



République d'Haïti

**MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE**

Nouvelle Éducation Citoyenne et Tournée vers l'Avenir (NECTAR)

# **Guide du directeur**

Juillet 2021

## Table des matières

<b>Introduction : pourquoi ce guide ?</b> .....	<b>4</b>
<b>1. L'expérimentation</b> .....	<b>5</b>
1.1. Le cadre de l'expérimentation .....	5
1.2. Les attentes pour le directeur dans l'expérimentation .....	5
<b>2. Comprendre l'évolution curriculaire</b> .....	<b>6</b>
2.1. Les objectifs généraux .....	8
2.2. Les objectifs spécifiques .....	8
2.3. Un objectif prioritaire : l'élève au centre .....	<u>89</u>
<b>3. L'implication du directeur</b> .....	<b>11</b>
3.1. Le directeur communique .....	11
3.2. Le directeur et les élèves .....	12
3.3. Le directeur et l'animation .....	12
<b>4. Les responsabilités du directeur</b> .....	<b>14</b>
<b>5. L'accompagnement du directeur</b> .....	<b>14</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>16</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>18</b>
Annexe 1 : communication et information .....	18
Annexe 2 : organiser des réunions dans son établissement .....	19
Annexe 3 : le suivi des élèves .....	20
.....	<b>20</b>

<b>Annexe 4 : rendre l'élève actif .....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe 5 : un exemple d'invitation aux parents .....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 6 : l'implication du directeur .....</b>	<b>24</b>
<b>Annexe 7 : le travail d'équipe .....</b>	<b>26</b>

## Introduction : pourquoi ce guide ?

Ce document s'inscrit dans la cohérence de l'accompagnement de l'évolution du système éducatif haïtien. La volonté exprimée d'une approche fondée sur des orientations curriculaires dans les nouveaux programmes où la notion de compétence devient centrale<sup>1</sup>, induit la nécessité de préciser pour tous les personnels les enjeux de cette évolution et les moyens d'y parvenir. Une expérimentation est prévue avec des écoles tests afin de mesurer plus précisément les changements opérés pour le troisième cycle, avec les programmes et des pratiques pédagogiques renouvelées. Dans ce contexte, trois guides sont rédigés afin d'aider chaque acteur à mieux comprendre les attentes et les besoins de cette amélioration souhaitée dans le fonctionnement du système éducatif :

- **Un guide de l'enseignant** qui permet de comprendre l'ensemble des exigences de l'expérimentation et les modifications de pratiques pédagogiques et didactiques qu'elle implique. Il précise aussi la responsabilité de chaque enseignant dans l'expérimentation en cours et sa participation à l'amélioration de cette évolution du système.
- **Un guide du directeur** qui précise non seulement le cadre de l'expérimentation mais aussi le rôle important du directeur dans l'accompagnement des enseignants pour une réussite du dispositif mis en place. La connaissance du guide de l'enseignant et des textes qui fondent cette évolution du système éducatif national est donc un élément majeur de compréhension pour le directeur.
- **Un guide du cadre** qui précise son rôle dans les évolutions attendues, notamment pour l'aide, l'accompagnement qu'il peut apporter aux enseignants et aux directeurs. Il participe activement à l'évaluation de l'expérimentation et contribue à l'amélioration des modalités de mise en œuvre du dispositif

Ces guides sont aussi complémentaires d'un dispositif de formation qui concernera chaque personnel afin de mieux l'accompagner dans la compréhension des changements opérés, dans la maîtrise des contenus didactiques et des évolutions de ses pratiques.

La cohérence construite entre les trois guides permet de préciser non seulement les enjeux de l'expérimentation en cours mais aussi les responsabilités complémentaires de chacun. L'amélioration des résultats scolaires de tous les élèves est l'objectif premier de la mise en place de nouveaux programmes et d'une approche par compétences. Elle suppose que chaque personnel, de la fonction qu'il occupe, participe activement à l'évolution des pratiques pédagogiques et éducatives. Les guides et les formations sont des éléments d'une approche collective et participative. C'est par un retour critique de chaque acteur de l'expérimentation que nous pourrons améliorer le dispositif avant une généralisation à l'ensemble du système éducatif.

