹ Voir Catherine HURTIG-DELATTRE (2016).

en trois principes, qui sont à la fois des cadres et des guides permettant de construire différentes occasions de rencontres et d'échanges avec les parents :

- Accueillir ;
- Informer ;
- Dialoguer.

L'empathie, la bienveillance, le non-jugement, la parité d'estime, la confiance mutuelle et la pratique de la main tendue et du coude-à-coude (plutôt que « du face à face » ou « du dos à dos ») dans la recherche d'un chemin de réussite pour l'élève sont des caractéristiques d'une pratique de la coéducation.

Ces pratiques et ces postures relationnelles mobilisées en différentes circonstances réduisent les tensions éducatives et relationnelles entre l'école et la famille. Elles bénéficient largement aux enfants, à leurs apprentissages et à leur bien-être.

Dans ce sens, il s'agit d'associer les parents aux actions pédagogiques et éducatives entreprises par les personnels de l'éducation pour l'élève. Dans ce cas précis, la coéducation permet la collaboration entre les parents de l'élève et les professionnels de l'éducation. Cette collaboration est importante pour l'enfant, elle reconnaît la place des parents dans son développement, permettant et encourageant ainsi leur implication dans son projet scolaire. L'enfant peut ainsi être accompagné de façon cohérente et continue entre son milieu familial et son milieu scolaire.

2.2. Le suivi-appui aux élèves rencontrant des difficultés dans leurs apprentissages

Dans le sens global, ce concept est synonyme de l'accompagnement pédagogique des élèves sous toutes les formes possibles : des dispositifs externes à la classe, en petits groupes, en groupes de besoins, en ateliers à l'intérieur de la classe, etc.

L'accompagnement vise ici l'organisation du plan didactique et pédagogique, dans la classe et l'organisation globale de l'école. La note circulaire n° 009 du 13 décembre 2017 fait obligation aux enseignants d'apporter des soutiens aux élèves en difficultés scolaires : « l'enseignant doit élaborer des activités de remédiation pour les élèves n'ayant pas réussi au test. Ces activités de remédiation se déroulent tout le long de l'année scolaire et peuvent se décliner en cours de rattrapage ou soutien scolaire dans les après-midis ou pendant les congés de fin de premier et deuxième trimestre, soit en devoirs à domicile à réaliser individuellement ou en petit groupe » (cf. paragraphe II).

2.3. Les différents dispositifs de l'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissage

Les dispositifs de l'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissages comprennent :

- le **soutien** qui correspond au rattrapage et une reprise d'un contenu scolaire ;
- l'**aide** qui est une relation dissymétrique entre un adulte et un élève ;
- l'**accompagnement** qui s'inscrit dans la sémantique du verbe *accompagner* dans le sens de « cheminer avec », c'est une posture qui rompt avec la logique des formes scolaires traditionnelles ;
- la **différenciation** qui est une pratique pédagogique visant à organiser et prendre en charge, dans le même temps, dans la classe, l'avancement de chaque élève. En fait, c'est un « enseignement axé sur les besoins des élèves » (FEYFANT, 2016).

Pour l'élève, l'apprentissage, c'est peu ou prou un chemin qui n'est pas droit, ample, aisé. Il comporte des obstacles, des difficultés, des détours, des contournements, des risques. Pour ne pas être dévoré ou enfermé définitivement, soit pour réussir à l'école, être victorieux, il lui faut franchir progressivement les obstacles, parce que selon Piaget, « apprendre, c'est franchir progressivement une série d'obstacles ».

3. ÊTRE CAPABLE D'ASSURER LA SÉCURITÉ DES ÉLÈVES ET DE PRÉVENIR LES VIOLENCES

Creuset de vie pacifique, l'école est, par excellence, un lieu d'acquisition du savoir, du savoir-faire, du savoir-être et de brassage. En son sein doivent régner l'ordre, la sécurité et la discipline. Malheureusement, elle n'échappe pas à la violence et aux conflits de toute communauté humaine et peut devenir un sanctuaire de violence. Car il arrive que des jeunes enfants en agressent d'autres, que les plus âgés s'acharnent sur les plus jeunes, les plus forts sur les plus faibles et que beaucoup d'enfants soient maltraités çà et là entraînant parfois des pertes en vies humaines. Le directeur d'école a la charge de transformer l'environnement scolaire pour qu'il soit propice aux apprentissages, de veiller à la prévention et à la résolution pacifique des conflits, et ce, en étroite collaboration avec les autres acteurs.

Pour cela, il lui faut connaître le sens des termes et expressions suivants : sécurité, prévention, violences, conflit, droits humains, droits de l'enfant, éducation civique et morale, personnes ressources.

3.1. La sécurité

La sécurité des élèves, se trouvant dans les périmètres de l'école, incombe au directeur de la première heure à la dernière heure des classes.

Selon *Le Grand Robert*, la sécurité, c'est « l'état d'esprit confiant et tranquille de celui qui se croit à l'abri du danger ». Dans une école, les élèves sont en sécurité s'il y règne un climat de confiance, de tranquillité les mettant à l'abri des dangers.

D'une part, l'école doit constituer une expérience exemplaire du « vivre ensemble » pour les jeunes générations. D'autre part, cette atmosphère sereine est une condition nécessaire à la disponibilité des enfants pour les apprentissages.

3.2. La violence en milieu scolaire

■ Qu'est-ce que le milieu scolaire ?

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), le milieu scolaire, c'est l'ensemble des personnes, des locaux, des espaces, des objets et des dispositions administratives en interactions réciproques et permanentes ayant pour finalité la réussite des apprentissages chez les sujets concernés.

■ Qu'est-ce que la violence en milieu scolaire ?

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), la violence, c'est l'usage abusif ou brutal de la force par un groupe ou une personne envers une ou plusieurs autres personnes.

La violence en milieu scolaire préoccupe de plus en plus les différents acteurs de l'éducation nationale (enseignants, intervenants parascolaires, responsables d'établissement, pouvoirs publics) mais aussi les partenaires de l'école (parents, syndicat de parents ou d'enseignants, éducateurs...).

Par définition, c'est l'ensemble des comportements ou actes qui constituent des formes d'agression envers les enseignants, les élèves, les administrateurs scolaires qui peuvent se traduire par les incivilités diverses, l'indiscipline, des actes de vandalisme ou de délinquance.

La violence prend différentes formes dans les écoles² :

1. La forme la plus répandue concerne l'indiscipline, le non-respect des règles scolaires (absentéisme, passivité, bavardages, contestation de décisions, habillement...);
2. Viennent en deuxième position le harcèlement, les brimades... Ce sont des actions négatives dirigées intentionnellement et de manière répétée vers une personne perçue comme moins à même de se défendre (bouc émissaire). Par actions négatives, on entend des remarques, des commentaires déplacés, des bousculades. L'impact psychologique pour la personne harcelée est énorme ;
3. Suivent ensuite les vols et dégradations de matériels ;
4. Et en quatrième position et pour un très faible pourcentage, les agressions aiguës (coups et blessures, menaces avec armes, vols avec violence, viols...).

² Benoît GALAND, chercheur à l'Unité de Psychologie et du Développement de l'UCL.

3.3. Le conflit en milieu scolaire

■ Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le mot vient du latin « conflictus » qui désigne le choc, le combat, la lutte, la guerre. Toute opposition entre des personnes ou entre des groupes sociaux est un conflit. Il peut être latent, caché, mais toujours susceptible de dégénérer en conflit ouvert ou déclaré.

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), un conflit, c'est « l'opposition qui se manifeste dans des gestes hostiles et qui résulte d'une divergence d'opinion, d'intérêt ou d'état affectif entre deux ou plusieurs personnes, groupes ou collectivités ». On parle d'un conflit lorsqu'il y a opposition de points de vue ou d'intérêts entre des acteurs. On peut aussi parler de désaccord, de désunion. Un conflit peut également être une situation d'incompréhension, de mésentente, un élément qu'on considère comme un problème car chacun défend un intérêt incompatible avec celui de l'autre.

■ Quelles sont ses manifestations ?

Le conflit se manifeste sous forme de désaccord, désunion, dispute, dissection, mésentente, querelle, tension, zizanie.

■ Quelles sont les principales causes des conflits en milieu scolaire ?

Les causes des conflits en milieu scolaire sont très nombreuses et variées. On retient généralement :

- l'attitude de laisser faire et le comportement violent des parents ;
- les préjugés ;
- la manipulation d'armes en présence d'enfants ;
- le manque de rigueur dans l'application des textes qui régissent l'école ;
- l'intolérance religieuse, ethnique, clanique et régionale ;
- la discrimination entre garçons et filles ;
- la consommation d'alcool, de tabac et de stupéfiants par les élèves (drogue, trama, dol, etc.) ;
- l'insuffisance des salles de classe, des aires de jeux et des latrines ;
- les médias et les réseaux sociaux (téléphone, Internet, réseaux sociaux, télévision et cinéma) ;
- l'environnement (la société) ;
- la frustration.

Il ne faudrait cependant pas confondre les causes réelles de la violence et les éléments déclencheurs. Parmi les déclencheurs les plus répandus, se trouvent la violence dans

les différents médias et réseaux sociaux (télévision, journaux, cinéma, téléphone, internet, Facebook, etc.).

■ Quels sont les différents types de conflits ?

La prévention ou la gestion d'un conflit ne peut être aisée que si l'on est capable de savoir de quel type il est. Il faut retenir, entre autres types de conflit :

- le conflit d'intérêts ;
- le conflit d'identité ;
- le conflit d'autorité ;
- le conflit de rivalité ou de compétition ;
- le conflit d'opinion ou idéologique.

3.4. L'éducation civique et morale

L'éducation civique et morale est une discipline scolaire qui contribue à la prévention des conflits ou des violences en milieu scolaire. Le directeur d'école est tenu de comprendre et connaître sa signification.

■ Que veut dire éducation ?

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), l'éducation est l'ensemble de valeurs, de concepts, de savoirs et de pratiques dont l'objet est le développement de l'être humain, de la société. En d'autres termes, c'est l'acquisition de bonnes manières : politesse, savoir-vivre, respect d'autrui, bonne conduite en société.

■ Que signifie éducation civique ?

