

Organisation de Lutte Contre le Taux d'Echecs
en milieu Scolaire et Universitaire en Côte d'Ivoire



Travail-Efficacité-Réussite

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE L'ALPHABETISATION

DIRECTION DE LA PEDAGOGIE ET
DE LA FORMATION CONTINUE

**MODULES DE FORMATION PEDAGOGIQUE
DE QUALITE DES DIRECTEURS D'ECOLES
OU DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS
SCOLAIRES PRIVES**

Elève Administrateur en formation

Le Directeur

P/Le Président

Le Formateur Professionnel

Introduction

Un Directeur d'école est un Directeur d'école primaire ou un Directeur d'école secondaire ou Directeur des études secondaires.

Un Directeur d'établissement scolaire est un Directeur d'établissement scolaire primaire ou un Directeur d'établissement scolaire secondaire ou Directeur des études secondaires. A cet effet, le système scolaire est un système socioculturel qui se rattache à un système plus global qu'est la société et sa structure économique et l'école est le reflet d'une société qui la nourrit de ses aspirations, de ses biens culturels, de ses liens avec les domaines politiques et économiques.

De par sa position au sein de l'école, le directeur d'école est au centre de ces bouleversements sociaux, économiques, politiques et culturels. Ses fonctions ont été légalement officialisées dans le cadre de la refonte de la loi sur l'Instruction qui s'inscrit dans une préoccupation du législateur de répondre aux besoins nouveaux amenés par l'évolution de notre société. Cette évolution, les lois et les règlements qui en découlent exigent une adaptation constante des pratiques et des actions du directeur d'établissement scolaire. Ses responsabilités étant associées au domaine d'éducation exigent de celui-ci qu'il soit en interaction continuelle avec une foule d'agents.

En effet, en plus d'être impliqué au niveau de la gestion d'établissement scolaire, il doit veiller à impliquer davantage les différents personnels à la gestion de leur école tout en agissant comme personne ne ressource au sein des divers comités où sont représentés tant les parents, les enseignants que le personnel de soutien. Les éléments suivants pour illustrer la complexité des rôles joués par le directeur d'établissement scolaire:

- l'activité éducative est complexe;
- l'écart des responsabilités et de l'autorité en fonction des normes;
- les relations de travail toujours plus complexes;
- l'étendue des aspects administratifs et éducatifs de la fonction;
- le grand nombre d'intervenants;
- les nombreux rôles de l'école;
- les phénomènes sociaux et économiques;
- la disparité des clientèles;
- les lois et leur gestion.

Plusieurs certains auteurs (Bertrand et Valois) soulignent l'aspect contradictoire des rôles du directeur d'établissement. D'après eux, certains facteurs environnementaux exigent qu'il soit décideur pour certaines choses et animateurs pour d'autres.

Ils identifient cinq facteurs qui semblent constituer l'essentiel de la problématique du directeur d'établissement scolaire:

- la variété dans le rôle général;
- les données de l'environnement;

- la présence de personnel professionnel;
- l'activité des groupes de pression et
- les besoins d'éthique professionnelle.

Le directeur d'établissement scolaire doit être en mesure d'assumer les responsabilités de la gestion d'école, tant au point de vue administratif que pédagogique, de l'ensemble des programmes et des ressources d'une école, conformément aux responsabilités définies par la commission. Il doit aussi être en mesure de s'assurer que l'école se donne une orientation propre ou un projet éducatif et établir les relations avec la communauté desservie par l'école et plus particulièrement la participation avec les parents du Comité d'école et avec les membres du Conseil d'orientation.

La gestion administrative et pédagogique d'une école requiert donc des connaissances, des habiletés et des attitudes de base qui ne sont pas l'objet d'apprentissage lors de la formation des maîtres et des professeurs qui ne peuvent être acquises uniquement lors de l'exercice d'enseignement. Nous nous questionnons donc sur les besoins et la pertinence d'une formation appropriée, destinée au praticien qui s'engage dans la fonction de directeur d'établissement scolaire, afin de lui permettre de gérer avec efficacité les différentes situations qu'il rencontrera lors de son accession à la fonction. En effet, comme le précise Morand : «La compétence professionnelle, ça ne s'improvise pas, ça ne tombe pas du ciel avec l'acte de nomination». Nous croyons que les enseignants qui décident de s'engager dans la fonction de direction d'établissement scolaire le font avec la conviction d'améliorer les choses. Toutefois, leur unique expérience d'enseignement leur permet-elle d'avoir les outils nécessaires pour gérer efficacement les nombreux problèmes qu'ils rencontreront ? De plus, cette transition de la fonction d'enseignant à la fonction de direction apporte certains problèmes au nouveau gestionnaire particulièrement au niveau de sa relation avec ses anciens collègues.

Le fait qu'aucune formation ne soit exigée préalablement à l'accession à la fonction qui leur permettra de mieux comprendre les besoins de préparation à la fonction de direction d'établissement et plus particulièrement de préciser la perception des directeurs envers cette préparation. À cet effet, nous préciserons les fonctions et pouvoirs du directeur d'établissement. Nous présenterons les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires au directeur efficace.

Nous traiterons de la formation du directeur et nous analyserons la perception des directeurs d'établissement scolaire interrogés envers l'importance d'un programme de formation initiale.

La formation de qualité des Directeurs d'écoles s'articule autour de treize modules :

MODULE 1 : le directeur d'école ; sa mission et le pilotage pédagogique.

MODULE 2 : l'organisation et le principe de fonctionnement de l'établissement scolaire

MODULE 3 : le directeur, porte -parole de l'école ; l'administration scolaire et la responsabilité juridique et la communication administrative.

MODULE 4 : Le rôle du directeur d'établissement scolaire.

MODULE 5 : La formation du directeur d'école et la méthodologie.

MODULE 6 : Le métier de directeur d'école et la déontologie.

MODULE 7 : Les domaines d'organisation et les techniques de l'accomplissement de la mission de l'école.

MODULE 8 : La mission de l'association sportive dans l'éducation.

MODULE 9 : La mission de l'école et de ces acteurs pour la protection des élèves.

MODULE 10 : Les exercices d'application n°1 et 2.

MODULE 1 : LE DIRECTEUR D'ECOLE ; SA MISSION ET LE PILOTAGE PEDAGOGIQUE

CHAPITRE I : LE DIRECTEUR D'UN ETABLISSEMENT SCOLAIRE

1- Qu'est ce qu'un directeur d'école ?

Un Directeur d'établissement scolaire est un chef administrateur qui a plusieurs missions à accomplir dans la gestion d'un établissement.

La fonction de Directeur d'établissement scolaire implique l'exercice de responsabilités qui demandent des connaissances et des compétences particulières, précisées par la circulaire MENET –FP / DEEP/ du 20 Novembre 2015, relative au référentiel métier des directeurs d'établissement scolaire.

Une formation spécifique se révèle donc indispensable préalablement à la prise de fonction.

2- Mission du metier : directeur d'école

Etre directeur c'est avoir une lourde responsabilité importante au sein d'un établissement scolaire et vous être dans l'obligation d'accomplir de nombreuses missions dont la nature dépendra essentiellement de la taille de la structure, mais également du degré d'enseignement. En effet, certains directeurs peuvent être déchargés de classe, tandis que d'autres devront assumer un double emploi du temps oscillant entre enseignement et gestion administrative. Dans la majorité des cas, les directeurs ou directrices doivent :

- superviser et coordonner les équipes d'enseignants ;
- organiser la vie scolaire ;
- assurer l'animation pédagogique de l'établissement ;
- représenter l'établissement scolaire auprès des parents d'élèves ;
- contrôler le respect des programmes scolaires officiels ;
- mettre en œuvre les orientations pédagogiques et éducatives nationales ;
- mettre en place les plannings de l'ensemble du personnel ;
- recevoir les parents d'élèves sur rendez-vous ;
- jouer le rôle d'interface entre les parents d'élèves, l'Education nationale et les partenaires institutionnels ;
- assurer les inscriptions des nouveaux élèves ; assister aux réunions pédagogiques et aux conseils de classe ;
- intervenir pour dénouer des situations problématiques ;
- veiller à la bonne application du règlement intérieur de l'établissement ;
- assumer différentes tâches administratives ;
- symboliser l'autorité morale au sein de l'établissement.

Un proviseur dans le public peut comme tout fonctionnaire évoluer en grade : selon trois grades : la seconde classe, la première classe et enfin la hors classe, en fin de carrière. Les responsabilités ainsi que le salaire varient selon ces trois grades.

CHAPITRE II : LE PILOTAGE PEDAGOGIQUE D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

1- Le pilotage pédagogique de l'école

Le pilotage pédagogique de l'école nécessite des connaissances concernant :

- le système éducatif ivoirien au regard des systèmes éducatifs africain ;
- l'organisation de la scolarité et l'acquisition du socle commun de connaissances, de compétences et de culture ;
- le rôle et le fonctionnement du conseil d'école et du conseil des maîtres et du conseil école-collège ;
- les projets d'école, les projets de cycle ;
- l'évaluation des élèves ;
- les structures et les dispositifs d'aide aux élèves en difficulté ;
- la scolarité des élèves en situation de handicap ;
- le parcours des élèves dans la scolarité obligatoire.

Il se traduit notamment par la mise en œuvre de compétences concernant :

2-L'animation et l'impulsion

- animer une équipe et favoriser l'intégration de tous les personnels au sein de cette équipe ;
- veiller à la cohérence des pratiques pédagogiques et éducatives au sein de l'école, notamment en présidant et animant le conseil des maîtres ;
- assurer la coordination entre l'équipe pédagogique et les intervenants réguliers ou ponctuels pendant le temps scolaire ;
- assurer la mise en œuvre du projet personnalisé de scolarisation des élèves handicapés ;
- assurer la mise en œuvre de tous les dispositifs nécessaires à la scolarité des élèves à besoins particuliers ;
- participer à des concertations et à des constructions de projets avec des enseignants du second degré.

3) Le Pilotage

- s'inscrire dans une démarche de projet ;
- utiliser les outils numériques (bases de données et logiciels) pour le pilotage pédagogique ;
- sensibiliser les équipes pédagogiques aux signes de mal-être des enfants et mobiliser la communauté éducative dans les démarches appropriées.

MODULE 2: L'ORGANISATION ET LE PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

I : LE PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT

Afin de veiller à la bonne marche de l'école et au respect de la réglementation qui lui est applicable, le directeur d'école doit maîtriser les connaissances relatives aux domaines suivants :

- les principes fondamentaux de l'école : laïcité, neutralité et gratuité ;
- le ministère chargé de l'éducation nationale : son administration comme les DREN et les inspections ainsi ses services départementaux et particulièrement les institutions et les acteurs de l'enseignement du premier degré et du second degré ; le dialogue social et l'exercice du droit syndical ;
- la répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales en matière d'éducation.
- les statuts et les missions des différents personnels intervenant à l'école ;
- l'obligation scolaire et le contrôle de l'assiduité ;
- les règles relatives à la surveillance et à l'encadrement des élèves ;
- les règles relatives à l'organisation des sorties scolaires et à l'intervention de personnes extérieures pendant le temps scolaire ;
- la sécurité et la salubrité des locaux ;
- les accidents et les assurances ;
- le règlement type départemental et le règlement intérieur de l'école ;
- l'hygiène, la prévention et la santé scolaire ;
- la protection de l'enfance ;
- les règles relatives à la protection des données personnelles dans l'utilisation des médias numériques ;
- l'argent à l'école (les grands principes de finances publiques notamment).

L'exercice de cette mission nécessite la mise en œuvre de compétences concernant :

1) L'admission, l'accueil, le contrôle de l'assiduité et la surveillance des élèves :

- utiliser les outils mis à disposition pour procéder à l'admission des élèves et s'assurer de leur assiduité ;
- organiser les services de façon à ce que la surveillance des élèves soit assurée pendant la totalité du temps scolaire et des activités pédagogiques complémentaires ;
- établir une procédure d'échange régulier d'informations avec les responsables des activités périscolaires pour être informé de ces activités et des élèves qui y participent ;
- organiser le suivi des élèves absentéistes et mettre en place, entre l'équipe pédagogique et les responsables de l'élève, un dialogue de nature à rétablir l'assiduité.

2) la présidence du conseil d'établissement scolaire

- organiser et animer une réunion ;
- savoir prendre en compte les points de vue des différentes composantes dans l'exercice de la présidence du conseil d'école ;
- impliquer la communauté éducative dans l'action d'établissement scolaire, notamment dans le cadre de l'élaboration du projet d'école ;
- rendre compte de la réalisation du projet d'école au conseil d'école.

3) le règlement intérieur de l'école

- coordonner l'élaboration et l'actualisation du règlement intérieur d'établissement scolaire;
- veiller à une mise en œuvre cohérente du règlement intérieur par tous les adultes ; en assurer la présentation et l'explication aux parents ou aux personnes responsables des élèves.

4) la répartition des moyens et l'organisation des services

- mettre en place un fonctionnement en équipe et faire prévaloir un principe de cohérence dans le travail collectif ;
- organiser le service de tous les personnels dans l'école en tenant compte des différents statuts
- participer à la procédure de recrutement des enseignants.