---

<sup>1</sup> Voir glossaire

# 1. L'expérimentation

## 1.1. Le cadre de l'expérimentation

L'expérimentation mise en œuvre dès la rentrée scolaire s'appuie sur plusieurs documents :

- Le Cadre d'Orientation Curriculaire (COC) qui constitue l'élément fondamental du changement et en précise les objectifs et les exigences
- Le protocole d'expérimentation qui explicite les conditions et les modalités du dispositif
- Les projets de programmes qui apportent les contenus nécessaires pour chaque discipline
- Des exemples de séquences didactiques.

La connaissance de ces différents documents, à l'aide des guides, de la formation, mais aussi d'une auto-formation indispensable, est nécessaire pour mieux comprendre et cerner les conditions de l'expérimentation. En effet, l'expérimentation doit permettre de tester l'ensemble des productions du projet avant leur validation finale et leur diffusion nationale pour en généraliser l'application.

Les écoles-tests permettront d'assurer la qualité des livrables (projet de programmes, exemple de séquences, notamment) en faisant part des observations et des analyses des acteurs durant l'expérimentation. Ces différents retours favoriseront les adaptations nécessaires des textes et des pratiques pédagogiques afin de définir les modalités optimales de leur diffusion. Ils permettront aussi d'identifier les obstacles et les résistances à cette évolution pour bâtir les besoins de formation et les accompagnements adéquats.

Le rôle du directeur des écoles-tests dans la mise en œuvre du changement est primordial car il participe activement à la définition d'une stratégie en vue du déploiement des programmes curriculaires et des évolutions de pratiques pédagogiques. La continuité qu'il peut créer dans son école en cernant les impératifs de l'expérimentation pour le troisième cycle du fondamental doit favoriser, pour les enseignants, une appropriation des contenus des programmes et une intégration des modalités nouvelles d'enseignement par séquences.

## 1.2. Les attentes pour le directeur dans l'expérimentation

Plusieurs éléments sont à considérer pour le directeur dans le cadre de l'expérimentation.

Le premier est celui de l'information et de la communication<sup>2</sup>. Il doit informer l'ensemble de la communauté éducative, enseignants et parents, pour recueillir leur adhésion et faciliter leur compréhension. La maîtrise et la connaissance des contenus par les directeurs -les programmes ou les orientations curriculaires et pédagogiques- sont absolument nécessaires pour cette mission. Pour aider les directeurs dans leur rôle, un dispositif de formation sera organisé pour favoriser l'appropriation des fondements du changement.

Le deuxième élément est un pilotage éclairé du troisième cycle afin de construire les conditions de réussite de l'expérimentation. L'implication des directeurs dans le suivi de la mise en œuvre de nouvelles modalités

---

<sup>2</sup> Cf. Annexe 1 : communication et information

pédagogiques et l'accompagnement des enseignants à ces différents niveaux devient une tâche professionnelle essentielle. Le directeur est le coordonnateur direct de l'application des nouveaux textes réglementaires.

Le troisième élément concerne le suivi et l'évaluation de l'expérimentation par le directeur afin de permettre les adaptations nécessaires des documents et des modalités pédagogiques avant une généralisation possible.

Dans ce contexte, il importe que le directeur organise dans son établissement les réunions de travail avec les enseignants<sup>3</sup>, accompagne ces derniers pour la mise en place des programmes et des séquences, mette à disposition les ressources utiles, mobilise son équipe pour une évaluation en continu de l'expérimentation en lien avec les cadres pédagogiques que sont les inspecteurs, les conseillers pédagogiques, les coordonnateurs du ministère ....

#### **A retenir**

- Une connaissance indispensable des textes du changement : le COC, les programmes, les séquences, les guides.
- Une maîtrise de l'information et de la communication pour les personnels et les parents.
- Une organisation cohérente du travail de l'expérimentation dans l'établissement.
- Une participation active à l'évaluation du dispositif pour l'améliorer.

