

Quelles stratégies optimales pour la constitution de réseaux scolaires au sein d'un secteur pédagogique ?

*Des outils pour les conseillers pédagogiques
et les inspecteurs*

M. ADJA KOADADE Ata Amen Kodjo, inspecteur de l'Éducation nationale
M. AGBA Tamouli, inspecteur de l'Éducation nationale
Mme AMAYI Mazalo, inspectrice de l'Éducation nationale

Préface,

Les stages pratiques consistent en une immersion sur le terrain des fonctionnaires stagiaires, inspecteurs et conseillers pédagogiques. À ce titre, ces stages constituent une opportunité pour mettre cette étape de la formation des cadres en phase avec des axes potentiels d'amélioration et ainsi éviter que le système ne fasse que se reproduire à l'infini pour entrer plutôt dans une dynamique de transformation par un accompagnement au changement. Au contraire, lorsque les inspecteurs stagiaires négocient avec les formateurs des sujets de mémoire professionnel en lien uniquement avec les modules de formation académique, le risque alors est qu'ils produisent des connaissances non nécessaires aux acteurs de terrain car déconnectées de leurs préoccupations professionnelles.

Ainsi, faire des stages pratiques des espaces de recherche articulés à des problématiques résistantes du système implique alors un travail de sélection, d'identification, et de négociation du choix des sujets de ces mémoires de même que les approches méthodologiques qui seront mises en place et qui devront, pour être utiles au système, se baser sur des choix innovants et originaux pour ne reproduire ce qui n'a pas fonctionné dans le passé. Positionner ainsi les inspecteurs stagiaires conduit alors à valoriser la **mise en place d'un agir professionnel disposant d'un espace optimal pour tenter des approches innovantes** de solution dont les conditions de réussite constitueront ensuite un enjeu majeur et matière d'analyse et de diffusion.

Dans ce cadre, la recherche universitaire en Sciences de l'Éducation se met alors au service de l'amélioration du pilotage de la qualité du système éducatif en mobilisant les laboratoires sur des problématiques résistantes dont les paradigmes sont par définition **pluridisciplinaires et transdisciplinaires**.

Tous ces éléments permettent d'imaginer une proposition concrète d'ingénierie de manière à articuler les mémoires professionnelles des inspecteurs stagiaires à l'appui aux chantiers de travail articulés elles-mêmes autour des problématiques résistantes des systèmes éducatifs. Cette ingénierie peut alors se fonder sur les principes suivants :

- Les inspecteurs stagiaires participent au développement d'un chantier de travail constituant une orientation validée par le MEN au titre des priorités de sa politique sectorielle,
- Les inspecteurs stagiaires conduisent le chantier de travail en collaborant avec d'autres acteurs des systèmes éducatifs au sein d'une configuration qui sera dépendante du chantier et de la problématique qu'ils aborderont,
- Les inspecteurs stagiaires développent une méthodologie d'intervention adaptée à chaque problématique et produisent un rapport de recherche dont la soutenance est élargie à l'ensemble des acteurs du système dans la perspective d'identifier les conditions de la généralisation.

Ce livret n°2 rend compte de cette démarche sur la thématique de **la constitution de réseaux scolaires comme outil de priorisation des appuis aux terrains en difficulté**. Le livret est le résultat d'un travail d'analyse transversale de trois mémoires professionnels, conduits par M. ADJA KOADADE Ata Amen Kodjo, M. AGBA Tamouli, et Mme AMAYI Mazalo, tous les trois inspecteurs de

l'Éducation nationale, et dont l'objectif commun était d'améliorer la documentation des **pratiques existantes en matière de stratégies de prise en charge des élèves là où il est plus difficile qu'ailleurs de réussir** dans l'enseignement de base au Togo.

Ce livret n°2 a pour objectif de rassembler l'ensemble des éléments de connaissance pertinents identifiés dans les trois mémoires sur la question de l'opportunité de constituer des réseaux scolaires. À ce titre, le livret inclut notamment :

- Une analyse des dispositifs existants en matière de réseautage au Togo dans l'enseignement de base tels qu'identifiés dans les travaux de terrains conduits dans le cadre de la soutenance des trois mémoires ;
- Une identification de repères méthodologiques, pour la constitution de réseaux scolaires comme outil de priorisation des appuis aux terrains en difficulté, identifiés dans la revue de littérature existante ;
- Une analyse des résultats et des savoirs nouveaux qu'il est possible de tirer des mémoires ;
- Une identification d'objets de réitérations c'est-à-dire des pistes pour des recherches additionnelles dans le domaine du réseautage et de la priorisation des interventions des corps d'encadrement au Togo dans l'enseignement de base ;
- Une identification de recommandations génériques pour l'amélioration de la constitution et le développement de ces réseaux scolaires au Togo dans l'enseignement de base.

L'analyse de l'ensemble des mémoires finalisés des inspecteurs de la promotion 2021-2023, ainsi que des éléments de dialogue partagés dans le cadre de la supervision des co-directeurs des mémoires permettent de rédiger au moins trois livrets, chacun sur une des trois thématiques couverts par les travaux des inspecteurs à savoir :

- Livret N°1 : la prise en charge des élèves en difficulté
- **Livret n°2 : l'opportunité de constituer des réseaux scolaires**
- Livret n°3 : l'évolution du métier d'inspecteur

Ces résultats incluent les limites des données des recherches : elles constituent ainsi un essai de formalisation de ce qui est connu, de ce qui a été découvert mais aussi de ce qu'il reste à investiguer au titre de nouvelles recherches-actions à poursuivre au Togo.

M. Amévor AMOUZOU-GLIKPA
Directeur des mémoires professionnels
Maître de Conférences en Sociologie de l'Éducation / CAMES
Institut National des Sciences de l'Éducation (INSE)
Université de Lomé – Togo

M. Brian BEGUE et M. Thierry HUG
Co-directeur des mémoires professionnels
Consultants Éducation/Formation
Think Tank Od'ecol
www.odecol.org

Sommaire

CHAPITRE I : LE CONTEXTE DU RÉSEAUTAGE ET DE LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF AU TOGO	5
CHAPITRE II : LA CONSTITUTION DE RÉSEAUX SCOLAIRES AU SEIN D'UN SECTEUR PÉDAGOGIQUE.....	6
UN CONTEXTE D'INSUFFISANCE NUMÉRIQUE D'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ.....	6
UN DISPOSITIF STRATÉGIQUE VIENT ALORS COMPLÉTER LES DISPOSITIONS DE L'ARRÊTÉ PORTANT CRÉATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES PÉRIMÈTRES PÉDAGOGIQUES	6
DES FORMES D'ORGANISATION SCOLAIRE EN COURS D'ÉVOLUTION	6
COMMENT IDENTIFIER LÀ OÙ C'EST PLUS DIFFICILE QU'AILLEURS DE RÉUSSIR ?	7
LES PREMIERS ÉLÉMENTS D'UNE OPÉRATIONNALISATION DE CES RÉSEAUX SCOLAIRES.....	7
CHAPITRE III : DES REPÈRES POUR AGIR.....	8
LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS ÉDUCATIVES	8
UN ESPACE DE MUTUALISATION	8
VERS UN LEADERSHIP CONSÉQUENT ... DONC QUI DOIT ÊTRE APPUYÉ PAR LES CORPS D'ENCADREMENT	9
UN DISPOSITIF PROPICE À LA RECHERCHE-ACTION	10
LES RÉSULTATS ET IMPACT DES RÉSEAUX SCOLAIRES	10
DES ESPACES PROPICES À INNOVATION	11
DES REPÈRES GÉNÉRIQUES	11
POUR FAIRE ÉVOLUER LES FORMES DE LEADERSHIP DANS LES RÉSEAUX SCOLAIRES	12
DES APPROCHES DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EFFICACES.....	13
CHAPITRE IV : LES SAVOIRS ÉLABORÉS.....	14
RECOMMANDATIONS INITIALES.....	14
ANALYSE DES RÉSULTATS DES TRAVAUX DES INSPECTEURS STAGIAIRES	14
SAVOIRS ÉLABORÉS SUR LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ	ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.
CHAPITRE V : DES RÉITÉRATIONS	16
DES ÉLÉMENTS DE LA PROBLÉMATIQUE QUI SE PRÉCISENT	16
CHAPITRE VI : DES RECOMMANDATIONS.....	17
CHAPITRE VII : ANNEXE (BIBLIOGRAPHIE, DÉFINITION ET TABLEAU DE SYNTHÈSE DES MÉMOIRES PROFESSIONNELS)	18
.....	18
BIBLIOGRAPHIE	18
QU'EST-CE QUE QU'UN RÉSEAU SCOLAIRE ?	21
ANALYSE SYNTHÉTIQUE DES TRAVAUX RÉALISÉS DANS LE CADRE DES MÉMOIRES PROFESSIONNELS	22