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), l'éducation civique est une discipline scolaire qui a pour objet la formation des élèves à la citoyenneté par la connaissance des institutions politiques, administrative, économique et sociale. Elle apprend à l'enfant qu'il ne vit pas seul, qu'il procède d'une histoire, qu'il a des droits reconnus, mais aussi des devoirs. Elle développe l'honnêteté, le courage, le refus des racismes, l'amour de la République. Elle constitue aussi un apprentissage de la liberté et une préparation à l'exercice des responsabilités du citoyen.

■ Nécessité et importance

De nos jours, le citoyen prend une part très active dans la direction des affaires de l'État. Par son vote, il conduit au pouvoir ou en écarte les hommes de son choix. Il joue donc un rôle considérable, qui demande une préparation d'autant plus grande que l'enjeu est plus important.

Tout citoyen doit également connaître, au moins dans ses grandes lignes, l'organisation administrative et politique de son pays, ses droits et ses devoirs vis-à-vis de l'État, ses obligations envers la société et la patrie.

Cet ensemble de notions fait partie du programme d'éducation civique, qui s'échelonne tout au long de la scolarité de l'enfant.

■ Que signifie éducation morale ?

C'est une éducation qui concerne le développement du sens des valeurs et de l'éthique chez une personne.

Selon F. Leon : « l'éducation morale est la somme des efforts réalisés pour que l'enfant pratique le bien et évite le mal. Le bien représente ce qui est conforme à la loi morale. Celle-ci énonce, non ce qui est, mais ce qui doit être. Elle est impérative, obligatoire pour tout être doué d'intelligence et de volonté. La loi morale exprime la saine raison ; celle-ci porte le nom de conscience ou sens moral lorsqu'elle discerne le bien du mal ».

L'éducation morale veille à ce que l'enfant se conduise conformément aux normes de la morale. Elle éclaire sa raison et forme sa conscience. Mais connaître le bien ne suffit pas, la morale est une science normative : elle dit ce qu'il faut faire. Il faut donc, après avoir instruit l'enfant de ses devoirs, l'amener à les remplir. C'est sur le banc de l'école que l'enfant acquiert l'amour du travail bien fait. Et sous l'influence d'un véritable éducateur, la conscience s'éveille et se forme. C'est dans ses relations avec ses camarades qu'il apprend la loyauté, la franchise, l'entraide, autant de vertus qui forment l'assise solide d'une authentique civilisation ».

3.5. Les droits humains et les droits de l'enfant

Assurer la sécurité des élèves et prévenir les violences ou conflits en milieu scolaire font appel aux connaissances du directeur d'école en matière des droits humains et des droits de l'enfant.

■ Qu'est-ce qu'un droit ?

Selon *Le Robert*, un droit c'est ce que chacun peut exiger, ce qui est permis selon une règle morale, sociale.

■ Que veut dire droits humains ?

On désigne par le terme *droits de l'homme* ou *droits humains*, l'ensemble des droits fondamentaux qui doivent être garantis aux êtres humains, quels que soient leur pays, leur race, leur sexe, leur religion ou leur origine sociale. Le directeur d'école est tenu de s'approprier :

- le texte de la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen du 26 août 1789 qui est la charte fondatrice de la démocratie moderne. Ce texte dit en son article premier que « les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits ».
- la Déclaration universelle des droits de l’homme de 1948.

■ Qu’est-ce qu’un enfant ?

Il n’est pas facile de répondre à la question « qu’est-ce qu’un enfant ? », car il existe plusieurs réponses, en fonction des pays, de leur culture et de leur situation économique et sociale. La Convention internationale des droits de l’enfant de 1989, ratifiée par la quasi-totalité des pays du monde, a voulu harmoniser les différentes lois. Elle précise que l’enfant est « un être humain âgé de moins de 18 ans », sauf si son pays lui accorde la majorité plus tôt. Dans ce livret, il s’agit des élèves de l’école primaire.

Le directeur d’école doit savoir que les enfants sont protégés par des textes internationaux et nationaux.

■ Les textes internationaux

La déclaration de Genève de 1924 définit pour la première fois les droits spécifiques des enfants. En 1946, l’ONU crée une agence spéciale pour l’enfance, l’Unicef, chargée d’améliorer les conditions de vie des enfants.

La Convention internationale des droits de l’enfant, adoptée en 1989 par l’ONU, considère que l’enfant est un individu à part entière et qu’il a des droits. Bien plus qu’une simple déclaration, cette convention est ratifiée par la quasi-totalité des pays membres de l’ONU.

■ Quels sont les droits des enfants selon la Convention internationale ?

La Convention énumère une quarantaine de droits, dont les plus importants concernent :

- La **non-discrimination** : les droits énoncés dans la Convention doivent être accordés à tous les enfants du monde, quels que soient leur sexe, leur race, leur couleur ou leur religion ;
- La **survie** et le **bien-être** : tous les enfants ont droit à l’eau potable, à une alimentation appropriée, à un niveau de vie décent, aux soins médicaux ;
- L’**éducation** : tous les enfants ont le droit d’accéder à un enseignement gratuit ; ils ont également droit aux loisirs, aux jeux et au repos ;
- La **protection contre toute forme de violence et d’exploitation** : tout enfant doit savoir que son corps est à lui et que tout adulte doit le respecter ; l’enfant ne doit pas faire un travail qui mette en danger sa santé, son développement ou sa scolarité ;
- La **protection contre la guerre et la privation de liberté** : s’ils ont moins de 15 ans, les enfants ne peuvent pas être enrôlés dans une armée ; aucun enfant ne peut être torturé, condamné à mort, emprisonné à vie ;

- La **participation à la vie familiale, culturelle et sociale** : tout enfant est libre de donner son avis sur toutes les questions qui le concernent, de s'exprimer, de s'informer (par le biais de journaux, de la radio, de la télévision).

4. ÊTRE CAPABLE DE TENIR LES STATISTIQUES DES RÉSULTATS DES ÉLÈVES

Le directeur doit connaître les indicateurs essentiels de performance de l'école et d'appréciation des résultats des élèves : taux de fréquentation, taux d'abandon, taux de promotion au collège, taux de redoublement...

4.1. Qu'est-ce qu'une performance ?

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), la performance est la qualité ou la quantité des résultats atteints par une organisation ou une personne. Ce peut être les résultats de l'établissement scolaire ou bien les résultats individuels d'un élève.

4.2. Qu'est-ce qu'un indicateur ?

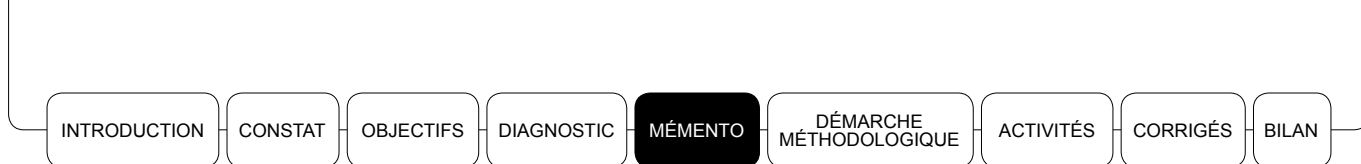
Un indicateur est une information objective qui permet d'évaluer un résultat ou un état. C'est généralement un taux, un indice, un qualificatif signifiant la valeur ou l'état d'une situation, d'un événement, d'une institution, d'un organisme, etc. C'est aussi un facteur de référence qui permet d'apprécier la situation souhaitable ou lacunaire d'un système.

Les indicateurs essentiels de performance de l'école et d'appréciation des résultats des élèves sont de deux ordres : indicateurs quantitatifs (ou quantifiables) et indicateurs qualitatifs.

■ Les indicateurs quantitatifs (ou quantifiables)

On les regroupe en deux types :

1. **Indicateurs d'ensemble sur le parcours et les résultats des élèves** : taux de fréquentation, taux d'achèvement scolaire, taux de promotion scolaire, taux de redoublement, taux d'abandon, taux de réussite aux évaluations trimestrielles et aux examens ;
2. **Indicateurs matériels** : quelles sont les infrastructures et leur nombre ? Quels mobiliers sont disponibles et combien ? Quels types de manuels sont mis à disposition et combien ?



■ Les indicateurs qualitatifs

De même, on considère deux ordres :

1. **Indicateurs sociologiques, éducatifs et pédagogiques** : état du respect et de la coopération entre les différents acteurs de la communauté éducative ; mise en œuvre des valeurs citoyennes ; sérénité du climat scolaire ; gestion non violente des conflits... ;
2. **Indicateurs matériels** : c'est la description de l'état des infrastructures.

■ Les indicateurs de contexte, de moyens et de résultats

Certains auteurs distinguent aussi les trois catégories suivantes d'indicateurs : les indicateurs de contexte, les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultats.

1. Les **indicateurs de contexte** sont des informations sur l'environnement de l'école (catégories socioculturelles des familles, distance moyenne de la maison à l'école...). Ce sont des indicateurs à prendre en compte mais sur lesquels **l'école ne peut pas agir**.
2. Les **indicateurs de moyens** sont ce **sur quoi l'école peut agir directement** : la durée effective de scolarisation, la répartition des élèves dans les classes, le nombre de séances de soutien hebdomadaire mises en place... ;
3. Les **indicateurs de résultats** correspondent aux indicateurs de performance. Ils traduisent le résultat de l'action de l'école dans son contexte, **ce sur quoi l'école veut agir à terme**. Leur évolution indique la pertinence des moyens mis en œuvre.

4.3. Précisions sur certains indicateurs

■ Le taux de fréquentation

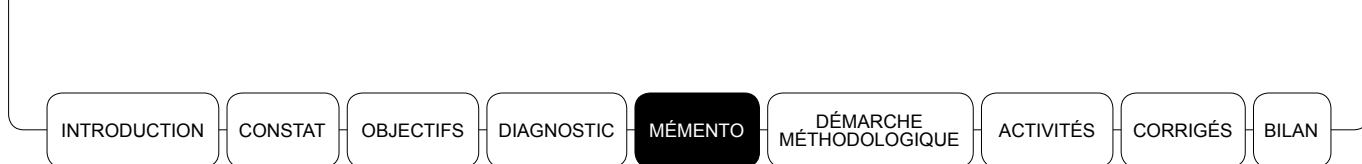
La **fréquentation scolaire**, c'est la présence imposée aux élèves inscrits dans un établissement pendant la période de l'obligation scolaire.