## **2. Comprendre l'évolution curriculaire**

La révision curriculaire dans un système éducatif nécessite une grande implication des acteurs de l'éducation que sont les enseignants et les chefs d'établissement. Cette implication ne peut être effective sans une connaissance et une compréhension des enjeux de l'évolution du système éducatif haïtien qui a déjà connu plusieurs grandes réformes<sup>4</sup>. En 2014, dans le cadre de la mise en application de l'Arrêté gouvernemental portant réorganisation du système éducatif (les douze mesures), le MENFP a mis fin à l'organisation des examens de sixième année assurant l'unification de l'école fondamentale de trois cycles sanctionnés par un examen unique.

Toutes ces réformes, ces plans et ces mesures d'intervention ont été adoptés dans le but de doter le système éducatif d'une école de qualité répondant aux attentes de la communauté éducative, et assurer la réussite de tous les enfants d'Haïti de sorte que ces derniers puissent contribuer efficacement au progrès de leur pays. Cette évolution nécessite de nouvelles qualifications et des compétences chez le directeur qui se révèle être un acteur central pour la qualité et l'efficacité du travail éducatif au regard des besoins identifiés. Cette révision curriculaire du 3<sup>e</sup> cycle fondamental s'inscrit dans une triple perspective :

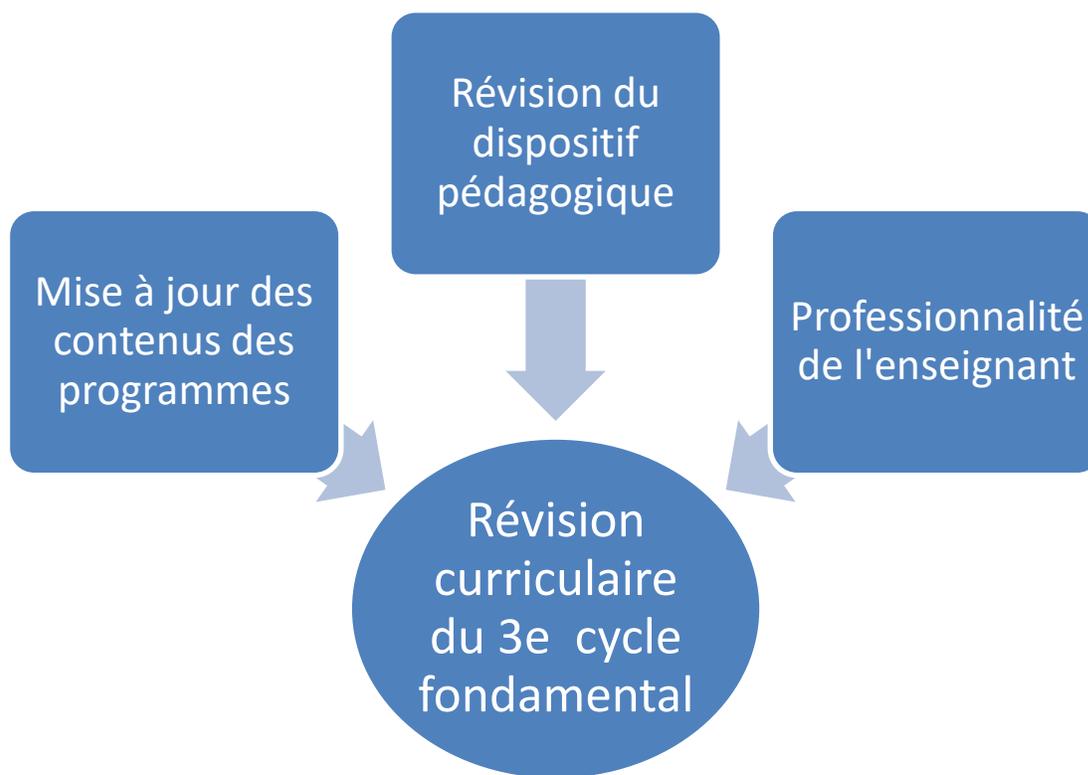
---

<sup>3</sup> Cf. **Annexe 2 : organiser des réunions dans son école**

<sup>4</sup> **Bellegarde (1920), Dartigue (1940), Bernard (1980).**

- Une actualisation des contenus enseignés par discipline dans de nouveaux programmes pour des apprentissages adaptés au contexte affectif, social et culturel<sup>5</sup>.
- Une redéfinition de la fonction pédagogique du directeur de l'école pour aider les enseignants à améliorer l'efficacité dans leur travail.
- Un pilotage qui influence toute la culture organisationnelle de l'établissement scolaire pour mieux orienter la pratique pédagogique des enseignants, mais aussi les interventions des cadres (les inspecteurs, les encadreurs et/ou conseillers pédagogiques etc.).

Ces trois axes sont incontournables pour l'expérimentation et nécessitent une démarche de formation continue au sein de l'équipe d'école (Cf. schéma ci-dessous). La cohérence entre les différents éléments est recherchée et doit permettre une efficacité dans l'accompagnement et les aides des enseignants.



---

<sup>5</sup> Cf. partie disciplinaire dans le guide de l'enseignant