Chapitre I : Le contexte du réseautage et de la prise en charge des élèves en difficulté dans le système éducatif au Togo

En 2010, le Togo a élaboré son premier Plan Sectoriel de l'Éducation décennal, 2010-2020. Ce premier plan, sous l'impulsion des besoins d'adaptation, a fait l'objet d'une révision pour aboutir au PSE 2014-2025. Ce dernier, conformément à la vision des autorités éducatives et aux réalités de l'heure, a également subi une révision pour aboutir à l'actuel PSE 2020-2030 (République Togolaise, Plan Sectoriel de l'Education 2020-2030, 2020). Hormis tous ces instruments dont l'importance dans la construction d'une école togolaise futuriste n'est pas à démontrer, d'autres actions sont menées dans le système éducatif togolais pour la même finalité. Entre autres, la gratuité des frais scolaires a été instaurée au primaire en 2008. En 2012, il a été institué le système des sous-cycles pour réduire au minimum les redoublements et améliorer par conséquent l'efficacité interne de l'école (Ministère des Enseignements Primaire, 2012). Toujours en 2012, le Togo a mis sur pied sa politique nationale d'alimentation scolaire (cantine scolaire). En 2014, la politique nationale de développement de la petite enfance a été élaborée et révisée en 2018.

La question de la bonne gouvernance/gestion des écoles interpelle les principaux acteurs de l'administration scolaire. Les études menées dans le secteur de l'éducation ont révélé « plusieurs faiblesses dans la gestion du système d'information et de gestion de l'éducation ». Cette situation exige au gouvernement togolais et à ses partenaires des actions idoines pour « améliorer les outils de pilotage des établissements scolaires à travers notamment le développement des tableaux de bord école et la mise en place de formations continues des acteurs de l'éducation ». Dans ces conditions, l'inspecteur est sollicité pour encadrer les enseignant(e)s, les directeurs et conseillers pédagogiques dans l'analyse et l'exploitation des données statistiques. Un accent particulier doit être mis sur la formation des directeurs d'école dont le rôle est très important tant au niveau pédagogique, administratif que financier.

Ainsi, l'insuffisance de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs sur le terrain pour accompagner les enseignants dans leurs pratiques pédagogiques fait que l'encadrement de proximité est laissé presque exclusivement à la charge des directeurs d'écoles. Le personnel d'encadrement disponible aujourd'hui, malgré ses efforts, n'arrive pas à toucher un large éventail d'établissements de manière efficace et régulière dans l'accompagnement pédagogique. Or à voir le profil des chefs d'établissement, peu ont reçu une formation initiale pour exercer la fonction enseignante, et, nul d'entre eux n'a reçu de formation spécifique pour diriger une école, ou encadrer des adjoints. Il leur faut alors un appui régulier du personnel d'encadrement dans l'exercice de cette fonction d'encadreur pédagogique. Il manque donc un mécanisme permettant de toucher efficacement ces établissements afin de pouvoir agir sur les pratiques des enseignants et les améliorer, le but étant d'arriver à toucher non plus un enseignant individuellement, mais un ensemble d'enseignants, non plus un seul établissement mais un groupe d'établissements, regroupement d'établissements que nous dénommons « réseau scolaire ».

Chapitre II : la constitution de réseaux scolaires au sein d'un secteur pédagogique

L'objectif de cette section est de compiler l'ensemble des connaissances mobilisées par les travaux de terrains de M. ADJA KOADADE Ata Amen Kodjo, M. AGBA Tamouli, et Mme AMAYI Mazalo sur **l'opportunité de constituer des réseaux scolaires afin d'identifier là où il est plus difficile qu'ailleurs de réussir et la question corolaire des dispositifs existants de prise en charge des élèves en difficulté** au Togo dans l'enseignement de base tels qu'identifiés dans leurs enquêtes de terrains.

Un contexte d'insuffisance numérique d'encadrement de proximité

La norme, selon les cahiers des charges, est qu'un conseiller pédagogique ait en charge un maximum de 60 enseignants dans son secteur. Nous pouvons voir que sur cette base, beaucoup d'enseignants seraient laissés pour compte, vu que les quatre conseillers pédagogiques d'une circonscription n'auraient pu avoir à leur charge que 240 enseignants sous la supervision des inspecteurs, alors que la circonscription compte en tout 350 enseignants. L'insuffisance de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs sur le terrain pour accompagner les enseignants dans leurs pratiques pédagogiques fait que l'encadrement de proximité est laissé presque exclusivement à la charge des directeurs d'écoles. Or à voir le profil des chefs d'établissement, il leur faut alors un appui régulier du personnel d'encadrement dans l'exercice de cette fonction d'encadreur pédagogique.

Un dispositif stratégique vient alors compléter les dispositions de l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement des périmètres pédagogiques

L'enjeu de la mise en réseau notamment des écoles les plus en difficulté est de construire un cadre de travail au personnel d'encadrement qui va lui permettre de toucher en une intervention, un ensemble d'enseignants ou d'établissements afin que ceux-ci soient prioritairement pris en compte dans l'action de supervision et d'accompagnement pédagogique de l'enseignant. Des précisions sur le format d'un réseau scolaire et son fonctionnement sont alors nécessaire car ce dispositif stratégique vient compléter les dispositions de l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement des périmètres pédagogiques, afin de le rendre plus opérationnel. Enfin, une recherche sur les réseaux scolaires pourrait contribuer à éclairer les débats autour de l'autonomie et la décentralisation dans le secteur de l'éducation, ainsi que des questions relatives à la gouvernance et à l'organisation des systèmes éducatifs.

Des formes d'organisation scolaire en cours d'évolution ...

Les écoles sont organisées, suivant certains critères, en vue de faciliter et rendre plus efficace l'encadrement de proximité. Ces regroupements d'écoles et, par ricochet, des enseignants, constituent le creuset de développement d'activités destinées à assurer leur formation continue afin de favoriser leur développement professionnel et, par conséquent, l'efficacité des écoles et la réussite des élèves. Ils permettent également d'identifier et de soutenir les écoles les plus en difficulté. Mais, s'appuyant sur les récents résultats de PASEC 2019 où les élèves togolais ont réalisé

de très faibles scores pour se retrouver parmi les derniers (PASEC 2019, 2020), l'on se pose des questions. Les formes d'organisation des écoles et des enseignants sont-elles efficaces ? Sur quels critères se base-t-on pour distinguer les écoles qui sont plus en difficulté de celles qui ne le sont pas ? Les écoles dites plus en difficulté bénéficient-elles d'interventions particulières en vue de relever leur niveau ? Les besoins des enseignants en formation sont-ils pris en compte ?