Le **taux de fréquentation scolaire**, c'est le nombre de jours de présence en classe d'un élève par rapport au nombre de jours de classe dans une année scolaire. Il s'exprime en pourcentage.

■ Le taux d'abandon

L'abandon scolaire, c'est le fait, pour un élève ou une élève de quitter l'école avant la fin de la période de l'obligation scolaire. C'est l'une des causes de la déperdition des effectifs.

Le **taux d'abandon**, c'est le nombre des élèves ayant quitté l'école par rapport au nombre total d'inscrits à la rentrée scolaire. Il s'exprime en pourcentage.



■ Le taux de promotion au collège

Le **taux de promotion au collège** est le nombre d'élèves admis au collège par rapport à l'effectif réel des élèves du CM2 ayant passé le concours d'entrée en 6^e. Il s'exprime en pourcentage.

■ Le taux de redoublement

Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2005), le redoublement est le fait pour un élève de recommencer une année scolaire complète. En d'autres termes, c'est la décision de faire reprendre l'année scolaire qu'un élève vient de terminer compte tenu que sa réussite générale se révèle insuffisante au regard des apprentissages de base jugés essentiels pour poursuivre sa formation scolaire avec les meilleures chances de succès.

Le **taux de redoublement** est par définition le rapport entre le nombre d'élèves qui reprennent leur classe et l'effectif total des élèves ayant achevé l'année scolaire.

Le taux de redoublement est aussi un indicateur de moyen dans la mesure où il indique la méthode de traitement utilisée par l'école pour gérer les élèves en difficulté.

4.4. Le tableau de bord

Le **tableau de bord** désigne le document dans lequel sont consignés et mis à jour régulièrement l'ensemble des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont on a besoin.

Un tel document comportant des informations sur l'ensemble de l'école est très utile au directeur pour piloter son école.

De même, chaque enseignant peut se constituer un « tableau de bord » des résultats de ses élèves. Cela lui permet de suivre méthodiquement les parcours d'apprentissage de ses élèves.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1. RECRUTER LES ÉLÈVES

Le recrutement des élèves (inscriptions et réinscriptions) et leur répartition dans les classes sont quelques-unes des tâches du directeur d'école que tu es. Mais comment dois-tu t'y prendre pour les réussir ?

Avant de procéder aux inscriptions et réinscriptions des élèves qui doivent se faire 15 jours avant la rentrée des classes (pendant la rentrée administrative), la sensibilisation des parents d'élèves sur l'utilité de l'école (surtout en zone rurale sous scolarisée) est un préalable très nécessaire. Pour ce faire, tu dois :

- accorder une attention particulière à la scolarisation des filles. Par exemple, tu peux voir le chef du village ou de quartier pour discuter et le convaincre ; organiser une réunion avec les parents et le chef du village ou de quartier pour présenter les témoignages des jeunes femmes ayant réussi dans leurs scolarités ; veiller aux absences des filles dès le début de l'année et convoquer les parents ou tuteurs ;
- rencontrer les chefs traditionnels et religieux, les autorités administratives et politiques pour leur rappeler l'obligation et l'intérêt de l'école et leur demander de porter le message auprès de leurs administrés. Ils doivent prendre une part active dans cette campagne de sensibilisation en utilisant les canaux informels de communication (les églises, mosquées, marchés, etc.) ;
- utiliser les affiches, les communiqués radio, les crieurs publics.

Pendant les recrutements, tu dois respecter les conditions suivantes :

- Pour les nouvelles recrues (inscription), c'est à dire des enfants qui entrent pour la première fois au CP1, tu exiges un extrait ou copie certifiée d'acte de naissance. S'il arrive que le parent ne le détienne pas, tu dois exiger alors la présence physique de l'enfant. Sont concernés les enfants âgés de 6 à 8 ans. Cependant, en milieu rural une première scolarisation peut avoir lieu jusqu'à 11 ans, au-delà de cet âge, celle-ci est laissée à l'appréciation du directeur.
- Pour le cas des élèves venant d'autres établissements (inscription), tu dois exiger :
 - un certificat de scolarité ;
 - des carnets de notes ou le livret scolaire ;
 - une copie certifiée d'acte de naissance ;
 - un certificat médical ;
 - un certificat de changement d'établissement ;

- Pour le cas des élèves qui poursuivent leur scolarité dans la même école (réinscription), tu dois exiger de parent ou tuteur de l'enfant ses carnets de notes. À défaut, se référer au procès-verbal des examens de passage ou d'évaluation des apprentissages ou au livret scolaire.

Voici le modèle d'un certificat de changement d'établissement :

TIMBRE DE L'ÉCOLE

Je soussigné (ton nom et prénoms)

directeur de l'école (publique ou privée)

certifie que l'élève (nom et prénoms de l'élève)

né(e) le à

suivant la déclaration de l'acte de naissance n°

dressée le à

est inscrit dans mon établissement sous le numéro matricule

DERNIER COURS SUIVI : admis à passer au /
redouble la classe de

MOTIF DE DÉPART :

APPRÉCIATION DU MAITRE CHARGÉ DE COURS :

OBSERVATIONS

TRAVAIL :

CONDUITE :

FRÉQUENTATION :

Fait à le

Le Directeur
(cachet de l'école et signature)
(ton nom et prénoms en majuscule)

N.B. : Joindre à ce certificat la fiche scolaire.

2. RÉPARTIR LES ÉLÈVES DANS LES CLASSES

Après avoir clos les inscriptions et réinscriptions, tu dois passer à la répartition équitable des élèves dans les classes. Pour ce faire, tu peux, en collaboration avec tes adjoints :

- tenir compte du nombre des maitres à charge, des capacités de chaque classe tout en prenant soin de ne pas surcharger les classes afin de garantir les meilleures conditions de travail aux élèves et aux maitres ;
- limiter autant que possible les effectifs dans les classes débutantes pour favoriser la réussite des élèves de CP1-CP2. Si parfois on est contraint de recourir à des classes multigrades, il sera plus judicieux que tu regroupes les CM, CE et CP ;
- équilibrer les classes d'un même niveau, par exemple, en ne cherchant pas à regrouper les élèves suivant les résultats obtenus mais à les mixer pour créer des classes hétérogènes ;
- dans un esprit de solidarité, prendre en compte, dans les regroupements ou les brassages, la situation sociale des enfants.

■ Promotion et redoublement

Tu dois appliquer l'arrêté n° 253 du 3 décembre 2014, portant régulation des flux des effectifs et promotion interne des élèves dans l'enseignement fondamental. Le conseil des maitres est habilité à statuer sur les promotions des classes CP2, CE2 et CM2 sur la base des contrôles continus des élèves et des examens de fin d'année. L'élève est admis dans les classes supérieures précitées s'il a obtenu une moyenne supérieure ou égale à 5/10.

Il n'est pas permis à un élève de redoubler plus de trois fois les classes de l'école élémentaire.

Tu écarteras systématiquement, mais avec beaucoup de courtoisie, les interventions de certains parents ou d'autres personnes, qui visent à faire monter des classes des élèves qui doivent redoubler.

N.B. : Le conseil des maitre peut autoriser le passage en classe supérieure de certains élèves sous réserve d'une prise en charge de ces élèves pendant les vacances scolaires.

■ Exclusion

Tu n'as pas le droit d'exclure un élève, seul ton inspecteur pédagogique peut le faire sur proposition du conseil de maitres et ceci, pour des cas d'indisciplines graves. Avant le conseil des maitres, tu réunis l'équipe éducative pour informer les parents du comportement de leur enfant, les écouter et les avertir de la procédure engagée contre lui.

Dans ce cas, tu dois joindre au dossier, le procès-verbal du conseil des maîtres dûment signé de tous les membres dudit conseil.

Au sein de ton tableau de bord de l'école, tu dois tenir le tableau statistique suivant :

Niveau	Présents			Admis			Redoublements			Abandons			Taux d'admis			Taux de redoublants			Taux d'abandons			
	G	F	T	G	F	T	G	F	T	G	F	T	G	F	T	G	F	T	G	F	T	
CP1																						
CP2																						
CE1																						
CE2																						
CM1																						
CM2																						
Totaux																						

3. IMPULSER LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE OU DE COMPORTEMENT

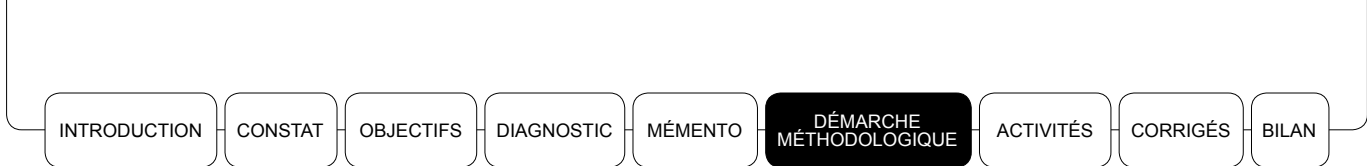
En tant que directeur, tu dois pour impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement :

- faire un suivi des élèves dans les classes ;
- maîtriser le parcours des élèves :
 - Repérer les élèves en difficultés d'apprentissage ou de comportement ;
 - Associer tes adjoints et les parents pour un soutien spécifique à mettre en place pour ces élèves en difficultés.

3.1. Comment faire le suivi des élèves

Comme pour le suivi pédagogique des enseignants, tu te munis d'une grille pour le suivi pédagogique des élèves. Cependant, ce qui doit t'intéresser quand tu fais ce suivi des élèves, c'est :

- les résultats ;
- leurs productions, y compris les productions préparatoires à un travail (brouillons, schémas, etc.) ;
- la manière dont les élèves travaillent ;



- leur manière de travailler et les échanges qu’ils engagent lorsqu’ils sont en groupe ;
- les échanges qu’ils ont avec l’enseignant ;
- ce qu’ils disent de leur travail...

Cette liste n’est pas exhaustive, tu peux en ajouter en fonction de l’objectif de ton suivi.

