



N°3

Des repères

pour agir

Pour les chefs d'établissements scolaires



Une publication Od'écol « **Tous acteurs du pilotage de la qualité** »

Thierry HUG et Brian BEGUE

Sommaire

Introduction	3
Présentation de thématiques structurantes de la direction d'un établissement scolaire	3
Chapitre I : De multiples leviers pour piloter la qualité à l'école	8
1.1. DES LEVIERS D'ORGANISATION SCOLAIRE POUR FAVORISER LES APPRENTISSAGES	8
1.2. LA RESPONSABILITE PEDAGOGIQUE ET LE SUIVI RAPPROCHE DES APPRENTISSAGES	16
Chapitre II : Des fiches pratiques à contextualiser pour piloter la qualité à l'école	24
2.1 Fiche pratique N°1 : réflexion (auto évaluation) d'une équipe pédagogique qui souhaiterait réaliser un projet d'école	24
Outil N°1 : Questionnaire d'auto administré à destination de l'équipe pédagogique	28
2.2 Fiche pratique N°2 : le suivi des enseignants à leur entrée dans le métier	31
Outil N°1 : L'observation d'un dispositif collectif au sein de l'école : <i>Programme d'Enseignement Prioritaire au Niger.</i>	32
Outils N°2 : Questions génériques pouvant servir à orienter l'observation de la classe et de l'école	35
Annexe 1 : Bibliographie	37



Introduction,

Relever le défi de la qualité de l'éducation est un enjeu adressé à tous les systèmes éducatifs nationaux dans le monde. Pour les pays l'enjeu est l'atteinte des ODD¹ comprenant notamment l'accès de tous les enfants à une éducation de qualité. Les pays d'Afrique subsaharienne ont le plus souvent déjà élaboré leur diagnostic, défini des améliorations nécessaires au pilotage de la qualité et ont finalisé parfois une feuille de route. La mise en œuvre de ces feuilles de route requiert une préparation des acteurs à une meilleure prise en compte des enjeux du pilotage de la qualité. Ces acteurs, souhaitant interroger leurs pratiques, pourront s'appuyer sur des outils pratiques afin d'éclairer des axes d'amélioration possibles et se situer résolument dans une démarche réflexive.

Les outils de ce guide, capitalisant des fiches-pratiques, aideront à illustrer le rôle des acteurs, les compétences qu'ils devront mobiliser et les situations à travers lesquelles s'exerce leur fonction de pilotage de la qualité, en proposant des repères pour agir et innover. En aucun cas, ces ressources n'ambitionnent de contribuer à un renforcement de nouvelles normes, mais elles visent plutôt à libérer les initiatives.

La capitalisation et la valorisation de ces ressources et outils issus d'une pratique de terrain orientée vers la qualité, pourra faire l'objet d'une mutualisation par les concepteurs mis en réseau et réunis à l'occasion d'atelier de partage au moyen de webinaires thématiques qui pourront être mis en œuvre par l'association Od'ecol qui diffuse gracieusement l'ensemble de ces ressources.

L'équipe Od'ecol

¹ Objectifs de Développement Durable (voir : <https://fr.unesco.org/gem-report/node/1346>)

Présentation de thématiques structurantes de la direction d'un établissement scolaire

Le directeur d'école ou le chef d'établissement (collège) occupe une fonction déterminante dans le pilotage de la qualité au sein de son établissement. L'établissement doit permettre à tous les élèves d'exercer leur droit à une éducation de qualité. Le directeur incarne la mission de l'école de doter tous les enfants des compétences et connaissances attendues conformément à l'Objectif de développement durable (ODD 2030) relatif à l'éducation. Le directeur incarne cette mission du système éducatif de faire réussir tous les enfants. En effet la performance d'une école est bien souvent attribuée au dynamisme de son chef d'établissement. Il existe une corrélation entre les performances des élèves d'un établissement scolaire et l'efficacité de la direction de l'établissement. Cette section passe en revue quelques dimensions essentielles de la fonction de direction d'établissement scolaire d'enseignement primaire en matière de pilotage de la qualité. Les différents points abordés sont des leviers pour améliorer le pilotage de la qualité au niveau de l'établissement scolaire.

Le directeur a un rôle essentiel dans son école, il doit remplir des missions d'ordre pédagogique, administratif et social. Les missions qui lui sont confiées, touchent en effet différents domaines d'activité : tâches administratives, gestion éducative, animation pédagogique, bien-être des élèves, ouverture aux partenaires de l'école. Dans la plupart des pays il n'exerce pas d'autorité hiérarchique sur ses collègues placés sous celle de l'inspecteur de l'enseignement fondamental (ou secondaire). Il assure des missions essentielles au bon fonctionnement de l'école, à l'accueil des élèves, aux relations avec les parents et à l'animation de l'équipe pédagogique. Point focal de l'insertion de l'école dans la communauté du village, du quartier, dans le milieu, sur le territoire, le directeur est en relation avec tous les acteurs autorités étatiques (préfet), élus des collectivités territoriales (maire), chefs traditionnels, associations de parents d'élèves, associations d'élèves, associations villageoises, groupements professionnels.

Une évolution vers la professionnalisation des directeurs d'écoles

En tant que responsable pédagogique, le directeur a une fonction déterminante dans la production d'enseignements-apprentissages de qualité. Cette fonction de directeur de la production pédagogique de l'établissement est multidimensionnelle. La montée en puissance du rôle pédagogique du directeur d'école résulte de différents facteurs liés notamment aux contraintes de ressources humaines pour l'encadrement de proximité. Inspecteurs et conseillers pédagogiques sont trop peu nombreux au regard de la tâche que représente le nombre d'établissements et d'enseignants à encadrer. De même, leurs moyens de travail et de déplacement sont souvent insuffisants. Plusieurs pays attribuent désormais au directeur d'école des fonctions de pilotage et d'encadrement pédagogique complémentaires de la fonction administrative traditionnelle.

Ainsi, l'essentiel du propos de cet outil est d'encourager l'engagement dans une démarche réflexive : il s'agit surtout d'inciter les directeurs à nourrir l'analyse individuelle et collective sur leur rôle dans l'école et leurs pratiques, à adopter une démarche réflexive sur leur métier,

à se recentrer sur l'essentiel pour devenir des acteurs clé du pilotage de la qualité au sein de leurs établissements.

Dans les pays bénéficiaires de ce programme, l'amélioration de la qualité du pilotage d'un établissement scolaire se décline au travers de nombreux leviers sur lesquels le directeur et son équipe se doivent de réfléchir pour contribuer à ce que tous les élèves reçoivent un enseignement adapté et de qualité. Ainsi ce document envisage :

- de lister les principales thématiques ou leviers possibles à travers lesquels le directeur d'école peut contribuer d'une manière cruciale à renforcer le pilotage de la qualité de l'éducation au sein de son établissement en lien avec tous les acteurs enseignants élèves, parents d'écoles, encadrement pédagogique, ainsi que les communautés, les collectivités et les autorités administratives.
- de développer deux fiches pratiques pour illustrer certains domaines, à titre d'exemple :

- **Thème 1 : la démarche de projet**

La démarche de projet s'appuie sur un diagnostic à partir d'une auto évaluation d'une équipe pédagogique, des lors que celle-ci souhaite réaliser un projet d'école répondant aux réels besoins des élèves et jusqu'à sa contractualisation. *Comment élaborer un diagnostic et des orientations visant à améliorer la réussite de tous les élèves de l'école. Comment formuler un projet d'école qui permettra d'adapter et de contextualiser les modalités de mise en œuvre de l'enseignement aux besoins des élèves avec un objectif d'équité ? Comment mobiliser les acteurs (notamment les enseignants) et les partenaires concernés pour la réussite de ce processus ? Comment mettre en œuvre un contrat d'actions éducatives entre l'école et le milieu (afin de résoudre de manière efficace et pertinente les problèmes identifiés en rapport avec les missions de l'école) ?*

- **Thème 2 : le suivi des enseignants à leur entrée dans le métier**

Dans le contexte de ressources contraintes pour le fonctionnement des services déconcentrés et la supervision des établissements scolaires, le directeur d'école doit assumer une responsabilité croissante dans l'accompagnement et l'animation pédagogique des enseignants de son établissement. Son rôle est conforté par une nouvelle approche de l'encadrement et de la supervision pédagogique (inspecteurs et conseillers pédagogiques), désormais plutôt centrée sur les performances de l'établissement et sur l'accompagnement de son équipe pédagogique, et moins sur le suivi individuel de chaque enseignant. La mission d'accompagnement et de développement professionnel, prend désormais une place croissante par rapport à la mission d'inspection et contrôle autrefois prédominante.

Leur mise en œuvre doit pouvoir être étayée par des démarches professionnelles, des processus et des outils de travail relativement différents, quoique complémentaires. Quoiqu'il en soit, ces trois missions (d'ordre pédagogique, administratif et social) constituent des espaces au carrefour des principales réformes actuelles de l'encadrement pédagogique,

espaces propices pour générer des transformations importantes en matière de gestes professionnels².

Les sections suivantes présentent des pratiques professionnelles étayées par des outils et les ressources coproduites par les équipes de recherche nationales et l'équipe de supervision de ce programme en lien avec l'analyse des tâches du directeur d'école. En effet, il est important de souligner que les équipes de recherche ont majoritairement été constituées d'encadreurs pédagogiques et que le diagnostic du système éducatif auquel ils ont pris part s'est traduit par un changement de posture professionnelle. Dans ce changement de posture, ces équipes ont notamment appris à co-construire des démarches et des outils efficaces pour :

- documenter les pratiques de pilotage de la qualité par les acteurs de terrain, des enseignants aux cadres des directions régionales et nationales, dans la dynamique d'élaboration d'un diagnostic partagé,
- générer des espaces de travail valorisant l'intelligence collective ayant débouché sur l'identification d'axes d'amélioration du pilotage de la qualité (ces espaces de travail sont notamment les ateliers participatifs tenus à tous les niveaux et que les équipes ont appris à maîtriser avec l'appui de l'équipe de supervision).

Ce document a donc vocation à valoriser des pratiques professionnelles documentées par des outils et des ressources qui ont été produits en circuit-court et collégialement. Par la même occasion, une hypothèse est que ces pratiques, outils et ces ressources peuvent-être intégrés dans les routines³ de travail des directeurs d'établissement. Il est possible de penser que chaque directeur d'école est également confronté à des situations nouvelles dans sa routine de travail, et que les outils de pilotage, le plus souvent produits par le niveau central, n'aident pas toujours à répondre à ces situations nouvelles ou atypiques. Chaque directeur peut donc s'inspirer de la démarche présentée dans ce document pour faire évoluer sa pratique professionnelle, produire l'outil ou la ressource dont il aura besoin afin de résoudre une situation qu'il considérera comme nouvelle ou atypique dans son école, ou simplement pour mieux répondre au défi permanent des apprentissages effectifs pour tous les élèves de l'établissement.

Ensuite il est souhaitable que le détournement⁴ de ces outils par les acteurs soit favorisé afin qu'ils puissent les ajuster le mieux possible à leurs réalités de travail. L'idée est donc que ce mini-guide ne soit pas prescriptif, mais constitue un ensemble de ressources et de repères que les directeurs pourront librement intégrer en contexte à leur dynamique de travail.

Les deux fiches pratiques sont élaborées à partir de deux types d'outils et de ressources : (i) les outils et les ressources que les équipes d'encadreurs ont produit lors de la collecte des données au niveau des écoles face à des situations nouvelles qui n'avaient pas été prévues par le protocole méthodologique initial, (ii) les outils intégrés au protocole méthodologique initial, que les équipes d'encadreurs-chercheurs ont utilisé sur le terrain, et qui sont jugés transférables dans les routines de travail des directeurs. Pour des besoins de clarification, le lecteur pourra se référer à la légende ci-dessous :

² Le geste professionnel est un ensemble d'actions, de mouvements, de postures et d'opérations mentales, articulés et coordonnés, visant à la réalisation d'une tâche de production ou de service. Il requiert la mobilisation des compétences professionnelles.