Pour remédier à une éventuelle insuffisance d'encadrement pédagogique et de formation, une organisation est mise en place sur le terrain : les secteurs pédagogiques, les conseils d'enseignement où les enseignants trouvent l'occasion pour un partage d'expérience. Mais, nonobstant ce dispositif qui devrait favoriser des apprentissages de bonne qualité, l'installation de ces derniers serait hypothétique chez les apprenants. Pour atteindre les objectifs de la qualité de l'éducation, ce dispositif aurait besoin d'évoluer dans des conditions particulières en usant de certaines stratégies spécifiques.

Comment identifier là où c'est plus difficile qu'ailleurs de réussir ?

Il est à remarquer un fait fort étonnant qui interpelle : malgré de multiples efforts, actions, stratégies pour assurer l'efficacité des enseignements/apprentissages en vue de faciliter la réussite des élèves dans toutes les écoles, le constat est contradictoire. En effet, non seulement l'on assiste à une résistance des difficultés de réussite de façon générale dans toutes les écoles, mais aussi il est à remarquer que certaines écoles ont l'air d'être un creuset de difficultés de réussite où les élèves ont particulièrement de la peine à réussir plus qu'ailleurs. Un regard porté sur le travail des élèves de diverses écoles primaires publiques, ayant obtenu le CEPD 2022 et faisant par conséquent la classe de sixième donne un constat curieux. L'écrasante majorité de ces élèves ont une moyenne qui se situe entre 07/20 et 10/20 au premier trimestre. Mais l'effectif de ces élèves n'est pas uniformément réparti entre les écoles considérées. La plupart de ce lot d'élèves dont la moyenne est comprise dans la fourchette susmentionnée viennent de certaines écoles désignées dès lors comme plus en difficulté. Ainsi les élèves de ces écoles ont plus de difficultés à réussir que ceux d'autres écoles malgré que les deux catégories d'écoles aient le bénéfice des mêmes stratégies de fonctionnement et d'enseignement/apprentissage.

Les premiers éléments d'une opérationnalisation de ces réseaux scolaires

Trois objectifs spécifiques peuvent alors être définis :

- Définir des critères optimaux de mise en place des réseaux scolaires ;
- Élaborer un plan d'accompagnement d'un réseau d'écoles en difficulté dans un secteur sur une période par exemple de 3 semaines ;
- Documenter les éléments de ce plan d'accompagnement et en analyser les premiers résultats.

Il s'agit alors d'exécuter un plan d'accompagnement fonctionnel de réseaux scolaires dans les secteurs pédagogiques d'une région, en intensifiant les actions sur les réseaux les plus en difficulté, et en intégrant les orientations de la politique sectorielle (PSE,) ce qui implique notamment :

- « (i) le développement de campagnes de sensibilisation auprès des enseignant(e)s et des parents à travers l'utilisation de plusieurs canaux de communication (radio, internet, session de sensibilisation) » ;
- « (ii) le développement d'outils simples pour aider les COGEP et les parents au suivi du rendement scolaire des élèves ;
- « (iii) Le renforcement des capacités des services d'encadrement de proximité et du rôle des directeurs d'école, également au cœur de l'objectif d'amélioration de la qualité ».

Chapitre III : Des repères pour agir

L'objectif de cette section est de compiler l'ensemble de la revue de littérature couvert par les trois mémoires professionnels de manière à faire un état des lieux de ce que dit la littérature existante sur **l'opportunité de constituer des réseaux scolaires afin d'identifier là où il est plus difficile qu'ailleurs de réussir et la question corolaire des dispositifs existants de prise en charge des élèves en difficulté**. Ces repères sont catégorisés selon différentes thématiques en fonction des angles d'actions sur la prise en charge de la difficulté scolaire.

La littérature sur le sujet des réseaux scolaires, en général, est aussi bien riche que diverse dans le monde. En effet, ce sujet est abordé par plusieurs auteurs et chercheurs sur le plan international. Arnesen, A. L., Burch, P., & Galloway, M. K. (2019), Megan Hopkins & Kara S. Finnigan, (2018), Campbell, C., Osmond, P. & Tapper, T. (2017), Coburn & Penuel, (2016), pour ne citer que ceux-ci, sont autant d'auteurs et de chercheurs qui ont activement contribué tant à la production qu'à l'avancement des connaissances en matière de réseaux scolaires.

La réduction des inégalités éducatives ...

(Noguera, 2008) : Les réseaux scolaires poursuivent également la réduction des inégalités éducatives. Il s'agit de permettre aux écoles participantes de réduire les écarts de réussite entre les élèves provenant de différents milieux socioéconomiques, ethniques ou géographiques. Ils cherchent à créer des conditions équitables pour tous les élèves, en offrant un accès égal à des ressources éducatives de qualité et en répondant aux besoins spécifiques des élèves défavorisés.

(Harris & Jones, 2018) : Les réseaux scolaires ont vocation aussi à réduire les disparités entre les établissements scolaires et les élèves en facilitant le partage de ressources, en offrant un accès équitable à des opportunités d'apprentissage, en uniformisant les bonnes pratiques et en soutenant les écoles en difficulté. Les directeurs d'école, de même que les enseignants bénéficient d'un développement du leadership au sein des réseaux scolaires. Cela peut renforcer les capacités de leadership dans les établissements scolaires et favoriser une culture de leadership distribué

Un espace de mutualisation ...

(Hagreaves & Fullan, 2012) : De même, le partage de bonnes pratiques est au cœur de la constitution des réseaux scolaires. Ils créent un environnement propice à l'apprentissage mutuel et à la diffusion des innovations pédagogiques. Les écoles peuvent partager leurs expériences, leurs méthodes efficaces, leurs ressources pédagogiques et leurs stratégies d'amélioration de l'enseignement.

(Borgatti & Foster, 2003) : Les réseaux scolaires doivent faciliter le partage de ressources entre les écoles participantes. Cela peut inclure des ressources pédagogiques, des programmes d'études, des outils d'évaluation, des formations, des expertises externes, des infrastructures, etc. Les mécanismes de partage doivent être organisés de manière à répondre aux besoins spécifiques des écoles et à favoriser l'apprentissage mutuel.

(Arnesen , Burch, & Galloway, 2019) : Par voie de conséquence, ces réseaux encouragent la collaboration entre les écoles participantes, les enseignants, les directeurs d'école et d'autres parties prenantes. En le faisant, ils favorisent un climat de confiance et de soutien mutuel. Cela peut se faire par le biais de réunions régulières, de formations communes, de mentorat entre pairs.

(Hagreaives & Fullan, 2012) : Les réunions régulières sont essentielles pour permettre aux membres du réseau de se retrouver, de partager des informations, de discuter des progrès réalisés et de prendre des décisions. Ces réunions peuvent être formelles ou informelles et se tenir entre directeurs d'écoles, enseignants, parents.

(Darling-Hammond L. , 2017) : Ensuite, le développement professionnel des enseignants a une part importante dans la constitution des réseaux scolaires. Pour ce faire, ils offrent des opportunités de formation continue, de partage d'expertise et d'apprentissage entre pairs aux enseignants.

(Penuel, 2001) : Les ressources pédagogiques sont indispensables pour une amélioration significative de la qualité de l'éducation. Les réseaux scolaires peuvent partager des ressources pédagogiques telles que des guides d'enseignement, des plans de cours, des supports pédagogiques, des exemples de pratiques efficaces, des outils d'évaluation, des stratégies de remédiation. Ces ressources aident les enseignants à améliorer leurs pratiques et à fournir un enseignement de qualité.

(Hagreaives & Fullan, 2012) : Le niveau d'implication des enseignants dans les réseaux scolaires paraît non négligeable, notamment, leur participation active, leur engagement dans les activités de collaboration, leur contribution aux discussions et aux décisions, ainsi que leur appropriation des initiatives et des pratiques développées au sein du réseau. Ceci a, par conséquent, un impact important sur l'amélioration de l'enseignement et des résultats des élèves.