## 2.1. Les objectifs généraux

Le principal objectif d'un curriculum national est d'harmoniser les contenus et les contextes d'apprentissage en garantissant la cohérence, la continuité des apprentissages et des acquis pour chaque établissement scolaire et chaque élève. Dans le cadre de ce changement curriculaire, les objectifs généraux visés consistent à actualiser les contenus de l'ensemble des programmes du 3<sup>e</sup> cycle du fondamental au regard des enjeux sociaux, économiques, culturels et numériques pour favoriser la réussite de tous les élèves au terme de la scolarité fondamentale<sup>6</sup>, c'est-à-dire pour qu'ils maîtrisent les compétences nécessaires à la poursuite de leurs études dans le secondaire général ou dans une formation professionnelle afin de s'insérer sans difficulté dans le monde du travail.

Cette approche suppose de considérer l'élève comme étant au centre du système éducatif pour le rendre acteur de sa formation et de son avenir. Les modifications des programmes, le travail sur les compétences, impliquent une évolution dans les pratiques d'enseignement. L'enseignant doit pouvoir accompagner les élèves dans le processus d'apprentissage en favorisant son activité et le développement de ses capacités. Il doit aussi pouvoir les accompagner par des remédiations pertinentes pour assurer les conditions de leur réussite scolaire, puis professionnelle.

## 2.2. Les objectifs spécifiques

Plusieurs objectifs spécifiques sont visés dans ce changement et le cadre d'orientation curriculaire (COC) permettent de préciser les grandes orientations adoptées par les autorités éducatives dans une perspective de cohérence, d'harmonisation et d'opérationnalisation des activités. Il convient de rappeler quelques objectifs et orientations :

- a) Réviser les contenus de chaque discipline en mettant l'accent sur l'interdisciplinarité.
- b) Harmoniser de manière cohérente les contenus des programmes pour établir les principes d'élaboration des programmes en fonction des compétences visées pour chacune des matières.
- c) Envisager les ressources pédagogiques et didactiques nécessaires à la phase expérimentale des programmes.
- d) Favoriser la réussite des élèves en tenant compte d'une éducation inclusive.
- e) Assurer la formation pédagogique des directeurs, des enseignants et des cadres pour mieux assoir l'expérimentation des programmes.

## 2.3. Un objectif prioritaire : l'élève au centre

Aucun changement d'un système éducatif ne peut être effectif dans les programmes d'enseignement sans tenir compte des approches pédagogiques. En situation d'apprentissage par compétences, plusieurs approches pédagogiques doivent être utilisées pour rendre la leçon vivante et compréhensive

---

<sup>6</sup> Voir annexe 2 : le suivi des élèves

dans la salle de classe, suscitant ainsi une plus grande implication et participation des élèves. L'objectif est d'emmener l'élève à la réussite de son apprentissage, à un développement social et émotionnel, à l'acquisition de nouvelles compétences et à une capacité générale à bien jouer son rôle dans la vie pratique de tous les jours, en fonction du contexte social ou environnemental ou plus globalement à s'impliquer dans la société.