5) La Sécurité à l'école

- entretenir la vigilance de tous les adultes de l'école sur la problématique de la sécurité des locaux, matériels et équipements ;
- contribuer à l'élaboration du « plan particulier de mise en sûreté ».

II - LES RELATIONS LES PARENTS ET LES PARTENAIRES DE L'ECOLE

Dans le cadre de ses fonctions, le directeur d'établissement scolaire est en relation avec la commune, les parents d'élèves et l'ensemble des partenaires d'établissement scolaire. Cela nécessite des connaissances concernant :

1) la commune et l'établissement privé de coopération intercommunale

- l'organisation des services communaux ou intercommunaux ;
- le fonctionnement de la commune, quand la compétence scolaire lui est délégué ;
- le service d'accueil ;
- les règles relatives à l'utilisation des locaux scolaires

2) les parents d'élèves :

- les droits et obligations des parents d'élèves (droit d'information, d'expression, de participation, droit de se constituer en association) ;
- l'exercice de l'autorité parentale.
- organiser une concertation régulière avec les responsables des activités périscolaires.

5) les relations avec les parents d'élèves

- organiser les élections des représentants de parents d'élèves et en contrôler la régularité ;
- organiser avec les enseignants l'accueil des parents et la réunion des parents des élèves nouvellement inscrits ;
- favoriser l'implication des parents au sein de l'établissement scolaire ;
- faire respecter les principes de neutralité et de laïcité dans l'école et savoir conduire le dialogue avec les familles en cas de non-respect de ces principes ;
- informer les parents de leurs droits et leurs obligations au sein de l'école en référence au règlement intérieur de l'école et à la charte de la laïcité ;
- respecter les principes de l'autorité parentale conjointe en matière de scolarisation

MODULE 3 : LE DIRECTEUR, PORTE -PAROLE ; L'ADMINISTRATION SCOLAIRE LA RESPONSABILITE JURIDIQUE et LA COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

CHAPITRE I : LE DIRECTEUR, PORTE -PAROLE D'ECOLE

1. L'influenceur.

Tenter de persuader pour faire valoir ses idées et ses choix.

2. Le chargé des politiques.

Mettre en vigueur les politiques scolaires ou du ministère de l'Education.

3. L'agent de liaison.

Développer des relations avec les divers agents intéressés à l'Education.

4. L'animateur pédagogique.

Prendre part aux décisions liées à l'activité pédagogique.

5. Le contrôleur.

Vérifier l'atteinte des objectifs et le rendement du personnel.

6. Le négociateur.

Négocier l'organisation des services à l'école avec les agents extérieurs.

7. L'organisateur de la vie scolaire.

Organiser les activités scolaires et parascolaires.

8. Le symbole.

Représenter l'école dans les manifestations sociales.

9. L'intégrateur.

Faciliter les échanges et les relations et gérer les conflits.

10. L'agent de changement.

Promouvoir les projets nouveaux, les initiatives.

11. Le distributeur de ressources et l'intendant.

Répartir les ressources humaines, matérielles et financières.

12. Le gestionnaire du personnel.

Gérer toutes les ressources humaines.

13. Le promoteur.

Travailler à une vision commune de l'école de la part des différents intervenants.

14. Le maître de salle.

Voir au bien-être des élèves sous toutes ses formes.

15. Le directeur est responsable pour porter au choix :

- la qualité du Curriculum/ apprentissage.
- les services aux élèves.
- la Relation école-milieu.
- la recherche et développement.

16- Le moteur d'établissement est responsable de :

- la Gestion des ressources humaines.
- la Gestion des ressources physiques.
- la Gestion des ressources financières.

Le MEQ dans son guide d'auto-appréciation sur les pratiques administratives et pédagogiques des directeurs d'établissement identifient les principales activités et techniques de gestion suivantes :

Activités de gestion :

- la gestion des services éducatifs de l'école;
- la gestion des ressources humaines de l'école;
- la gestion des ressources matérielles et financières de l'école;
- la participation des divers agents à la vie de l'école;
- les relations de l'école avec la famille et la communauté;
- les relations avec les élèves;
- le développement personnel dans la fonction.
- Techniques de gestion:
- le processus de gestion;
- la prise de décision;
- la gestion des conflits;
- la supervision de l'enseignement;
- l'évaluation du rendement;
- la conduite des réunions.

Les inspecteurs doivent parfois inspecter le travail du directeur d'établissement pour porter un jugement pour varier et fragmenter, et que les communications interpersonnelles sont primordiales.

Ils s'entendent pour identifier le directeur d'école, comme étant la seule autorité fonctionnelle dans les méandres des systèmes patronaux et syndicaux ayant pour

rôle de faire fonctionner l'école et de s'assurer du meilleur service aux élèves.

Ils comparent les rôles d'inspecteur et de directeur en spécifiant que le premier est davantage orienté vers une amélioration de l'enseignement, tandis que le

deuxième l'est davantage dans le sens de l'amélioration du climat organisationnel de l'école. Le directeur doit donc être à la fois leader, superviseur, et administrateur (manager), un rôle l'emportant sur les autres selon le contexte situationnel.

Dans son rôle d'administrateur, il gère les politiques et règlements en vigueur.

Dans son rôle de superviseur il guide, encourage et motive son personnel afin d'assurer un enseignement efficace.

Enfin, dans son rôle de leader, il agit de manière à inciter les autres à le suivre, en se préoccupant davantage des conditions et en laissant aux autres le soin de se diriger eux mêmes. Ainsi, la profession de directeur d'école est régie essentiellement par deux cadres légaux. La Loi sur l'instruction publique et le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs.

CHAPITRE II : L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

INTRODUCTION

L'administration scolaire est une discipline qui couvre à la fois la législation, la réglementation scolaire, les écritures administratives (procès verbal, compte rendu, rapport d'activités). Elle relève du droit administratif qui est l'ensemble des dispositions réglementaires et législatives qui régissent les rapports dans l'administration.

I. NOTIONS D'ADMINISTRATION GENERALE

1.1. La hiérarchie des normes juridiques

La hiérarchie des normes juridiques est un classement hiérarchisé de l'ensemble des normes qui composent le système juridique d'un Etat de Droit pour en garantir la cohérence et la rigueur. Elle est fondée sur le principe qu'une norme doit respecter celle du niveau supérieur et la mettre en œuvre en le détaillant.

Dans un conflit de normes, elle permet de faire prévaloir la norme du niveau supérieur sur la norme du niveau inférieur ou subordonné.

Ainsi un acte administratif doit respecter les lois, la constitution, les traités et conventions internationales.

De façon hiérarchique l'on note :

- 1- Les traités et conventions internationales ratifiés par l'Etat
- 2- La Constitution de l'Etat
- 3- La loi
- 4- L'ordonnance présidentielle
- 5- Le décret
- 6- L'arrêté
- 7- La circulaire
- 8- La note de service

1.2. Le principe de l'unicité de commandement

C'est un principe cardinal de l'administration qui stipule qu'un agent ne doit répondre que d'un seul chef hiérarchique. Il ne peut pas répondre de deux chefs hiérarchiques à la fois car cela serait source de désordre et créerait un grave dysfonctionnement.

Exemples :

a-Dans le secteur public

- L'Éducateur a pour chef hiérarchique l'Inspecteur d'Éducation
- l'Inspecteur d'Éducation a pour chef hiérarchique le Chef d'Établissement Secondaire

b-Dans le secteur privé

- L'Éducateur a pour chef hiérarchique le Directeur des Études de l'Établissement
- le Directeur des Études a pour chef hiérarchique le Fondateur ou le Président du Conseil d'Administration de l'École.

1.3. Le principe hiérarchico-fonctionnel

Le principe hiérarchique dans l'Administration prescrit que tout agent doit dépendre d'un supérieur immédiat qui se nomme **chef hiérarchique** et l'agent est dénommé **subordonné hiérarchique**.

Le subordonné hiérarchique rend compte à son supérieur hiérarchique.

Le principe fonctionnel dans l'Administration prescrit une division du travail pour plus d'efficacité. Les activités, les tâches sont organisées et conduites par spécialité.

Exemples :

a- Au niveau du Gouvernement

Il existe des départements ministériels : Éducation-Formation, Économie et Finances, Emploi et Protection Sociale etc...

b- Au niveau de l'Établissement Scolaire Public

Il existe le département des Enseignements (Pédagogie), le département de la vie scolaire, le département des finances et du matériel, le département d'orientation etc...

Organisation du principe hiérarchico-fonctionnel.

Les départements au niveau des établissements sont dirigés par des responsables qui rendent compte au chef d'établissement de qui ils reçoivent des instructions.

Le principe hiérarchico-fonctionnel proscrit que l'économe donne des instructions aux Éducateurs ou aux professeurs.

Le censeur ne peut pas donner des instructions à l'Inspecteur d'Éducation ou à l'Économe. L'Économe ne peut pas donner des instructions au Censeur ou à l'Inspecteur d'Éducation.

c- Au niveau des établissements privés

Le ne reçoit ses ordres que du Fondateur et de l'Inspecteur et de la DREN . Il ne peut aucunement recevoir des instructions du comptable ou de l'Econome pour conduire ses activités. Il ne peut aussi subir leur contrôle.

Conclusion partielle

Les disfonctionnements constatés sont le fait du non-respect des principes cardinaux de l'Administration et des actes réglementaires (décrets, arrêtés, circulaires) qui les régissent.

II. LES GRANDS PRINCIPES DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

La loi des reformes de l'enseignement n°95-696 du 7 septembre 1995 garantit le droit à l'éducation à tous les citoyens et détermine les principes fondamentaux de l'éducation.

- ☐ Le principe de l'égalité entre les hommes
- ☐ Le principe de la neutralité de l'école
- ☐ Le principe de la gratuité de l'école

2.1. Le principe de l'égalité entre les élèves

Le Principe prend sa source dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. On peut aussi citer le préambule de la constitution ivoirienne comme source de l'égalité entre les hommes. Selon ce principe, tous les élèves sont égaux devant la Loi et devant l'Ecole.

2.2. Le principe de la neutralité (Laïcité) de l'Ecole

C'est le Principe de la neutralité de l'Etat, des Services Publics : ce qui entraine la neutralité religieuse et la neutralité politique.

2.3. Le principe de la gratuité de l'Ecole

L'Ecole est démocratique. L'Etat permet à chaque citoyen à travers cette Institution de s'insérer dans la société.

III. LES CONSEILS DANS UN ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

3.1. Le Conseil Intérieur

a) Rôle:

L'aménagement du milieu scolaire de telle manière qu'il exerce une action éducative positive.

c) **Composition des membres des écoles secondaires:**

Président : Le Chef d'Etablissement

Membres

- L'Adjoint au Chef d'Etablissement
- L'Econome
- L'Inspecteur d'Education
- 06 Professeurs élus par discipline en début d'année scolaire
- 01 Educateur élu par ses pairs
- 01 représentant du personnel administratif et de service
- Le Président du Conseil Scolaire des Délégués d'Elèves
- Le Président de l'Association des Parents d'Elèves de l'Ecole

b) **Composition des membres des écoles primaires :**

Président : Le Chef d'Etablissement

Membres

- L'Adjoint au Chef d'Etablissement
- 05 instituteurs élus par discipline en début d'année scolaire
- 01 représentant du personnel administratif et de service
- Le Président de l'Association des Parents d'Elèves de l'Ecole

3.2. Le Conseil d'Enseignement

Circulaire N° 127124/DSD du 10 Octobre 1968

a) Rôle :

Il permet aux professeurs d'une même discipline de confronter leurs expériences et leurs impressions, de faire l'expérience des difficultés rencontrées par les élèves et d'en tirer les conclusions quant à la méthode à appliquer, de préciser au Chef d'Etablissement ce qu'il faudrait prévoir tant en matériel qu'en manuels, de faire la critique, si besoin est, des manuels d'employés, de se rendre compte des lacunes de leurs élèves et surtout de voir les parties des programmes des classes précédentes qui n'auraient pas été vues, d'arrêter en commun une progression à défaut d'unité pédagogique.

Les Conseils d'Enseignement sont tenus deux (02) fois par an sous la présidence du Chef d'Etablissement, à la rentrée scolaire et au début du second semestre

b) Composition

Il comprend les Professeurs d'une même discipline dans un établissement.

Depuis 2011 l'Educateur et l'Inspecteur d'Education en sont membres afin d'éclairer le Conseil par leurs connaissances de l'adolescent et des pratiques éducatives (***circulaire 840 et 840 bis /MEN/DESA du 04 Août 2011***)

3.3. Le Conseil de Discipline

La circulaire n° 81-117/MEN/DGPES du 06 Mars 1981

a) Rôle

Le Conseil de Discipline statue sur les cas graves d'indiscipline. Il se réunit chaque fois que cela est nécessaire et chacune de ses sessions donne droit à un procès-verbal.