Vers un leadership conséquent ... qui doit donc être appuyé par les corps d'encadrement

(Fullan M., 2014) : Pour améliorer la qualité de l'éducation que les réseaux scolaires poursuivent principalement, il est indispensable de s'appuyer sur un leadership conséquent. Ceci explique pourquoi la mise en œuvre des réseaux scolaires se fixe aussi comme objectif le renforcement du leadership éducatif. Ils le font en fournissant des opportunités de développement des compétences en leadership aux directeurs d'école et aux autres responsables éducatifs. Cela favorise une meilleure gestion des écoles, une prise de décision collaborative et une vision partagée de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

(Bryk, Gomez, Grunow, & LeMahieu, 2015) : Une communication efficace et une coordination étroite orientent la structure et l'organisation des réseaux scolaires probants. Il peut y avoir des mécanismes de communication réguliers tels que des réunions, des groupes de travail, des plateformes en ligne, des bulletins d'information, etc. Ces mécanismes permettent aux écoles de partager des informations, de collaborer et de coordonner leurs activités.

(Spillane, Halverson, & Diamond, 2004) : En se conformant à ses objectifs spécifiques, son contexte et aux besoins des écoles participantes, un réseau scolaire peut prendre diverses structures et organisations. Évoquons premièrement le leadership et la gouvernance dont les réseaux scolaires ont besoin dans leur fonctionnement. Ce qui nécessite une structure de leadership claire et une gouvernance solide. Il peut y avoir un conseil ou une équipe de direction qui prend les décisions stratégiques et assure la coordination du réseau. Le leadership doit être distribué afin de favoriser la participation active des directeurs d'école et des autres parties prenantes.

(Mapp, 2014) : L'implication des parents et des familles présente une importance d'autant capitale qu'elle permet de renforcer les liens entre l'école et la communauté. Les parents et les familles jouent un grand rôle dans les réseaux scolaires par leur participation aux activités éducatives, leur engagement dans la vie scolaire, leur collaboration avec les enseignants et leur contribution à la réussite des élèves.

(Tschannen-Moran & Moon, 2004) : Dans l'optique de permettre aux enseignants et aux directeurs d'école de se rendre dans d'autres établissements du réseau pour une collaboration active, l'on procède par une pratique courante que sont les visites entre écoles. Cela leur offre l'opportunité d'observer des pratiques pédagogiques, d'échanger des idées, de partager des expériences et d'apprendre les uns des autres.

Un dispositif propice à la recherche-action ...

(Campbell, Osmond, & Tapper, 2017) : Enfin, l'innovation en éducation est capitale dans l'amélioration de la qualité. Ils peuvent collaborer avec des chercheurs, des universités ou d'autres organismes pour mener des projets de recherche, tester de nouvelles approches pédagogiques ou évaluer l'efficacité des interventions éducatives.

(Lambert, 2003) : En outre, la mise en place de groupes de travail thématiques permet de se concentrer sur des domaines spécifiques d'intérêt ou des défis communs. Ces groupes peuvent être composés d'enseignants, de directeurs d'écoles, de parents et d'experts externes. Ils travaillent ensemble pour développer des stratégies, partager des ressources et résoudre des problèmes spécifiques.

(Coburn & Penuel, 2016) : Examiné, le rôle des chercheurs et des experts externes dans les réseaux scolaires est déterminant. Ils contribuent significativement à la recherche-action, à l'élaboration de politiques éducatives, à la formation professionnelle et au soutien aux écoles participantes et permettent ainsi de renforcer l'expertise et les connaissances au sein du réseau.

(Robinson, 2011) : Il est important pour un réseau scolaire de recourir aux plateformes de communication afin de faciliter la circulation de l'information. Les plateformes de communication en ligne, telles que les forums, les groupes de discussion, les messageries instantanées, sont des outils utiles pour faciliter la communication entre les membres du réseau. Ces plateformes permettent d'échanger des informations rapidement, de partager des ressources et de maintenir un lien constant entre les écoles.

(Darling-Hammond L. , 2010) : Même si elle n'est pas directe, la prise en compte de l'implication des décideurs politiques dans les réseaux scolaires s'avère incontournable dans la mesure où ils jouent un grand rôle dans la création et le soutien des réseaux, dans la formulation des politiques éducatives favorables aux réseaux scolaires, ainsi que dans l'allocation des ressources et dans la mise en œuvre des réformes éducatives.

Les résultats et impacts des réseaux scolaires...

(Hagreaves & Fullan, 2012) : Les réseaux scolaires offrent un large éventail de résultats et d'impacts positifs sur l'éducation et les établissements scolaires participants. Ils permettent l'amélioration des pratiques pédagogiques. Les réseaux scolaires constituent un creuset important d'opportunités d'apprentissage professionnel et de partage de bonnes pratiques entre les enseignants. Cela peut conduire à une amélioration des méthodes d'enseignement, des stratégies d'apprentissage, de l'évaluation des élèves, et en fin de compte, à une meilleure qualité de l'enseignement.

(Goldring & Berends, 2009) : Les mécanismes de suivi et d'évaluation des réseaux scolaires sont essentiels pour mesurer leur efficacité, identifier les domaines nécessitant une amélioration et prendre des décisions éclairées. Des indicateurs de performance pertinents sont indispensables pour mesurer les progrès obtenus dans la réalisation des objectifs fixés. Ces indicateurs prennent en compte des mesures de la qualité de l'enseignement, des résultats des élèves, de l'engagement des parties prenantes, de la collaboration entre les écoles. Les données peuvent être collectées à intervalles réguliers pour évaluer les tendances et les évolutions au fil du temps.

(Hopkins, 2011) : La rétroaction et l'auto-évaluation des parties prenantes au réseau, y compris des enseignants, des directeurs d'école, des parents et des élèves, permettent de recueillir des commentaires sur le fonctionnement de l'organisation. L'auto-évaluation est également un mécanisme utile où le réseau évalue lui-même ses propres forces, faiblesses et progrès.

Des espaces propices à l'innovation

(Hargreaves, 2003) : Selon le besoin et l'environnement des réseaux scolaires, l'on assiste à diverses stratégies pour innover afin de tendre toujours vers plus de qualité et d'efficacité. Sur les principes de base de l'innovation dans les réseaux scolaires

- L'innovation dans les réseaux scolaires doit être centrée sur les besoins des élèves. Les nouvelles idées, les approches pédagogiques et les stratégies doivent être conçues pour répondre aux besoins individuels des élèves, favoriser leur engagement et leur réussite scolaire.
- L'innovation est renforcée par la collaboration et le partage entre les établissements scolaires, les enseignants, les directeurs d'école et les familles. Le partage d'idées, de connaissances et de ressources favorise l'émergence de solutions novatrices et encourage l'apprentissage mutuel.
- Les réseaux scolaires doivent encourager l'expérimentation et l'itération. Cela implique de tester de nouvelles idées et de nouvelles approches, de recueillir des données sur leur efficacité, et d'apporter des ajustements en fonction des résultats obtenus.
- L'innovation dans les réseaux scolaires peut être facilitée par l'utilisation judicieuse de la technologie éducative. Les outils numériques, les plateformes en ligne et les applications peuvent être utilisés pour améliorer l'enseignement, l'apprentissage et la gestion au sein des réseaux scolaires.
- Les réseaux scolaires innovants sont ouverts au changement et à l'adaptation. Ils reconnaissent l'importance d'être réceptifs aux évolutions du monde de l'éducation et aux besoins changeants des élèves et de la société.
- Les réseaux scolaires doivent encourager la créativité chez les enseignants, les élèves et les leaders éducatifs en fournissant par exemple des opportunités de développement professionnel, en encourageant la prise de risques contrôlés et en valorisant les idées novatrices.
- L'innovation dans les réseaux scolaires nécessite l'engagement actif de toutes les parties prenantes, y compris les enseignants, les directeurs d'école, les familles, les chercheurs et les partenaires externes. La participation de tous les acteurs est essentielle pour créer un environnement propice à l'innovation.