L'un des postulats sur lequel repose cette approche pédagogique est le fait que l'élève participe à la construction de son savoir. Il est fondamentalement actif<sup>7</sup>. C'est une pratique pédagogique innovante qui vise à la réussite de tous les élèves. L'élève a nécessairement un rôle actif dans le processus d'apprentissage mais l'enseignant a lui aussi un rôle important à jouer en facilitant le processus et en créant les conditions favorables à l'apprentissage. Le tableau ci-dessous permet de retenir les points essentiels de la démarche.

---

<sup>7</sup> Voir annexe 4 : rendre l'élève actif

<b>Approche pédagogique centrée sur l'élève</b>	
<b>Rôle de l'enseignant</b>	<b>Rôle de l'élève</b>
<b>Les activités d'apprentissages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il accorde beaucoup d'importance, lors des activités d'apprentissage, à tous les éléments du processus.</li> <li>- Il fait échanger les idées sur un sujet présenté.</li> <li>- Il présente aux élèves des problèmes, des études de cas, etc. et pose des questions pour faire émerger leur représentation.</li> <li>- Il propose aux élèves des activités plutôt centrées sur le traitement de l'information.</li> <li>- Il propose aux élèves des activités (tâches) qui font des liens avec les autres disciplines (interdisciplinarité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les élèves sont en interaction constante pour discuter sur tous les éléments du processus afin de consolider leur apprentissage.</li> <li>- Les élèves doivent explorer, chercher, procéder par essais et erreurs et recommencer.</li> <li>- Les élèves apprennent à réfléchir en équipe sur une situation-problème et tentent de trouver les éléments de solution.</li> <li>- Les élèves analysent les informations présentées, créent des liens et donnent des réponses faisant référence à la complexité de l'information.</li> <li>- Les élèves réfléchissent et ouvrent la voie à d'autres disciplines pour trouver la solution recherchée.</li> </ul>
<b>L'organisation de la classe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il sollicite et donne la parole aux élèves dans la salle de classe tout au long de la séquence pédagogique.</li> <li>- Il organise du travail sous forme coopérative, d'échanges en sous-groupes, etc.</li> <li>- Il donne aux élèves le droit à l'erreur, il travaille à partir des informations fournies par les erreurs.</li> <li>- Il utilise des outils multimédias dans son enseignement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les élèves sont sollicités et leurs points de vue sont encouragés et valorisés.</li> <li>- Les élèves interagissent en petits groupes, ce qui favorise leur apprentissage.</li> <li>- Les élèves sont encouragés à prendre des risques pour apprendre. Ils interviennent dans la salle de classe même si les réponses ne sont pas exactes.</li> <li>- Les élèves sont amenés à utiliser des outils multimédias pour développer et démontrer leurs compétences de façon variées.</li> </ul>

<b>L'évaluation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il observe et évalue les élèves dans des situations d'apprentissage selon une approche formative.</li> <li>- Il donne aux élèves l'occasion de s'autoévaluer et de participer à leur propre évaluation.</li> <li>- Il évalue les élèves dans le contexte de l'exécution d'une tâche complexe qui s'approche le plus possible de la réalité où s'exerce la compétence visée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les élèves sont évalués tout au long de la séquence pédagogique.</li> <li>- Les élèves peuvent évaluer leurs propres activités.</li> <li>- L'évaluation des élèves est réalisée tout en travaillant et en fonction des activités de tous les jours ce qui les motive davantage.</li> </ul>

### 3. L'implication du directeur<sup>8</sup>

Le rôle du directeur dans l'expérimentation du dispositif est multiple et majeur. De par sa fonction, il est celui qui coordonne les actions et les enseignements, qui aide et accompagne les enseignants, qui rassure les différents acteurs et enfin, qui favorise les adaptations nécessaires de l'expérimentation par une évaluation en continu de sa mise en œuvre. Plusieurs attentes peuvent être formulées pour le directeur dans ce cadre mais en sachant que la formation dont il bénéficiera lui permettra d'assurer les modalités prévues par l'expérimentation et qu'il devra, lui aussi, être accompagné.