³ Les routines de travail constituent l'ensemble des activités répétitives d'une fonction.

⁴ Adaptation de certaines parties et/ou transformation de son utilisation.

Légende :



Outils issus du protocole méthodologique initial du diagnostic et pouvant être transférés dans les routines de travail des encadreurs



Ressources utilisables par tout encadreur et produites au cours du programme le plus souvent pour répondre à un besoin nouveau dans la collecte de données au sein des établissements

Chapitre I : De multiples leviers pour piloter la qualité à l'école

De multiples leviers pour piloter la qualité de l'éducation à l'école

L'efficacité de l'éducation résulte du bon fonctionnement des établissements scolaires sous l'égide du « chef d'orchestre » qu'est le directeur d'école. Ce dernier dispose de divers moyens d'action qui sont autant de leviers pour améliorer la qualité.

De multiples leviers qualitatifs de la qualité sont traités très brièvement dans cette revue autour de deux thématiques majeures : I - l'organisation scolaire pour favoriser les apprentissages et II - la responsabilité pédagogique et le suivi rapproché des apprentissages :

I. L'organisation scolaire pour favoriser les apprentissages

1. La sensibilisation des parents sur le maintien des élèves à l'école (CP1)
2. L'appui aux devoirs à la maison
3. La réduction des classes en matériaux précaires
4. Le cadre de concertation entre acteurs et partenaires
5. La préparation qualitative de la rentrée scolaire
6. La gestion du temps scolaire
7. L'animation de la Vie scolaire
8. La gestion des ressources pédagogiques de l'école
9. Le tableau de bord de l'école
10. Le projet d'établissement

II. La responsabilité pédagogique et le suivi rapproché des apprentissages

11. Les travaux de groupes et le tutorat
12. Promouvoir la pédagogie différenciée
13. Organisation des cours de rattrapage
14. L'encadrement pédagogique de proximité
15. L'encadrement des enseignants sans formation initiale peu expérimentés
16. Le conseil des enseignants de l'école
17. La supervision des apprentissages instrumentaux (lecture- maths)
18. Le suivi de la progression des élèves et assiduité des élèves
19. L'évaluation formative et la remédiation

1.1. DES LEVIERS D'ORGANISATION SCOLAIRE POUR FAVORISER LES APPRENTISSAGES

1) Sensibiliser les parents sur le maintien des élèves à l'école

Face au nombre important d'abandons des élèves, les enseignants sensibilisent les parents sur l'importance de l'école et sur leurs rôle et responsabilité dans la fréquentation des élèves.

Quelques exemples de pratiques relevées au **Burkina Faso** :

Une école a défini comme Axe d'amélioration N°1 : La **sensibilisation des parents sur le maintien des élèves à l'école** (CP1) : Face au nombre important d'abandons des élèves (11/46 au CP1), les enseignants sensibilisent les parents sur l'importance de l'école et sur leurs rôle et responsabilité dans la fréquentation des élèves.

Une école a organisé la **contribution de l'AME (l'association des mères éducatrices) à la lutte contre le décrochage scolaire des filles**. Les statistiques de l'école font ressortir le faible taux de scolarisation des filles, leur fort taux de redoublement (18/32) et les enseignants ont également fait cas de filles qui abandonnent. Tout ceci a incité l'équipe pédagogique à avoir recours à la présidente AME. Celle-ci a profité des rencontres mensuelles de l'AME pour alerter les mères d'élèves. Certaines femmes ont été mandatées pour sensibiliser les filles et leurs parents à domicile. Elles ont contribué à la résolution des conflits entre les filles et leurs parents, limitant ainsi le décrochage de celles-ci et même à ramener celles qui avaient abandonné. Cette implication des mères dans la bonne fréquentation des filles est permanente tout au long de l'année scolaire. A chaque fois qu'une difficulté se pose à l'école, en rapport avec les filles, l'AME est appelée à la rescousse avec bonheur.

Une école **sensibilise les familles lors des assemblées générales de parents d'élèves**. Par ailleurs elle a obtenu que la **Commune appuie la scolarisation des filles à travers la prise en charge de leurs frais de scolarité**.

2) Organiser l'appui aux devoirs à la maison

Cette sensibilisation a pour objectif d'amener les parents à accompagner les élèves afin qu'ils traitent les devoirs de maison. Ce suivi peut aussi être fait par un aîné de classe supérieure en calcul, en lecture ou en écriture... Les acteurs devant s'impliquer sont les enseignants, l'APE/AME, les encadreurs. Des facteurs favorables sont la disponibilité des enseignants, l'existence des bureaux exécutifs des structures citées et de certaines bonnes volontés parmi les parents.

L'appui aux devoirs à la maison dans une école du **Niger** :

Des élèves disent manquer de lumière (lampes) pour étudier ou être occupés par des travaux ménagers confiés par les parents.

Suite à l'analyse des difficultés liées à l'exécution des devoirs de maison l'école a retenu un axe d'amélioration « **appui aux devoirs à la maison** » à travers les activités suivantes :

- Lors des AG des parents d'élèves, les enseignants reviennent sur la nécessité du suivi des études des élèves à domicile. La sensibilisation des parents par les enseignants est effectuée avec le soutien de l'encadrement pédagogique pour améliorer le suivi des élèves à domicile (exercices de maison).
- Quand un élève a des difficultés d'apprentissage le maître fait appel à son parent et échange avec lui sur les possibilités de suivi des activités scolaires de cet élève à la maison.

3) Réduire les classes en matériaux précaires

La mobilisation de la communauté pour la résorption des classes sous abris précaires en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement.

Dans une école au **Burkina Faso**⁵ : La problématique des classes sous abris précaires est devenue une préoccupation aussi bien pour les enseignants que toute la communauté éducative : l'école comprend un bâtiment de trois classes et dans le souci de la normaliser à 6 classes, 3 autres classes ont été construites par la communauté avec des matériaux locaux. Or, ces types de classes mettent les enseignants et les élèves en insécurité et dans l'incapacité de travailler dans de bonnes conditions. **La résorption des classes sous abris précaires** se fera à travers la mobilisation de ressources diverses (communauté, Mairie, PTF). La communauté locale, les ressortissants de la localité vivant à l'extérieur, les autorités administratives (CCEB, Maire), religieuses et coutumières sont les acteurs privilégiés.

Au **Niger**, le remplacement des classes paillotes par des classes à toiture pérenne est une priorité du volet qualité du Plan de Transition du secteur éducatif car les classes à toiture en paillote (qu'il faut reconstruire chaque année après la récolte) retardent la rentrée et perturbent fortement le déroulement de la scolarisation lors de la saison des pluies.

4) Créer un cadre de concertation entre acteurs et partenaires de l'éducation pour l'accès et le maintien des élèves à l'école

Pour mieux sensibiliser la communauté et faire agir ensemble ses parties prenantes en faveur de la scolarisation de tous les enfants, la mise en place d'un dispositif de concertation peut s'avérer nécessaire.

Une école au **Burkina Faso** a constaté que l'accès et le maintien des élèves à l'école n'est pas une réalité en raison de l'analphabétisme des populations et des représentations socioculturelles dominantes. Elle a décidé la **création d'un cadre de concertation** qui regroupera les acteurs de l'éducation au niveau déconcentré, les autorités coutumières et religieuses, les élus locaux, les leaders d'opinion et les populations concernées. A travers ce cadre de concertation, les populations pourraient être mieux sensibilisées sur la nécessité de scolariser les enfants et de les maintenir à l'école pour achever leur scolarité, ce qui permettra d'atteindre l'éducation pour tous (EPT).

5) Assurer la préparation qualitative de la rentrée scolaire

La préparation qualitative de la rentrée scolaire peut renforcer significativement l'efficacité de l'école. Elle repose sur l'anticipation dans l'organisation des tâches nécessaires à la rentrée scolaire annuelle : le directeur coordonne diverses tâches essentielles pour assurer l'efficacité de la rentrée scolaire :

- relation avec l'inspection pour obtenir les instructions relatives à la rentrée scolaire, et les textes officiels afférents (les circulaires administratives, les instructions pédagogiques, les documents d'affectation d'enseignants à l'établissement) ;
- information et convocation des enseignants pour une prérentrée ;
- information des parents d'élèves sur les dates de la rentrée, inscription des élèves
- travaux de maintenance de l'école (réparation de tables-bancs, vérification du bon fonctionnement des latrines et points d'eau) ;
- travaux de nettoyage des salles de classe (pour les premiers niveaux, les autres niveaux pouvant être nettoyés par les élèves eux-mêmes) et cour d'école ;

⁵ cf. AXE IDENTIFIE N°1 : La mobilisation de la communauté pour la résorption des classes sous abris précaires en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement.

- veiller à la disponibilité du matériel nécessaire dans les classes (registres, cahier d'appel, compendium métrique) veiller aux affichages réglementaires (planning hebdomadaire).

Le directeur peut élaborer un planning de préparation de la rentrée scolaire.

6) Améliorer la gestion du temps scolaire

La gestion du temps scolaire comprend plusieurs dimensions essentielles de la qualité : Temps consacré aux activités éducatives, temps d'apprentissage effectif des élèves. Des indicateurs quantitatifs peuvent être utilisés : le nombre de journées de classe prévues et réalisées dans le calendrier scolaire ; les horaires quotidiens de fonctionnement de l'école prévus et réalisés etc. L'insuffisance de temps scolaire d'apprentissage est reconnue comme une cause majeure de l'échec scolaire.

Une fonction essentielle du directeur d'école est de veiller au respect du temps scolaire et notamment du temps d'apprentissage effectif des élèves. Pour être un gardien efficace du temps scolaire, une bonne anticipation, une bonne organisation et un leadership sont nécessaires. Quelques leviers d'actions sont listés ci-après :

Que peut faire le directeur de l'école pour augmenter le temps scolaire ?

- Sensibiliser toutes les parties prenantes de l'école sur le respect du temps d'apprentissage, condition nécessaire de toute réussite scolaire ; par exemple organiser une assemblée de rentrée enseignants-élèves pour sensibiliser les participants et faire prendre un engagement commun sur le respect du temps scolaire par l'ensemble des acteurs : les enseignants, les élèves (via leurs délégués), les parents d'élèves ;
- Maximiser le temps scolaire et éviter de perdre des journées : Faire respecter les dates d'ouverture effective de l'école : rentrée scolaire et congés trimestriels et fin d'année scolaire conformément au calendrier officiel et aux instructions des inspections ; Faire respecter les horaires journaliers d'ouverture de l'école et de démarrage des enseignements ; Diffuser l'extrait du règlement intérieur de l'école relatif au calendrier d'ouverture de l'école ; mettre en place les affichages des horaires obligatoires de fonctionnement de l'école : à l'entrée de l'école, et dans chaque classe ;
- Communiquer fréquemment avec les parents sur le temps scolaire : mettre en place une communication efficace avec les parents d'élèves pour rappeler les dates de rentrée ; effectuer une sensibilisation régulière lors des réunions de parents d'élèves sur l'importance du temps scolaire pour la réussite des enfants.

Mettre en place des actions concrètes pour ponctuer les temps de classe et suivre le temps scolaire

- Responsabiliser des enseignants, et des élèves pour faire le suivi du temps de classe (quotidien et hebdomadaire), par exemple confier à un délégué élève de chaque classe le soin de noter les horaires quotidiens d'entrée du groupe dans la classe et de démarrage des cours ;
- Effectuer des rappels à l'ordre régulier à l'ensemble des élèves le lundi matin après les levers des couleurs lorsque nécessaire ;
Veiller à la ponctualité des signaux sonores pour les débuts et fins de récréation sans dépassement du temps réglementaire) ;

- Établir une documentation permanente du temps scolaire effectif de l'école : un registre de l'activité de l'école avec unité de mesure pour chaque ½ journée d'école permet de construire un indicateur trimestriel du nombre de jours de classe prévus et du nombre de jours de classe réalisés ; Faire un registre de l'activité de l'école par groupe pédagogique permet un suivi plus fin parce qu'il permet de préciser le nombre de jours effectif de classe pour chaque groupe pédagogique : cela peut-être la tâche d'un membre du CGDES⁶.