Des repères génériques ...

(Haris & Jones, 2018) : Ainsi, pour assurer un environnement propice à la confiance, à la collaboration et à l'amélioration de l'éducation, le réseau scolaire veille à :

- Encourager une communication ouverte et transparente entre les écoles, les enseignants et les familles en vue d'établir la confiance. Il peut s'agir des réunions régulières, des forums de discussion en ligne, des lettres d'information, des comptes rendus des progrès réalisés et des décisions prises ;

- Impliquer activement les familles dans le processus éducatif de leurs enfants pour renforcer leur sentiment d'appartenance et de responsabilité. Les réseaux scolaires peuvent organiser des ateliers, des réunions familiales, des journées portes ouvertes et d'autres événements qui favorisent la participation des familles à la vie scolaire ;
- Reconnaître et valoriser les réalisations des écoles, des enseignants et des familles pour renforcer leur sentiment d'estime et de confiance en leur capacité à contribuer positivement au réseau ;
- Mettre en place des mécanismes d'apprentissage mutuel au sein du réseau, tels que des séminaires, des conférences, des échanges d'expériences, en permettant aux acteurs de l'éducation de développer leur expertise et de s'enrichir mutuellement ;
- Mettre en place des mécanismes de gestion des conflits et des canaux de communication pour permettre une expression constructive des préoccupations afin de préserver la confiance entre les parties prenantes.

Pour faire évoluer les formes de leadership dans les réseaux scolaires...

(Watkins, 2005) : Plutôt que de se concentrer uniquement sur un leader hiérarchique, les réseaux scolaires adoptent souvent un modèle de leadership distribué. Dans ce modèle, la responsabilité du leadership est partagée entre différents acteurs, y compris les enseignants, les directeurs d'école, les membres du personnel administratif et même les familles. Le leadership distribué favorise la participation de tous les membres du réseau et leur engagement dans la prise de décisions et l'amélioration des pratiques éducatives.

- Les réseaux scolaires encouragent la collaboration entre les établissements scolaires et les enseignants. Le leadership collaboratif implique que les écoles travaillent ensemble pour relever des défis communs, partager des ressources, des connaissances et des pratiques exemplaires. Les dirigeants du réseau facilitent cette collaboration en créant des opportunités de partage et d'apprentissage collectif.
- Le leadership pédagogique met l'accent sur la promotion de pratiques pédagogiques innovantes et efficaces. Les leaders pédagogiques au sein des réseaux scolaires encouragent la réflexion sur les pratiques d'enseignement, encouragent la recherche et les essais de nouvelles méthodes d'enseignement, et favorisent le développement professionnel des enseignants.
- Le leadership transformationnel est axé sur l'inspiration et la motivation des membres du réseau pour réaliser une vision commune. Les leaders transformationnels au sein des réseaux scolaires mobilisent les enseignants, les directeurs d'école et les familles autour d'objectifs ambitieux et mobilisateurs pour améliorer l'éducation.
- Les réseaux scolaires encouragent l'innovation pédagogique en expérimentant de nouvelles approches d'enseignement et d'apprentissage. En autres initiatives, citons l'introduction de nouvelles technologies éducatives, l'adoption de méthodes d'apprentissage actives, l'intégration de projets d'apprentissage visant à améliorer l'engagement des élèves et leur réussite scolaire.
- L'utilisation d'études de cas collaboratives encourage les enseignants à travailler ensemble pour examiner des défis spécifiques rencontrés en classe. Il peut s'agir de l'analyse de

situations réelles, d'un partage de stratégies pédagogiques réussies, de la recherche de solutions collectives.

- Les réseaux scolaires innover également au niveau organisationnel. En effet, ils peuvent innover par des changements dans la structure de gouvernance, des mécanismes de prise de décision plus inclusifs, des méthodes de gestion des ressources humaines axées sur le développement professionnel, etc.
- Les réseaux scolaires encouragent l'utilisation de données et de recherches pour favoriser la prise de décisions pédagogiques et organisationnelles. Les leaders du réseau et les enseignants peuvent analyser les données sur les performances des élèves, la satisfaction des parents, etc., pour identifier les domaines d'amélioration et prendre des décisions éclairées.

Des approches de développement professionnel efficaces ...

(Timperley, Wilson, Barar, & Fung, 2007) : Des approches de développement professionnel efficaces sont mises à contribution dans les réseaux scolaires pour favoriser une amélioration continue des pratiques pédagogiques, renforcer les compétences des enseignants et contribuer à l'amélioration globale de la qualité de l'éducation :

- La formation en contexte : Cette approche consiste à fournir des formations directement liées à la pratique enseignante dans le contexte réel de la salle de classe. Les enseignants ont l'occasion de mettre en pratique les compétences nouvellement acquises et de recevoir des retours constructifs pour améliorer leur enseignement.
- Le développement professionnel collaboratif : l'approche collaborative implique que les enseignants travaillent ensemble pour partager leurs expériences, connaissances et pratiques pédagogiques. Les échanges entre pairs permettent aux enseignants d'apprendre les uns des autres, de résoudre des problèmes ensemble et de s'engager dans une réflexion critique sur leur pratique.
- L'utilisation de la rétroaction : l'approche de la rétroaction implique de fournir aux enseignants des commentaires réguliers et constructifs sur leur enseignement. La rétroaction peut être donnée par des collègues, des mentors ou des leaders éducatifs et vise à identifier les points forts et les axes d'amélioration pour les enseignants.
- L'autoréflexion : encourager les enseignants à se livrer à une autoréflexion sur leur pratique est une approche efficace de développement professionnel. Cette approche permet aux enseignants de prendre du recul, d'analyser leur propre enseignement, de fixer des objectifs d'amélioration et de s'engager dans un processus d'apprentissage continu.
- La continuité du développement professionnel : une approche efficace de développement professionnel implique de fournir des opportunités d'apprentissage continu tout au long de la carrière des enseignants : programmes de formation à long terme, ateliers réguliers, formations en ligne et autres activités visant à soutenir le développement professionnel sur le long terme

Chapitre IV : Les savoirs élaborés

Les travaux conduits par M. ADJA KOADADE Ata Amen Kodjo, M. AGBA Tamouli, et Mme AMAYI Mazalo ont l'ambition d'améliorer la documentation des pratiques existantes en matière de réseautage et de prise en charge des élèves en difficulté dans l'enseignement de base au Togo.

Recommandations initiales

La question de l'organisation du travail des conseillers est pertinente, afin de juger s'il est opportun de mettre les écoles en réseau, et si oui, comment constituer ces réseaux et en faire une cartographie. Attention, il ne s'agit pas de toucher un maximum d'écoles et d'enseignants mais bien d'identifier là où il est plus difficile de réussir et de prioriser une intervention auprès de ces écoles constituées en réseau. La problématique initiale qui vise à tester une intervention concrète d'un inspecteur en appui à un réseau d'écoles identifiées au moyen d'un plan d'action négocié avec les acteurs reste au cœur du travail à poursuivre.

Analyse des résultats des travaux des inspecteurs stagiaires

Résultat n°1 : Les critères d'identification des réseaux scolaires en difficulté ne sont pas actuellement clairement définis, et par voie de conséquence, les réseaux scolaires plus en difficulté ne bénéficient pas d'interventions particulières pour améliorer leur situation. S'il y a une activité dont le but est de remédier à quelque difficulté ou situation d'insuffisance dans une école, ce n'est pas nécessairement parce que celle-ci est plus en difficulté, mais plutôt parce que cette activité est programmée pour toutes les écoles sur une période donnée. La même activité se déroule alors dans toutes les autres écoles sur la même période. Au niveau des écoles désignées comme plus en difficulté, même si les acteurs sont plus ou moins conscients, rien n'est entrepris de façon active pour répondre à cette situation.