Les décisions qui sont du ressort de l'établissement doivent être communiquées aux élèves, mais lorsque la décision relève du Directeur Régional ou du Ministre, l'on doit attendre la notification officielle de la sanction :

- L'exclusion de trois (3) jours relève du Chef d'Etablissement
- L'exclusion de (15) jours relève du Directeur Régional
- L'exclusion de plus de (15) jours ou définitive relève du Ministre de tutelle

b) Composition

Le Conseil de Discipline est une émanation du Conseil Intérieur. Il comprend :

Président : le Chef d'Etablissement

Membres :

- L'Adjoint au Chef d'Etablissement
- L'Econome
- L'Inspecteur d'Education
- Le Professeur Principal de la classe de l'élève traduit en Conseil de Discipline
- 02 Professeurs élus parmi les Professeurs du Conseil Intérieur
- L'Educateur de niveau
- Le Président du Conseil Scolaire des Délégués d'Elèves

c) La procédure de convocation du Conseil de Discipline

Circulaire n° 810018/MEN/DGPES du 31 Janvier 1980

Etape 0 :

La faute est constatée ou portée à la connaissance d'un encadreur (Educateur, Professeur, etc.

Etape 1 :

Cet encadreur saisit le Chef d'Etablissement par un rapport écrit.

Etape 2 :

Le Chef d'Etablissement mène une enquête auprès de tous ceux qui peuvent fournir des informations y compris le Chef de classe.

Etape 3 :

Le Chef d'Etablissement convoque les membres du Conseil de Discipline qui décident de la sanction.

NB : Le plaignant, le délégué de la classe et les témoins ont voix consultative.

d) La procédure d'application des décisions du Conseil de Discipline

Tout contrevenant au Règlement Intérieur est passible de sanction. Cette sanction peut être disciplinaire ou avoir trait au travail (devoirs, études surveillées, travaux d'intérêt public dans l'établissement). Elle est fonction de la gravité de la faute commise.

On note cependant deux (02) types de sanctions :

- Les sanctions de premier degré
- Les sanctions de second degré

d.1) Les sanctions de premier degré

Les sanctions de premier degré sont : l'avertissement verbal ou écrit, la réprimande. Elles sont prononcées lorsque la faute commise est jugée bénigne c'est-à-dire qu'elle ne met pas en cause la bonne marche de l'établissement

d.2) Les sanctions de second degré

Ce sont :

- L'exclusion temporaire de 1 à 15 jours et qui autorise l'élève sanctionné à reprendre ses activités au sein de l'établissement une fois la peine purgée
- L'exclusion définitive de l'élève entraîne le départ de l'établissement. Elle s'applique en cas de manquement grave à la discipline et au Règlement Intérieur et après délibération du Conseil de Discipline.

Nota Bene :

- Pour les fautes graves des élèves il est toujours conseillé de se référer à la hiérarchie (*Directeur Régional*)
- Pour toute sanction, une copie est adressée aux parents d'élèves avec numéro de référence du courrier départ et recommandé pour éviter toute contestation
- Cependant, même si le non-respect du Règlement Intérieur entraîne une sanction, compte tenu du fait que l'école est une **Institution Educative**, il est souhaitable de chercher à **aider** les jeunes élèves à **se corriger** plutôt que leur faire purger des **peines stériles**.

Toute **sanction** doit avoir un caractère **constructif, formateur**.

L'éviction d'un élève de la classe, les sanctions collectives, les sanctions corporelles et les sanctions consistant à copier des mots ou des phrases sont **fortement déconseillées**.

3.4. Le Conseil de classe

La circulaire N°12724/DSD/ du 10 Octobre 1968.

a) Rôle

Le Conseil de classe se tient systématiquement à la fin de chaque trimestre ; il procède à l'examen du travail et à la conduite des élèves. Au cours de chaque Conseil les membres tendent à chercher les solutions les meilleures pour améliorer le rendement des élèves et des professeurs. Il permet d'évaluer le niveau de la classe. Il permet aussi aux professeurs d'adapter leurs enseignements.

Le Conseil de classe donne lieu à une évaluation formative car il joue un rôle de régulation. En effet, il permet le processus d'adaptation du comportement pédagogique du Professeur et de l'Educateur.

Le Conseil de classe félicite les meilleurs élèves d'une part et d'autre part donne des avertissements ou des blâmes aux élèves dont le travail est jugé insuffisant.

CHAPITRE III : LA RESPONSABILITE JURIDIQUE DU DIRECTEUR

Confère arrêté n° 0111 MENETFP/CAB/du 24 Déc. 2014, portant code de conduite des personnels des structures publiques et privées du MENET.

I. LA RESPONSABILITE CIVILE

Elle est relative aux dommages subis par les tiers ou par l'enfant/l'élève et elle appelle des réparations de la part de l'agent en service coupable de négligence.

II. LA RESPONSABILITE PENALE

Tout citoyen qui commet une infraction pénale est responsable de ses actes 1ère catégorie : La responsabilité pénale repose sur l'individu, non plus pour réparer un préjudice mais pour réparer la société la durée du temps d'isolement est fixée par le code pénal et adoptée par les juges.

III. LA RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

C'est celle qui pèse sur un agent dans le cadre de l'exercice de ses fonctions obéissance à ses supérieurs devoir de réserve et de travail bien fait.

CHAPITRE IV : LA COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

SEANCE I: LA NOTE ET LE COMPTE RENDU

Pour transmettre un ordre, une information et pour en garder trace comme le soit transmis, la note est préconisée.

On distingue :

- La note ordinaire
- La note de service

I.1- La note ordinaire

Elle a un seul destinataire, elle est individuelle.

- A un supérieur, le subordonné écrit : « note à l'attention de Monsieur ... »
- A un subordonné, le supérieur écrit : « note pour Monsieur ... » ou par courtoisie : « à l'attention de Monsieur ... »
- D'égal à égal, on écrit : « note pour Monsieur ... »

I.2- La note de service

Elle a une destination collective. La note de service est réservée à l'autorité, à la hiérarchie. Le subordonné ne prend jamais de note de service à l'attention de son supérieur

B-LE COMPTE RENDU

1. Définition

Le compte rendu est une photocopie de la réalité, sans ajout, sans commentaire, sans omissions, sans disproportion.

C'est un témoignage objectif, précis et complet. On distingue :

- Le compte rendu hiérarchique :

Le compte rendu d'activités

Le compte rendu de mission

Le compte rendu d'accident

- Le compte rendu de réunion : Il peut être :

Intégral, exhaustif, in extenso,

Analytique, sélectif ou synthétique (thématique).

2. Le compte rendu de réunion

Huit points essentiels permettent de cerner le déroulement d'une réunion quel que soit l'objectif ou l'objet.

1-Le titre

Il comporte l'objet, la date, le lieu

2-L'introduction

Le compte rendu commence par une phrase introductive qui reprend la nature de la réunion, la date, l'heure, le lieu.

3-La liste des participants

Le rédacteur doit, à ce niveau, mentionner les présents et les absents en évitant les erreurs d'orthographe des noms et en tenant compte des grades et fonctions.

N.B : Pour les réunions à caractère statutaire, la formule d'ouverture comporte de légères nuances

4-L'ordre du jour

Il est rappelé de façon brève après l'énoncé des présents et absents

Ex : figuraient à l'ordre du jour, les questions suivantes

5-La formule d'ouverture de la séance

Elle marque le début du CR proprement dit. C'est à ce stade que le style passe au présent de l'indicatif.

Ex : Monsieur KOOU, Président, déclare la séance ouverte.

N.B : Pour les réunions à caractère statutaire, la formule d'ouverture comporte de légères nuances

Ex : le lieutenant YEO, président de séance constate que le quorum statutaire des 2/3 des membres est atteint et que la séance est ouverte.

6-Le texte ou corps

Le texte est rédigé au présent de l'indicatif dans l'ordre chronologique des faits et des interventions.

7-La formule finale

C'est une formule qui constate l'épuisement de l'ordre du jour et l'heure de la levée de séance.

Ex : L'ordre du jour épuisé, la séance est levée à 10h.

8-La signature

C'est celle du rédacteur précédée de sa qualité. L'authenticité du document est rehaussée par la signature du président de séance.

SEANCE II LE RAPPORT ET LE PROCES-VERBAL

A-le rapport

1-Définition

Le rapport est un document de taille variable qui a pour objet :

-L'étude approfondie d'un sujet

-L'examen raisonné d'une situation donnée en vue d'une décision à prendre par l'autorité compétente.

Le rapport n'est pas une simple restitution de faits ou d'événements comme le compte rendu. Il est toujours complété par des propositions ou des suggestions, des recommandations. C'est un écrit tourné vers l'avenir, vers l'action, alors que le C.R est une simple photographie du passé.

2- Structure du rapport

La structure du rapport tourne autour de 3 points essentiels :

-L'introduction

-Le développement ou corps

-La conclusion

2.1-L'introduction

Elle situe le lecteur sur l'objet du rapport, la cause qui l'a motivé, son importance, ses limites.

2.2-Le développement

C'est la partie centrale du rapport qui fait nécessairement appel à 3 phases.

L'exposé des faits (phase compte rendu ou phase descriptive)

Le raisonnement et le commentaire (partie créative)

Les propositions de solutions (partie constructive du rapport)

2.3-La conclusion

Elle récapitule les propositions formulées dans l'ordre logique du développement sans autres commentaires ni justifications.

Le rapporteur, émanant souvent d'un subordonné, ne peut que suggérer des solutions possibles. C'est pourquoi la conclusion utilise le conditionnel et écarte le ton catégorique.

Ex : Il serait souhaitable, nécessaire, indiqué, opportun de.....

Dans ces conditions, nous pensons, estimons, croyons que.....

Il conviendrait de

Il y aura avantage à

Nous proposons de

Il y aurait lieu de

B- LE PROCES VERBAL

La pratique extensive donne 3 catégories de P.V :

-Le P.V juridique

-Le P.V administratif

-Le P.V de réunion

1. Définition du PV de réunion

Le P.V de réunion est un document authentique signé par plusieurs personnes. On ne dresse un P.V de réunion que quand des décisions importantes sont prises autour de celle-ci. Alors qu'une réunion peut donner lieu à plusieurs comptes rendus, elle ne peut avoir qu'un P.V considéré comme la relation officielle des faits. Le P.V est donc un compte rendu très particulier car destiné à faire foi jusqu'à l'administration d'une preuve contraire.

2. Présentation du PV de réunion.

La forme du P.V de réunion est celle du C.R ordinaire avec quelques variations.

-Le timbre du service ou de la collectivité

-Le titre PROCES VERBAL en lettre capitales

-La date de la réunion présentée de façon solennelle

-L'identité et la qualité du président et celles des personnalités présentes

-L'identité du secrétaire de séance

-La liste des participants présents et absents

-L'ordre du jour détaillé

-La mention du caractère public ou huis clos de la séance

-La mention des décisions prises, des interventions, des incidents

-Les signatures obligatoires du rédacteur et du président de séance. Parfois, la signature de tous les participants est requise.

MODULE 4 : LE ROLE DU DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

La loi sur l'instruction publique a pour but de préciser les procédures légales associées aux rôles et responsabilités des différents acteurs de l'éducation, soit: l'élève, l'enseignant, la direction d'école, les parents, la commission scolaire et enfin le ministre de l'éducation.

Certains articles sont consacrés aux fonctions et pouvoirs du directeur d'établissement scolaire. Ce sont:

- Sous l'autorité de l'inspecteur, le directeur s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école.

Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et voit à l'application des dispositions qui la régissent.

Le directeur doit parfois assister le conseil d'orientation dans l'exercice de ses fonctions et, à cette fin :

- il coordonne l'élaboration du projet éducatif de l'école;
il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école.
- Le directeur adopte, après consultation du conseil d'orientation et du comité d'école, des mesures pour assurer la réalisation et l'évaluation des orientations déterminées pour l'école. Il fait rapport au conseil d'orientation sur l'application de ces mesures et transmet copie de son rapport au comité d'école.
- Le directeur d'établissement, avec l'aide des parents d'un élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, du personnel qui dispense des services à cet élève et de l'élève lui-même, à moins qu'il en soit incapable, établit un plan d'intervention adapté aux besoins de l'élève tout en respectant les normes prévues par règlement de la commission scolaire.
- Le directeur voit à la réalisation et à l'évaluation périodique du plan d'intervention.
Après consultation des enseignants, le directeur d'établissement choisit les manuels scolaires et le matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'études conformément aux critères établis par la commission scolaire.
- Le directeur gère le personnel de l'école et détermine les tâches et les responsabilités de chaque membre du personnel en appliquant les 12 normes ou autres décisions de la commission scolaire et les dispositions des conventions collectives ou des règlements du gouvernement qui peuvent être applicables, selon le cas.
- Le directeur gère les ressources matérielles et les ressources financières de l'école en appliquant, le cas échéant, les normes et autres décisions de la commission scolaire; il en rend compte à la DREN ou inspection.
- Le directeur d'établissement détermine, après consultation du conseil

d'orientation, l'utilisation des locaux de l'école sous réserve :

des normes d'utilisation des locaux que peut établir la commission scolaire ;

des ententes que peut conclure à cette fin la commission scolaire ;

des obligations imposées par la loi pour l'utilisation des locaux de l'école à des fins électorales.

- Le directeur d'école prépare, après consultation du conseil

d'orientation, le budget annuel de l'école, le soumet à l'approbation de la DREN.

- Le directeur doit participer à l'élaboration des politiques de la DREN , de même qu'à l'élaboration de la programmation et de la réglementation visant leur mise en œuvre dans les écoles.