■ Quelques conseils pratiques pour faire le suivi pédagogique des élèves

Tu peux élaborer des grilles faciles d’utilisation en classe avec les principaux points que tu souhaites vérifier chez les élèves. Ces grilles vont se révéler particulièrement fructueuses lorsqu’elles sont utilisées à long terme à des fins d’évaluation diagnostique. L’ensemble des grilles de suivi d’un élève pendant un trimestre peut te donner une idée sur le progrès réalisé par l’élève sur une longue période.

En pratique, avant chaque suivi,

- Tu dois préparer tes grilles en notant le nom de l’élève, la date et la nature de l’activité de suivi. Une fois que tu es dans une classe, pendant la séance de travail de groupe, tu coches le nom des élèves qui ont compris, et ceux qui n’ont pas compris seront repris à la prochaine séance ;
- Tu dois avertir l’enseignant dans la classe duquel tu dois faire le suivi. Pendant le suivi, tu dois faire très attention au travail de groupe tout en captant leur mode de fonctionnement et tu commences à remplir ta grille ;
- Tu peux te contenter de cocher une case correspondant à l’acquisition d’un savoir et d’un savoir-faire. Tu dois veiller à ne pas surcharger la grille ;
- Tu peux utiliser les grilles préétablies et les modifier au besoin.

EXEMPLE D’UNE GRILLE SUR LES CONSIGNES DE TRAVAIL

La compréhension de la consigne	
L’élève...	Oui/Non
Comprend-il le rôle d’une consigne en général ? C’est-à-dire est-ce qu’il a une idée claire sur la tâche/production attendue ? Est-ce que l’enfant a une idée sur comment il va s’y prendre ?	
Sait-il distinguer la consigne proprement dite du cadre de travail imposé et des conseils donnés ?	
Sait-il identifier une consigne complexe ? C’est-à-dire est-ce que l’élève est capable d’exécuter une consigne à plusieurs étapes de résolution ?	
Peut-il reformuler une consigne ?	
Quel contenu de la consigne donnée retient-il ?	
Quel usage de la consigne fait-il ?	

■ La fiche de suivi

Cette mesure est proposée à l'élève en vue de l'aider à devenir autonome et responsable. Pour accompagner l'élève dans cette démarche, il est nécessaire que l'équipe éducative, l'élève et la famille travaillent en partenariat.

L'**élève** s'engage à faire des efforts pour atteindre les objectifs fixés. À la fin de chaque cours, il doit présenter sa fiche hebdomadaire de suivi à l'enseignant. L'élève s'engage à la montrer tous les soirs à ses parents.

L'**équipe éducative** s'engage à accompagner l'élève dans sa démarche. Un bilan hebdomadaire sera effectué par l'enseignant et l'élève.

N.B. : L'équipe éducative est constituée du directeur, de l'enseignant et des parents de l'élève. Le directeur peut parfois associer tout autre adulte qui s'occupe de l'enfant (médecin, grand frère, etc.).

La **famille** s'engage à soutenir l'enfant dans cette démarche en prenant connaissance des appréciations des enseignants et à signer la fiche de suivi tous les soirs. Des punitions peuvent être prononcées s'il est constaté que l'élève n'effectue pas le travail demandé. [Voir exemples de fiches en pages suivantes.]

3.2. Comment maîtriser le parcours des élèves

■ Conseils pratiques pour suivre le parcours de chaque élève

Une de tes missions en tant que directeur est d'aider tes collaborateurs à suivre le parcours de chacun de leurs élèves. Cette aide porte sur la connaissance des spécificités de chaque élève, l'analyse de ses résultats et leur prise en compte dans l'acte d'enseignement/apprentissage.

■ Comment tu peux aider à connaître chaque élève ?

Pour connaître les caractéristiques de chaque élève, tu disposes de plusieurs sources. Comme nous l'avons souligné dans le mémento (cf. la partie consacrée à la coéducation), tu peux échanger avec les parents dès l'inscription de l'élève et en toute occasion :

- 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 sa situation socioéconomique et socioculturelle (milieu intellectuel, analphabète, agricole, salarié...) et en particulier sur les conditions de vie : quelle est la

EXEMPLE D'UNE FICHE DE SUIVI

TIMBRE DE L'ÉCOLE

NOM DE L'ÉLÈVE :

CLASSE :

NOM DE L'ENSEIGNANT CHARGÉ DE COURS :

CONSTAT SUR L'ÉLÈVE :

.....

OBJET DU SUIVI :

.....

OBLIGATION DES PARTIES PRENANTES :

PARENTS :

.....

ÉLÈVE :

.....

ENSEIGNANT :

.....

À la fin d'une période, une évaluation sera faite pour mesurer les engagements pris de part et d'autre :

SIGNATURE DE L'ÉLÈVE :

SIGNATURE DES PARENTS :

SIGNATURE DU CHARGÉ DE COURS :

EXEMPLE D'UNE FICHE DE SUIVI COMPLÉTÉE

ÉCOLE OFFICIELLE D'ETENA

NOM DE L'ÉLÈVE : *Mahamat Issa*

CLASSE : *CE2*

NOM DE L'ENSEIGNANT CHARGÉ DE COURS : *Djimtoingar NGATOLDJI*

CONSTAT SUR L'ÉLÈVE : *Mahamat arrive souvent en retard à l'école.*

OBJET DU SUIVI : *Contrat sur la ponctualité de l'élève Mahamat Issa.*

OBLIGATION DES PARTIES PRENANTES :

PARENTS : *Les parents s'engagent à envoyer à l'heure leur enfant à l'école.*

ÉLÈVE : *Il s'engage à arriver à l'école à l'heure.*

ENSEIGNANT : *Il contrôle la ponctualité de Mahamat Issa et s'engage à informer immédiatement le parent de tout retard.*

À la fin d'une période *d'un mois*, une évaluation sera faite pour mesurer les engagements pris de part et d'autre :

SIGNATURE DE L'ÉLÈVE :

SIGNATURE DES PARENTS :

SIGNATURE DU CHARGÉ DE COURS :

Fait à l'école officielle d'Etena, le 22 juillet 2019

Le Directeur

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.

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 de 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 (un membre des services sociaux, un médecin ou un psychologue).

Certains directeurs constituent pour chaque élève un dossier récapitulant les 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.

3.3. Comment peux-tu aider tes adjoints 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. Il te revient en tant que directeur d'impulser la culture de l'évaluation. Pour cela, tu dois faire prendre conscience à tes collaborateurs de l'intérêt de l'acte d'évaluer s'ils veulent que leurs élèves progressent et tu montreras à tes collaborateurs qu'évaluer – y compris corriger les activités d'évaluation – fait partie intégrante de l'enseignement/apprentissage.

Voici quelques arguments que tu peux employer pour convaincre tes adjoints de l'intérêt de l'évaluation :

- 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 au fur et à mesure 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.

3.4. Des évaluations diagnostiques et formatives : pourquoi et comment ?

■ Les évaluations diagnostiques

Les évaluations diagnostiques 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 :

- la conception d'évaluations dans toutes les disciplines pendant la semaine zéro. Elles seront administrées dès la semaine un et 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 ton aide très rapidement et, par voie de conséquence, de mieux les faire réussir.

Pour aider tes collaborateurs à pratiquer des évaluations formatives, tu pourras organiser 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.

3.5. Comment repérer les élèves en difficultés de comportement ?

Pour repérer les élèves en difficultés de comportement tu peux mener un entretien individuel avec l'élève concerné en vue de l'amener à reconnaître ses besoins et à formuler ses attentes. C'est le point de départ de la prise en charge de l'élève. Cette relation de confiance entre toi et l'élève permet à ce dernier de prendre conscience de ses difficultés et de rechercher les moyens et les ressources permettant le changement de son comportement.

■ Comment s'entretenir avec l'élève ?

Tu dois savoir que l'entretien doit se dérouler dans un cadre spatial sécurisant pour l'élève (de préférence dans ton bureau) pour respecter la confidentialité des échanges. Pour que l'entretien soit constructif, ton attitude est primordiale. Tu dois :

- être prêt à écouter l'élève sans porter de jugement, en tentant de comprendre pourquoi il se comporte de cette manière ;
- écouter et avoir un regard bienveillant sur l'élève : tu l'accueilles tel qu'il est en le mettant en confiance ;
- laisser l'élève s'exprimer sans monopoliser la parole ;
- être conscient que le changement ne sera pas immédiat et éviter les phrases du genre *Je veux que tu changes de comportement dès le prochain cours !*, car cela oriente l'échange sur les solutions sans repérer la problématique de l'élève ;
- apprendre à maîtriser sa réactivité. Quand le comportement de l'élève est agressif, tu dois rester calme. Tu cherches aussi à comprendre quel message se cache derrière le comportement de l'élève ;
- éviter de minimiser ou de dédramatiser la situation en ayant recours à la consolation. Cette attitude paternaliste doit être de courte durée, au risque de créer une dépendance affective qui rend l'élève passif ;
- éviter de commencer l'entretien en critiquant le comportement de l'élève (exemple : *Ton comportement est inadmissible. Tu perturbes toute la classe !*). L'élève se retranchera dans sa position défensive et ne t'écouterà pas. Il est préférable que tu abordes l'élève en ces termes : *Qu'est-ce qui se passe en ce moment ?* Cette

démarche favorise l'expression de l'élève et te permet de prendre de la distance par rapport aux difficultés de comportement de l'élève ;

- éviter les questions qui commencent par *Pourquoi ?* Elles sont culpabilisantes et appellent une justification. Il vaut mieux les remplacer par *Comment ? : Comment peux-tu expliquer ton comportement aujourd'hui ?*

L'entretien entre toi et l'élève n'est pas une conversation. Il vise à amener l'élève à prendre conscience de ses difficultés et à différencier les émotions des faits concrets. Tu dois concevoir la grille d'entretien et la remettre à tes adjoints pour qu'ils puissent s'entretenir avec leurs élèves qui ont des difficultés de comportement. Tu dois également prendre des notes pendant ou / et après l'entretien pour pouvoir les utiliser lors des synthèses avec les parents et les autres personnels de l'établissement.

3.6. Comment coopérer avec tes adjoints et les parents pour un soutien pédagogique spécifique à mettre en place pour ces élèves en difficultés d'apprentissage ou de comportement ?