Résultat n°2 : Trois données de la recherche Selon Duru-Bellat et Mingat (1994), permettent de repérer l'importance de « l'effet établissement » :

- « *Les chances de réussite scolaire dépendent de l'établissement fréquenté. Quant à la progression des élèves, ces auteurs ont constaté une nette différence entre les écoles indépendamment de leur taille ou de leur localisation géographique, qu'ils soient favorisés ou défavorisés...* »
- « *L'amélioration du fonctionnement de chaque établissement et le mode de gouvernance, le partage des responsabilités entre les personnels d'encadrement et les personnels enseignants jouent un rôle dans ce processus...* »
- « *Plus de 50% de la variation des scores en lecture et en mathématiques est expliqué par des différences entre écoles...* »

Résultat n°3 : Les thématiques développées lors des activités de formation des enseignants, ne sont pas choisies sur la base d'un diagnostic de besoins en formation des enseignants. Elles sont choisies et planifiées soit par le personnel d'encadrement de l'inspection, soit par le niveau régional, soit par le niveau central. Le plus souvent, le choix est en lien, soit avec les approches méthodologiques en vigueur, soit avec l'actualité telle que l'éducation inclusive, la scolarisation des filles.

Résultat n°4 : Le travail de recherche sur le terrain a permis d'identifier des critères de faisabilité de la mise en réseaux des établissements scolaires qui mériteraient une réflexion prolongée. Ainsi, des critères jugés optimaux sont dégagés pour développer la mise en réseaux : il s'agit notamment :

- de l'effectif des écoles : de trois (03) à cinq (05) groupes scolaires à proximité
- de la distance entre les deux écoles les plus éloignés qui doit être au maximum de 5 km

Résultat n°5 : Les échanges avec les acteurs de terrain ont permis d'établir des critères intéressants pour apprécier l'efficacité des réseaux scolaires, sur la base du modèle de Normand (2005)¹, mais dont les critères d'efficacité restent à préciser et à documenter du point de vue du contexte togolais, par exemple dans le cadre de recherches-actions futures. Quelle que soit la nature de l'intervention dans un réseau scolaire ou dans une école, les auteurs soulignent ici la place primordiale qui doit être accordée à la confiance entre les acteurs. La confiance entre les acteurs signifie aussi qu'ils sont associés à la prise de décision, que leurs points de vue sont pris en compte, que leurs besoins sont pris en compte.

¹ Ce modèle détermine cinq conditions d'efficacité d'un réseau scolaire : 1) un objectif commun et explicite en vue d'améliorer continuellement les pratiques de classes, 2) des interactions dynamiques pour développer les compétences professionnelles des membres, 3) des collaborations internes et externes pour enrichir les contenus ; 4) des échanges entre les enseignants et les experts en éducation ; 5) des évaluations claires et transparentes avec des stratégies de remédiation, d'autoremédiation et d'intermédiation.

Chapitre V : Des répétitions ...

Les travaux conduits par les trois inspecteurs permettent également d'identifier des objets de répétitions c'est-à-dire des pistes pour des recherches additionnelles en matière de réseautage et de prise en charge des élèves en difficulté dans l'enseignement de base au Togo.

Ces travaux permettent de dégager une véritable problématique, car ils proposent une configuration de la mise en réseau des établissements qui puisse constituer une solution pratique à l'insuffisance du nombre de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs de l'éducation devant encadrer les enseignants sur le terrain. Il reste toutefois à **expérimenter un plan d'accompagnement plus spécifique pour les directeurs censés piloter ces réseaux d'écoles**, et à construire des protocoles plus approfondis pour documenter les pratiques de remédiation.

Des éléments de la problématique qui se précisent

Deux interrogations apparaissent sur les critères proposés par le travail de recherche pour constituer un réseau scolaire fonctionnel :

- Premièrement, comment serait-il possible de mettre en place des échanges entre les enseignants et les experts en éducation dans le cadre du système togolais et précisément dans la dynamique d'une mise en réseau des écoles ?
- Deuxièmement, quels seraient les repères pour mettre en place des évaluations claires et transparentes des réseaux en vue de produire des stratégies de remédiation, d'auto-remédiation et d'intermédiation ? Et que recourent ces termes en matière de pratique et de dispositif ?
 - o Quelles pratiques se sachent derrière cette triple terminologie : remédiation, d'auto-remédiation et d'intermédiation, dans un contexte où il est indiqué la nécessité d'un objectif commun et explicite en vue d'améliorer continuellement les pratiques de classes ... La prise en charge des élèves en difficulté à travers la remédiation peut-elle être la seule vocation des réseaux ?

Plus globalement, une poursuite de ce travail de recherche pourrait être initiée à travers le questionnement suivant :

- Comment instaurer au sein d'un réseau des échanges entre les enseignants et les experts en éducation ?
- Quels types d'évaluations claires et transparentes permettraient d'élaborer collectivement des stratégies de remédiation ?
- Quelles sont les pratiques pédagogiques, d'auto-remédiation et d'intermédiation initiées dans d'autres systèmes éducatifs ? Sont-elles pertinentes au Togo ?

Chapitre VI : Des recommandations

Les travaux conduits par les trois inspecteurs permettent enfin d'identifier des recommandations génériques en matière de réseautage et de prise en charge des élèves en difficulté dans l'enseignement de base au Togo. Il sera utile à terme d'élaborer des textes instituant véritablement les réseaux scolaires. En effet, les réseaux scolaires sont très importants et incontournables dans un système éducatif tant pour la hiérarchie que pour les enseignants et les élèves.

- Les réseaux scolaires doivent être mis en place avec une taille comprise entre trois et cinq groupes scolaires. Les écoles d'un réseau scolaire doivent se retrouver dans un rayon de 5km afin de faciliter les rencontres d'échanges et les activités dans le réseau ;
- Chaque réseau mis en place dans le secteur doit au préalable procéder à l'identification des difficultés d'apprentissage et dans les pratiques de classes. Il procède alors à l'élaboration d'un plan d'action incluant des actions correctives de ces difficultés, plan d'action qu'il mettra en œuvre avec l'accompagnement du personnel d'encadrement qui, lui, doit se doter d'un plan d'accompagnement des réseaux scolaires de son secteur pédagogique (aujourd'hui périmètre pédagogique) ;
- Pour des réseaux scolaires solidement constitués, la base doit être la définition des objectifs clairs. Les acteurs doivent savoir quels sont les objectifs pour lesquels ils sont ensemble et qui les guident. Ainsi, toute initiative et toute action seront suffisamment canalisées pour aboutir aux résultats voulus ;
- L'engagement des parties prenantes, telles que les équipes enseignantes, les parents, les élèves, étant indispensable à l'atteinte des objectifs fixés, leur implication dans la constitution des réseaux scolaires est nécessaire. Que tout se fasse avec et par eux ;
- La collaboration doit être au centre du fonctionnement des réseaux scolaires. Alors des mécanismes doivent être mis en place pour permettre une parfaite collaboration entre les acteurs des réseaux scolaires ;
- Pour les enseignants, que la plus grande préoccupation soit leur développement professionnel. Alors, que des programmes soient mis en place pour promouvoir le développement professionnel des enseignants afin de renforcer leurs compétences pédagogiques et favoriser l'innovation ;
- Mettre en place des mécanismes de suivi-évaluation afin de mesurer constamment les progrès réalisés au sein des réseaux scolaires par rapport aux objectifs fixés. Ceci permettra éventuellement de procéder aux ajustements si nécessaire.

Si l'occasion est offerte dans le futur, il serait intéressant d'examiner l'évolution des réseaux scolaires et des stratégies au fil du temps en réponse aux besoins changeants de l'éducation. Il ne serait pas de moindre importance de porter également un regard scientifique sur les approches innovantes et émergentes pour la constitution des réseaux scolaires telles que l'utilisation de la technologie ou de nouvelles méthodes pédagogiques (Techniques de pédagogie active).