Limiter les absences des enseignants

- Tenir le registre de présence des enseignants : le cahier d'émargement des enseignants pour chaque demi-journée de présence à l'école (beaucoup d'établissements utilisent cet outil qui permet de suivre efficacement le temps de présence des enseignants ; certains établissements privés utilisent cet outil avec beaucoup de succès dans l'assiduité des enseignants) ; effectuer un suivi exigeant de la ponctualité des enseignants à la reprise après congés ;
- Dialoguer avec les enseignants individuellement ou en conseil d'enseignants, pour limiter les absences non autorisées ;
- Dialoguer avec l'inspection sur les absences des enseignants pour un rappel des règles en vigueur (absences autorisées et non autorisées) et mesures à prendre, y compris les sanctions ;
- Maximiser le temps de présence effective des enseignants devant leurs élèves (limiter au maximum les absences) : pallier aux absences des enseignants selon les possibilités organiser des cours ou des activités pédagogiques pour les élèves : regroupement avec une autre classe, donner des exercices à travailler en autonomie ; Proscrire les absences des enseignants et des élèves les jours de marché.

Au Sénégal, pour bien gérer les apprentissages et respecter le quantum horaire, chaque enseignant qui doit s'absenter prépare, en même temps qu'il demande son autorisation, un calendrier de restitution des heures manquées. De plus, pendant son absence, l'élève le plus âgé de la classe est sollicité pour surveiller ses camarades en l'absence du maître, pendant que ces derniers font les exercices donnés par l'enseignant. Cela permet de ne pas libérer les élèves.

Le directeur n'agit pas seul :

Même si le directeur doit assurer un leadership essentiel en matière de respect du temps scolaire, le directeur interagit avec la communauté éducative et s'appuie notamment sur :

- les enseignants : les sensibiliser sur le respect des dates et horaires officiels, la limitation des absences pour raison familiale ou convenance personnelle
- les élèves : ponctualité pour arriver à l'école le matin, pour ne pas manquer
- l'inspection : donne les instructions, peut relayer auprès des autorités la sensibilisation de la communauté,
- le comité de gestion de l'école, à sensibiliser sur les tâches qui contribuent au respect du temps scolaire : la préparation de l'école à la rentrée (réparation de mobilier, de toitures, de portes etc.
- l'association de parents d'élèves, les associations de mères d'élèves : ponctualité dans l'arrivée à l'école, prévention des absences d'élèves

⁶ Comité de Gestion Décentralisée des Établissements Scolaires

- la communauté (représentée par les chefs traditionnels, les associations villageoises) doit être sensibilisée sur l'importance du temps scolaire pour que les enfants du village apprennent aussi bien que les autres enfants et puissent ainsi assurer un avenir au village.

7) Animer la vie scolaire et s'assurer du bien-être des enfants à l'école

Le directeur doit assurer un climat sain et protecteur au sein de l'école, dépourvu de violences, et favorable à l'étude. Il interagit avec les enseignants, les élèves eux-mêmes, les parents d'élèves et les responsables de la communauté (chefs traditionnels, élus). Il veille à ce que les situations anormales soient rapidement identifiées et traitées. Le directeur utilise diverses modalités d'action pour maintenir une bonne qualité de la vie scolaire, et assure une vigilance permanente.

8) Constituer et gérer les ressources pédagogiques de l'école

L'école doit constituer, étoffer, renouveler son capital de ressources pédagogiques au fil des années : le programme officiel d'enseignement, les manuels scolaires (notamment pour la lecture et les maths), les guides de l'enseignant, les fiches de progressions pédagogiques (hebdomadaires, mensuelles et trimestrielles), les planches murales, le compendium métrique, les petits matériels didactiques pour l'enseignement des maths et des sciences, les livres de la bibliothèque de lecture etc.

Le directeur est la première personne en charge d'animer et coordonner cette gestion. Il mobilise et responsabilise différents acteurs : les enseignants, le CGDES, les élèves

- S'assurer de la disponibilité de ces matériels : œuvrer pour que l'école obtienne les ressources pédagogiques nécessaires (dotation de l'Etat, dons de ressortissants, de mécènes) ;
- Mettre à la disposition effective des enseignants et des élèves les matériels pédagogiques ;
- S'assurer que les enseignants utilisent effectivement ces matériels pour des activités d'apprentissage ;
- Récupérer le matériel en fin d'année. Tenir un inventaire des ressources pédagogiques de l'école ;
- Mettre en place un système de gestion des manuels scolaires prêtés aux élèves pour l'année scolaire.

Parmi les ressources pédagogiques, les ressources pour la pratique de la lecture sont d'une importance cruciale : La pratique fluide de la lecture est l'enjeu principal du cycle primaire : les compétences acquises en lecture-compréhension déterminent largement la scolarité ultérieure des élèves : faire lire le plus possible tous les élèves doit être la préoccupation du directeur et de l'équipe pédagogique : créer un environnement lettré dans l'école et dans chaque classe, assurer la diffusion de tous supports écrits (livres de lecture, affiches, panneaux muraux écrits), encourager la pratique de la lecture et les animations autour de la lecture.

9) Créer et utiliser un tableau de bord du pilotage de la qualité à l'école

Utiliser le tableau de bord de l'école pour piloter la qualité

Le tableau de bord de l'école élaboré par les services centraux et déconcentrés à partir des statistiques scolaires met en relation :

- les caractéristiques de l'école (effectifs élèves et effectifs enseignants, situation géographique éloignement par rapport au chef-lieu de commune et de circonscription ;
- les ressources de l'école (i) ressources humaines et notamment la proportion d'enseignants qualifiés ayant reçu une formation professionnelle initiale), les ressources matérielles (taux de salles de classes équipées, présence de latrines et points d'eau, (ii) ressources pédagogiques (manuels scolaires, guides du maître, supports didactiques d'apprentissage, compendium métrique ;
- le temps scolaire (respect du calendrier de jours de classe effectif) ;
- les résultats de l'école (compétences acquises par les élèves mesurées par les taux de promotion, taux de réussite aux examens de fin de cycle, taux de redoublement et taux d'abandon).

Il permet d'évaluer la performance de l'école en relation avec les autres établissements de la circonscription pédagogique et de la région.

Un Programme soutenu par l'UNICEF et le Partenariat mondial de l'éducation **Data must speak** (les Données doivent parler) vise à améliorer la production et l'usage des tableaux de bord de l'école et à renforcer le dialogue entre l'école et son environnement (communauté, collectivité, inspection, sur la performance de l'école). Pour une présentation générale : <https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/blog/comment-les-donn%C3%A9es-peuvent-elles-r%C3%A9volutionner-l%C3%A9ducation>

A titre d'exemple à Madagascar les Tableaux de bord d'école de Data must speak présentent les données scolaires comparées pour l'école concernée à la moyenne de la ZAP, et à la moyenne de la CISCO :

- les caractéristiques de l'école (effectifs élèves, enseignants, classes pédagogiques, cycle complet ou non etc)
- les ressources de l'école (enseignants qualifiés/non-qualifiés, salles de classe, tables-bancs, les manuels scolaires (malagasy, maths, français), les installations sanitaires (latrines, point d'eau)
- les résultats moyens des élèves par niveau et par discipline (en malagasy, français, maths, autres)
- les performances moyennes des classes par niveau avec les taux de promotion / redoublement / abandon
- l'efficacité de l'école selon 5 appréciations possibles résumées par des pictogrammes :
 - Ecole Très méritante (même si les ressources sont très insuffisantes : enseignants, manuels,...) les résultats sont quand même satisfaisants.
 - Ecole méritante (résultats satisfaisants par rapport aux ressources insuffisantes)
 - Ecole acceptable (résultats conformes aux ressources)
 - Ecole Décevante (résultats décevants par rapport aux ressources)
 - Ecole très décevante (résultats très décevants par rapport aux ressources)

Le tableau de bord d'école permet d'élaborer un arbre à problème pour comprendre les causes des difficultés et ensuite, un Projet d'école contractualisé (PEC) qui visera à résoudre les problèmes constatés.

Le tableau de bord d'une école malgache peut être consulté sur le lien :

https://www.unicef.org/sites/default/files/2018-08/Profile%20card_School-madagascar.pdf

Voir aussi le guide simplifié du tableau de bord d'école :

https://www.unicef.org/sites/default/files/2018-08/Short%20version%20user%20guide_School%20profile%20card.pdf

Le tableau de bord du pilotage de la qualité, au service d'une pratique réflexive de la fonction de direction d'école

Le directeur de l'école peut élaborer son tableau de bord pour piloter la qualité au sein de son établissement en choisissant des champs d'action et en définissant ses cibles pour chaque champ d'action : ce tableau de bord du pilotage de la qualité est un outil au service d'une pratique réflexive de la fonction de directeur d'école : le directeur et son équipe se fixe des objectifs et effectue son auto-bilan périodique :

Ce tableau de bord pourrait examiner les leviers de la qualité abordés dans ce « Repères pour agir » et définir les améliorations que le directeur d'école envisage d'effectuer telles que :

- préparer qualitativement la rentrée scolaire (anticiper l'organisation de la rentrée pour permettre un démarrage effectif des enseignements selon le calendrier officiel) ;
- gérer le temps scolaire (réduire les journées et heures de classes perdues pour causes diverses) ;
- animer la Vie scolaire (pour assurer un environnement scolaire protecteur, favorable aux apprentissages, respectueux de chacun) ;
- suivre l'assiduité des enfants (et réagir en cas d'absences répétées pour prévenir le risque d'abandon de certains élèves) ;
- encadrer les enseignants sans formation initiale peu expérimentés ;
- gérer les ressources pédagogiques de l'école (pour s'assurer qu'elles sont présentes et utilisées effectivement par les élèves et les enseignants) ;
- suivre la progression des élèves (pour évaluer les progrès et difficultés et rechercher des remédiations pour les élèves en difficulté) ;
- effectuer l'encadrement pédagogique de proximité (notamment auprès des enseignants moins expérimentés, et moins formés) ;
- superviser les apprentissages instrumentaux (lecture-maths) pour garantir à tous les élèves le socle de compétences ;
- animer l'évaluation formative des apprentissages et la remédiation ;
- animer le conseil des enseignants de l'école (pour traiter les priorités pédagogiques et didactiques) ;
- tenir le tableau de bord du pilotage de la qualité de l'école (pour documenter les orientations prises, les efforts réalisés, les résultats obtenus et dialoguer avec les parties prenantes de l'école sur les performances) ;
- Animer la conception et la mise en œuvre du projet d'établissement.

10) Formuler et mettre en œuvre le projet d'établissement

Un projet d'établissement (ou projet d'école) sert à améliorer la situation de l'école (son organisation, sa gestion, ses enseignements et ses résultats) et comprend des activités voulues et programmées par les acteurs pédagogiques de l'établissement, les parents d'élèves, les élèves et les partenaires. Une fois adopté, il devient le cadre de référence et d'organisation de toute activité au sein de l'école. En premier lieu, les enseignants doivent lier leurs activités pédagogiques avec celles du projet de l'établissement pour rendre leur enseignement-apprentissage plus concret afin de permettre aux élèves d'intégrer leurs savoirs.

Pour qu'il y ait un Projet d'école, il faut une situation de départ jugée non satisfaisante et que l'on veut améliorer à l'aide d'un certain nombre d'activités.

La mise en projet d'une école, c'est :

- permettre à l'établissement de trouver des solutions et les moyens pour des objectifs précis et réalistes ;
- adopter une démarche participative qui générera de nouvelles attitudes pédagogiques bénéfiques aux élèves ; - permettre l'instauration d'un climat de confiance entre l'établissement, ses partenaires et toute la communauté éducative locale ;
- mettre en cohérence et impliquer toutes les composantes de l'établissement telles que l'administration, la pédagogie, les infrastructures, vie scolaire, activités environnementales et toute la communauté éducative vers un objectif commun ;
- dynamiser l'établissement et contribuer à la réussite scolaire⁷.