- Le directeur d'établissement scolaire exerce aussi les fonctions et pouvoir que lui délègue, par règlement.

Le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs et des directeurs

pour catholiques vise, quant à lui, à préciser les conditions d'emploi des directeurs.

Ce règlement stipule que cet emploi comporte les responsabilités suivantes :

- Evaluer les besoins de l'école et définir les objectifs particuliers de

l'école compte tenu des dispositions légales ainsi que des objectifs, des politiques et des règlements du ministère de l'éducation nationale ;

- faire les recommandations appropriées à la DREN concernant la gestion des programmes et des ressources humaines, matérielles et financières de l'école;

- participer à l'élaboration des objectifs et des politiques de la commission, de même qu'à la programmation et à la réglementation visant leur mise en application dans les écoles;

- Diriger et animer le personnel de l'école, fixer les standards de réalisation et évaluer le rendement de ce personnel. Les connaissances, habiletés et attitudes du directeur.

Les fonctions du directeur étant précisées ci-dessus, nous nous attarderons

maintenant aux connaissances, habiletés et attitudes nécessaires pour accomplir

efficacement ces fonctions. À cet effet, nous avons choisi d'associer à la trilogie des

savoirs, c'est à dire, aux «Savoirs», aux « Savoir-faire » et aux «Savoirs-être» les

concepts: «connaissances, habiletés et attitudes». Ainsi au concept des «savoirs»,

nous associons les termes du domaine cognitif, c'est-à-dire les : «connaissances».

Au concept des «savoir-faire », nous associons les termes du domaine psychomoteur,

tels que: «habiletés, compétences, capacités et aptitudes». Au concept des

«Savoirs-être», nous associons les termes du domaine affectif, tels que: «attitudes,

traits, attributs, qualités et comportements».

Les connaissances du directeur d'établissement efficace.

Certains chercheurs Usella et Oliva ont fait des études sur les connaissances et les

habiletés que devraient posséder les gestionnaires de demain. Ils concluent que ce sont les

connaissances et les habiletés liées à la gestion du personnel, aux principes d'organisation et

aux relations humaines qui sont les plus importantes.

Ils considèrent le directeur d'établissement scolaire comme étant avant tout un leader pédagogique. Ils relient les connaissances générales nécessaires au leader pédagogique à trois domaines de la supervision qu'ils identifient comme étant le développement de l'enseignement, du curriculum et du corps enseignant.

Ils classifient les connaissances en trois ordres, soit :

- les connaissances sur les méthodes et les techniques de solution de problèmes;
- la réalité des conditions internes de l'organisation et
- l'information qui affecte le choix des politiques, des normes et des procédures de l'organisation.

Ils précisent que le directeur efficace devrait posséder les connaissances suivantes :

1. L'évaluation de programme.
2. Les politiques de la Commission scolaire.
3. L'évaluation des élèves.
4. Les besoins du milieu.
5. Les méthodes d'enseignement.
6. Les stratégies de changement.
7. Les politiques du Ministère.
8. Les procédures opérationnelles.
9. Les théories d'apprentissage et leurs applications.
10. Les ressources du milieu.

Le directeur de l'établissement scolaire bien outillé de savoir doit être en mesure de connaître les huit dimensions que l'on énumère ainsi sans plus de précision :

1. Les influences sociales et culturelles reliées à une société en changement sur l'école.
2. Les interrelations entre l'éducation et le droit, la politique et l'économie.
3. Les environnements favorables à l'apprentissage, ceci incluant l'enseignement et l'apprentissage comme tels, les processus diagnostiques, les applications de la technologie et la supervision de l'enseignement.
4. Les fonctions et les processus de la direction et de l'administration, sans oublier les applications de la technologie.
5. Les théories de l'organisation ainsi que les méthodes du changement et du développement organisationnels.
6. Les études sur les politiques et les méthodologies de l'analyse de politiques.
7. Les processus d'évaluation.
8. Les facteurs moraux et éthiques qu'implique l'enseignement.

1.2.2. Les habiletés du directeur d'établissement efficace.

Certains auteurs Katz , Laurin et Girard etc...se sont

penchés sur les habiletés (compétences, capacités et aptitudes) propres au directeur efficace.

L'administrateur scolaire efficace devrait posséder les habiletés suivantes :

1. La négociation.

2. La décision.
3. L'organisation.
4. La communication.
5. La gestion des conflits.
6. Le jugement.
7. L'évaluation du personnel.
8. La résolution de problème.
9. L'évaluation de programme.
10. La planification.

Le directeur d'école efficace doit être capable d'identifier les besoins éducatifs du milieu, de déterminer les objectifs à poursuivre, de planifier les interventions de l'école, de veiller à l'exécution du plan d'action, de travailler avec les groupes en cause et de procéder aux évaluations nécessaires. De plus, il doit être disposé au dialogue, au partage de la responsabilité, à la coopération, au service et au respect des différences. Il a la tâche de bien identifier les besoins éducatifs du milieu, de se mettre à l'écoute pour devenir un meilleur porte-parole de la conscience collective du milieu, de discerner les consensus possibles et raisonnables sur les finalités à poursuivre et les moyens à utiliser, enfin il fait participer, délègue des responsabilités et utilise les compétences de ses collaborateurs. Les auteurs poursuivent en précisant que les résultats de recherches identifient trois aspects du comportement de leader de la direction d'école susceptibles de marquer le climat de l'école, soit :

- l'exemple ou le modelage, défini comme étant la force d'imitation qui agit sur les enseignants qui sont témoins des comportements du directeur;
- l'encouragement, conscient ou inconscient, donné par la direction à l'égard de ce qui se passe à l'école et l'habileté du directeur à créer le consensus sur les aspects importants du climat de l'école.

Après une vaste consultation des directeurs d'établissement scolaire, l'on identifie quatre niveaux de compétence:

- le sens d'une vision de l'école;
- le sens du temps approprié pour agir;
- la capacité d'une gestion efficace et
- la capacité d'implanter des changements.

Le Ministère de l'éducation nationale, identifie huit catégories d'habiletés nécessaires aux managers, soit les habiletés relatives aux pairs, de leadership, de médiation, de communication, de prise de décision, d'allocation des ressources, d'entrepreneurs et d'introspection.

Certains acteurs expérimentés identifient un ensemble de dimensions associées à six répertoires comportementaux qui devraient se retrouver chez une personne spécialisée en supervision pédagogique ce sont :

1. Le leadership :

la capacité d'influencer en vue d'atteindre un objectif;
la capacité de créer un climat de confiance en vue d'encourager les autres.

2. La communication :

la capacité de transmettre des messages de manière à être compris;
la capacité de comprendre le message de l'interlocuteur;
la capacité d'activer le flux de communication;
la capacité de stimuler la participation de l'interlocuteur.

3. La prise de décision :

la capacité de cueillir de l'information, de l'analyser;
la capacité de juger la qualité de l'information; la capacité de passer à l'action

4. La planification :

la capacité de définir la mission;
la capacité de prévoir les moyens d'action et leur déroulement.

5. Le contrôle :

la capacité de recueillir des données de contrôle;
la capacité à expliciter les critères de contrôle.

6. L'intervention :

la capacité personnelle d'agir;
la capacité d'inspirer l'action des autres.

Ce guide présente les principaux buts, compétences et composantes pédagogiques sur lesquels devraient s'appuyer les programmes de formation destinés aux administrateurs scolaires dans les écoles primaires et collèges-lycée. A cet effet, un meilleur administrateur d'établissement doit savoir les six habiletés particulières de la gestion d'école relatives à:

1. La définition et la promotion du climat de l'école.
2. La planification et le développement du curriculum.
3. L'administration pédagogique.
4. L'évaluation du personnel.
5. La formation du personnel.
8. La recherche, à l'évaluation et à la planification.

MODULE 5 : LE METIER DE DIRECTEUR D'ECOLE ET LA DEONTOLOGIE

CHAPITRE I: LE METIER DE DIRECTEUR D'ECOLE

Présente les spécificités du métier de directeur et leur formation.

1-Guide pratique pour la direction d'école

Ce guide rappelle, dans un langage accessible, l'ensemble de la réglementation applicable à l'école primaire. Outil évolutif ayant vocation à être complété et mis à jour régulièrement, il s'articule autour de six grandes thématiques :

- l'école primaire dans l'éducation nationale ;
- la vie de l'école ;

- les élèves ;
- le fonctionnement de l'école ;
- l'école et les collectivités territoriales ;
- les partenaires de l'école.

2-Le Film Annuel des directeurs d'école

Le film annuel du directeur d'école est une **présentation chronologique** (mois par mois) et **thématique** (pilotage pédagogique, fonctionnement de l'école, relations avec les partenaires de l'école et les parents d'élève) des **principales échéances** du directeur d'école s'appuyant à la fois sur des obligations réglementaires, sur des impératifs de gestion et sur l'expérience des professionnels. Il constitue une aide pour les directeurs dans leur organisation tout au long de l'année.

3-Agenda de l'année scolaire

Calendrier des opérations à réaliser :

- dès la rentrée scolaire ;
- en septembre ;
- tout au long de l'année ;
- en juin et quelques jours avant la fin de l'année scolaire ;
- lors du changement d'année scolaire.

4-Organisation des obligations de service.

Les 108h d'obligations de Service (ODS) font l'objet d'un tableau de service transmis par le directeur à la DREN. Ces heures sont consacrées :

- aux activités pédagogiques complémentaires (36h devant élèves) ;
- au travail en équipe pédagogique (48h) ;
- aux animations pédagogiques et à la formation continue (18h) ;
- aux conseils d'école (6h).

5-Inscription et admission des élèves

L'inscription des élèves : une compétence du maire

- la procédure ;
- l'inscription hors de la commune de résidence ;
- les outils.

L'admission des élèves : une compétence du directeur d'école

- les conditions d'admission ;
- l'admission à l'école maternelle ;
- le changement d'école.

Les principales opérations du directeur d'école sur l'application.

- opérations relatives à l'admission individuelle ;
- opérations relatives à l'admission directe d'un élève en cas de refus d'inscription en mairie ;
- opérations relatives à l'admission collective ;
- registre des élèves inscrits ;
- radiation d'un élève par le directeur de l'école d'origine.

6-Autorité parentale

L'évolution de la famille oblige les directeurs à faire preuve de **vigilance** lors des **procédures administratives** (inscription, radiation, transmission des évaluations...) mais également **au**

quotidien (à qui remettre les élèves, à qui faire signer les autorisations...). Pour ne pas commettre d'erreur, prenez connaissance des textes officiels concernant l'autorité parentale.

7-Droits et devoirs des directeurs en cas de grève

Les directeurs d'école peuvent faire grève car ils ne sont ni chefs d'établissement, ni fonctionnaires d'autorité. Les directeurs et directrices n'ont à accomplir aucune tâche administrative particulière à ce sujet, sinon transmettre les documents de l'Administration aux non grévistes qui les gèrent eux mêmes. Ils ne certifient rien. Le directeur peut être absent et n'a aucune charge administrative liée à la grève, hormis l'information des parents d'élèves.

8- Circulaire de rentrée scolaire du Ministre de l'Education Nationale

Définit les orientations ministérielles pour l'année scolaire :

- une École exigeante et attentive au parcours de chaque élève
- une École porteuse des valeurs de la République
- une École ouverte sur le monde contemporain
- des équipes pédagogiques mieux accompagnées.

9-Le jugement du bilan du Directeur d'école

Définit les activités, capacités, compétences et connaissances attendues du directeur d'école en matière de :

- admission, accueil et surveillance des élèves ;
- présidence du conseil d'école ;
- règlement intérieur de l'école ;
- répartition des moyens et organisation des services ;
- sécurité de l'école.

CHAPITRE II : LA DEONTOLOGIE DU DIRECTEUR D'ECOLE.

Certains meilleurs établissements scolaires organisent des activités d'évaluation comprenant divers exercices, simulations et entretiens et durent une journée à raison d'un évaluateur. L'objet est d'évaluer le comportement des personnes en relation avec une série de treize habiletés précises que devrait posséder un directeur d'établissement scolaire. Ce sont:

a) Quatre habiletés administratives :

1. Capacité d'analyser un problème.
2. Capacité de juger une situation à partir de l'information disponible.
3. Capacité de planifier, de contrôler le développement d'un travail.
4. Capacité de prendre une décision.

b) Trois habiletés interpersonnelles :

5. Capacité de diriger.
6. Capacité de saisir de l'intérieur les personnes et les situations.
7. Capacité d'agir malgré un stress élevé.

c) Deux habiletés de communication :

8. Capacité de savoir parler.

9. Capacité de savoir écrire.

d) Trois habiletés particulières :

10. L'étendue des centres d'intérêts.

11. La motivation personnelle.

12. Les valeurs éducatives.

13. Les attitudes du directeur d'école efficace

e) Un Directeur d'école doit posséder les dix attitudes suivantes:

1-l'efficacité

2. La fiabilité.

3. La sincérité.

4. La consistance.

5. La flexibilité.

6. L'enthousiasme.

7. La tolérance au stress.

8. La confiance.

9. L'initiative.

10. L'énergie.

11. La conscience de sa valeur.

Certains chercheurs proposent un cadre de référence sur les qualités, les attitudes et les comportements qui, essentiellement font de bons directeurs d'établissement scolaire .