**

Chapitre VII : Annexe (bibliographie, définition et tableau de synthèse des mémoires professionnels)

Bibliographie

- Adams , S. (2021). Leadership dans les réseaux scolaires : Stratégies pour une collaboration efficace. Presse éducative.
- Amouzou-Glikpa, A. (2016). La sociologie de la profession enseignante dans la littérature classique : quelle utilité aujourd'hui pour la recherche en éducation en Afrique ? Revue du centre d'étude et de recherche sur les organisations, la communication et l'éducation de l'Université de Lomé.
- Arnesen , A. L., Burch, P., & Galloway, M. K. (2019). Collaboration entre enseignants: Les leçons de l'apprentissage coopératif.
- Barney, J. B. (1991). Ressources et avantage concurrentiel durable. Journal du management.
- Borgatti, & Foster. (2003). Le paradigme du réseau dans la recherche organisationnelle: Examen et typologie.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). La confiance dans les écoles : Une ressource essentielle pour l'amélioration.
- Bryk, A. S., Gomez, Grunow, & LeMahieu. (2015). Apprendre à s'améliorer: comment les écoles américaines peuvent s'améliorer pour s'améliorer.
- Campbell, C. (2003). La distribution du leadership comme stratégie d'amélioration des écoles.
- Campbell, C., Murray, J., & Boyle, P. (2017). Créer une capacité d'apprentissage et d'équité dans les écoles : Leadership pédagogique, adaptatif.
- campbell, C., Osmond, P., & Tapper, T. (2017). La pratique fondée sur la recherche et le rôle des chefs d'établissement.
- Coburn, C., & Penuel, W. R. (2016). Partenariats entre la recherche et la pratique dans le domaine de l'éducation: Résultats, dynamique et questions ouvertes.
- Compbell, C., Murray, J., & Boyle, P. (2017). Créer une capacité d'apprentissage et d'équité dans les écoles : Leadership pédagogique, adaptatif.
- Daly, & Finnigan, K. S. (2018). Examiner le rôle des réseaux dans la réforme à l'échelle du district: Une étude empirique.
- Davis, E. (2020). Renforcer la confiance et la collaboration dans les réseaux scolaires : Analyse d'une étude de cas.
- Fullan, M. (2007). Le nouveau sens du changement éducatif.
- Fullan, M. (2013). Le directeur: Trois clés pour maximiser l'impact.

- Fullan, M. (2014). *Diriger dans une culture du changement : Guide d'action personnel et cahier d'exercices.*
- Goldring, E. B., & Berends, M. (2009). *Créer des systèmes de données efficaces pour améliorer les résultats des élèves.*
- Guskey, T. (2002). *Développement professionnel et changement des enseignants.* Presse du collège des enseignants.
- Hagreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Le capital professionnel: Transformer l'enseignement dans chaque école.*
- Hargreaves, D. (2003). *Une théorie capitaliste de l'efficacité de l'amélioration des écoles : L'avenir de l'éducation du point de vue de l'efficacité scolaire .*
- Haris, A., & Jones, M. (2018). *Diriger l'avenir : Perspectives globales sur le leadership éducatif.*
- Hopkins, D. (2011). *Chaque école est une grande école : Réaliser le potentiel du leadership du système.*
- John, S. (2018). *Définir les objectifs des réseaux d'écoles : Une étude comparative.*
- Johnson, M. (2018). *Dynamique du leadership dans les réseaux scolaires : Analyse d'une étude de cas.* *Revue du leadership éducatif.*
- Johnson, M. (2020). *Réseaux scolaires : Fixer des objectifs et des stratégies de réussite.*
- Johnson, S. (2021). *Egager les écoles, engager les communautés : Construire des partenariats pour une participation active.*
- Lambert, L. (2003). *Capacité de leadership pour une amélioration durable des écoles.*
- Louis, K. S., Marks, & Kruse. (1996). *Organiser l'amélioration des écoles: Leçons de Chicago.*
- Mapp, K. (2014). *Au-delà de la vente de pâtisseries : Le guide essentiel des partenariats famille-école.*
- MEPSTA. (2021). *Arrêté N°062/MEPSTA/CAB/SG redéfinissant les règles d'organisation et de fonctionnement des collèges d'enseignement général publics.*
- Miller, J. (2017). *Partage des bonnes pratiques dans les réseaux d'écoles : Une étude comparative.*
- Mitchell, S. (2019). *Le développement professionnel dans les réseaux d'écoles : Une étude comparative des stratégies et de l'impact.* *Journal de la recherche et de la pratique éducatives.*
- Noguera, P. A. (2008). *Le problème des garçons noirs: Une autre réflexion sur la race, l'équité et l'avenir de l'éducation publique.*
- Penuel, W. (2001). *L'évaluation en classe et les normes nationales d'enseignement des sciences.*
- Roberts, D. (2019). *L'appréciation et l'évaluation dans les réseaux d'écoles : Stratégies d'amélioration de l'efficacité éducative.* *Presse éducative.*
- Robinson, v. (2011). *Leadership centré sur l'étudiant.*
- Spillane, J. P., Halverson, & Diamond. (2004). *Leadership distribué.*
- Thompson, D. (2019). *Confiance et collaboration dans les réseaux scolaires : Stratégies pour construire des partenariats solides.*
- Timperley, H., Wilson, Barar, & Fung. (2007). *Formation et développement professionnels des enseignants : itération de la synthèse des meilleures preuves.*

Tschannen-Moran, M., & Moon, T. (2004). Enquête collaborative: Comment les enseignants étudient leur travail et améliorent leur pratique.

Turner, J. (2020). Apprentissage professionnel dans les réseaux scolaires : Stratégies pour une croissance et une collaboration efficaces. Maison d'édition éducative.

Vandenberghe, R. (2003). L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique.

Watkins, C. (2005). Apprendre sur l'apprentissage collaboratif : Une analyse de la littérature.

William, D. (2011). Evaluation formative intégrée.

Williams, L. (2019). Participation active aux réseaux scolaires : Examen des modèles et de l'impact.

Williams, R. (2020). Partager le succès : stratégies pour un échange efficace de bonnes pratiques dans les réseaux d'écoles. Maison d'édition éducative.

Wilson, W. (2020). Stratégies d'évaluation dans les réseaux d'écoles : Une analyse comparative des approches et des résultats . Revue de l'évaluation de l'éducation.

<https://www.unesco.org/fr/aspnet>.

<https://apprendre.auf.org/reseaux-scolaires-au-burundi-apprendre-sapprete-a-publier-un-rapport-faisant-etat-de-leur-fonctionnement/>

<https://www.changement.pm/blog/kurt-lewin-theorie-leadership/>

**

Qu'est-ce que qu'un réseau scolaire ?

Un réseau scolaire désigne un ensemble d'écoles, de collèges, de lycées ou d'autres institutions éducatives qui sont liées entre elles par un système administratif ou pédagogique commun. Ces réseaux peuvent être publics ou privés et sont souvent organisés géographiquement, politiquement ou philosophiquement. Les établissements au sein d'un même réseau partagent généralement des ressources, des politiques éducatives et parfois des programmes d'études communs. Les réseaux scolaires peuvent être créés pour favoriser la collaboration entre les établissements, partager les meilleures pratiques pédagogiques, assurer une cohérence dans l'enseignement ou pour d'autres raisons similaires.