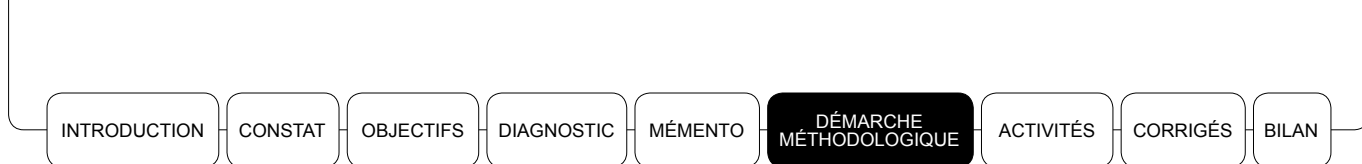
Les parents, le directeur et les enseignants œuvrent ensemble pour la réussite scolaire et l'épanouissement personnel de chaque élève.

En tant que directeur, tu dois impliquer les parents qui sont les partenaires extérieurs de l'école et pour cela, tu peux :

- leur permettre de prendre connaissance de la scolarité de leurs enfants et leur garantir la possibilité d'être écoutés dans une totale discrétion ;
- établir des relations de confiance avec les parents en les invitant régulièrement à l'école sans attendre l'émergence d'un problème ;
- les associer à l'élaboration et la mise en œuvre des actions et projets éducatifs de l'école ;
- leur offrir les possibilités de participer activement dans les instances de l'école.

Pour impliquer tes adjoints à apporter un soutien aux élèves en difficultés d'apprentissages ou de comportement, tu dois d'abord te référer à la réglementation scolaire notamment la note circulaire n° 009 du 13 décembre 2017 qui fait obligation aux enseignants d'apporter des soutiens aux élèves en difficultés scolaires : « l'enseignant doit élaborer des activités de remédiation pour les élèves n'ayant pas réussi au test. Ces activités de remédiation se déroulent tout le long de l'année scolaire et peuvent se décliner en cours de rattrapage ou soutien scolaire dans les après-midis ou pendant les congés de fin de premier et deuxième trimestre, soit en devoirs à domicile à réaliser individuellement ou en petits groupes » (cf. paragraphe II).

À cela tu peux leur dire qu'ils peuvent aussi mettre en application durant les enseignements / apprentissages des pratiques pédagogiques innovantes en particulier la différenciation.



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'interaction ;
- Pour permettre à tous les élèves de tirer le meilleur profit de l'école, tu inciteras tes collaborateurs à respecter deux principes essentiels :
 1. 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.
 2. 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 de tes visites
- 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 ». 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.

3.7. Comment différencier ?

■ En variant les contenus

- 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

- 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 ;
- 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

- 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

- 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.

4. ASSURER LA SÉCURITÉ DES ÉLÈVES ET PRÉVENIR LES VIOLENCES

4.1. La sécurité des élèves

L'école doit permettre aux élèves d'apprendre, de se développer et de grandir en confiance et en sécurité. Le directeur, en premier lieu, est le garant de ces bonnes conditions d'accueil des enfants au sein de son établissement.

4.2. Comment prévenir la violence et les conflits dans ton école ?

■ Au niveau de l'école

Tu peux :

- assurer l'élaboration du règlement intérieur en collaboration avec tous les acteurs (enseignants, élèves, parents) et à son amendement régulier afin de l'adapter aux réalités vécues ;
- veiller à l'application rigoureuse des textes en vigueur, notamment le règlement intérieur, l'arrêté n° 235/MEN/SE/DG/96 portant institution de port de tenue dans les établissements scolaires, l'arrêté n° 236/MEN/SE/DG/96 portant interdiction de port d'armes dans les établissements scolaires, la Convention internationale des droits de l'enfant, adoptée en 1989 par l'ONU, etc. ;
- définir une échelle graduée des punitions et des sanctions en fonction de la gravité des actes commis et l'inscrire dans le règlement intérieur ;
- prendre en compte la parole des enfants, confronter les versions (de parents, de l'élève et celles des enseignants) avant de décider conformément au règlement intérieur ;
- évaluer, lors de tes visites de classe, l'équité de traitement des élèves par l'enseignant (garçons/ filles, redoublants/pas redoublants, riches/pauvres...);
- veiller à la mise en œuvre de l'enseignement de l'éducation civique et morale ;
- mettre en place un service de surveillance efficace au sein de l'école.

■ Au niveau de la classe

Tu peux :

- instaurer les rituels de civilité, tels que la salutation avant de commencer la classe, et en expliquer le sens aux élèves ;
- amener tes adjoints à veiller à ce que leurs élèves assurent, à tour de rôle, des tâches et des responsabilités : distribuer le matériel, effacer le tableau, élèves de service, chef d'équipe, chef de classe, ambassadeur de la paix, chargé de l'environnement, etc. ;
- encourager des pratiques de solidarité et de coopération afin de renforcer chez chaque enfant l'estime de soi, essentiel pour développer le respect de l'autre ;
- veiller à ce que les toilettes soient séparées.

4.3. Que faire en cas d'accident ?

Toi-même ou l'un de tes adjoints (maitre de service) doit se conformer aux dispositions suivantes :

- Donner les premiers soins (la pharmacie de l'école doit être équipée à l'aide des cotisations de l'APE) ;
- Acheminer l'enfant vers l'hôpital ou le dispensaire le plus proche si nécessaire ;
- Informer les parents (par téléphone si possible) ;
- Établir le rapport d'accident en trois exemplaires – 2 exemplaires à l'attention de l'inspecteur pédagogique et de l'organisme assureur (si l'élève est assuré) et un exemplaire pour les archives de l'école. Ce rapport doit comprendre obligatoirement :
 - les circonstances de l'accident ;
 - les dommages constatés ;
 - la déclaration d'un (des) témoins(s) et sa (leurs) signature(s) ;
 - le plan détaillé de la situation au moment de l'accident.
- Signer et adresser ce rapport complet aux destinataires.

■ Canevas d'un rapport d'accident

[Voir fiche en page suivante.]

5. LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

5.1. Objet du règlement intérieur

Dans le souci de prévenir la violence et les conflits au sein de ton école, le règlement intérieur reste un document de base. Il a un objet double :

- D'une part, après avoir procédé au rappel des droits et des obligations dont peuvent se prévaloir les membres de la communauté éducative en raison des lois et décrets en vigueur, déterminer les conditions dans lesquelles ces droits et ces obligations s'exercent au sein de l'école, compte tenu de sa configuration, de ses moyens et du contexte local ;
- D'autre part, fixer les règles d'organisation, telles que les heures d'entrées et de sorties.

5.2. Contenu du règlement intérieur

Normatif, le règlement intérieur est aussi éducatif et informatif : document de référence pour l'action éducative, il participe également à la formation à la citoyenneté des élèves et facilite les rapports entre les acteurs de la communauté éducative.

■ Les principes qui régissent le service public d'éducation

Dans le règlement intérieur de ton école, tu dois faire figurer les principes suivants qui régissent le service public d'éducation que chacun doit respecter. Ce sont :

TIMBRE DE L'ÉCOLE

RÉFÉRENCE DU CONTRAT D'ASSURANCE :

RAPPORT D'ACCIDENT

NOM ET PRÉNOMS DU BLESSÉ :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

CLASSE :

DATE ET HEURE DE L'ACCIDENT :

LIEU PRÉCIS :

PLAN :

CIRCONSTANCES DE L'ACCIDENT :

.....

.....

DOMMAGES CONSTATÉS :

.....

SOINS APPORTÉS (éventuellement) :

TÉMOIGNAGES (éventuellement) :

NOM ET QUALITÉ DU TÉMOIN :

SIGNATURE DU TÉMOIN :

NOM DU MAITRE DE SERVICE DE SURVEILLANCE :

Fait à le

Le Directeur de l'école

Cachet

Signature

Nom et prénoms

- La gratuité de l'école ;
- La neutralité et la laïcité ;
- Le travail ;
- L'assiduité et la ponctualité ;
- Le devoir de tolérance et de respect d'autrui dans sa personne et ses convictions ;
- L'égalité de chance et de traitement entre filles et garçons ;
- La garantie de protection contre toute forme de violence psychologique, physique ou morale et le devoir qui en découle pour chacun de n'user d'aucune violence ;
- Le respect mutuel entre adultes et élèves et des élèves entre eux.

■ Les règles de vie au sein de l'école

Le règlement intérieur peut compléter les règles ci-dessous par d'autres points en fonction de la situation locale et de la spécificité de ton école :

- **L'organisation et le fonctionnement de l'école** : horaires, usage des locaux (classe à double flux) et conditions d'accès, etc. ;
- **L'organisation de la vie scolaire et des études** : gestion des retards et des absences, utilisation du carnet de communication, etc. ;
- **La sécurité** : le règlement intérieur peut exiger le port obligatoire de tenue scolaire ayant un modèle unique ; prévoir une liste de matériels ou objets dont l'introduction à l'école est strictement interdite (par exemple, les armes blanches, à feu et tout autre objet dangereux ou précieux) ; strictement interdire l'introduction et la consommation au sein de ton école de produits stupéfiants et de tabac.

■ Les droits des élèves

Les élèves ont, en premier lieu, le droit d'apprendre en confiance et en sécurité. Les élèves ont droit à un accueil bienveillant et non discriminant. Ils doivent être respectés dans leur singularité. Tout châtiement corporel ou traitement humiliant est strictement interdit à leur égard. Ils doivent être protégés contre toute violence physique ou morale dans leurs relations à l'intérieur de l'école. On ne doit pas priver un élève de la totalité de la récréation à titre de punition.

■ Les obligations des élèves

- **L'assiduité** : elle consiste à participer au travail scolaire, à respecter les horaires d'enseignement, ainsi que le contenu des programmes (les élèves sont tenus d'étudier tous les programmes de leurs classes) et les modalités de contrôle des connaissances.
- **Le respect d'autrui et du cadre de vie** : tu dois faire figurer dans le règlement intérieur le respect de l'autre (sa personne et ses convictions) et de tous les personnels, la politesse, la tolérance, le respect de l'environnement et du matériel.

- **Le devoir de n'user d'aucune violence** : le règlement intérieur doit prévoir des sanctions disciplinaires pour les comportements suivants, qui peuvent aussi faire l'objet de poursuite judiciaire. Il s'agit de la violence verbale, la dégradation des biens personnels, les vols ou tentatives de vol, les violences physiques et sexuelles au sein de l'école et à ses abords immédiats.