Les attitudes démontrant un bon directeur d'école :

1-être disponible,

2-être toujours présent,

3-être accessible;

4-être humain et habile dans les relations humaines (a une grande capacité d'écoute, est proche des enseignants, fait confiance aux enseignants et veille à les soutenir, est compréhensif, juste, calme, discret, chaleureux, de bonne humeur avec une pointe d'humour);

5- être leader démocratique (est l'âme de son école, consulte et utilise-les ressources de chacun, prend des décisions et s'y tient, fait preuve d'un dynamisme communicatif);

6-être animateur pédagogique (sait ce qui se passe à l'école, se préoccupe de pédagogie, stimule, motive et encourage les enseignants, contribue au développement pédagogique de leur école);

7-être un gestionnaire efficace (a le sens de l'organisation, délègue des responsabilités, donne des moyens, exerce leur pouvoir en défendant les intérêts de l'école); exigeant et cohérent (exprime ses attentes clairement, les adaptent à chaque individu, rencontre chaque personne individuellement).

Les caractéristiques du directeur d'établissement expérimenté sont :

se distingue par son aptitude à trouver une interprétation claire et complète, lui permettant de passer à l'étape de la solution; s'intéresse davantage aux connaissances qu'aux sentiments; considère les contraintes ou les obstacles comme des problèmes mineurs à régler ou des éléments qu'il peut maîtriser, ce qui l'amène à interpréter le problème de façon à pouvoir le résoudre; consulter davantage les autres sur la solution à retenir et cherche à la faire accepter par le plus grand nombre; montre d'une plus grande cohérence (interprète plus largement); garde invariablement son calme et a une confiance relativement grande en ses capacités; capable de déterminer rapidement les éléments nouveaux d'un problème tout en reconnaissant un grand nombre de ses caractéristiques familières; est capable et désireux de maîtriser ses pensées et ses plans (méthodes utilisées pour régler les problèmes et son approche judicieuse d'un problème à l'étape de l'interprétation); envisage plusieurs possibilités d'interpréter une situation; aborde les problèmes de façon positive, sans émotion, avec une grande confiance en lui-même.

MODULE 6 : LA FORMATION DU DIRECTEUR D'ECOLE ET LA METHODOLOGIE

CHAPITRE I : LA FORMATION DU DIRECTEUR D'ECOLE

À la lumière des informations relatives aux connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au directeur d'école efficace, voyons comment celles-ci sont véhiculées dans le cadre de la formation du directeur.

Nous nous servons d'abord des précisions afin de définir les concepts de «formation» (initiale, de base, fondamentale, spécialisée, professionnelle) et de «perfectionnement» (continu, en cours de fonction, spécifique).

En effet, cette formation est définie comme : «une transformation de l'individu (acquisition de connaissances, adoption d'attitudes ou apprentissage de gestes) déterminée par la transmission de nouveaux contenus de pensée, de nouveaux principes de jugement ou de nouveaux modes d'action». Selon lui, la «formation de base» s'identifie aux études primaire et secondaire, tandis que celle qui concerne les études supérieures s'appelle «formation spécialisée ou professionnelle». Chez les cadres scolaires est une nécessité, elle implique une formation théorique et pratique.

On peut parler de «formation des cadres scolaires» dans deux cas précis : celle qui concerne les nouveaux cadres et celle qui concerne les cadres mutés de postes.

La formation coïncide donc avec le début de l'application, de la mise en pratique, de l'entrée en fonction du sujet formé. Cela nous conduit donc à examiner la notion de Perfectionnement comme un complément de la formation.

A cet effet, selon un ancien Directeur du nom d'Archambault, le perfectionnement est : «l'ensemble des activités didactiques visant pendant toute la durée de la vie professionnelle, au maintien et à l'adaptation de la formation spécialisée». Le perfectionnement consiste en un

prolongement des connaissances et des attitudes déjà acquises dans le but de les améliorer de les rendre plus parfaites. Il y a donc trois types de formation possible, la formation spécialisée, la formation d'introduction et la formation continue.

Toutefois, parmi celles-ci, seule la formation spécialisée réfère à la notion de formation qui nous préoccupe, puisque la formation d'introduction et la formation continue sont destinées aux directeurs d'établissement scolaire qui souhaiteraient embrasser la fonction.

Il nous semble donc y avoir un besoin pour un nouveau type de formation se situant entre la formation spécialisée et la formation d'introduction qui aurait la caractéristique de veiller à préparer le directeur d'établissement «avant» son accession à la fonction.

Ceci nous permet donc de préciser que la formation initiale du directeur est cette période qui se situe dans la transition entre ses responsabilités de praticien de l'enseignement et celles associées à la gestion pédagogique et administrative d'une école. Nous avons vu précédemment que deux cadres légaux régissent la profession de directeur d'établissement scolaire.

Le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école, primaire ou secondaire en Cote d'Ivoire sont les suivantes :

Cette formation est une condition pour l'exercice des professions de :

- Directeur des Ecoles Préscolaires et Primaires
- Directeur d'écoles secondaires ou Directeur des Etudes

Confère la note circulaire MENET-FP/ DEEP/ du 20 novembre 2015 portant l'exercice de ces emplois précités.

Conformément à cette circulaire pour l'obtention de l'autorisation d'exercer la fonction d'Directeur, sont exigés les Diplômes suivants :

- Directeur des Ecoles Préscolaires et Primaires: CAP d'Instituteur – BEPC - BAC -BT
- Directeur d'écoles secondaires ou Directeur des Etudes : CAP/CM- DEUG 2 – BTS

Licence ou tous autres diplômes équivalents ;

Cependant, il est ignorant pour des fondateurs qui embauchent des administrateurs sans formation administrative.

À cet effet: la formation d'un gestionnaire nécessite une intervention dans trois domaines:

- Une intervention au niveau des connaissances pour que l'individu acquière un certain savoir, car toute profession possède un ensemble de connaissances qui en constituent la base essentielle;
- Une intervention au niveau du savoir-faire, c'est-à-dire des aptitudes et des habiletés innées, personnelles ou naturelles qui demandent à être développées et exploitées, et celles qui peuvent être acquises par la formation, l'expérience ou la pratique (on réfère ainsi aux habiletés propres au gestionnaire);
- une intervention au niveau des attitudes ou du savoir-être, tout ce domaine ou cette dimension psychosociale qui influence les comportements appropriés pour mieux réussir le travail en gestion.

La méthodologie de formation utilisée par ces «écoles» s'appuie sur l'idée qui veut qu'en observant l'un de ses pairs. Cette formation est donc basée sur une réflexion, un partage, une auto-analyse des pratiques de gestion des leaders scolaires dans le but de leur faire mieux comprendre leur contexte de travail et ainsi de mieux gérer les situations problématiques qu'ils rencontrent.

A cet effet, un autre ancien Directeur Barth écrit : « la préparation à la fonction et le développement professionnel du directeur d'école doivent davantage liés à l'aspect pratique de ses fonctions contrairement à l'exclusivité d'une formation théorique. Cette position est d'ailleurs présentée dans le rapport émanant d'une commission mise sur pied qui met de l'avant des propositions relatives à la sélection et la formation des administrateurs scolaires. Compte tenu de l'objet de notre étude, nous retenons particulièrement celles-ci:

1. La formation offerte dans les universités doit être différente pour les personnes qui s'orientent vers l'enseignement et la recherche en administration de l'éducation et celles qui veulent devenir des administrateurs scolaires.

La formation spécifique de ces derniers doit avoir comme fondements les cinq composantes suivantes :

- l'étude de l'administration;
 - l'étude des éléments techniques qui sont au centre de l'administration scolaire et l'acquisition d'habiletés administratives essentielles;
- l'application des méthodes et des résultats de la recherche aux problèmes concrets de l'école;
- une formation pratique supervisée;
 - une démonstration de la compétence acquise.
2. C'est dans une large mesure, à plein temps et en étant intégré à l'intérieur d'un groupe qui poursuit la même formation, que l'on doit se préparer à devenir un directeur d'établissement.
 3. La formation des administrateurs scolaires doit ressembler à celle qui prévaut dans les écoles professionnelles où on allie l'étude théorique, l'observation de la réalité, la recherche appliquée et une pratique supervisée. La logique inhérente à la formation professionnelle, et appropriée dans les circonstances, consiste à introduire d'abord les écoles à la théorie et à la recherche, puis à les orienter progressivement vers le monde de la pratique.
 4. L'obtention d'un permis comme administrateur scolaire dépendra, non du nombre de cours suivis, mais d'une maîtrise vérifiée de certaines habiletés, connaissances et attitudes. Ce permis aura deux niveaux. Celui du premier niveau pourra être obtenu après la réussite d'un programme de formation approuvé par l'OLCTESU mais avant l'entrée en fonction, tandis que celui du second niveau ne sera accessible qu'aux administrateurs qui, durant au moins trois ans à temps complet, auront démontré une compétence jugée satisfaisante comme administrateur scolaire.

A- Domaines fonctionnels : Ces domaines concernent les processus d'organisation et les techniques qui permettent de réaliser la mission de l'école. Ils assurent le fonctionnement de l'établissement et la base de son

projet éducatif. Ce sont :

- La capacité de diriger.
 - La capacité de réunir une information appropriée.
 - La capacité d'analyser un problème.
 - Le jugement.
-
- L'utilisation appropriée des ressources humaines notamment.
 - La capacité de passer à l'action.
 - La délégation des tâches et des responsabilités.

B- Domaines des programmes : Ces domaines attirent l'attention sur le cadre et l'étendue du projet éducatif de l'école.

Ce sont:

- Le choix et l'adaptation générale des programmes d'études.
- L'application concrète d'un curriculum.
- L'orientation des élèves et leurs activités hors programme.
- La formation continue du personnel, enseignant en particulier.
- La mesure et l'évaluation {des élèves, du personnel et de l'école}.

1.1. La répartition des ressources {humaines, financières et matérielles}.

C - Domaines interpersonnels : Ces domaines mettent en relief la haute portée des relations interpersonnelles au sein d'une école. Ils reconnaissent toute la valeur que revêtent les relations humaines dans la réalisation des objectifs personnels et professionnels des personnes et l'atteinte des buts de l'organisation. Ce sont :

- La capacité de motiver les autres.
- La capacité de saisir par l'intérieur les personnes et les situations.
- L'expression orale.
- L'expression écrite.

D - Domaines contextuels : Ces domaines reflètent le monde des idées et des rapports de forces à l'intérieur desquels l'école opère. Ils s'appuient sur une exploration des influences intellectuelles, éthiques, culturelles, économiques, politiques et gouvernementales, tant traditionnelles qu'émergentes, qui agissent sur l'école.

Ce sont:

- Les valeurs philosophiques et culturelles.
- Les lois, les règlements et les politiques.
- Les politiques relatives à l'éducation et les influences politiques (y compris celles provenant de divers groupes d'intérêts).
- Les relations avec l'opinion publique et avec les médias.

En guise de conclusion à cette analyse du contexte de la formation du directeur d'école, nous retenons que le contexte de la formation des directeurs

semble être problématique même là où cette formation est institutionnalisée depuis des années et qu'il est nécessaire d'orienter cette formation vers des considérations plus pratiques que théoriques.

En effet, nous avons vu que de nombreuses recherches démontrent qu'une formation plus pratique permet au directeur d'école de mieux se préparer pour faire face aux problèmes rencontrés au cours de ses fonctions et ainsi être plus efficace. Ce sont :

1.2. Les objectifs de cette recherche

Nous avons pu constater que le domaine de la formation du directeur d'établissement a suscité beaucoup d'écrits. Cette recherche vise à mieux comprendre les besoins de préparation à la fonction de direction. La présente recherche a également comme objectif de vérifier s'il y a des différences de perception chez les répondants en fonction de l'âge, de l'appartenance sexuelle, du poste occupé et de l'expérience dans la fonction. Cette recherche ne soutient toutefois une analyse exhaustive de l'ensemble des éléments relatifs à la formation du directeur d'établissement scolaire, elle se limite à analyser la perception du personnel de direction d'écoles primaire et secondaire publique comme privé francophone. De plus, cette recherche ne vise pas à établir quelque lien que ce soit entre les contenus de formation et la dimension physique d'une école, la taille de sa clientèle ou de son personnel.

Enfin, cette recherche n'a pas la prétention de vouloir aboutir à une intervention auprès du ministère de l'Éducation.

1.3. Les questions de recherche sont les suivantes :

1° Quelle est la perception des répondants envers l'importance des 21 domaines du modèle dans le cadre d'un programme de formation initiale du directeur d'établissements scolaires ?.

2° Existe-t-il des différences de perception entre les directeurs d'établissement scolaire en fonction de leur âge (34 ans et moins, 35- 44 ans, 45- 54 ans et 55 ans et plus)?

3° Existe-t-il des différences de perception entre les directrices d'établissement scolaire et les directeurs d'établissement scolaire ?

4° Existe-t-il des différences de perception entre les directeurs d'établissement scolaire en fonction de leur poste (directeur d'école primaire, directeur d'école secondaire ou études) ?