Les Axes d'amélioration définis par une école lors de son diagnostic participatif peuvent déboucher sur un projet d'école

Axes d'amélioration d'une école au Burkina Faso :

- Axe n°1 : La mise en œuvre des activités culturelles et de production pour accompagner les apprentissages
- Axe n°2 : L'exploitation de la « Journée de l'Excellence » pour susciter la motivation et la participation des élèves et développer leurs talents
- Axe n° 3 : Tenue régulière (Dynamisation) de la quinzaine critique pour résoudre les problèmes que rencontrent les enseignants dans les classes pour permettre aux enseignants de partager les bonnes pratiques, mutualiser leurs expériences pour un bon fonctionnement de l'école dans un cadre élargi. Rechercher les solutions face aux difficultés recensées
- Axe n° 4 : Les activités de production dans toutes les écoles pour améliorer la qualité des repas servis par la cantine scolaire.
- Axe n°5 : La sensibilisation des parents et des maîtres des foyers coraniques avec la contribution de l'administration et de l'encadrement pédagogique pour une synergie d'actions entre les deux types d'établissements.

oooOooo

Après avoir examiné quelques leviers de l'organisation scolaire favorables aux apprentissages effectifs de tous les élèves, examinons une autre catégorie de leviers d'action dans le domaine pédagogique et du suivi des apprentissages des élèves.

1.2. LA RESPONSABILITE PEDAGOGIQUE ET LE SUIVI RAPPROCHE DES APPRENTISSAGES

⁷ Guide du directeur d'école Madagascar

Sous l'impulsion de leurs directeurs et de leur encadrement de nombreuses écoles mettent en œuvre diverses pratiques pour améliorer les apprentissages des élèves. En fonction de son contexte, et de ses besoins d'amélioration, chaque école pourra définir quelles pratiques elle juge prioritaire. Généralement c'est un ensemble d'activités complémentaires qui sont retenues par les écoles.

A titre d'exemple, une école du **Burkina Faso** a relevé un ensemble de pratiques suivantes :

- **Le développement d'un environnement lettré en classe par affichage d'étiquettes de lettres, de mots, de sons, d'image et de chiffres sur les murs dans les petites classes (CP)**
- **Appui/conseils des collègues sur la pratique-classe** : Lors des conseils de maîtres, les causeries, les rencontres de quinzaine critique, les enseignants en présence des Directeurs d'écoles exposent chacun leurs difficultés sur la pratique de classe puis échangent autour d'elles. Ils procèdent ensuite au partage d'expériences, et échangent à l'issue des leçons modèles présentées
- **La pratique du tutorat à l'école pour améliorer le niveau des élèves en langue et en mathématiques** : Les élèves en difficulté sont identifiés en début d'année à partir des résultats de la dernière évaluation de l'an passé ou de ceux des évaluations de l'année en cours, des exercices de révisions et ou des devoirs journaliers. Les élèves forts y sont également identifiés. Chaque élève en difficulté est confié à un tuteur polyvalent ou le choisit lui-même. Le tutorat se déroule aux heures libres (récréations, inter-temps (12 h et 14 h 30).
- **La pratique de la pédagogie différenciée** en développant un enseignement adapté au niveau de la classe d'une part, et en développant des initiatives pour apporter un soutien adapté aux besoins de chaque élève en difficulté d'autre part. Certains enseignants dosent les exercices d'application : sur 10 exercices donnés à la classe, les élèves faibles en traitent la moitié. D'autres enseignants donnent le même exercice à la classe mais assistent ceux particulièrement en difficulté en leur expliquant la consigne s'il le faut dans la langue locale (Mooré). Les exercices donnés sont en rapport avec les notions mal assimilées. Les exercices sont donnés pendant les exercices d'application qui accompagnent généralement les leçons.

11) Organiser les travaux de groupes et le tutorat

La pédagogie de groupe et le tutorat peuvent être des leviers puissants pour développer l'autonomie des élèves, l'entraide et l'accompagnement personnalisé des élèves.

Quelques exemples relevés dans les études de cas d'écoles du **Burkina Faso** :

Une école a relevé la **Pratique n°1 : La mise en œuvre des travaux de groupe à l'école (CP1 CE2 et CP2)** : Le maître organise les élèves en groupes de travail hétérogènes (parité de genre, diversité de niveaux : faibles, moyens, forts). Le responsable de groupe est désigné par le maître à partir de l'observation de son comportement : élève respectueux, qui aime ses camarades, qui accepte partager. Les activités menées au sein des groupes sont les exercices de remédiation aux difficultés.

Des consignes de travail sur toutes les matières leur sont données sur des leçons à réviser, des textes à lire et des exercices de calcul. Les élèves timides sont encouragés à participer aux travaux de groupe.

Cette pratique a contribué à relever le taux de succès chez les élèves. Par exemple dans une classe le nombre des élèves ayant eu la moyenne a évolué de 5 en début d'année à 12 au deuxième trimestre.

Les obstacles à la mise en œuvre de ces travaux de groupes sont l'insuffisance d'ardoises géantes, l'insuffisance et le mauvais état des tables-bancs, la différence d'âge de très jeunes élèves au CP1 ayant des difficultés à suivre, certains élèves récalcitrants qui refusent de se soumettre aux chefs de groupes ou de respecter les horaires prévus pour le travail de groupes.

Une autre école **au Burkina Faso** a mis en œuvre diverses pratiques :

- dans toutes les classes se pratiquent la pédagogie de groupe (avec le tutorat) et la pédagogie différenciée pour aider les élèves en difficulté ; la bonne disposition du mobilier dans la classe facilitant les travaux de groupes, la communication avec les élèves et les déplacements de l'enseignant ;
- l'application des travaux de groupes à domicile pour augmenter le temps d'apprentissage des élèves ;
- l'application du tutorat à domicile pour venir en aide aux élèves en difficultés.

La pratique du tutorat est relevée dans une autre école du Burkina Faso pour améliorer le niveau des élèves en langue et en mathématiques : Les élèves en difficulté sont identifiés en début d'année à partir des résultats de la dernière évaluation de l'an passé ou de ceux des évaluations de l'année en cours, des exercices de révisions et ou des devoirs journaliers. Les élèves forts y sont également identifiés. Chaque élève en difficulté est confié à un tuteur polyvalent ou le choisit lui-même. Le tutorat se déroule aux heures libres (récréations, inter-temps (12 h et 14 h 30).

12) Promouvoir la pédagogie différenciée

La pratique de la pédagogie différenciée permet de mettre en œuvre un enseignement adapté au niveau de la classe d'une part, et de développer des initiatives pour apporter un soutien adapté aux besoins de chaque élève en difficulté d'autre part.

La **pédagogie différenciée** dans une école du Burkina Faso : Certains enseignants dosent les exercices d'application : sur 10 exercices donnés à la classe, les élèves faibles en traitent la moitié. D'autres enseignants donnent le même exercice à la classe mais assistent ceux qui sont particulièrement en difficulté en leur expliquant la consigne s'il le faut dans la langue locale (Mooré). Les exercices donnés sont en rapport avec les notions mal assimilées. Les exercices sont donnés pendant les exercices d'application qui accompagnent généralement les leçons.

La **pédagogie différenciée** dans une école à Madagascar : L'enseignante connaît ses élèves et leur niveau en classe, alors elle sait adapter la leçon par rapport à cela. Elle a pratiqué la pédagogie différenciée pour tenir compte de la différenciation des élèves en classe en changeant de stratégies pendant la séance (travail en groupe, collectif). De plus, pour que ses apprenants participent, elle traduit tout de suite en malagasy les consignes, c'est pour aider aussi ceux qui ont des difficultés. Pendant la séance d'enseignement-apprentissage, presque tous les élèves sont motivés et ont participé grâce à la stratégie utilisée par la maîtresse. L'enseignante est active, (...) soucieuse de la réussite de tous les élèves, ce qui la pousse à voir individuellement et aider chaque élève en difficultés. Elle a encouragé la participation de ses élèves en les félicitant pour ceux qui ont de bonne réponse. Pour l'erreur des élèves, (...) fait passer la parole à un autre puis fait répéter la bonne réponse à ceux qui ont une mauvaise réponse.

13) Organiser des cours de rattrapage

L'organisation de séances-apprentissage de leçons à l'école en dehors des heures de classe (accroissement du temps d'apprentissage) a été relevée par plusieurs écoles au Burkina Faso, notamment par l'utilisation du mercredi après-midi pour des cours d'appui en vue d'améliorer les performances des élèves.

La pratique des cours de rattrapage d'une école au Burkina FASO : « Tous les mercredis de 15h à 17h, les élèves se retrouvent à l'école. Sous la houlette de l'enseignant, ils reprennent les leçons dont les objectifs n'ont pas été atteints au cours de la semaine. L'enseignant propose souvent des exercices de renforcement ou de remédiation pour consolider les acquisitions. Cette pratique est d'usage car les élèves ne sont pas suivis ou manquent du nécessaire (tableau, éclairage) pour les apprentissages à domicile. Ces cours d'appui permettent d'améliorer les performances scolaires de ces élèves ».

14) Assurer l'encadrement pédagogique de proximité dans l'école

Les écoles des pays en développement sont insuffisamment encadrées faute de ressources humaines, matérielles et financières. Les visites de conseillers pédagogiques ou d'inspecteurs sont assez rares et bien souvent se limitent à une visite trimestrielle, voire annuelle. C'est le directeur qui est bien souvent l'encadreur de proximité de l'équipe enseignante de l'établissement. La tâche est d'autant complexe qu'il n'a pas été formé à l'encadrement pédagogique et qu'une proportion des enseignants encadrés n'a pas reçu de véritable formation pédagogique et didactique.

Le directeur doit s'autoformer à l'encadrement pédagogique... en pratiquant l'encadrement pédagogique à l'aide de quelques repères suivants :

- Quels objectifs de l'encadrement de proximité ? (i) apporter un appui aux enseignants qui en ont besoin, (ii) effectuer un contrôle de la qualité de l'enseignement dispensé, (iii) impulser une démarche collective d'engagement professionnel et de volonté de

réussite pédagogique, (iv) s'assurer qu'une forte proportion des élèves obtiennent effectivement les résultats attendus ;

- Comment effectuer l'encadrement de proximité ? Cet encadrement s'effectue à travers : (i) une attitude d'engagement professionnel exigeant pour lui-même et les autres, fondée sur une éthique de responsabilité, (ii) un ensemble de pratiques quotidiennes et périodiques ;
- Quels points clés examiner dans l'encadrement de proximité ? (i) la préparation des classes (il vise le cahier de préparation de la classe, (ii) la tenue du cahier journal (il vise le cahier journal), (iii) la correction des cahiers de devoirs des élèves (il vérifie dans les cahiers des élèves la fréquence des exercices et devoirs écrits, ainsi que le corrigé effectif de ces exercices) ; (iii) le respect des progressions pédagogiques hebdomadaires (vérification hebdomadaire soit sur le cahier journal, soit en passant dans les classes) ; (iv) le respect du temps d'apprentissage effectif (ponctualité dans les horaires de démarrage de l'école le matin et l'après-midi, respect strict des durées des récréations) ;
- Quels temps fort pour l'encadrement de proximité (début d'année, début et fin de trimestre, bilan annuel) ?
- Quelles routines d'encadrement mettre en place dans l'établissement, quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ?
- Comment animer le conseil des enseignants de l'école ?
- Comment organiser la mutualisation des formations reçues par certains enseignants ? Comment s'assurer que l'enseignant qui a participé à une formation rende compte à ses collègues de cette formation ?

15) Encadrer les enseignants sans formation initiale peu expérimentés

Un directeur peut être amené à donner un appui conseil à des enseignants peu expérimentés (enseignant contractuel recruté sans formation initiale, ou enseignant stagiaire issu de l'école normale) dans de multiples domaines :

- Aide à la production des outils de classe, documents administratifs, cahier de préparation de classe, cahier journal du déroulé de la session ;
- Aide à la mise en place du planning hebdomadaire, mensuel, trimestriel des notions à aborder ;
- Aide à la correction des cahiers de devoirs des élèves.