■ **La discipline : sanction et punition**

Le règlement intérieur doit contenir un chapitre sur la discipline des élèves dans lequel il faut mentionner la liste des sanctions et punitions encourues ainsi que les mesures de prévention, d'accompagnement et de réparation. Toute punition ou sanction doit être individuelle et proportionnelle au manquement : elle doit être expliquée à l'élève concerné à qui la possibilité de s'expliquer, de se justifier et de se faire assister doit être offerte.

En cas de faute grave, pour prononcer des sanctions importantes (exclusion temporaire ou définitive), le conseil des maîtres se réunit en conseil de discipline.

■ **Les mesures positives d'encouragement**

Comme le règlement intérieur prévoit des sanctions et punitions pour les manquements, il doit prévoir également des encouragements, des distinctions pour ceux des élèves qui se sont distingués par leur travail ou par leur comportement exemplaire.

■ **Les relations entre l'école et les familles**

Comme le règlement intérieur apporte des informations sur le fonctionnement de l'école, l'organisation de contact avec l'équipe enseignante et éducative, tu dois en début d'année l'afficher et le porter à la connaissance des parents afin de leur permettre de faire un meilleur suivi de leur enfant.

5.3. Le service de surveillance

En tant que directeur, tu es responsable de la sécurité des locaux, des biens, des élèves et des enseignants. Pour ce faire, tu dois établir au cours d'un conseil des maîtres le tableau de service des surveillances :

- des entrées des élèves ;
- des récréations des élèves ;
- des sorties des élèves.

Ces surveillances sont assurées par tes adjoints sous ta responsabilité. Le maître de service détient un cahier dans lequel tous les incidents survenus dans la journée sont signalés. Celui-ci peut notamment éviter les attroupements des élèves, les jeux dangereux et les sorties en dehors de la cour de l'école.

5.4. Comment gérer les conflits et la violence dans ton école ?

■ Les étapes de résolution des conflits

- ❶ Tu identifies clairement le problème ou le besoin posé par la situation. Tu cernes le problème. Tu dois savoir quels sont les intérêts de chaque partie et ce que veut chacune des parties.
- ❷ Tu identifies les solutions possibles et évalues les conséquences de chacune. Cela permet d'envisager un plus grand nombre de solutions parmi lesquelles une sera retenue.
- ❸ Tu choisis la solution la plus adaptée, qui satisfait les intérêts de chacun et tu la mets en application. Choisir implique qu'il y aura des renoncements à faire. De là l'importance de ne pas perdre de vue l'objectif final qui est de trouver une solution qui tienne compte des besoins des deux parties, sans gagnant, ni perdant.
- ❹ Après une période d'essai, tu réévalues cette solution et tu l'ajustes au besoin. Ajuster une solution ne signifie pas qu'elle a été un mauvais choix. Il est tout à fait normal de la rendre meilleure après un certain temps.

6. TENIR LES STATISTIQUES DES RÉSULTATS DES ÉLÈVES

Toujours dans l'objectif d'améliorer la réussite des élèves, tu peux aussi 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.

■ Comment tenir des tableaux statistiques

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.

■ Comment 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 tes collaborateurs concernés.

- 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 concerne toute l'équipe pédagogique : le projet d'école ou une session de formation.

TABLEAU DE BORD DE PERFORMANCE D'UNE ÉCOLE :
TAUX DE PROMOTION, DE REDOUBLEMENT ET D'ABANDON

Année	Taux	Niveaux						Ensemble
		CP1	CP2	CE1	CE2	CM1	CM2	
N	Promotion (%)							
	Redoublement (%)							
	Abandon (%)							
N+1	Promotion (%)							
	Redoublement (%)							
	Abandon (%)							
N+2	Promotion (%)							
	Redoublement (%)							
	Abandon (%)							

6.1. Comment organiser les examens scolaires avec l'ensemble de l'équipe pédagogique ?

Longtemps les systèmes éducatifs ont été pilotés en référence à des normes et par la pratique du contrôle. De nombreux besoins amènent de nouvelles logiques : mesure, partage, recherche de sens, amélioration et développement. C'est entrer dans la culture de l'évaluation.

■ Planifier les activités d'évaluation

À cet effet, tu dois :

- informer tes adjoints des critères d'évaluation au cours du premier conseil des maîtres ;
- établir un calendrier, le publier et rappeler la date prévue une semaine à l'avance afin de permettre aux enseignants d'organiser la révision des cours.

■ L'élaboration des sujets d'examens

Les sujets d'examens doivent être élaborés par une équipe pédagogique, même si l'initiative est individuelle. Ils doivent être discutés par le conseil des maîtres (qui peut se répartir en commission de cycle CP, CE et CM). Il te revient ensuite d'arrêter les sujets. Pour cela tu t'efforceras de/d' :

- être vigilant à ce que les sujets proposés par tes adjoints n'évaluent pas uniquement la capacité de mémorisation (récitations, chants etc.);
- veiller à ce que les sujets proposés évaluent les capacités des élèves sur l'ensemble des éléments du programme ou tout au moins sur une grande partie;
- inciter à ce que les sujets proposés soient accompagnés des corrigés.

Par exemple, voici quelques consignes pour l'élaboration de sujets d'examen de mathématiques :

- Avant de poser un problème, on doit définir clairement les objectifs que l'on veut évaluer;
- Proposer un texte court et un vocabulaire accessible à tous;
- Faire une phrase courte, qui donne une information;
- Éviter l'emploi de conjonctions (*si, alors*);
- Rattacher les données chiffrées à la vie quotidienne;
- Séparer nettement les questions du texte du problème;
- Proposer surtout plusieurs questions ou exercices indépendants.

ACTIVITÉS

1. ÊTRE CAPABLE DE RECRUTER ET DE RÉPARTIR LES ÉLÈVES DANS LES CLASSES

► Activité 1

À la rentrée des classes, ton école qui comportait six divisions pédagogiques avec six enseignants présente maintenant ce tableau d'effectifs d'élèves :

Classes	CP1	CP2	CE1	CE2	CM1	CM2
Effectifs	90	70	120	120	60	30

Tu as pu obtenir 3 enseignants supplémentaires. L'APE a aménagé trois nouvelles salles de classe.

En tant que directeur, comment vas-tu t'y prendre pour répartir ces élèves dans les classes ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 2

Nouvellement nommé directeur de l'école de Gong Karia, tu remarques qu'à la rentrée, le bureau de l'APE prend l'initiative de recruter les élèves.

À ton avis, cela fait-il partie de leurs prérogatives ?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ÊTRE CAPABLE D'IMPULSER LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE OU DE COMPORTEMENT

► Activité 3

Karifène est un élève en classe de CE1 de ton école. Il est porteur d'un léger handicap physique et refuse de participer au cours d'EPS. Il 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 trois (3) actions que tu vas entreprendre vis-à-vis de cet élève afin qu'il s'intègre à toutes les activités pédagogiques.

1.
.....
2.
.....
3.
.....

b) Cite deux (2) propositions que tu vas faire à l'enseignant afin de l'aider à prendre en compte cet élève.

1.
.....
2.
.....

► Activité 4

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 qui rencontrent des difficultés d'apprentissage dans cette discipline ?

.....

3. PRÉVENIR ET GÉRER LA VIOLENCE EN MILIEU SCOLAIRE

► **Activité 5**

Au cours de l'année scolaire, ton adjoint t'informe du refus de l'élève Mbodou de rester sur la même table-banc que Fanta malgré ses interventions réitérées.

En tant que directeur, comment fais-tu pour régler une telle situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 6**

En fin d'année scolaire, l'affichage des résultats des évaluations provoque de vives réactions des élèves.

Que peux-tu faire pour ramener le calme et rétablir la confiance entre les élèves et l'équipe enseignante ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ÊTRE CAPABLE DE TENIR LES STATISTIQUES DES RÉSULTATS DES ÉLÈVES.

► Activité 7

Dans les discussions entre tes enseignants, beaucoup se plaignent que leurs élèves ne savent pas lire.

Comment vas-tu t’y prendre pour dégager un tableau statistique qui permettra d’avoir une vision objective de la situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Activité 8

Madame Ndeh institutrice stagiaire est affectée dans ton école. L’IPEP l’oriente vers toi avec cette instruction : « Voici une nouvelle collègue. Elle nous arrive de l’ENI et elle a quelques appréhensions sur le métier qu’elle vient d’embrasser. De la qualité de ton accueil dépendront ses premiers pas dans le métier d’instituteur. Les examens s’approchent, les statistiques ont une très grande importance pour la planification de notre circonscription. »

a) Comment t’y prendras-tu pour l’aider à remplir les données des examens ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Comment t’y prendras-tu pour réussir son implication dans les travaux statistiques ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

Avant le recrutement des élèves pour ton école, tu dois t'atteler à la sensibilisation. Par exemple, tu peux :

- voir le chef du village ou de quartier pour discuter et le convaincre ;
- organiser une réunion avec les parents et le chef du village ou de quartier pour présenter les témoignages des filles ayant réussi dans leurs scolarités ;
- veiller aux absences des filles dès le début de l'année et convoquer rapidement les parents ou tuteurs ;
- rencontrer les chefs traditionnels et religieux, les autorités administratives et politiques pour leur rappeler l'obligation et l'intérêt de l'école et leur demander de porter le message auprès de leurs administrés. Ils doivent prendre une part active dans cette campagne de sensibilisation en utilisant les canaux informels de communication (les églises, mosquées, marchés, etc.).

Pendant le recrutement, tu dois respecter les conditions suivantes :

- Pour les nouvelles recrues (inscription), c'est à dire des enfants qui entrent pour la première fois au CP1, tu exiges un extrait ou copie certifiée d'acte de naissance. S'il arrive que le parent ne le détienne pas, tu dois exiger alors la présence physique de l'enfant. Sont normalement concernés les enfants âgés de 6 à 8 ans. Cependant, en milieu rural une première scolarisation peut avoir lieu jusqu'à 11 ans, au-delà de cet âge, celle-ci est laissée à l'appréciation du directeur.
- Pour le cas des élèves venant d'autres établissements (inscription), tu dois exiger :
 - un certificat de scolarité ;
 - des carnets de notes ou le livret scolaire ;
 - une copie certifiée d'acte de naissance ;
 - un certificat médical ;
 - un certificat de changement d'établissement.
- Pour le cas des élèves qui poursuivent leur scolarité dans la même école (réinscription), tu dois exiger de parent ou tuteur de l'enfant son carnet de notes. À défaut, se référer au procès-verbal des examens de passage ou d'évaluation des apprentissages ou au livret scolaire.