5° Existe-t-il des différences de perception entre les directeurs d'école en fonction de leur expérience dans la fonction (7 ans et moins, 8 - 14 ans et 15 ans et plus)?

CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE DE FORMATION DU DIRECTEUR

Enfin, ce type d'instrument est plus simple d'utilisation, s'analyse plus rapidement, est peu coûteux et s'adapte plus facilement au contexte géographique qui nous occupe.

Cette consultation nous a permis de proposer des descripteurs plus précis et plus respectueux de la réalité de formation des Directeurs que ce qu'une traduction littérale nous aurait permis d'atteindre.

Les répondants y étaient invités à indiquer le niveau d'importance qu'ils accordaient à chaque dimension du modèle selon une échelle en cinq points soit :

1. Très important.
2. Important.
3. Plus ou moins important.
4. Peu important.
5. Pas important du tout.

L'analyse des résultats nous a permis de constater que le degré d'importance des répondants ne variait guère d'un domaine à l'autre, indépendamment de leurs caractéristiques.

En effet, tous les domaines étaient considérés comme très importants ou importants par ces répondants. Nous avons donc ajouté quatre questions visant à classer, par ordre d'importance, les domaines de chacune des quatre catégories. Toutes les catégories étant, à nos yeux, nécessaires dans le cadre d'une formation initiale, nous nous sommes limités à demander un classement interne des domaines de chaque catégorie et ce dans le but de respecter la place de chaque catégorie au sein du modèle.

Ce deuxième exercice nous a permis de proposer une version définitive de notre questionnaire, comportant dorénavant deux sections, permettant aux répondants de se prononcer sur la formation initiale du directeur d'école.

Dans la première partie du questionnaire, les répondants étaient invités à effectuer deux tâches spécifiques, soit :

- encercler le chiffre correspondant à l'importance accordée à chaque domaine du modèle d'après la légende proposée
- effectuer un classement des domaines de chacune des quatre catégories du modèle.
- Dans la deuxième partie du questionnaire, les répondants étaient invités à préciser leurs caractéristiques personnelles selon les variables suivantes :

âge et sexe ; poste occupé : directeur école primaire ou secondaire;

L'appartenance sexuelle (sexe) et la représentativité par association y seront analysées en fonction des catégories suivantes:

direction primaire **(DP)** et direction secondaire **(DS)**;

2.3.1. L'appartenance sexuelle (sexe).

La perception de l'ordre d'importance des sept facteurs de la catégorie des domaines fonctionnels est la même indépendamment des variables analysées.

1-Les domaines fonctionnels sont donc du plus important au moins important :

Le domaine 1 le leadership.

Le domaine 4 la capacité de jugement.

Le domaine 5 la capacité de diriger.

Le domaine 3 la capacité d'analyser un problème.

Le domaine 6 la capacité de passer à l'action.

Le domaine 2 la capacité de recueillir l'information.

Le domaine 7 la capacité de déléguer.

2) Les domaines des programmes du plus important au moins important est:

Le domaine 8 la capacité de gérer les programmes d'études.

Le domaine 10 la capacité de gérer l'orientation et le développement

Le domaine 9 la capacité de gérer le curriculum.

Le domaine 13 la capacité de répartir les ressources.

Le domaine 12 la capacité de mesure et d'évaluation des élèves.

Le domaine 11 la capacité de gérer le développement professionnel des personnels.

3) Les domaines interpersonnels sont donc du plus important au moins important:

Le domaine 14 la capacité de motiver les autres.

Le domaine 15 la capacité de gérer la dimension affective.

Le domaine 16 la capacité de communiquer oralement.

Le domaine 17 la capacité de communiquer par écrit.

4) Les domaines contextuels est donc du plus important au moins important:

Le domaine 19 la capacité de gérer les lois, règlements et les politiques.

Le domaine 18 la capacité de gérer les valeurs philosophiques et culturelles.

Le domaine 20 la capacité de gérer les influences publiques et politiques.

Le domaine 21 la capacité de gérer les relations avec l'opinion publique et avec les médias.

LES DIFFERENTES CATEGORIES DES DOMAINES

1. Catégorie des domaines fonctionnels :

Le domaine 1 le leadership.

Le domaine 4 la capacité de jugement.

Le domaine 5 la capacité de diriger.

Le domaine 3 la capacité d'analyser un problème.

Le domaine 6 la capacité de passer à l'action.

Le domaine 2 la capacité de recueillir l'information.

2. Catégorie des domaines des programmes :

Le domaine 8 la capacité de gérer les programmes d'études.

Le domaine 10 la capacité de gérer l'orientation et le développement des élèves.

Le domaine 9 la capacité de gérer le curriculum.

Le domaine 13 la capacité de répartir les ressources.

Le domaine 12 la capacité de mesure et d'évaluation.

Le domaine 11 la capacité de gérer le développement professionnel des personnels

3. Catégorie des domaines interpersonnels :

Le domaine 14 la capacité de motiver les autres.

Le domaine 15 la capacité de gérer la dimension affective.

Le domaine 16 la capacité de communiquer oralement.

Le domaine 17 la capacité de communiquer par écrit.

4-Catégorie des domaines contextuels :

Le domaine 19 - La capacité de gérer les lois, règlements et les politiques.

Le domaine 18- la capacité de gérer les valeurs philosophiques et culturelles.

Le domaine 20 - la capacité de gérer les influences publiques et politiques.

Le domaine 21 -la capacité de gérer les relations avec l'opinion publique et avec les médias.

Nous sommes conscients qu'un classement des domaines sans distinction de catégories nous permettrait de mieux concevoir la perception des directeurs d'école envers les compétences les plus importantes à développer dans le cadre

d'un programme de formation initiale. Nous souhaitons qu'un tel classement puisse faire l'objet d'une recherche future.

En effet, malgré le fait que cette recherche apporte quelques éléments de réponses au «quoi», c'est-à-dire aux connaissances, habiletés et attitudes à développer dans le cadre d'un programme de formation initiale, il demeure souhaitable de préciser «quand » (avant l'accession à la fonction) et «comment (sessions, cours universitaires, diplôme, stages, etc.) une telle formation pourrait se concrétiser pour les futurs directeurs d'école.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de nous permettre de mieux comprendre les besoins de préparation à la fonction de direction d'école et plus particulièrement de préciser la perception des directeurs d'école envers cette préparation.

Nous avons traité des rôles, responsabilités, fonctions et pouvoirs du directeur d'école en Côte d'Ivoire et avons observé la profession de directeur d'école est régie par deux cadres légaux.

Nous avons présenté différents contenus de formation du directeur d'école, plus particulièrement au États-Unis et nous avons vu que nombre de chercheurs ont démontré la prépondérance de l'aspect pratique sur l'aspect théorique d'une formation professionnelle efficace. Ceci nous permet donc de retenir que la formation initiale du directeur d'école doit, tout en s'appuyant sur un cadre théorique rigoureux, privilégier l'aspect pratique par rapport à l'aspect théorique. L'importance des domaines de chacune des quatre catégories du modèle.

MODULE 7 : LES DOMAINES D'ORGANISATION ET LES TECHNIQUES DE L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ÉCOLE

Domaines fonctionnels :

Ces domaines concernent les processus d'organisation et les techniques qui permettent de réaliser la mission de l'école. Ils permettent la réalisation du projet éducatif et le fonctionnement de l'établissement.

Ces sept domaines sont :

1. Le leadership

- L'habileté d'avoir une vision claire de son rôle, de sa raison d'être;
- l'habileté à formuler une vision de l'éducation derrière laquelle le groupe peut se rallier;
- l'habileté à définir la mission; à exercer une influence, à guider, à orienter; à inspirer l'action des autres; à influencer en vue d'atteindre un objectif;
- l'habileté à être réceptif aux changements, aux nouvelles idées;
- l'habileté à proposer des objectifs et des standards élevés pour soi-même, les élèves et l'organisation;
- l'habileté à diriger efficacement, à planifier, organiser et contrôler; à fixer des objectifs élevés, à prévoir les moyens d'action et leur déroulement, à recueillir des données de contrôle;
- l'habileté personnelle d'agir, de créer un climat de confiance en vue d'encourager les autres;
- l'habileté à exprimer ses attentes clairement, à les adapter à chaque individu;
- l'habileté à exercer son pouvoir en défendant les intérêts de l'école;

2. La cueillette de l'information

- L'habileté à recueillir l'information appropriée de différentes sources;
- l'habileté à activer le flux de communication;

3. Le processus d'analyse de problème

L'habileté à identifier les éléments (causes, effets) les plus importants d'une situation problématique dans le but d'utiliser le processus de résolution de problème approprié; l'habileté à analyser les impacts d'une décision avant de l'appliquer.

4. Le jugement

- L'habileté à démontrer logique, bon sens et discernement et à prendre la meilleure décision à la lumière de l'information recueillies;
- l'habileté à juger de la qualité de l'information ;
- l'habileté à prendre en compte les besoins des individus les plus touchés par la décision

5. Gestion organisationnelle

- L'habileté à planifier et à organiser son travail et celui des autres dans le but

d'assurer une utilisation appropriée des ressources et l'atteinte des objectifs à court et à long terme;

- l'habileté à contrôler le déroulement des projets pour respecter les échéanciers.

6. Mise en oeuvre

- L'habileté à passer à l'action;
- l'habileté à appliquer les techniques de gestion, les méthodes de changement organisationnel, la gestion participative;
l'habileté à être ouvert aux méthodes alternatives, à s'ajuster en cours de route, à s'adapter aux situation nouvelles;
- L'habileté à reconnaître le besoin de prendre une décision et vouloir agir promptement; à être capable de prendre une décision, de rendre un jugement, d'agir et d'en accepter les responsabilités et les conséquences; à passer à l'action en fonction des informations recueillies en tenant compte des objectifs éducatifs et organisationnels.

7. Délégation

L'habileté à confier des projets ou des tâches en déléguant l'autorité et la responsabilité nécessaire à leur accomplissement; l'habileté à favoriser l'autonomie des personnes, à mettre à profit les forces des autres, à faire confiance aux autres.

Domaines des programmes :

Ces domaines se concentrent sur le cadre et la portée du projet éducatif. Ils font référence à ce qui constitue le cœur de l'école, l'enseignement, les services, les activités et les ressources qui les soutiennent.

Ces six (6) domaines sont :

8. Les programmes institutionnels

- L'habileté à envisager et à mettre en place des programmes, des procédures ou des projets novateurs, susceptibles d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage;
- l'habileté à reconnaître les besoins des élèves, à leur assurer des moyens d'apprentissage appropriés; l'habileté à mobiliser la participation des personnes ou des groupes concernés afin de développer ces activités novatrices et d'établir un environnement positif à l'apprentissage.

9. Le design pédagogique

- L'habileté à interpréter le curriculum;
- l'habileté à planifier et à mettre en place en collaboration avec les principaux acteurs un cadre pour l'instruction;
- l'habileté à analyser les besoins et les développements socio-économiques qui affectent le curriculum;
- l'habileté à adapter le curriculum aux besoins et aux conditions changeantes;
- l'habileté à connaître les objectifs généraux des programmes d'études ;
et l'approche pédagogique proposée;
- l'habileté à superviser et évaluer l'enseignement; l'habileté à coordonner les activités reliées au programme et évaluer le rendement des élèves.

10. L'orientation et le développement des élèves

- L'habileté à assurer les services complémentaires aux élèves;
- l'habileté à utiliser les ressources du milieu, à répondre aux besoins des familles, à permettre la participation des personnes et des groupes intéressés pour assurer la qualité de ces services;
- l'habileté à permettre l'accessibilité à un programme varié d'activités pour les élèves.

11. Le développement professionnel des personnels

- L'habileté à identifier avec les personnes concernées, les besoins de perfectionnement individuels et collectifs;
- l'habileté à planifier et à organiser le perfectionnement dans le but d'améliorer l'efficacité du personnel et plus particulièrement l'efficacité de l'enseignement.

12. La mesure et l'évaluation

- L'habileté à utiliser différentes instruments de mesure et d'évaluation relativement aux élèves, au personnel et à l'environnement de l'école;
- l'habileté à évaluer l'atteinte des objectifs fixés;
- l'habileté à interpréter les résultats de la mesure et de l'évaluation pour les rendre signifiant;
- l'habileté à utiliser différentes méthodes pour évaluer la réussite des élèves.

13. La répartition des ressources

- L'habileté à répartir équitablement les ressources (humaines, financières et matérielles) en collaboration avec les personnes concernées;
- l'habileté à affecter les ressources selon les objectifs de l'organisation et les besoins des personnes;
- l'habileté à contrôler l'utilisation des ressources et à rendre compte des résultats.

Domaines interpersonnels :

Ces domaines se concentrent sur l'importance des relations interpersonnelles au sein d'une école. Ils mettent en relief l'impact critique qu'ont les relations humaines dans la satisfaction des objectifs personnels et professionnels des individus et la réalisation des buts de l'organisation.