Dans ce contexte quatre questions peuvent se poser pour envisager les stratégies pertinentes d'intervention<sup>9</sup> :

- Quand est-ce que le directeur doit intervenir ?
- Comment le directeur doit-il procéder dans son intervention auprès des acteurs concernés ?
- Quel doit-être l'objet de son intervention ?
- Quels supports (moyens) le directeur d'école va-t-il utiliser pour informer chaque catégorie d'acteur ?

#### 3.1. Le directeur communique<sup>10</sup>

Le directeur organise une communication et une information avec l'ensemble de la communauté éducative. En un premier temps, l'information aux enseignants est une urgence. Le directeur doit donc avoir une

---

<sup>8</sup> Cf. Annexe 6 : l'implication du directeur

<sup>9</sup> Cf. Annexe 1 : information et communication

<sup>10</sup> Cf. Annexe 1 : information et communication

connaissance et une maîtrise des différents textes qui fondent l'expérimentation. Le COC, les programmes, les séquences, sont autant de sujets qu'il devra cerner pour éclairer les enseignants sur le dispositif et les attentes de l'évolution attendue. Il doit donc prévoir une modalité d'information et de communication adéquate en choisissant celle qui lui paraît la plus appropriée au contexte : réunion, documents, entretiens...

L'information aux parents est aussi une nécessité même s'il convient de réfléchir différemment aux informations qui seront données. S'il est pertinent d'apporter aux parents une information sur les évolutions des contenus d'enseignement et les attentes quant aux pratiques pédagogiques<sup>11</sup>, il n'est pas envisageable de leur apporter tous les textes qui servent de réflexion et de méthode aux professionnels. Le directeur doit donc envisager la manière dont il communiquera des informations choisies aux parents.

Enfin le directeur aura à organiser une information sur le développement de l'expérimentation aux différents cadres qui doivent l'aider dans sa tâche. Il doit donc mettre en place une analyse critique du dispositif afin de faire remonter les obstacles ou difficultés reconcentrés pour prévoir des adaptations ou des modifications possibles.

### **3.2. Le directeur et les élèves**

Dans le suivi de la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques, le directeur établit, avec les enseignants, un suivi des résultats scolaires des élèves de son école. Il organise avec son équipe les évaluations des élèves quant aux compétences acquises et aux connaissances maîtrisées. Ce rôle primordial dans l'expérimentation doit permettre, d'une part d'envisager dans chaque école les remédiations possibles pour les élèves qui présentent des difficultés, d'autre part de procéder à une évaluation du dispositif d'expérimentation en considérant le principe de faisabilité des nouveaux programmes et séquences pour les élèves et les maîtres. Cette orientation implique pour le directeur de formaliser un tableau de bord précis des évaluations des élèves, avec des indicateurs choisis. La formation proposée devra les aider dans cette élaboration.

### **3.3. Le directeur et l'animation**

Le directeur planifie le déroulement de l'expérimentation en prévoyant les différentes réunions nécessaires pour harmoniser les approches des enseignants sur les documents transmis et les attentes quant à l'enseignement. Il est, dans ce cadre l'animateur et le coordonnateur de la « vie pédagogique et éducative » de son établissement. Il anticipe les différents moments d'évaluation et de bilan de l'expérimentation en prévoyant par le suivi des élèves et les apports des enseignants des outils de remontée d'informations. Cela implique qu'il puisse être le facilitateur de l'enseignement dans son établissement mais qu'il soit aussi celui qui impulse la mise en œuvre du dispositif. Au-delà des informations qu'il pourra apporter, il devra organiser la communication entre les enseignants par des réunions précises, la diffusion des outils pour

---

<sup>11</sup> Cf. Annexe 5 : un exemple d'invitation aux parents

que chacun en prenne connaissance. Dans ce contexte le directeur suit les orientations suivantes pour garantir la réussite de l'expérimentation :

- Aider au suivi des programmes en fonction des compétences visées pour chacune des matières<sup>12</sup>.
- Envisager les ressources pédagogiques et didactiques nécessaires à la phase expérimentale des programmes.
- Préciser ce qui est attendu des acteurs privilégiés de ce changement<sup>13</sup>.
- Participer à la formation des enseignants pour une expérimentation réussie.
- Tenir compte de l'équité du genre durant tout le processus de la révision des programmes et notamment du processus d'expérimentation...