► Autotest 2

Le dossier scolaire est un ensemble de pièces qui justifient l'état civil, l'état de santé et la performance/résultats scolaires d'un élève à la fin d'une année scolaire. Il est constitué des documents suivants :

- Un certificat de scolarité ;
- Des carnets de notes ou le livret scolaire ;
- Une copie certifiée d'acte de naissance ;
- Un certificat médical ;
- Le certificat de changement d'établissement.

► Autotest 3

Voici deux (2) actions à mettre en œuvre pour suivre régulièrement le rendement de chaque élève :

1. T'assurer que ton collaborateur dispose d'outils pour dresser un bilan des évaluations par élève et par matière ;
2. Demander à ton collaborateur de te présenter des statistiques par élève en français après chaque évaluation.

Voici maintenant deux (2) stratégies à développer avec ce collègue pour améliorer le rendement de ses élèves en français :

1. Échanger avec ton collaborateur sur son analyse des causes de cette contreperformance ;
2. Observer/évaluer l'enseignement en français de ton adjoint et lui proposer des modalités d'évolution de sa pratique pédagogique.

► Autotest 4

Tu fais avec le maître de la classe une première analyse de la situation de Mahamat Daye :

- Situation scolaire (réussites, difficultés) ;
- Comportement (distrait, concentré, triste, solitaire...) ;
- Situation sociale et familiale ;
- Etc.

Tu invites les parents de l'élève à te rencontrer en présence du maître (équipe éducative) pour échanger et analyser avec eux la situation de leur enfant afin d'élaborer, ensemble, des moyens pour retrouver la ponctualité et l'assiduité de Mahamat Daye. Tu fixes une prochaine date de rencontre pour évaluer les résultats avec eux.

N. B. : L'équipe éducative est constituée du directeur, de l'enseignant et des parents de l'élève. Le directeur peut parfois associer tout autre adulte qui s'occupe de l'enfant (médecin, grand frère, etc.).

► Autotest 5

Les actions à entreprendre sont les suivantes :

- ❶ Tu devras faire l'analyse de la situation en cherchant les réponses aux questions suivantes :
 - Quels sont très précisément les faits avérés ?
 - Qui est concerné ?
 - Quand cela s'est-il passé ?
 - Où ?
 - Comment chronologiquement s'est déroulé l'incident ?
 - Quels sont la nature et le niveau de gravité des coups portés ?
 - Quelles sont exactement les paroles prononcées ?
 - Quelles sont les attitudes des protagonistes ?
 - Quel est le niveau du conflit ?
 - Quel est le type de conflit ?
 - Quels sont les textes juridiques et réglementaires de référence pour cette situation ?
 - Quels sont les enjeux et les impacts pour l'élève et les élèves ? (Par exemple : absentéisme de l'enfant concerné, perte de sa confiance dans les adultes, désinvestissement scolaire...)
 - Quels sont les enjeux et les impacts pour les adultes ? (Par exemple : marginalisation du maître au sein de la communauté éducative, crispation de la relation entre l'enseignant et les parents...)
 - Quelles ont été, dans le passé, les situations analogues dans cette école ?
 - Comment ont-elles été traitées ? Autrement dit, quelles sont les pratiques et habitudes locales ?
- ❷ Après avoir analysé la situation, tu entreprends la démarche suivante :
 - Tu auditionnes les parents pour recueillir la version des faits rapportée par leur enfant, pour les assurer que cet évènement sera pris en considération et pour leur demander de se ressaisir.
 - Tu auditionnes ensuite le maître pour recueillir sa version des faits, ses explications et pour lui demander de rester bienveillant avec l'élève concerné.
 - Si nécessaire, tu demandes l'aide et des conseils au conseiller pédagogique ou à ton inspecteur.

- Pour agir, tu peux t'appuyer sur les textes en vigueur notamment la Loi 16 et ses textes d'application.

③ L'étape suivante est la résolution proprement dite du conflit. Pour ce faire, tu :

- feras assurer la prise en charge médicale de l'élève si nécessaire ;
- présenteras des excuses aux parents au nom de l'école ;
- amèneras l'adjoint à présenter ses excuses aux parents ;
- convoqueras une réunion de réconciliation sanctionnée par un procès-verbal dûment signé par les deux parties.

En procédant ainsi, cela permet :

- aux enfants de recouvrer leur confiance en leur enseignant et en l'école ;
- aux parents de refaire confiance au maître ;
- à l'enseignant de reprendre, si nécessaire, une bonne posture déontologique ;
- d'amener, si besoin, l'enseignant à faire évoluer son regard sur l'erreur et sur ses pratiques pédagogiques.

► Autotest 6

En tant que directeur, tu es responsable de la sécurité des locaux, des biens, des élèves et des enseignants. Pour ce faire tu peux :

- établir les tableaux de service de surveillance :
 - des entrées des élèves (un maître à l'entrée et un autre dans la cour) ;
 - des récréations des élèves (au moins deux maîtres de services dans la cour selon la taille de l'école) ;
 - des sorties des élèves ;
- solliciter les partenaires pour faire clôturer l'école ;
- prévoir un cahier pour les maîtres de service dans lequel tous les incidents survenus dans la journée sont signalés ;
- veiller à la vulgarisation et à l'application rigoureuse des textes en vigueur notamment : le règlement intérieur de l'école, l'arrêté n° 235/MEN/SE/DG/96 portant institution de port de tenue dans les établissements scolaires et l'arrêté n° 236/MEN/SE/DG/96 portant interdiction de port d'armes dans les établissements scolaires, la Convention internationale des droits de l'enfant, adoptée en 1989 par l'ONU, etc. ;
- veiller à ce que les matériels pédagogiques soient respectés et mis en sécurité chaque soir ;
- veiller au respect et à l'entretien des bâtiments scolaires.

Par ailleurs, tu pourras rencontrer et interpeller les autorités locales pour :

- planter sur les routes jouxtant l'école des panneaux de signalisation demandant aux automobilistes et aux motocyclistes à réduire la vitesse :

- prendre des dispositions afin que l'école soit installée loin des agglomérations telles que les marchés, les bars, les garnisons, les hôpitaux, etc. ;
- empêcher les agglomérations telles que les marchés, les bars, les garnisons, les hôpitaux, etc. de s'installer dans ou auprès de l'école.

► **Autotest 7**

Pour avoir une photographie générale des forces et faiblesses de ton école, tu peux récapituler dans un tableau statistique les moyennes par domaine à l'intérieur d'une discipline donnée sur l'ensemble des classes.

Par exemple ici, en français :

Discipline	CP1			CP2			CE1			CE2			CM1			CM2		
	M.T.	M.G.	M.F.	M.T.	M.G.	M.F.	M.T.	M.G.	M.F.	M.T.	M.G.	M.F.	M.T.	M.G.	M.F.	M.T.	M.G.	M.F.
Français																		
Expression orale																		
Écriture																		
Lecture																		
Expression écrite																		

M.T. = moyenne totale M.G. = moyenne garçons M.F. = moyenne filles

► **Autotest 8**

Sache que les sujets d'examens doivent être élaborés par une équipe pédagogique, même si l'initiative est individuelle. Ils doivent être discutés par le conseil des maîtres (qui peut se répartir en commission de cycle CP, CE et CM). Il te revient ensuite d'arrêter les sujets. Pour cela, tu t'efforceras de/d' :

- être vigilant à ce que les sujets proposés par tes adjoints n'évaluent pas uniquement la capacité de mémorisation (récitations, chants, etc.) ;
- veiller à ce que les sujets proposés évaluent les capacités des élèves sur l'ensemble des éléments du programme ou tout au moins sur une grande partie ;
- exiger que les sujets proposés soient accompagnés des corrigés ;
- veiller à ce qu'il n'y ait pas de fuite permettant ainsi aux élèves d'avoir une égalité de chance devant les épreuves.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► **Activité 1**

Tu peux faire, avant tout, un état des lieux :

- des effectifs des élèves par niveau ;

- du nombre d'enseignants ;
- de leurs expériences (notamment les classes où ils ont déjà enseigné) et de leurs compétences ;
- du nombre de salles de classe et de leurs capacités d'accueil.

Tu vas répartir les élèves selon les normes pédagogiques. Cela peut t'amener à utiliser la solution des classes à double niveau (ou multigrades) en raison du nombre insuffisant d'enseignants.

Tu peux utiliser la technique de la pédagogie de grands groupes et les classes jumelées.

Après la réception de trois nouveaux enseignants et de trois nouvelles salles de classe, il te faudra privilégier, dans ta répartition, les jeunes élèves qui débutent leur scolarité. Pour les classes à double niveau, il est préférable de jumeler les petits avec des grands. Les tout jeunes ne sont pas autonomes alors que les grands le sont et peuvent plus facilement travailler suivant des consignes écrites. Voici un exemple de répartition :

Classes	CP1	CP2	CE1	CE1	CE2	CE2	CM1-CP2	CM1-CP1	CM2-CP1
Effectifs	50	50	60	60	60	60	30 + 20	30 + 20	30 + 20

► Activité 2

L'inscription et la réinscription des élèves relèvent de la compétence du directeur.

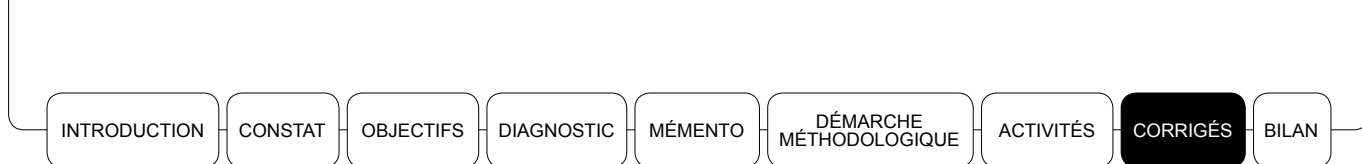
Tu dois prendre contact avec les autorités locales (chef de village, sous-préfet...) pour connaître les habitudes locales et pour leur rappeler cette disposition réglementaire.