Ces quatre domaines sont :

14. La motivation

- L'habileté à susciter l'engagement, à inspirer l'action des autres;
- l'habileté à canaliser son énergie et celle des autres, à planifier et encourager la participation;
- l'habileté à supporter l'innovation, à reconnaître l'efficacité;
- l'habileté à assurer support et relation d'aide là où l'amélioration est nécessaire;
- l'habileté à influencer en vue d'atteindre un objectif;
- l'habileté à identifier, à reconnaître et à accepter les forces et les faiblesses des autres; à gagner la confiance des autres;
- l'habileté à interagir efficacement dans le but de les guider, de les soutenir dans l'accomplissement de leurs tâches;
- l'habileté à relier les besoins des individus aux objectifs de l'organisme;
- l'habileté à utiliser les résultats de recherches pour susciter la motivation.

15. Sensibilité, empathie, sociabilité, humanisme .

- L'habileté à percevoir les besoins, les intérêts et les problèmes des autres, à être sensible aux émotions des autres;
- l'habileté à faire affaire à différentes personnalités avec tact et délicatesse, à reconnaître les sensibilités multiculturelles;
- l'habileté à travailler avec les autres mêmes dans des situations de stress ou de conflit;
- l'habileté à gérer efficacement les personnes et les situations émotives;
- l'habileté à accepter et à vivre dans la controverse;
- l'habileté à saisir par l'intérieur les personnes et les situations;
- l'habileté; à agir comme médiateur dans le conflit, à résoudre les conflits;
- l'habileté à comprendre le message de l'interlocuteur; à faire de l'écoute active, à maintenir des relations humaines avec les autres;
- l'habileté à être compréhensif, calme, juste, discret, chaleureux, de bonne humeur, avec un bon sens de l'humour.

16. Communication orale

- L'habileté à communiquer oralement de façon claire et compréhensible, à transmettre des messages de manière à être compris;
- l'habileté à faire des résumés, des synthèses, à reformuler;
- l'habileté à adapter son style aux différents récepteurs (élèves, parents, enseignants);
- l'habileté à utiliser un vocabulaire démontrant un souci de la qualité du français oral.

17. Communication écrite

- L'habileté à exprimer clairement ses idées par écrit, à transmettre de brefs messages de manière à être compris;
- l'habileté à adapter son style aux différents récepteurs (élèves, parents, enseignants) ;
- l'habileté à utiliser un orthographe et une syntaxe démontrant un souci de la qualité du français écrit. ..

Domaines contextuels :

Ces domaines reflètent le monde des idées et des rapports de forces à l'intérieur desquels l'école opère. Ils explorent les influences intellectuelles, éthiques, culturelles, économiques, politiques et gouvernementales, tant traditionnelles qu'émergentes qui agissent sur l'école.

Ces quatre domaines sont :

18. Les valeurs philosophiques et culturelles

- L'habileté à démontrer une vision claire de la mission de l'éducation comme processus social et du rôle de l'éducation dans une société démocratique;
- l'habileté d'agir en accord avec des standards de comportements éthiques, de reconnaître les influences philosophiques et historiques sur l'éducation, de comprendre et refléter le multiculturalisme , de reconnaître les considérations socioéconomiques relatives au domaine de l'éducation et leurs influences sur les élèves et la société en général;

- l'habileté à évaluer les impacts moraux et éthiques des décisions administratives;
- l'habileté à comprendre leur environnement, les conditions socio-économiques, les ressources du milieu, la relation avec les élèves;
- l'habileté à évaluer les impacts potentiels des décisions administratives sur les élèves, les familles, les enseignants, la communauté, etc.

19. Aspect légal

- L'habileté à agir en conformité avec les lois, règlements et politiques relatives au domaine de l'éducation en vigueur au niveau provincial, ainsi qu'en respectant les règles, procédures et directives au niveau local; reconnaître l'influence gouvernementale sur l'éducation.

20. Les influences publiques et politiques

- L'habileté à identifier les relations entre le système public et le système d'éducation;
- l'habileté à reconnaître les tendances politiques;
- l'habileté à associer les initiatives politiques au bien être des élèves;
- l'habileté à gérer les situations éthiques; l'habileté à développer de saines relations entre l'école et la communauté;
- l'habileté à comprendre l'influence des différentes structures de pouvoir (ou groupes de pression) sur l'école (ex: le processus électoral, le conseil des commissaires, les comités de parents, etc.)

21. Les relations avec l'opinion publique et avec les médias

- L'habileté à interagir avec les représentants des parents et de la communauté; comprendre et répondre habilement aux médias écrits et électroniques;
- l'habileté à diffuser l'information pertinente par l'entremise de canaux appropriés;
- l'habileté à susciter la participation du public;
- l'habileté à comprendre le rôle et le fonctionnement des médias dans la formation de l'opinion publique.

MODULE 8 : LA MISSION DE L'ASSOCIATION SPORTIVE A L'ECOLE

1-Qu'est-ce que le sport scolaire ?

En complément des enseignements d'EPS, le sport scolaire offre aux élèves volontaires la possibilité de pratiquer des activités physiques et sportives dans le cadre de l'association sportive de leur école. Les fédérations sportives scolaires animent ce réseau d'associations et organisent des rencontres. Ces associations sportives scolaires sont au carrefour des enseignements obligatoires et des pratiques sportives au sein des clubs. Comme pour toute autre association sportive, le fonctionnement des associations sportives scolaires repose l'adhésion volontaire des élèves .une fois adhérents, après la prise d'une licence, les élèves peuvent bénéficier des activités sportives et participer à la vie de l'association dans un but d'éducation à la citoyenneté et à la responsabilité. Les activités proposées sont compléments des enseignements.

Les OASU sont regroupées dans des fédérations sportives scolaires, qui organisent des rentrées ou des compétitions entre les écoles et les établissements scolaires de l'échelle locale à l'échelle internationale : l'enseignement du premier degré , OASU au regard de sa mission de service public, regroupe, des associations d'écoles de l'enseignement public.

2-Les associations sportives à l'école

Dans le 1^{er} degré, la création d'une association sportive n'est pas obligation mais l'Etat et les collectivités territoriales doivent en favoriser la création.

La législation en vigueur impose qu'elle s'affilie à une fédération sportive scolaire. Ce faisant, l'association adhère systématiquement la ligue de l'enseignement.

Les associations affiliées à l'OASU participent aux rencontres, épreuves et manifestations organisées ou contrôlées par elle.

Les membres de l'association sportive de l'école sont volontaires :

- **le directeur de l'école, membre de droit**
- les enseignants et les membres de l'équipe éducative ;
- les parents des élèves de l'école ;
- les professeurs des écoles stagiaires ;
- les élèves des différentes classes ainsi que les personnels ;
- les animateurs de l'école agréés par le bureau de l'association

L'association est administrée par un comité directeur élu chaque année par une assemblée générale. il comprend deux tiers d'adultes, dont au moins un parent d'élèves, et un tiers d'élèves élus respectivement par le collège des adultes et le collège des élèves.

Enfin, le comité directeur désigne parmi ses membres adultes, un bureau composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Le directeur de l'école, s'il n'est pas membre du bureau, assiste de plein droit aux réunions avec voix consultative.

Ministère de l'éducation nationale, pratique pour la direction de l'école primaire -6- les partenaires école- l'association sportive.

MODULE 9 : MISSIONS D'ÉCOLE ET DE SES ACTEURS POUR LA PROTECTION DES ELEVES

L'Éducation nationale contribue à la protection de l'enfance aux différents niveaux du système éducatif. Elle est à l'origine d'environ un quart des transmissions d'informations préoccupantes aux conseils départementaux et des signalements à la justice. Mis à jour : décembre 2020

1-Au niveau national

La direction de l'enseignement scolaire (DREN) élabore la politique éducative dans laquelle s'inscrit la prévention des risques et la protection des élèves.

Elle participe à des instances interministérielles et institutionnelles notamment au comité national de suivi de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance piloté par la secrétaire d'Etat chargé de la famille, au groupement d'intérêt public. Enfance en danger" regroupant l'observatoire national de l'enfance en danger et le service national d'accueil , à l'observatoire national de l'action sociale décentralisée .

2-Au niveau des écoles et des établissements.

Les professionnels de l'École, personnels de direction, d'éducation, enseignants, personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé, psychologues scolaires et conseillers d'orientation psychologues, ainsi que tout personnel au contact quotidien des élèves, sont concernés, chacun dans son domaine de compétence.

Au contact quotidien avec les élèves et leurs parents, la vigilance des membres des équipes éducatives facilite une intervention précoce.

3-Rôle du chef d'établissement et du directeur d'école

Le chef d'établissement ou **le directeur d'école** s'assurent de la sécurité des élèves.

Il s'organise la réflexion partagée entre les membres de l'équipe éducative et pédagogique pour le repérage des enfants et adolescents en danger ou en risque de danger.

Le chef d'établissement prend toutes dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des biens et des personnes (...). Il veille au respect des droits et des devoirs de tous les membres de la communauté scolaire et assure l'application du règlement intérieur. Il est l'interlocuteur privilégié des services judiciaires notamment pour les situations relevant des infractions pénales.

des devoirs de tous les membres de la communauté scolaire et assure l'application du règlement intérieur. Il est l'interlocuteur privilégié des services judiciaires notamment pour les situations relevant des infractions pénales.

Le directeur d'école contribue à la protection des enfants en liaison avec les services compétents. En lien avec les personnels sociaux et de santé, il est l'interlocuteur des autorités locales et assure la transmission des informations préoccupantes et des signalements concernant les élèves en danger ou en risque de danger.

4-Rôle des membres de l'équipe éducative

Les membres de l'équipe éducative participent, dans le cadre de la mission éducative de l'École, à l'information et à la sensibilisation des élèves à la protection de l'enfance : transmission de connaissances sur la convention des droits de l'enfant, les risques qu'ils peuvent encourir dans la vie quotidienne et les différentes formes de maltraitance auxquels ils peuvent être confrontés. Ils les informent sur le dispositif de protection de l'enfance, l'aide à acquérir des compétences pour savoir se prémunir et demander de l'aide.

Ils repèrent les situations d'enfants en danger ou en risque de danger.

Ils transmettent, après analyse de la situation, les informations préoccupantes au président du Conseil départemental et les signalements au procureur de la République dans les situations les plus graves.

5-Rôles spécifiques des personnels sociaux et de santé

Dans le cadre de leurs missions respectives, les personnels sociaux et de santé sont les interlocuteurs de référence au sein des établissements scolaires. Ils apportent expertise et conseils à l'institution, aux élèves ainsi qu'à leur famille.

Ils participent à la formation des personnels, à la sensibilisation des élèves et aux actions de soutien à la parentalité.

Ils participent à la prise en charge des élèves et à l'évaluation des situations en vue de la transmission des informations préoccupantes au président du Conseil départemental ou les signalements au procureur de la République :

- Les infirmiers accueillent l'élève et l'orientent pour mettre en œuvre des mesures nécessaires à sa protection.
- Les assistants de service social accompagnent l'élève et sa famille, évaluent la situation en lien avec les partenaires compétents pour mettre en place les mesures de protection qui s'imposent.
- Les médecins évaluent la situation vécue par l'élève et son état clinique et mettent en œuvre les mesures de prise en charge nécessaires.

MODULE 10: EXERCICE D'APPLICATION N°1 :

LIRE LES DESCRIPTEURS EN ENCERCLANT LE NUMERO
DE LA RÉPONDRE AUX QUESTIONS.

Dans l'optique de la formation initiale du personnel de direction d'école au encerclez le chiffre correspondant à l'importance que vous accordez à chaque domaine des quatre grandes catégories suivantes à l'aide de la légende qui suit :

Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
1	2	3	4

PREMIÈRE CATÉGORIE: LES DOMAINES FONCTIONNELS

Ces domaines concernent les processus d'organisation et les techniques qui permettent de réaliser la mission de l'école. Ils permettent la réalisation du projet éducatif et le fonctionnement de l'établissement.

Ces sept domaines sont:

Le leadership

Descripteurs: l'habileté à avoir une vision claire de son rôle de sa raison d'être; l'habileté à définir la mission; à exercer une influence à guider; à inspirer l'action des autres; à influencer en vue d'atteindre un objectif ; à être réceptif aux changements; l'habileté personnelle d'agir, de créer un climat de confiance en vue d'encourager les autres.

1

2

3

4

la capacité de jugement.

Descripteur : L'habileté à recueillir l'information appropriée de différentes sources.

1

2

3

4

Le processus d'analyse de problème

Descripteur : L'habileté à identifier les éléments (causes, effets) les plus importants d'une situation problématique dans le but d'utiliser le processus de résolution de problème approprié.

1

2

3

4

Le jugement

Descripteurs: L'habileté à démontrer logique bon sens et discernement à la lumière de l'information recueillie; à juger de la qualité de l'information.

1

2

3

4

La gestion organisationnelle

Descripteurs : L'habileté à planifier, à organiser et à contrôler son travail et celui des autres dans le but d'assurer une utilisation appropriée des ressources, l'atteinte des objectifs à court et à long terme et le respect des échéanciers.

1

2

3

4

Très important

Important

Peu important

Pas important du tout

1

2

3

4

La mise en œuvre

Descripteurs : L'habileté à passer à l'action en fonction des informations recueillies en tenant compte des objectifs éducatifs et organisationnels et en assumer la responsabilité; à appliquer les méthodes de changement organisationnel, la gestion participative, à s'ajuster en cours de route, à s'adapter aux situations nouvelles.