Le directeur peut aussi :

- proposer à un enseignant chevronné d'assister l'enseignant peu expérimenté en mettant en place un système de tutorat ;
- affecter les enseignants les plus expérimentés dans les premières années du cycle primaire : un enseignant expérimenté est nécessaire dans les deux à trois premières années du cycle primaire pour que les élèves puissent tous apprendre à lire, surtout s'ils sont très nombreux.

16) Animer le conseil des enseignants de l'école

Le directeur anime le conseil des enseignants de l'école. Cette instance d'échange au sein de l'équipe pédagogique doit être orientée vers l'amélioration des apprentissages des élèves, l'analyse des difficultés rencontrées et la recherche de solutions.

Le directeur peut (et doit) faire évoluer l'animation du conseil des enseignants pour y impulser une démarche réflexive d'équipe sur ses pratiques pédagogiques, sur le traitement des

problématiques résistantes en relation avec les apprentissages des élèves. A partir des travaux et problématiques identifiées, et des retours d'expériences, le directeur peut solliciter l'appui du conseiller pédagogique, ou établir un dialogue et un partage d'expériences avec d'autres écoles voisines sur les pratiques pédagogiques.

17) Prioriser les apprentissages instrumentaux (lecture- maths) en début de cycle primaire

La première mission de l'école est d'apprendre à lire, écrire et compter à tous les enfants. Le directeur veille à ce que les premiers apprentissages (lire, écrire compter, c'est-à-dire la littéracie) soient effectués avec le plus grand soin et qu'aucun enfant ne soit laissé sur le bord du chemin. En réponse aux évaluations internationales (PASEC) montrant les progrès substantiels à réaliser, de nombreux pays ont planifié des efforts importants en vue de la maîtrise des compétences fondamentales instrumentales (lecture-écriture, mathématiques) par l'ensemble des élèves. Le directeur peut contribuer à une meilleure efficacité dans les premiers apprentissages (préscolaire et début du cycle primaire), qui sont déterminants pour la suite de la scolarité des enfants. Une large palette de leviers d'action est à sa disposition (par exemple : faire inscrire le savoir lire dans les priorités du projet d'école ; affecter des enseignants expérimentés aux classes des premiers niveaux ; dialoguer régulièrement avec les enseignants sur les progression des élèves, leurs difficultés et la recherche de solutions ; gérer l'acquisition par l'école et l'utilisation effective des manuels scolaires de lecture ; veiller à ce que chaque élève lise quotidiennement suffisamment longtemps ; contribuer à créer un environnement lettré dans l'école ; encourager les coins lecture et mini-bibliothèques dans les classes ; surveiller la tenue des cahiers des élèves et la qualité des corrections de l'enseignant ; demander au conseiller pédagogique d'organiser une formation sur la didactique des premiers apprentissages ; proposer des animations pédagogiques dans l'école autour de la lecture).

Le rôle du directeur de l'école dans le pilotage de la qualité dans les premières années du cycle primaire

- Il s'assure que les enseignants le plus compétents sont affectés aux premiers niveaux, ceux où les élèves sont les plus nombreux et ceux où les risques d'échec scolaire sont plus lourds de conséquences pour la scolarité de l'enfant.
- Il veille à ce que l'organisation spatiale des classes permette à tous les enfants de bien voir le tableau ; il s'assure que le placement des enfants dans la classe soit régulièrement modifié pour permettre aux enfants du fond de la classe de se retrouver dans les premiers rangs.
- Il veille au temps d'apprentissage effectif des élèves, au temps nécessaire d'entraînement à la lecture-écriture. Il s'assure que les bonnes méthodes d'entrée dans la lecture et l'écriture sont pratiquées, avec des difficultés progressives dans la découverte de lettres, des sons, des syllabes, des mots, des phrases simples.
- Il fait le point régulier avec l'enseignant (ou les enseignants) sur les progressions des élèves des premières années.
- En cas de difficulté avérée il soumet les problèmes rencontrés au conseil des enseignants de l'établissement et au conseiller pédagogique ou à l'inspecteur pour rechercher les mesures appropriées.
- Il dialogue avec la communauté et avec l'inspection pour la mise en place d'un cursus préscolaire dans son école.
- Il évite les sureffectifs dans les classes des trois premières années du cycle primaire :
 - en dédoublant si nécessaire les classes trop nombreuses,

- en organisant l'affectation des enseignants en fonction des besoins,
- en mobilisant la communauté et la mairie pour rechercher des solutions (salle de classes supplémentaires).
- Il stimule l'équipe pédagogique pour que chaque élève pratique la lecture à l'école d'une manière suffisamment intensive pour acquérir durablement la compétence de la lecture :
 - Il effectue un plaidoyer permanent auprès des élèves, des parents d'élèves et de la communauté sur l'enjeu de l'acquisition des compétences en lecture ;
 - Il dialogue avec les parents et la communauté sur la nécessaire pratique précoce de la lecture ;
 - Il veille à ce que l'on place les apprentissages instrumentaux en lecture et maths au cœur du projet d'école ;
 - Il agit pour que du matériel de lecture ou des manuels soient disponibles dans toutes les classes ; il mobilise à cet effet les partenaires de l'école ;
 - Il incite les enseignants à mobiliser les enfants pour créer une dynamique à travers des animations et activités autour de la lecture ;
 - Il s'assure que l'enseignant évalue régulièrement la progression des compétences des élèves en lecture (et plus largement dans la langue d'enseignement : déchiffrage, compréhension, production d'écrits) ;
 - Il s'assure qu'un suivi pédagogique rapproché des progressions des élèves est effectué régulièrement ;
 - Il peut organiser avec les autres enseignants des évaluations formatives (cf § sur les évaluations). Il peut effectuer une prise d'indice : le directeur peut se faire une idée des difficultés des élèves des différentes classes en lecture en faisant lire quelques élèves pris au hasard, le plus souvent parmi les élèves situés dans le dernier tiers de la salle de classe (au fond de la classe) : il est fréquent que ces élèves reçoivent moins d'attention de l'enseignant et se trouvent plus en difficulté ;
 - Il mobilise l'équipe enseignante pour détecter précocement les élèves en difficulté ou en échec et leur proposer des remédiations adaptées.

18) Suivre la progression scolaire des élèves

Le suivi de la progression du programme

Le directeur de l'école primaire s'assure auprès des enseignants de la bonne progression du programme d'enseignements, conformément aux planifications hebdomadaires, mensuelles et trimestrielle du ministère et de l'inspection ; il s'informe très régulièrement auprès des enseignants ou réunit l'équipe enseignante périodiquement pour faire le point sur l'avancement de la mise en œuvre du programme d'enseignement. En cas de difficulté il traite les problèmes constatés en conseil d'enseignants ou avec ses superviseurs (conseiller pédagogique, inspecteur).

Le suivi des acquisitions des élèves :

Le suivi des acquisitions des élèves est une dimension essentielle du rôle du directeur. Ce suivi peut s'effectuer selon diverses modalités traitées dans les évaluations. La collecte d'information régulière sur les progrès et difficultés des élèves est essentielle pour l'animation pédagogique que doit assurer le directeur au sein de son établissement : elle doit aider dans les choix des thèmes prioritaires à traiter en conseil d'enseignants, à évoquer avec les superviseurs (conseiller pédagogique et inspecteur).

19) Utiliser l'évaluation (formative et sommative) pour concevoir des activités de remédiation adaptées aux besoins des élèves

Les évaluations formatives permettent de vérifier les processus d'acquisition de compétences et connaissances à la fois au plan individuel et au plan collectif, (i) par classe, (ii) par cours ou niveau et (iii) pour l'ensemble de l'école. L'évaluation se déroule selon différentes modalités (interrogation orale, évaluation de travaux écrits des élèves, prise d'indice rapide en interrogeant quelques élèves au hasard). Le directeur s'assure que les enseignants pratiquent ces différentes formes d'évaluation formative pour obtenir un feed-back sur l'acquisition des connaissances et compétences (non acquis, en cours d'acquisition, acquis).

Les évaluations sommatives sont plus orientées vers la validation de connaissances (devoirs mensuels, interrogations orales, compositions trimestrielles) permettant d'accéder au niveau ou au cycle supérieur.

Ces évaluations sommatives et formatives doivent être analysées pour comprendre les difficultés d'apprentissages des élèves et pour construire des stratégies de remédiation permettant de surmonter ces difficultés. Ces évaluations contiennent un grand nombre d'informations qu'il revient au directeur et à l'équipe enseignante de décrypter pour bien analyser ce qui est acquis, en cours d'acquisition et non acquis. Sur cette base les enseignants peuvent élaborer des stratégies de remédiation vraiment adaptées aux besoins des élèves.

Chapitre II : Des fiches pratiques à contextualiser pour piloter la qualité à l'école

2.1 Fiche pratique N°1 : réflexion (auto évaluation) d'une équipe pédagogique qui souhaiterait réaliser un projet d'école

Définition du projet d'école

Plusieurs définitions sont proposées :

- Le projet d'école peut être défini comme un processus de réalisation d'un contrat d'actions éducatives entre l'école et le milieu (afin de résoudre de manière efficace et pertinente les problèmes identifiés en rapport avec les missions de l'école).
- Le projet d'école est également un processus contractuel par lequel les acteurs conviennent de formaliser leur projet éducatif dans un « Contrat d'École qui en fixe les objectifs, détermine les besoins et les ressources nécessaires, ainsi que les contributions et les obligations des différents partenaires de l'École »⁸.

Le projet correspond d'abord à l'élaboration d'orientations visant à améliorer la réussite de tous les élèves. Il permet d'adapter et de contextualiser l'enseignement à leurs besoins avec un objectif d'équité. La réussite de ce processus repose sur la responsabilité et la mobilisation de tous les acteurs et sur le travail d'équipe avec les partenaires concernés. En aucun cas, il se limite à l'acquisition d'intrants

Repère N°1 : méthodologie du projet d'école

Élaborer un diagnostic partagé sur les principales difficultés de l'école. La construction du projet commence par le recueil de données de l'école et son environnement à partir d'éléments permettant de faire l'état des lieux ou constat précis d'une situation souvent perçue intuitivement par l'équipe pédagogique. Ces données concernent les élèves, l'équipe pédagogique, les parents d'élèves et leur lien avec l'école, les conditions matérielles de l'école. (Des exemples de questions à creuser dans la phase de diagnostic sont proposés infra) :

Formuler un plan d'action. Dans l'étape suivante, les acteurs du projet se donnent collectivement, un temps de concertation, d'échanges pour une analyse de ces données. Cette réflexion aboutit à la définition des 2 ou 3 axes prioritaires d'amélioration du fonctionnement et de la vie de l'école en lien avec la réussite des apprentissages des élèves. Ces axes sont traduits en actions afin d'agir sur les résultats des élèves, la situation de l'école, le fonctionnement de l'équipe, etc.

Ce travail d'élaboration ne peut se faire sans la volonté de toute l'équipe pédagogique mais également avec l'accord et la participation des parents des élèves, des élèves eux-mêmes et des autres partenaires locaux (associations –comités- communes-etc.).

Évaluer régulièrement l'avancement : Ces actions soutenant les axes d'amélioration sont évaluées à la fin chaque fin année scolaire à partir d'indicateurs de résultats définis au départ.