Ensuite, tu rencontres le bureau du COGES pour échanger et rappeler la répartition des compétences. Puis, tu convoques l'APE, afin de réorganiser les modalités d'inscription des élèves à la rentrée. Tu leur précises que le recrutement ne se résume pas qu'à l'encaissement des frais d'inscription, mais il est administratif car cela exige la constitution du dossier scolaire et la présence physique de l'élève (cf. méthodologie).

► Activité 3

Vis-à-vis de cet élève, voici ce que tu peux faire afin qu'il s'intègre à toutes les activités pédagogiques :

- Approcher cet élève dans une posture bienveillante et lui demander les raisons de son retrait du groupe, alors que son léger handicap ne le dispense pas de pratiquer le sport ;
- En profiter pour échanger avec lui sur l'importance du sport, sous quelque forme que ce soit, dans l'épanouissement de tout individu, même porteur d'un handicap ;
- Lui proposer de se rapprocher du groupe avec toi pour qu'il suive ses camarades.



Vis-à-vis de l'enseignant, voici ce que tu peux faire pour l'aider à prendre en compte cet élève :

- Rencontrer les parents, en équipe éducative, pour apprécier les capacités physiques de cet élève;
- Réfléchir avec ton collaborateur pour intégrer cette élève sur la base des activités adaptées à son état.

► **Activité 4**

Pour aider ces élèves qui rencontrent des difficultés d'apprentissage en mathématiques, tu peux :

- repérer dans les cahiers quels sont les apprentissages les plus échoués ;
- 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 tes collaborateurs pour recueillir leur analyse de ces difficultés ;
- travailler 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, contextualiser le contenu des notions en mathématiques...);
- demander aux meilleurs élèves de venir en aide à leurs camarades (formation par les pairs).

► **Activité 5**

Pour régler cette situation, tu peux :

- consulter les archives de l'école pour savoir si tes collaborateurs n'ont pas eu à gérer la même situation par le passé et comment ils ont procédé ;
- après avoir entendu l'enseignant, convoquer l'élève Mbodou dans ton bureau pour l'écouter, lui prodiguer des conseils en s'appuyant sur le règlement intérieur ;
- si tu connais bien les parents, tu peux les rencontrer avec l'enseignant ;
- si tu ne connais pas bien ces parents, tu peux solliciter un membre influent du bureau de l'APE pour avoir un aperçu sur les causes profondes de l'entêtement de Mbodou ;
- accompagné de ce membre du bureau de l'APE, rencontrer les parents de Mbodou pour leur expliquer que l'école est un milieu de brassage régi par les valeurs de la République inscrites dans le règlement intérieur.

► Activité 6

Face à une telle situation, tu peux :

- convoquer les leaders des élèves (chefs de classes, représentants du parlement des enfants, ambassadeurs de la paix...) pour comprendre l'objet de leurs revendications et leur dire que l'équipe enseignante va se pencher sur celles-ci ;
- convoquer un conseil extraordinaire des maitres pour plancher sur la question et arrêter les stratégies de résolution de ce conflit.

S'il se trouve que les élèves ont raison, il faut les rétablir immédiatement dans leur droit. Sinon, il faut les convaincre avec documents à l'appui (copies des contrôles, relevés de notes, procès-verbaux...).

► Activité 7

Pour réussir cet exercice, tu dois :

- constituer un tableau statistique avec le contenu des procès-verbaux des évaluations trimestrielles ;
- convoquer un conseil des maitres pour présenter, analyser et dégager le groupe d'élèves faibles en lecture selon chaque niveau ;
- mettre en place une stratégie d'accompagnement de ces élèves ayant des difficultés d'apprentissage dans le domaine de la lecture.

► Activité 8

Pour aider cette collègue élève-maitre à remplir les données statistiques des examens, tu peux :

- l'accueillir de manière conviviale ;
- échanger avec elle sur des questions relatives à la statistique scolaire ;
- la rassurer de ton accompagnement dans le domaine de la statistique scolaire ;
- mettre à sa disposition les anciens documents (archives) pour qu'elle s'y réfère ;
- lui demander de faire recours à ses collègues en cas de besoins d'éclaircissement.

Pour réussir son implication dans les travaux statistiques, tu peux :

- la faire participer activement aux réunions d'organisation des examens ;
- lui faire découvrir les statistiques de l'école et le tableau de bord ;
- lui donner les documents nécessaires à la pratique statistique dans une classe (registre d'appel, les procès-verbaux des compositions, les tableaux de service des élèves...);
- la confier à un de ses collègues expérimenté ;
- l'accompagner pendant la première composition.

BILAN

L'objectif de cette seconde séquence est de te permettre d'acquérir des outils afin de promouvoir et d'accompagner efficacement les activités pédagogiques et éducatives des élèves.

Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques identifiés au départ.

1. RECRUTER ET RÉPARTIR LES ÉLÈVES DANS LES CLASSES

- 1. L'exploitation de ce livret a-t-elle permis que tu fasses le recrutement des élèves sans rencontrer des difficultés ?

Oui Non

Si non, quelles sont les difficultés auxquelles tu as fait face ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. Les stratégies de gestion des conflits en milieu scolaire déroulées dans ce livret t'aident-elles ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

Que proposes-tu ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. IMPULSER LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE OU DE COMPORTEMENT

- 3. Qu'as-tu appris sur la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ou de comportement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4. As-tu encore des difficultés pour mener un entretien avec un élève qui a des problèmes de comportement ?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. PRÉVENIR ET GÉRER LES CONFLITS EN MILIEU SCOLAIRE

- 5. Les stratégies de prévention des conflits en milieu scolaire expliquées dans ce livret t'ont-elles permis d'apaiser le climat scolaire dans ton école?

Oui Non

Si oui, sur quel point en particulier?

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, quelles difficultés demeurent?

.....

.....

.....

.....

.....

- 6. As-tu utilisé les stratégies de gestion des conflits en milieu scolaire développées dans ce livret?

Oui Non

Si oui, as-tu obtenu des résultats positifs?

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, quelles sont les insuffisances?

.....

.....

.....

.....

.....

Que proposes-tu ?

.....

.....

.....

.....

.....

4. TENIR LES STATISTIQUES DES RÉSULTATS DES ÉLÈVES

► 7. Peux-tu maintenant établir sans difficultés les statistiques des résultats des élèves de ton école à partir d'un tableau de bord ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

► 8. À partir d'un tableau de bord et de ses indicateurs, peux-tu dégager les performances et de contreperformances de ton école ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVAIS, Martine (2004), « Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement », *Savoir*, n° 6, pp. 99-113.
- BLAYA, Catherine et HAYDEN Carol (2003), « Constructions sociales des absentéismes et décrochages scolaires en France et en Angleterre », LARSEF/Observatoire européen de la violence scolaire.
- CRESAS (1978), *Le handicap socio-culturel en question*, Paris, ESF.
- DARCOUT, Pierre (1990), *Tchad : le chemin de la liberté*, Cachan : Édition du Chari.
- DE KETELE, Jean-Marie (1989), « L'évaluation de la productivité des institutions d'éducation », *Cahiers de la Fondation Universitaire*, n° 3, pp. 73-89.
- DE LANDSHERE, Viviane et Gilbert (1992), *L'éducation et la formation*, Paris, Les Éditions G. Crès et Cie.
- ESTERLE-HEDIBEL, Maryse (2006), « Absentéisme, déscolarisation, décrochage scolaire, les apports des recherches récentes », *Déviance et société*, vol. 30, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2006-1-page-41.htm>.
- FEYFANT, Annie (2016), « La différenciation pédagogique en classe », *Dossier de veille de l'IFÉ*, n° 113.
- FRÈRES DE L'INSTRUCTION CHRÉTIENNE DE SAINT-GABRIEL (1983), *Frère Macaire (1905-1980)*, Issy-les-Moulineaux, Éd. St-Paul.
- GUIGUE, Michèle (2000), « Des raisons de décrocher de l'école ? », in F. Tanon, *Les jeunes en rupture scolaire : du processus de confrontation à celui de remédiation*, Paris, L'Harmattan, pp. 59-81.
- HERREMAN, Serge et al. (2014), *Professeur des écoles débutant. Gérer des situations difficiles*, Paris, Hachette.
- HERVIEU-WANE, Fabrice (2016), *Guide du jeune enseignant*, Auxerre, Sciences Humaines éditions.
- HURTIG-DELATRE, Catherine (2016), *La coéducation à l'école, c'est possible!* Lyon, Chronique sociale, Coll. Savoir communiquer, 2016.
- LEGENDRE, Renald (2005), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Guérin, 3^e édition.
- MACAIRE, frère de Saint-Gabriel (1985), *Notre beau métier*, Issy-Les-Moulineaux, Les Classiques africains, 1985.
- MAELA, Paul (2004) *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique ?* Paris, L'Harmattan, disponible sur https://www.ac-guadeloupe.fr/sites/default/files/documents/formation_continue_accueil_des_nouveaux_stagiaires_21321.pdf.
- MBAÏOSSO, Adoum (1990), *L'éducation au Tchad : bilan, problèmes et perspective*, Paris, Karthala.
- MBAISSATAR, L. J. (2010), « Le système éducatif tchadien : 50 ans après l'indépendance », *Tchad et culture*, n° 290.
- MEN-TCHAD (1998), *Guide du directeur d'école*.
- (2006), Loi n°16/PR/portant orientation du système éducatif tchadien, 13/03/2006.
- (2011), *Module de formation des animateurs pédagogiques et inspecteurs pédagogiques*.

- NOMAYE, M. (2001), *Les politiques éducatifs au Tchad (1960-2000)*, Paris, L'Harmatan.
- TEXIER, Georges (2016), *Direction d'école : le livre de bord*, Vanves, Hachette.
- TORAILLE, Raymond (1990), *L'animation pédagogique aujourd'hui*, Paris, ESF, 1990.
- VIAL, Michel (2006), « Accompagner? Une des pratiques d'étayage », disponible sur <http://arianesud.com/content/download/432/1723/file/VIAL%20Accompagner%20Une%20des%20pratiques%20d%20etayage%202006.pdf>.