1 2 3 4

La délégation

Descripteur : L'habileté à confier des projets ou des tâches en déléguant l'autorité et la responsabilité nécessaires à leur accomplissement

1 2 3 4

DEUXIÈME CATÉGORIE: LES DOMAINES DES PROGRAMMES

Ces domaines (8 et 13) se concentrent sur le cadre et la portée du projet éducatif.

Ils font référence à ce qui constitue le cœur de l'école, c'est-à-dire l'enseignement, les services, les activités et les ressources qui les soutiennent.

Ces six domaines sont :

Les programmes institutionnels

Descripteurs: L'habileté à envisager et à mettre en place des programmes susceptibles d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage; à assurer aux élèves les moyens d'apprentissage appropriés; à développer des activités novatrices.

1 2 3 4

Le curriculum

Descripteurs: L'habileté à interpréter le curriculum; à adapter le curriculum aux besoins et aux conditions changeantes; à connaître les objectifs généraux des programmes d'études et l'approche pédagogique proposée; à superviser l'enseignement et le rendement des élèves

1 2 3 4

Le développement professionnel des personnels

Descripteur : L'habileté à identifier, planifier et organiser avec les personnes concernées, les besoins de perfectionnement individuels et collectifs dans le but d'améliorer l'efficacité du personnel et la qualité de l'enseignement.

1 2 3 4

La mesure et l'évaluation

Descripteurs : L'habileté à utiliser différents instruments de mesure et d'évaluation pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés; à interpréter les résultats de la mesure et de l'évaluation pour les rendre signifiants.

1 2 3 4

L'orientation et le développement des élèves

Descripteurs : L'habileté à assurer les services complémentaires (orientation, psychologie, pastorale, rééducation, encadrement) aux élèves; à utiliser les ressources du milieu; à permettre l'accessibilité à un programme varié d'activités pour les élèves

1 2 3 4

La répartition des ressources

Descripteurs : L'habileté à répartir équitablement les ressources (humaines, financières et matérielles) en collaboration avec les personnes concernées; à affecter les ressources selon les objectifs de l'organisation et les besoins des personnes.

1 2 3 4

TROISIÈME CATÉGORIE: LES DOMAINES INTERPERSONNELS

Ces domaines (14 et 18) se concentrent sur l'importance des relations interpersonnelles au sein d'une école. Ils mettent en relief l'impact critique qu'ont les relations humaines dans la satisfaction des objectifs personnels et professionnels des individus et la réalisation des buts de l'organisation. Ces

quatre domaines sont:

La motivation

Descripteurs: L'habileté à susciter l'engagement, à inspirer l'action des autres; à planifier et à encourager la participation; à assurer support et relation d'aide là où l'amélioration est nécessaire; à utiliser les résultats de recherches pour susciter la motivation.

1

2

3

4

La compréhension, l'empathie, la sociabilité (gestion des personnes)

Descripteurs: L'habileté à percevoir les besoins, les intérêts et les problèmes des autres, à être sensible aux émotions des autres; à faire affaire à différentes personnalités avec tact, délicatesse et diplomatie; à gérer efficacement les personnes et les situations émotives.

1

2

3

4

La communication orale

Descripteurs : L'habileté à communiquer oralement de façon claire et compréhensible; à faire des résumés, des synthèses, à reformuler; à adapter son style aux différents récepteurs (élèves, parents, enseignants, etc.).

1

2

3

4

La communication écrite

Descripteurs: L'habileté à exprimer clairement ses idées en démontrant un souci de la qualité du français écrit; à adapter son style aux différents récepteurs (élèves, parents, enseignants, etc.).

1

2

3

4

QUATRIÈME CATÉGORIE: LES DOMAINES CONTEXTUELS

Ces domaines (18 et 21) reflètent le monde des idées et des rapports de force à l'intérieur desquels l'école opère. Ils explorent les influences intellectuelles, éthiques, culturelles, économiques, politiques et gouvernementales, tant traditionnelles qu'émergentes qui agissent sur l'école. Ces quatre domaines sont:

Les valeurs philosophiques et culturelles

Descripteurs : L'habileté à démontrer une vision claire de la mission de l'éducation comme processus social et du rôle de l'éducation dans une société démocratique; à comprendre le multiculturalisme québécois; à comprendre l'environnement, les conditions socio-économiques, les ressources du milieu, la relation avec les élèves.

1

2

3

4

L'aspect légal

Descripteurs : L'habileté à agir en conformité avec les lois, règlements et politiques en vigueur au niveau provincial, ainsi qu'en respectant les règles, . procédures et directives au niveau local.

1

2

3

4

Les relations avec l'opinion publique et avec les médias

Descripteurs: L'habileté à interagir avec les représentants des parents et de la communauté; à comprendre et répondre habilement aux médias écrits et électroniques; à diffuser l'information.

1

2

3

4

CHAPITRE 1 : EXERCICE D'APPLICATION N°2 :

DANS LE CADRE DE LA FORMATION INITIALE DU DIRECTEUR D'ÉCOLE ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT À L'IMPORTANCE QUE VOUS ACCORDEZ À CHACUN DES 21 DOMAINES SUIVANTS :

Légende:

Très Important	important	Plus ou moins important	peu important	Pas important du tout
1	2	3	4	5

PREMIÈRE CATÉGORIE:« LES DOMAINES FONCTIONNELS»

Ces sept domaines concernent les processus d'organisation et les techniques qui permettent de réaliser la mission de l'école, la réalisation du projet éducatif et le fonctionnement de l'établissement. Ce sont:

Le leadership

L'habileté : à avoir une vision claire de son rôle, de sa raison d'être; à définir la mission de l'école; à guider et à inspirer l'action des autres; à agir et à créer un climat de confiance.

1 2 3 4 5

La capacité de recueillir l'information

L'habileté à recueillir l'information appropriée, et de différentes sources.

1 2 3 4

La capacité d'analyser un problème

L'habileté à identifier les éléments (causes, effets) d'une situation problématique dans le but d'amorcer un processus de résolution de problème.

1 2 3 4

La capacité de jugement

L'habileté à faire preuve de logique, de bon sens et de discernement à la lumière de l'information recueillie.

1 2 3 4

La capacité de diriger

L'habileté à planifier, à organiser son travail et à superviser celui des autres dans le but d'assurer une utilisation appropriée des ressources, l'atteinte des objectifs et le respect des échéanciers.

1 2 3 4

La capacité de passer à l'action

L'habileté à prendre une décision en fonction des informations recueillies et en assumer les responsabilités et les conséquences; à agir en tenant compte des objectifs éducatifs et organisationnels; à s'ajuster en cours de route et à s'adapter aux situations nouvelles.

1 2 3 4

La capacité de déléguer

L'habileté à confier des responsabilités, des tâches ou des projets en déléguant l'autorité et la marge de manœuvre nécessaires à leur accomplissement.

1 2 3 4

Veillez classer les sept domaines fonctionnels selon l'importance que vous leur accordez, soit de 1 pour le plus important à 7 pour le moins important:

- | | |
|--|---|
| 1. Le leadership | 3 |
| 2. La capacité de recueillir l'information | 6 |
| 3. La capacité d'analyser un problème | 5 |
| 4. La capacité de jugement | 1 |
| 5. La capacité de diriger | 4 |
| 6. La capacité de passer à l'action | 2 |
| 7. La capacité de déléguer | 7 |

Très Important	important	Plus ou moins important	peu important	Pas important du tout
1	2	3	4	5

DEUXIÈME CATÉGORIE: « LES DOMAINES DES PROGRAMMES »

Ces six domaines se concentrent sur le cadre et la portée du projet éducatif.

Ils font référence à ce qui constitue le cœur de l'école, c'est à dire l'enseignement, les services, les activités et les ressources qui les soutiennent. Ce sont :

La capacité de gérer les programmes d'études

L'habileté : à s'approprier les objectifs généraux et les approches pédagogiques proposées; à envisager et à mettre en place des projets susceptibles d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage; à soutenir la réalisation d'activités novatrices.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer le curriculum

L'habileté : à mettre en place une infrastructure pédagogique; à l'adapter aux besoins et aux conditions changeantes; à offrir un ensemble structuré d'expériences d'enseignement et d'apprentissage; à superviser l'enseignement et le rendement des élèves.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer l'orientation et le développement des élèves

L'habileté à veiller au bon fonctionnement des services complémentaires aux élèves (orientation, psychologie, rééducation, encadrement, etc.); à leur permettre l'accessibilité à un ensemble varié d'activités; à utiliser les ressources du milieu.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer le développement professionnel des personnels

L'habileté à planifier et à organiser, avec les personnes concernées, les réponses aux besoins de perfectionnement (individuels et collectifs) identifiés dans le but d'améliorer l'efficacité du personnel et la qualité de l'enseignement.

1 2 3 4 5

La capacité de mesure et d'évaluation

L'habileté : à utiliser différents moyens, outils et instruments afin de mesurer et d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés; à interpréter les résultats afin de les rendre significatifs.

1 2 3 4 5

La capacité de répartir les ressources

L'habileté : à répartir équitablement les ressources (humaines, financières et matérielles) en collaboration avec les personnes concernées; à les affecter en fonction des objectifs de l'organisation et des besoins identifiés.

1 2 3 4 5

Veillez classer les six domaines des programmes selon l'importance que vous leur accordez, soit de 1 pour le plus important à 6 pour le moins important:

8. La capacité de gérer les programmes d'études

10

9. La capacité de gérer le curriculum

13

10. La capacité de gérer l'orientation et le développement des élèves

9

11. La capacité de gérer le développement professionnel des personnels

12

12. La capacité de mesure et d'évaluation

8

13. La capacité de répartir les ressources

Très Important	important	Plus ou moins important	peu important	Pas important du tout
1	2	3	4	5

TROISIÈME CATÉGORIE:« LES DOMAINES INTERPERSONNELS»

Ces quatre domaines se concentrent sur les relations interpersonnelles au sein d'une école. Ils mettent en relief l'importance qu'ont les relations humaines dans la satisfaction des objectifs personnels et professionnels des individus et dans la réalisation des buts de l'organisation. Ce sont:

La capacité de motiver les autres

L'habileté: à susciter l'engagement et la participation des autres; à assurer un soutien là où l'amélioration est nécessaire; à utiliser les résultats de recherches pour susciter la motivation.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer la dimension affective

L'habileté : à percevoir les besoins, les intérêts et les problèmes des autres; à être sensible à leurs émotions; à transiger avec différentes personnalités avec tact et délicatesse.

1 2 3 4 5

La capacité de communiquer oralement

L'habileté: à communiquer oralement de façon claire et compréhensible; à résumer, à synthétiser et à reformuler ses idées et celles des autres; à adapter son style aux différents récepteurs (élèves, parents, enseignants, etc.).

1 2 3 4 5

La capacité de communiquer par écrit :

L'habileté : à exprimer clairement ses idées par écrit en démontrant un souci de la qualité du français; à adapter son style aux différents récepteurs {élèves, parents, enseignants, etc.).

1 2 3 4 5

Veillez classer les quatre domaines des programmes selon l'importance que vous leur accordez, soit de 1 pour le plus important à 4 pour le moins important:

14. La capacité de motiver les autres

3

15 La capacité de gérer la dimension affective

1

16 La capacité de communiquer oralement

4

17. La capacité de communiquer par écrit

2

Très Important	important	Plus ou moins important	peu important	Pas important du tout
1	2	3	4	5

QUATRIÈME CATÉGORIE:« LES DOMAINES CONTEXTUELS»

Ces quatre domaines reflètent le monde des idées et des rapports de force à l'intérieur desquels l'école opère. Ils explorent les influences intellectuelles, éthiques, culturelles, économiques, politiques et gouvernementales, tant traditionnelles qu'émergentes, qui interagissent sur l'école. Ce sont:

La capacité de gérer les valeurs philosophiques et culturelles

L'habileté à démontrer une vision claire de la mission de l'éducation et de son rôle dans une société pluraliste; à comprendre et à tenir compte du multiculturalisme québécois, de l'environnement, des conditions socio-économiques et des ressources du milieu.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer les lois, les règlements et les politiques

L'habileté à connaître et à agir en conformité avec les lois, les règlements et les politiques en vigueur tant au niveau provincial qu'au niveau local.

1 2 3 4 5

La capacité de gérer les influences publiques et politiques

L'habileté : à développer de saines relations entre l'école et la communauté; à comprendre l'influence des différentes structures de pouvoir (ou groupes de pression) sur l'école (ex: les comités de parents, le conseil des commissaires, le processus électoral).

1 2 3 4 5

La capacité de gérer les relations avec l'opinion publique et avec les médias

L'habileté : à interagir avec les représentants des parents et de la communauté; à comprendre et à répondre habilement aux médias écrits et électroniques.

1 2 3 4 5

Veillez classer les quatre domaines contextuels selon l'importance que vous leur accordez, soit de 1 pour le plus important à 4 pour le moins important:

18. La capacité de gérer les valeurs philosophiques et culturelles

3

19. La capacité de gérer les lois, les règlements et les politiques

1

20. La capacité de gérer les influences publiques et politiques

4

21. La capacité de gérer les relations avec l'opinion publique et
avec les médias

2

1 2 3 4 5