⁸ Mission de supervision PAOES, 2004 Bruno SUCHAUT

Un point de départ possible : Le discours d'un directeur d'école (Burkina Faso) montre un déficit dans cette nécessaire collaboration et le besoin de s'entourer de l'ensemble des acteurs pour construire un projet d'amélioration pour agir sur les résultats des élèves. « L'école compte 48 redoublants (...). Les facteurs qui expliquent ces redoublements et abandons sont le manque de suivi par les parents et le manque de motivation des élèves. Des initiatives ont été prises pour aider les élèves en difficulté, notamment la sensibilisation des parents, l'apport de soutien moral (conseils et encouragements) et financier à certains élèves. Ces initiatives ont plus ou moins fonctionné, car certains parents n'accordent pas de l'intérêt à l'éducation de leurs enfants. Les enseignants font recours à la mutualisation des expériences pédagogiques pour améliorer les résultats scolaires et cela marche bien au regard des taux de promotion et des résultats au CEP, plus de 90% sur les trois dernières années. Le dynamisme, la solidarité et la qualification du personnel sont également des atouts pour l'école. »

On a ici un début de constat qui pourrait entraîner l'élaboration d'un projet d'établissement dont un axe serait d'intégrer davantage les parents à la vie de l'école, mais aussi de renforcer la collaboration entre les enseignants de l'école ou le lien d'appartenance à l'établissement.

Le directeur : un animateur du processus

Le rôle du directeur d'école est crucial dans la dynamique d'élaboration du projet. Dans le cas fréquent des écoles communautaires, cette implication des parents est automatique puisque l'initiative de la création de l'école leur revient le plus souvent. Cette participation peut être canalisée et donc optimisée par la volonté commune des acteurs d'améliorer l'ensemble des résultats et des conditions de vie des élèves.

Pour cela, le directeur doit animer un travail de réflexion et d'autoévaluation au sein de l'école en mobilisant toute la communauté éducative (élèves, enseignants, parents d'élèves, partenaires, etc.).

Un questionnaire pour initier l'autodiagnostic de départ par les parties prenantes

Lors du diagnostic réalisé dans le cadre du Programme, certains directeurs et leurs équipes ont été amenés à s'interroger à travers un questionnaire⁹ sur leurs pratiques en termes de pilotage de la qualité au niveau de l'école. Ce questionnaire évoque la présence ou non d'un projet dans l'école et peut servir en partie pour dresser un premier constat. Il porte notamment sur les caractéristiques de la population scolaire, les résultats des élèves et les déterminants de leur réussite. Il propose aussi une analyse des forces et faiblesses de l'établissement.

Laisser les acteurs s'impliquer dans le processus

Fort de ces premiers constats, la communauté peut continuer à réfléchir à d'autres entrées dans les différents domaines du pédagogique, de l'implication des élèves, celles des parents ainsi par exemple que sur le règlement intérieur à construire ou adapter pour améliorer la vie scolaire (les valeurs communes partagées)¹⁰.

« La cohésion de l'équipe éducative garantit un bon climat scolaire et constitue la meilleure des préventions. La reconnaissance des compétences de chacun favorise l'identification collective au sein des établissements, celle des professionnels comme celle des élèves (Osborne, 2004). »

⁹ Questionnaire équipe de direction TAPQ vol.1 (outil n°1)

¹⁰ D'après le guide *agir sur le climat scolaire à l'école primaire- MEN- dgesco - eduscol.education.fr*

<p>Dans le domaine des pratiques pédagogiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous collectivement des ambitions sur les apprentissages pour tous les élèves dans notre école ? - Comment créons-nous cette ambition ? (Projet d'école ? actions particulières ? etc.) - Comment aidons-nous chaque élève à réussir ? • Comment adapter les enseignements au niveau réel des élèves ? • Comment organiser la classe efficacement pour développer les apprentissages effectifs des élèves ? • Comment gérer l'équité dans la classe, comment faire que chaque élève bénéficie de l'attention régulière des enseignants ? • Les élèves sont-ils exposés à des occasions d'apprendre de différentes cultures ? • Comment peut-on intégrer une <u>approche positive permanente</u> dans l'enseignement et l'évaluation ? –dans la classe et dans la vie de l'école ? • L'équipe éducative encourage-t-elle le sens d'appartenance et de lien à l'école chez les élèves et les parents ? • Comment assurer que tous les élèves acquièrent les compétences essentielles attendues du cycle primaire ? • Comment traite-t-on les difficultés d'apprentissage de certains élèves ? • De quelles façons l'équipe éducative et les élèves identifient-ils et éliminent-ils les préjugés liés aux discriminations ? (Élèves en situation de handicap- rétention des filles à l'école- etc.)
<p>Dans le domaine de l'implication des élèves</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment aidons-nous les élèves à participer à la vie à l'école, à aider les autres ? • Intégrons-nous leurs idées dans le projet d'école ? Comment ? • En quelles occasions les élèves sont-ils encouragés à être acteurs dans les activités scolaires ? (Organisation de sorties, d'événements sportif ou autres, de fêtes, journal scolaire, ...) • Comment détecter et prévenir le décrochage scolaire de certains élèves et éviter l'abandon ?
<p>Dans le domaine de l'Implication des parents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que faisons-nous pour que les parents se sentent bienvenus dans notre école ? • Encourageons-nous les parents à partager leurs idées concernant l'aide à la réussite au bien-être des élèves ? Comment ? • Nous assurons-nous que la diversité est représentée dans les instances de l'école ? Comment ? • Comment incite-t-on les parents à s'impliquer ? (Ateliers de réparation des meubles scolaires – participations aux jardins scolaires- etc.) • Quelles procédures permettent aux parents de communiquer avec l'équipe éducative en cas de problème ? • Aidons-nous tout nouvel élève ou parent à devenir membre de la communauté scolaire ? Comment ? • Comment dialoguer avec les parents des élèves en difficulté scolaire, ou en risque de décrochage ? • Comment sensibiliser les parents sur le respect du calendrier scolaire ?
<p>Le Règlement intérieur de l'école :</p> <p>Un cadre à respecter, un cadre protecteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous travaillé ensemble sur le sens et l'application des règles au sein de l'école ? Au sein des classes ? • L'école tient-elle registre d'incidents ? Effectue-t-elle un retour d'expériences en équipe sur ces incidents ? – Y a-t-il des réponses collectives apportées au non-respect des règles ? • Les parents sont-ils informés des règles attendues à l'école ? Des punitions données par l'école ? • Les punitions sont-elles éducatives et adaptées aux situations ? Y a –t-il un suivi ?

Un tableau pourra être élaboré à partir du questionnaire ci-dessus qui rassemble le « déjà là » et les pistes d'amélioration possible c'est-à-dire les actions réalisables à mettre en œuvre. Ce tableau peut être une aide à la structuration de la rédaction du projet.

Questions permettant de s'interroger sur la qualité de la vie scolaire à travers différents domaines	Ce qui est <u>déjà fait</u> dans l'école	Ce que l'on peut faire de plus
des pratiques pédagogiques		
de l'implication des élèves		
de l'implication des parents		
...		

Les problèmes sont priorisés. La démarche et les conditions de mise en œuvre des activités sont ensuite définies en fonction des contraintes locales. (Qui fera quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ?)

Plusieurs conditions de mise en œuvre peuvent se présenter, entre autres :

- La collaboration d'éventuels partenaires
- La disponibilité de ressources nécessaires : humaines, matérielles, financières. Cependant, le Projet d'Établissement est élaboré par rapport aux ressources disponibles et les activités sont priorisées par rapport aux moyens existants.

Pour chaque axe prioritaire des objectifs sont déclinés et des indicateurs de résultats sont définis pour permettre l'évaluation. Dans tous les cas, la transmission d'un exemplaire du projet d'école aux instances supérieures, indispensable pour respecter les procédures administratives.

Cette méthodologie doit amener l'ensemble des acteurs à prioriser des actions pour améliorer les opportunités d'apprentissage de tous les élèves et assurer leur bien-être. Elle doit amener aussi les partenaires à articuler les différents appuis nécessaires à l'école dans la mise en œuvre des actions.

Repère N°2 : L'évaluation du projet d'école

Évaluer : opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur (...) à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis, en vue d'une décision (Legendre Dictionnaire actuel de l'éducation).

L'objet de l'évaluation est ici le projet d'école. Ce sont les acteurs du projet, les partenaires, les apprenants qui procèdent une évaluation interne. Dans le cadre d'un projet d'école, l'Institution procède également à une évaluation externe, ne serait-ce que pour contrôler la conformité de ce qui est réalisé et comment cela est réalisé.

L'évaluation, parce qu'elle permet un retour sur les pratiques, permet la régulation de l'action. « Évaluer, c'est prendre du recul par rapport à une réalité donnée, afin de se prononcer sur elle dans un contexte décisionnel précis » (Hadji, 1991).

La communauté pédagogique aura à élaborer des outils d'évaluation sous forme de questionnements :

A l'élaboration du projet :

- Quels sont les domaines prioritaires dans lesquels on attend des changements ?
- Quels effets précis vais-je pouvoir apprécier mon action ?
- Sur quels éléments vais-je pouvoir m'appuyer pour mesurer mon action ?

Une évaluation au cours de l'action (un suivi de l'action) :

- Est-ce que l'action se déroule conformément aux objectifs ?
- Permet-elle de réguler l'action.

Une évaluation finale (analyse des résultats) :

- L'action a-t-elle été efficace ?

On détermine l'efficacité de l'action en appréciant si les objectifs définis au départ ont été atteints.

Le dispositif d'évaluation du projet en fait une partie intégrante et nécessite la mise en place d'indicateurs afin que celui-ci ne s'appuie pas exclusivement sur des éléments subjectifs (amélioration du vécu, meilleurs rapports avec l'extérieur...). Ces indicateurs quantifiés permettent de suivre réellement pour chaque objectif, les progrès accomplis : le suivi des d'élèves jusqu'à l'entrée au collège, la baisse des taux de redoublement, les taux de fréquentation, constituent, par exemple, des indicateurs. Les dispositifs d'évaluation externe des élèves (communaux ou régionaux par exemple), peuvent aussi rendre compte de l'amélioration de la qualité de l'établissement.

Outil N°1 : Questionnaire d'auto administré à destination de l'équipe pédagogique



Qualité de l'enseignement dans l'école

1. Selon vous, pour un enseignement de qualité, quelles sont les caractéristiques les plus importantes (+) et les moins importantes (-) : *Indiquez + pour les 3 les plus importantes, et – pour les 3 les moins importantes*

Caractéristiques d'un enseignement de qualité	Indiquez + pour les 3 les plus importantes, et – pour les 3 les moins importantes
La présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et de l'absentéisme de l'enseignant	
Le déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement	
La présence et l'utilisation des ressources adaptées et en nombre suffisant (<i>des locaux aux manuels scolaires</i>)	
Des préparations et des leçons rigoureuses ainsi que de nombreux exercices d'application	
Un environnement qui valorise l'engagement social et intellectuel des élèves	
Une mobilisation de la communauté scolaire en phase avec les attendus de l'équipe pédagogique	
L'adaptation de la prise en charge des élèves défavorisés (<i>enfants handicapés, malades, venant de zones d'accès difficiles, ayant une faible disposition à la scolarité, autres</i>)	
L'adaptation de la prise en charge des filles	
Une rigueur dans le travail proposé aux élèves et de fortes exigences quant à leurs résultats	
Un véritable travail en équipe pédagogique avec une mutualisation d'outils et de démarches intéressantes	

Des évaluations régulières qui permettent d'identifier des élèves en difficulté	
Une bonne gestion de la discipline et tableau toujours bien écrit	
La prise en charge des élèves en difficulté par des formes de tutorat bien pensées	
Le contrôle effectif de la hiérarchie et un accompagnement soutenu des formateurs	
<i>Eventuellement autre, précisez :</i>	

2. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques évoquées dans le tableau ci-dessus qui posent le plus de problème à votre école ?
3. Quelles en sont les raisons ?
4. Quelle est votre appréciation globale sur la qualité des enseignements conduits par votre équipe pédagogique (forces et faiblesses) ?

Forces des enseignements	Faiblesses des enseignements	Remarques

5. Pourriez-vous décrire une action d'amélioration des enseignements entreprise récemment pour résoudre un problème identifié ?