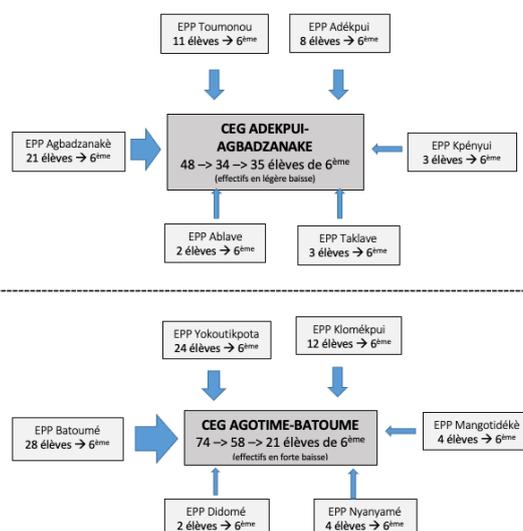
Le bon fonctionnement d'un réseau scolaire dépend de plusieurs facteurs clés. Voici quelques-unes des conditions importantes :

1. **Communication efficace** : Une communication claire et ouverte entre les membres du réseau, y compris les administrateurs, les enseignants, le personnel de soutien et les parents, est essentielle pour coordonner les activités, partager les meilleures pratiques et résoudre les problèmes.
2. **Leadership fort** : Un leadership solide au niveau du réseau ainsi que dans chaque établissement membre est nécessaire pour définir une vision commune, établir des objectifs clairs et motiver les membres de la communauté éducative à travailler ensemble vers ces objectifs.
3. **Collaboration** : Encourager la collaboration entre les écoles membres en favorisant les échanges d'idées, la formation conjointe, le partage de ressources pédagogiques et la mise en œuvre de projets communs peut renforcer la cohésion et l'efficacité du réseau.
4. **Développement professionnel continu** : Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel aux enseignants et au personnel administratif pour qu'ils puissent rester informés des meilleures pratiques éducatives et des nouvelles tendances dans le domaine de l'éducation.
5. **Flexibilité et adaptation** : Être capable de s'adapter aux besoins changeants des élèves, des familles et de la société en général, en ajustant les politiques, les programmes et les pratiques pédagogiques au fur et à mesure que cela est nécessaire.
6. **Ressources adéquates** : Assurer un accès équitable aux ressources matérielles, financières et humaines nécessaires dans toutes les écoles membres pour soutenir l'apprentissage des élèves et le bon fonctionnement des établissements.
7. **Responsabilité et évaluation** : Mettre en place des mécanismes d'évaluation régulière pour suivre les progrès des élèves, évaluer l'efficacité des politiques et des programmes du réseau, et garantir la responsabilité de tous les membres pour les résultats.

En garantissant ces conditions, un réseau scolaire peut fonctionner de manière optimale et offrir une expérience éducative enrichissante pour tous les élèves impliqués.

Cartographie des flux de passage CM2-6^{ème} des réseaux scolaires de l'IEPP AVE

Sur cette cartographie, il est à remarquer que certaines écoles primaires sont partagées entre deux (2) réseaux scolaires.



Analyse synthétique des travaux réalisés dans le cadre des mémoires professionnels.

	M. ADJA KOADADE Ata Amen Kodjo	M. AGBA Tamouli	Mme AMAYI Mazalo
Problématique	L'insuffisance de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs sur le terrain pour accompagner les enseignants dans leurs pratiques pédagogiques fait que l'encadrement de proximité est laissé presque exclusivement à la charge des directeurs d'écoles. Le personnel d'encadrement disponible aujourd'hui, malgré ses efforts, n'arrive pas à toucher un large éventail d'établissements de manière efficace et régulière dans l'accompagnement pédagogique	Il est à remarquer que certaines écoles ont l'air d'être un creuset de difficultés de réussite où les élèves ont particulièrement de la peine à réussir plus qu'ailleurs.	Notre recherche sur les réseaux scolaires fonctionnels a une pertinence scientifique importante dans plusieurs domaines de recherche, la sociologie de l'éducation, la psychologie sociale et la recherche en politiques éducatives. Elle vient s'insérer dans une liste importante de recherches sur les réseaux scolaires fonctionnels dans le but de mieux comprendre comment les réseaux scolaires fonctionnent, comment les écoles interagissent entre elles et comment ces interactions peuvent affecter la qualité de l'éducation offerte. La spécificité de notre recherche est qu'elle s'interroge sur les stratégies optimales pour mettre en place des réseaux scolaires fonctionnels.
Cadre conceptuel et théorique	Un réseau scolaire est un regroupement d'établissements dont la taille peut varier en fonction des objectifs et du mode de fonctionnement que l'on voudrait lui assigner	L'objectif principal d'un réseau scolaire est de promouvoir une éducation de qualité en favorisant la coopération, la collaboration et la coordination entre les écoles.	Sur le plan scolaire, le réseau est « un groupe d'enseignants travaillant ensemble sur des contenus scolaires en partageant leurs meilleures pratiques ». Ce réseau mobilise « des groupes d'enseignants ou des groupes d'établissements qui cherchent ensemble à améliorer l'organisation pédagogique en partageant explicitement leurs pratiques et leurs expériences en visant un effet réel sur l'enseignement et les conditions d'apprentissage des élèves ».
Objectifs	L'objectif général de cette étude est de renforcer la supervision et l'accompagnement pédagogiques dans un secteur pédagogique à travers la création de réseaux scolaires dynamiques en son sein.	Définir des stratégies de prise en charge des écoles en difficulté à travers la mise en œuvre des réseaux scolaires dans le secteur pédagogique de l'AVE.	Montrer comment la mise en réseaux des écoles peut conduire à l'amélioration de l'encadrement pédagogique dans l'IEPP Lomé-Ouest.
Résultats	Dans la mise œuvre, ces stratégies semblent être moins efficaces pour les raisons liées à l'âge des élèves, à la qualification professionnelle des enseignants, au manque de temps, la réticence de certains parents à laisser leurs enfants travailler avec les autres.	Quelles que soient le type et la nature de l'intervention dans un réseau scolaire ou dans une école, les auteurs soulignent ici la place primordiale qui doit être accordée à la confiance entre les acteurs. La confiance entre les acteurs signifie aussi qu'ils sont associés à la prise de décision, que leurs points de vue sont pris en compte, que leurs besoins sont considérés. Alors, les réseaux scolaires plus en difficulté devraient bénéficier des plans d'intervention qui, non seulement les placent au centre de toute l'organisation, mais aussi sont fonction des difficultés particulières auxquelles sont confrontés ces réseaux.	Au terme de cette étude sur la problématique des stratégies optimales pour la constitution des réseaux scolaires opérationnels dans l'IEPP Lomé-Ouest, il convient de noter que la définition et la mise en œuvre d'une ou des stratégies de réseaux scolaires claires et novatrices devient la clé d'un enseignement/apprentissage de qualité qui participe réellement au développement humain, social et économique. Cela exige de l'autorité une volonté et un engagement fermes à doter notre système éducatif des moyens et stratégies pour permettre aux enseignants de mieux fédérer leurs forces afin de maximiser leur potentiel pour offrir aux apprenants une éducation de qualité.
Recommandations	Proposer un dispositif qui renferme des activités que les enseignants doivent faire à des moments bien indiqués de la journée de classe sous la supervision de l'équipe d'encadrement	Un intérêt particulier devrait être porté à ces activités qui servent de formation aux enseignants en laissant une part primordiale aux besoins en formation de ces acteurs dans la préparation de ces activités. Un accent davantage particulier devrait être mis sur l'intervention dans les réseaux scolaires plus en difficulté pour leur permettre de mieux fonctionner.	Les réseaux scolaires assurent aux autorités éducatives une meilleure gestion et une meilleure connaissance du personnel enseignant et permettent aux encadreurs pédagogiques (qui sont en nombre très insuffisant) de pouvoir assurer à distance la formation continue des enseignants grâce aux réseaux sociaux. La remontée des informations devient plus facile et rapide. Quant aux enseignants, les réseaux scolaires permettent de se connaître, d'être en contact et de mieux faire face aux défis de leur métier.