Environnement inclusif et sûr

6. Ordonnez, à partir de cette liste, les dimensions les plus importantes selon vous d'un bon climat scolaire pour votre établissement :

Dimensions d'un bon climat scolaire	Indiquez votre ordre <i>(de 1 à 7/8, 1 pour la moins importante, 7 ou 8 pour la plus importante)</i>
Une stratégie d'équipe cohérente avec la mobilisation de tous	
Le sentiment de justice scolaire	
La prise en compte de la parole des élèves et de leur coopération	
La prévention des violences entre élèves	
La communication avec les familles	
La mobilisation de la communauté scolaire et des partenaires	
La valorisation des réussites des filles	
Éventuellement autre, précisez :	

7. Quelle est, parmi ces dimensions, celle qui pose le plus de problème à votre école, et quelles en sont les raisons ?
8. Quelles ont été les solutions mises en œuvre ou envisagées ?
9. Accueillez-vous des élèves en situation de handicap quel qu'il soit, et si oui dans quelles conditions ? Avez-vous connaissance d'élèves en situation de handicap non scolarisés sur votre secteur géographique ? Quelles en sont les raisons ?

Analyse des forces et difficultés de l'établissement

10. Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant en lien avec votre projet d'école :

Forces de l'établissement	Difficultés de l'établissement

11. Avez-vous le sentiment d'être aidé par votre hiérarchie ? Pourquoi ?
12. Qu'attendez-vous des formateurs ou conseillers ?
13. Qu'attendez-vous de votre administration et de vos supérieurs hiérarchiques ?
14. Qu'attendez-vous des parents d'élèves et de la communauté ?
15. Éventuellement autre(s) commentaire(s) sur l'école

2.2 Fiche pratique N°2 : le suivi des enseignants à leur entrée dans le métier

Le processus d'encadrement est à la fois du domaine du contrôle et celui essentiel de l'aide aux enseignants de l'école. L'accompagnement professionnel de l'enseignant est crucial à sa prise de fonction et pendant les premières années de son activité.

Ainsi, on attend du directeur qu'il suive et encadre les enseignants de son école, même s'il n'a pas d'autorité hiérarchique directe sur l'enseignant (qui relève de l'inspecteur). Cette tâche est parfois difficile à assurer dans la mesure où le directeur lui-même n'est pas toujours suffisamment formé dans le domaine pédagogique, qu'il n'est pas déchargé de classe dans la majorité des cas, et que les tâches administratives liées à sa fonction sont nombreuses.

Cet encadrement représente des activités de contrôle de l'emploi du temps, des cahiers et fiches de planification et de préparation des leçons et des activités d'observation et de conseil en classe pour aider les enseignants à améliorer leurs pratiques.

Le directeur peut (et doit) dialoguer avec le conseiller pédagogique et l'inspecteur sur l'accompagnement professionnel des enseignants de son école (demande de conseil et d'appui méthodologique, demande de formation à l'accompagnement professionnel).

Repère N°1 : l'organisation pédagogique de la classe

Le directeur peut porter son appui sur l'organisation pédagogique de la classe essentielle pour la réussite d'une séance d'enseignement - apprentissage. Il peut cibler une seule ou plusieurs entrées pour son appui auprès de l'enseignant dans la classe. L'observation peut concerner :

- La gestion du tableau noir : Date, discipline et titre de la leçon écrits au tableau, schémas normatifs et lisibles, écriture lisible jusqu'au fond de la salle, utilisation des craies et de couleurs si possible, tableau bien géré (espaces bien répartis pour le plan, les schémas, les explications, la synthèse de la leçon...), utilisation de la règle à bon escient.
- La gestion de l'espace : disposition des tables bancs facilitant le travail des élèves et la circulation dans les rangs, cette disposition peut varier selon l'approche et la stratégie de l'enseignant. Si les travaux de groupes sont fréquents, les tables bancs pourront être disposées à cet effet.
- La gestion du temps : durée impartie aux différentes étapes (révision, nouvelle leçon, application/ évaluation) et des séquences respectées,
- La gestion des élèves : distribution des paroles, appréciation des réponses des élèves, sollicitation de la participation des élèves, prise en compte des différences individuelles des élèves (capacité visuelle, auditive, tactile, intellectuelle), et de la relation socio-affective (timide, agressif, gâté, impulsif,...)
- •La relation pédagogique : Aisance à s'exprimer, clarté dans la formulation des consignes (langage simple, adapté au niveau de ses élèves, parole audible).

Repère N°2 : observation d'une séquence de remédiation

Cette mission de supervision pédagogique est d'autant plus importante qu'elle est forcément contextualisée à l'école, qu'elle peut être journalière contrairement à l'encadrement des formateurs (conseillers pédagogiques, inspecteurs) qui ne sont en mesure d'assurer que des visites sporadiques (parfois même une seule visite annuelle) sur des plages de temps très limitées. Le Directeur, dispose de davantage d'éléments sur l'enseignant et les élèves pour apporter une aide ciblée sur les difficultés réelles. En effet les données de l'école (tableau de bord- résultats des évaluations- etc.) permettent d'observer les résultats des élèves et de suivre les progressions des apprentissages ainsi que leur acquisition globale. Ces éléments entre autres, conduisent le directeur à estimer les besoins de renforcement ou d'appui de certains des enseignants. Ainsi donc, il est en capacité d'organiser, dans

son école, la mise en œuvre d'un dispositif (national ou local) de remédiation afin d'aider les élèves en difficulté.

Pour cela son regard dans la classe, auprès de l'enseignant est indispensable, d'abord pour lui faire prendre conscience des difficultés des élèves lors de séquences et pour l'appuyer dans la remédiation en vue de pallier les lacunes dans les apprentissages. Les séances de remédiations ne sont pas une séquence de plus mais une autre manière d'appréhender des notions qui ont posé des problèmes aux élèves. Il est nécessaire d'obtenir le consentement de l'élève dans cette démarche et de lui apporter si nécessaire un soutien individuel ponctuel. L'enseignant doit être attentif et répondre aux sollicitations des élèves pour les mettre en confiance.

L'outil n°1 est élaboré pour aider le directeur dans une observation de séquence de remédiation. L'observateur y note tous les éléments utiles à l'amélioration de ce type de séquence particulière. L'outil sert à guider le regard de l'observateur pendant la séquence qui ensuite s'appuiera sur cette base pour son entretien avec l'enseignant. C'est parfois au niveau national qu'est élaboré un programme de remédiation pour les élèves. Des contenus et démarches pour des séquences sont proposés mais ils doivent être adaptés à chaque classe en fonction de la réalité des difficultés des élèves. Le directeur, plus expérimenté en principe, apporte son appui à l'enseignant en difficulté dans ce type de situation. Ses principales observations sur les gestes professionnels de l'enseignant sont priorisées et abordées dans la discussion qui suit l'observation en gardant toujours l'idée de la spécificité de la situation.

A partir de difficultés récurrentes constatées dans les classes, le directeur peut animer une réflexion de l'équipe pédagogique et un partage d'expérience en vue d'identifier les meilleures solutions. Celles-ci une fois testées dans les classes peuvent faire l'objet d'un retour lors d'une réunion ultérieure de l'équipe pédagogique. Les problématiques résistantes (par exemple les difficultés d'une proportion significative des élèves en lecture) nécessitent un travail dans la durée avec un va-et-vient entre l'analyse collective et la mise en œuvre de solutions pratiques dans les classes.

Outil N°1 : L'observation d'un dispositif collectif au sein de l'école : Programme d'Enseignement Prioritaire au Niger.



Trame pour l'observation de séances de remédiation dans le cadre d'un dispositif de type "Programme de Mise à Niveau"

Questionnaire à remplir par l'observateur (directeur)

1. Est-ce que la séance observée s'organise dans le cadre du Plan d'Éducation Prioritaire (PEP) ?

Oui, Séance de remédiation en lecture au CM1

2. Quels sont les horaires de l'école (heure de début et de fin des cours) ? Quels sont les horaires de ces séances de remédiation ? Quel est le volume horaire annuel global de ces séances de remédiation ? (Veuillez préciser l'horaire)

*Matin de 8h00 à 12h00 Après midi de 15h30mn à 18h00mn
4 séances de 45mn par semaine (les soirs) = 180mn = 3heures
Volume horaire annuel : du 24 février au 30 juin 2019 = 16 semaines
16 X 3h = 48 heures (volume horaire annuel)*

3. Description synthétique de la séance observée (nombre d'élèves présents, contenus abordés, modalités de réalisation, attitude de l'enseignante et des enfants)

Effectif de la classe en début d'année= 66 élèves

Effectif permanent =57 élèves

Nombre d'élèves présents lors de l'observation =27 élèves (13 filles et 14 garçons)

- Lecture d'un texte qui a pour titre : **Un désastre dans un quartier populaire**, Pour lire et pour écrire CM1, page 70

(Texte de 5 paragraphes)

- Quatre (4) livres pour 27 élèves :
 - Un (1) livre pour un groupe de 4 élèves
 - Un (1) livre pour un groupe de 5 élèves
 - Un (1) livre pour un groupe de 5 élèves
 - Un (1) livre pour un groupe de 9 élèves
 - Un groupe de 4 élèves n'ont pas de livre



- La séance a duré 50mn : de 16h 30mn à 17h20mn

Étape 1 : lecture silencieuse

- Lecture silencieuse du texte (Un désastre dans un quartier populaire) par les élèves pendant 4mn.
- Contrôle de la lecture silencieuse par un questionnement qui a duré 5mn.
 - ✓ *De quoi parle-t-on dans le texte ?*
 - ✓ *Le désastre s'est passé où ?*
 - ✓ *Qu'est-ce que le désastre a provoqué ?*
 - ✓ *Qui sont venus au secours des sinistrés ?*

Réponses des élèves : (produites avec beaucoup de difficultés de la part des élèves, et ayant nécessité une traduction en langue nationale)

- ✓ *Un désastre dans un quartier populaire*
- ✓ *Le désastre s'est passé à Tallajé.*
- ✓ *Un incendie chez Chatou.*
- ✓ *Les sapeurs-pompiers sont venus au secours.*

Étape 2 : lecture magistrale (deux fois, réalisée par l'enseignante)

- Lecture magistrale de l'enseignante (voix audible) qui a duré 5mn.
- Les élèves suivent attentivement la lecture

Étape 3 : lecture à haute voix

- Lecture à haute voix des élèves avec correction des mauvaises prononciations par l'enseignante qui a duré 22mn.



Dix (10) élèves ont lu chacun un paragraphe.



Difficultés identifiées (observées par l'observateur)

- Mauvaises prononciations des mots
- Non-respect des ponctuations
- Non-respect des liaisons et des accents
- Difficulté de déchiffrage de mots longs par certains élèves (3 élèves)

Étape 4 : compréhension du texte

- Explication du texte dans la langue maternelle des élèves (la langue haoussa) par l'enseignante qui a duré 10mn.
- L'enseignante n'a pas posé des questions de compréhension aux élèves.

Étape 5 : évaluation

L'enseignante fait lire à haute voix 4 élèves qui ont déjà lu pendant 4 mn.

Les élèves qui lisent ont participé à la séance.

L'enseignante ne s'intéresse pas aux élèves qui ne lisent pas :

- Dix (10) élèves sur 27 lisent assez bien ;
- Dix sept (17) élèves n'ont pas été interrogés car la maîtresse a dit qu'ils ne savaient pas lire

4. Nombre d'élèves en difficulté. Lors de l'observation, l'observateur quantifie le nombre d'élèves en difficulté selon les situations suivantes : 1) nombre ou part d'élèves échouant aux exercices d'application ; 2) nombre ou part d'élèves échouant aux interrogations orales ; 3) nombre ou part d'élèves échouant à l'évaluation de fin de séance (si ces situations se produisent).

L'enseignante déclare que :

- *Nombre d'élèves en difficulté : 20 élèves sur 57 ;*
- *Nombre d'élèves moyens en lecture : 22 élèves sur 57 ;*
- *Nombre d'élèves assez bons en lecture : 15 élèves sur 57*

L'observateur constate que :

- *Nombre d'élèves qui lisent pendant l'observation : 10 élèves sur 27.*
- *Nombre d'élèves qui ne lisent pas pendant l'observation : 17 élèves sur 27.*

Entretien avec l'enseignante (pour réfléchir sur la spécificité de la séance de remédiation)

1. Est-ce que votre séquence a réussi ? Si oui, sur quels éléments vous basez-vous pour l'affirmer ? Si non, précisez pourquoi.

« La séquence a réussi selon l'enseignante... »
 « Parce que les élèves ont participé pendant la séquence (10 élèves sur 27 lisent assez bien) »

Avez-vous une planification de vos séances de remédiation ?

Le PEP est disponible
 Elle n'a pas de guide pour le PEP.
 Livre de l'élève : Pour lire et pour écrire CM1

Outils N°2 : Questions génériques pouvant servir à orienter l'observation de la classe et de l'école



Grille simplifiée d'appréciation de la gestion des élèves, de l'espace et du tableau¹¹

Cette grille est renseignée par le directeur au cours de l'observation							
Dans un gradient de 1 à 4, 1 étant « pas du tout » et 4 « tout à fait »				1	2	3	4
1. Le climat d'enseignement est-il stimulant pour les élèves ?							
1.1. L'enseignant encourage-t-il certains élèves plus en retrait à participer ?							
1.2. L'enseignant encourage-t-il tous les élèves dans leur participation ?							
1.3. Les réussites des élèves sont-elles valorisées ?							
1.4. Les erreurs des élèves sont-elles analysées pour être dépassées ?							
1.5. Les élèves sont en confiance et ne cherchent manifestement pas à cacher leurs productions ?							
2. Les différences entre élèves sont-elles prises en compte ?							
2.1. L'enseignant adapte-t-il les notions de son cours en fonction des capacités de la classe ?							
2.2. L'enseignant adapte-t-il le rythme des apprentissages en fonction des capacités de la classe ?							
2.3. Les différences entre les élèves sont-elles prises en compte lorsque les consignes sont données ?							
2.4. L'enseignant guide-t-il les échanges verbaux sans privilégier systématiquement les réponses attendues ?							
2.5. L'enseignant semble-t-il à l'écoute des élèves notamment ceux qui sont manifestement en difficulté ?							
3. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ?							
3.1. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ?							
3.2. La gestion du tableau est-elle efficace ?							
3.3. Les ressources utilisées lors de la séance sont-elles utilisées à bon escient ?							
3.4. La communication entre les élèves est-elle favorisée par l'aménagement des espaces de travail ?							
3.5. Le positionnement et les déplacements de l'enseignant pendant le cours sont-ils opportuns ?							

¹¹ Volume 1 des outils qui accompagnent le guide méthodologique. Grille simplifiée d'appréciation qualitative de l'efficacité des enseignements.

Éléments d'explication des questions génériques précédentes

1.1. L'enseignant encourage-t-il certains élèves plus en retrait à participer ? Il ne suffit pas alors d'interroger seulement les élèves qui demandent à prendre la parole mais aussi ceux qui ne lèvent pas la main et en les accompagnant davantage dans les réponses.
1.2. L'enseignant encourage-t-il tous les élèves dans leur participation ? Lorsque l'enseignant interroge les élèves fait-il circuler la parole auprès du plus grand nombre d'élèves ?
1.3. Les réussites des élèves sont-elles valorisées ? L'enseignant félicite la participation et les bonnes réponses pour encourager tous les élèves à participer également et sans stresser ceux qui ont peur de répondre
1.4. Les erreurs des élèves sont-elles analysées pour être dépassées ? Lorsque l'enseignant perçoit une erreur chez un élève prend-il le temps d'essayer de comprendre pourquoi l'élève s'est trompé par exemple en prenant le temps de dialoguer avec lui ?
1.5. Les élèves sont en confiance et ne cherchent manifestement pas à cacher leurs productions ? Les élèves sont en confiance lorsqu'ils savent que s'ils se trompent l'enseignant va les aider. Aussi ils ne cherchent pas à cacher leurs erreurs ou leur incompréhension
2.1. L'enseignant adapte-il les notions de son cours en fonction des capacités de la classe ? Les notions abordées sont-elles adaptées aux progressions du programme et correspondent-elles aux élèves au vu de leurs résultats ?
2.2. L'enseignant adapte-t-il le rythme des apprentissages en fonction des capacités de la classe ? L'enseignant doit ralentir le rythme de son cours ou reprendre des explications s'il s'aperçoit que des élèves sont en difficulté.
2.3. Les différences entre les élèves sont-elles prises en compte lorsque les consignes sont données ? L'enseignant vérifie-t-il la compréhension de ses consignes et en cas de difficulté veille-t-il à les reformuler avec des exemples et dans ce cas est-il alors attentif aux élèves en difficulté ?
2.4. L'enseignant guide-t-il les échanges verbaux sans privilégier systématiquement les réponses attendues ? L'enseignant évite de demander toujours aux élèves de terminer ses phrases car c'est une compétence de très faible niveau et lorsqu'il interroge les élèves les questions sont-elles suffisamment ouvertes pour qu'il y ait plusieurs réponses possibles ?
2.5. L'enseignant semble-t-il à l'écoute des élèves notamment ceux qui sont manifestement en difficulté ? L'enseignant prend-il assez le temps de travailler avec les élèves en difficulté, ou prend-il le temps de reformuler ses consignes ou explications, dès lors que des élèves n'ont pas compris ce qu'on attend d'eux ?
3.1. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ? La classe est organisée de manière à rendre les apprentissages plus faciles comme par exemple la bonne orientation des tables-bancs, l'éclairage du tableau et la lumière dans la classe, la ventilation etc.
3.2. La gestion du tableau est-elle efficace ? Qualité de l'écriture et la gestion des différents espaces du tableau ...
3.3. Les ressources utilisées lors de la séance sont-elles utilisées à bon escient ? L'enseignant a-t-il suffisamment réfléchi au moment où il utilise telle ou telle ressource dans son cours ?
3.4. La communication entre les élèves est-elle favorisée par l'aménagement des espaces de travail ? La communication est-elle réduite à celle du professeur vers les élèves, ou les élèves communiquent-ils également parfois entre eux à l'invite de l'enseignant pour qu'ils apprennent également à s'écouter entre pairs ?
3.5. Le positionnement et les déplacements de l'enseignant pendant le cours sont-ils opportuns ? L'enseignant reste-t-il devant la classe à côté du tableau ou circule-t-il notamment au fond de la classe à certains moments stratégiques ?

Points de vigilance : Ces questions ne doivent pas être utilisées comme une grille de contrôle de la prestation de l'enseignant. Les questions ci-dessus constituent simplement des repères pour le directeur pouvant lui permettre de dégager rapidement des points saillants de son observation sur lesquels il aimerait revenir avec l'enseignant pendant l'entretien conseil.

Annexe 1 : Bibliographie

Éléments sur le référentiel métier du chef d'établissement

- Documents du réseau francophone des chefs d'établissements AFIDES Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires www.afides.org
- Le métier de chef d'établissement numéro thématique de la Revue Internationale de Sèvres France Education (ex CIEP) N°60 sept 2012
- National college for school leadership - NSCL
- European qualifications network for effective leadership www.leadership-in-education.eu
www.schoolleadership.eu
- Association française des acteurs de l'éducation nationale www.afae.fr

Outil tableaux de bord d'école

- Data must speak – Les données doivent parler : initiative multi-pays UNICEF

Outils sur la gestion participative des écoles

- Outils développés par la JICA
- Outils développés par des ONG Aide et Action (Madagascar Programme Education de base à Madagascar, Togo), PLAN

Outils sur les projets d'écoles

- Outils développés par les ministères en charge de l'éducation ;
- Guide **agir sur le climat scolaire à l'école primaire- MEN- dgesco - eduscol.education.fr**
- Outils développés avec l'appui d'ONG (Aide et Action, Plan International)
- Outils développés avec l'appui de PTF (JICA, AFD, UNICEF)
- évaluation de projets d'écoles (cf. au Sénégal évaluation du PAOES Bruno Suchaud)

Outils sur la vie scolaire

- Outils de l'UNICEF : école amie des enfants, amie des filles
- Outils du programme soutenu par l'AFD au Bénin pour les collèges (création d'une inspection vie scolaire)
- Guide « **Agir sur le climat scolaire à l'école primaire** » - **MEN- dgesco - eduscol.education.fr**

Vue d'ensemble sur la problématique

- Repères et outils pour l'amélioration de la qualité de l'éducation - Jean-Claude Balmès - AFD -2016, réédité en 2019, notamment fiches sur l'enjeu 10 : *Le climat de l'école, le rôle et la formation des chefs d'établissement*
- L'école au service de l'apprentissage en Afrique - Sajitha Bashir, Marlaine Lockheed, Elizabeth Ninan, Jee-Peng Tan - Collection Perspectives - Banque Mondiale - AFD ; 2019

Références de projets de professionnalisation des directeurs d'écoles

- Répertoriés et résumés par Jean-Claude Balmès in « Repères et outils pour l'amélioration de la qualité de l'éducation » op.cit.

Le programme **RESAFAD** – Pour Réseau africain de formation à distance - a été le premier programme développé à compter de 1995 et déployé en 1997¹² dans quatre pays (Burkina Faso, Mali, Guinée, Togo), visant à valoriser les directeurs d'école en Afrique Sub-Saharienne francophone. Il s'est agi de tester, pour la formation des directeurs d'école, de nouvelles modalités de formation à distance basées sur l'autoformation assistée et un nombre limité de regroupements. Chaque équipe pays a travaillé de façon autonome mais un travail collaboratif en réseau a été mis en place entre pays ainsi qu'avec un consortium d'universités françaises intervenant en soutien. Plusieurs modules de formation (support papier et support vidéo) ont été conçus dans ce cadre.

¹² Financement du ministère français de la coopération et du développement

Le programme « **Leadership for Learning** » mis en œuvre au **Ghana**¹³, dans le cadre d'un partenariat entre l'institut de planification et d'administration de l'éducation de l'université de Cape Coast et l'université de Cambridge (J. MacBeath et S. Swaffield), a, en 2009, assuré la formation et le suivi de 124 chefs d'établissements issus de dix régions (échantillon représentatif de la diversité des situations au Ghana). L'objectif était de modifier radicalement le rôle des chefs d'établissement pour passer d'une fonction essentiellement gestionnaire à celle de « transformational leader » pilote du changement au sein de l'école pour promouvoir les apprentissages et la participation de tous au changement et à l'évaluation de l'école. Trois regroupements successifs de trois semaines ont été opérés en 2009, 2010 et 2011 pour la formation et les retours d'expérience dans les établissements. Ce programme a ensuite été étendu à 3000 chefs d'établissement ; une formation a également été proposée aux superviseurs et responsables de district.

Des changements significatifs ont été observés au sein des établissements concernés pour ce qui concerne le climat scolaire, la motivation des enseignants, les pratiques enseignantes (davantage de travail en groupe), et l'engagement des élèves. Ces transformations se sont traduites par une amélioration sensible des résultats des élèves (aux tests de lecture et aux examens de fin de primaire)

Les principes du « Leadership for Learning » ont été intégrés dans la dernière édition du guide du chef d'établissement.

<https://www.educ.cam.ac.uk/centres/archive/cce/initiatives/projects/leadership/>

Le programme « **L'école, amie des enfants** » de l'UNICEF, appelle à une démarche intégrée pour donner aux enfants toutes leurs chances. Les questions matérielles (infrastructures, manuels, etc.) y sont bien sûr abordées mais la question du climat scolaire, de la sécurité des enfants et de leur participation aux prises de décision les concernant y occupent une place importante. La grille d'évaluation d'une école de qualité proposée par l'UNICEF (cf. Annexe B.2.) illustre cette démarche intégrée et participative.

Voir également des Rapports de conception, supervision et d'évaluation des programmes ayant inclus une composante significative consacrée à la formation des chefs d'établissement : exemples :

- Madagascar (PAUET (BM), PAEB (BM), PASSOBA(UE), EPTM (AFD), Aquem AFD) ;
- Niger :
- Burkina Faso :
- Sénégal : PAOES, PADES
- Côte d'Ivoire : IFADEM Formation chefs d'établissements
- Togo : EPTT ; PAREC

oooOooo

¹³ Financement du DFID