Enfin, en lien avec les autorités hiérarchiques, le directeur est celui qui apporte, par son expertise et son regard professionnel, les éléments d'évaluation du dispositif pour mettre en évidence les points forts et les points faibles, ceux qui peuvent être pérennisés et ceux qu'il conviendrait de faire évoluer.

#### **A retenir**

##### **Le directeur :**

- Accompagne l'enseignant pour lui apporter l'aide et le soutien pédagogique nécessaires à la mise en œuvre de ce nouveau programme.
- Vérifie la cohérence entre les méthodes utilisées et les contenus des programmes enseignés.
- S'assure d'une communication efficace au sein de l'équipe-école.
- Organise des rencontres fréquentes avec les différents acteurs de l'école pour une implication sans faille de chacun d'eux.
- Planifie et organise des séances de formation pour apporter certaines remédiations jugées nécessaires suite aux visites effectuées dans les salles de classe.
- Assure le suivi administratif et pédagogique auprès des cadres directement impliqués dans le changement.
- Informe les acteurs de tout élément susceptible de nuire au bon déroulement de ce programme d'expérimentation.

---

<sup>12</sup> Cf. Guide de l'enseignant

<sup>13</sup> Cf. Annexe 2

## 4. Les responsabilités du directeur

Ce changement éducatif renforce les responsabilités du directeur dans son établissement. Il sera le garant de tous les éléments qui peuvent favoriser une évolution pédagogique pour améliorer les résultats du système scolaire haïtien et donc le bien-être des élèves et l'efficacité de l'enseignement.

Le directeur est avant tout le **garant des valeurs éducatives** qui permettent la formation d'un futur citoyen éclairé et responsable. Parmi celles-ci, l'autonomie, les valeurs du vivre ensemble, la considération des autres, sont à travailler en priorité.

Le directeur est le **garant des évolutions attendues**. Si les élèves sont au centre de l'évolution de l'enseignement, si les enseignants sont les premiers acteurs de ce changement, de par sa fonction et son implication le directeur sera celui qui permet la réussite de cette étape importante pour le système scolaire

Le directeur, de par son action et son animation au sein de son établissement, est le **garant de la cohérence du dispositif de changement**. C'est sa capacité à gérer efficacement son établissement, ses qualités de communication et d'animation, qui favoriseront l'adhésion des personnels et des parents<sup>14</sup>. Par le suivi des différents éléments de l'expérimentation, il induira un investissement de ses équipes et une meilleure compréhension des enjeux. Dans cette approche la formation sera un moyen de l'aider à maîtriser les modalités de mise en œuvre de cette cohérence.

Le directeur par son exemplarité et son engagement est le **garant de la cohésion de son équipe** en étant à l'écoute des personnels, en proposant un accompagnement à bon escient, en développant la connaissance des références et des outils. Il est le premier interlocuteur des enseignants et des parents pour expliquer les enjeux de l'évolution en cours.

## 5. L'accompagnement du directeur

Si le directeur bénéficie d'une formation qui doit lui permettre d'appréhender tous les éléments du changement attendu, s'il participe par son auto-formation à une maîtrise des outils et des documents de référence, il doit aussi être accompagné par les cadres pédagogiques et éducatifs afin de l'aider dans sa fonction. Le guide du cadre, complémentaire de celui-ci explicite les modalités pratiques de cet accompagnement et les attendus quant au rôle du directeur dans cette évolution.

L'élément essentiel de la formation et de l'accompagnement devra se centrer sur la connaissance précise des documents communs (programme, COC, séquences, etc.) et des outils de pilotage pour l'établissement. C'est un besoin que le directeur doit considérer dans sa propre formation pour qu'il puisse participer activement à l'accompagnement qui sera mis en place pour l'aider.

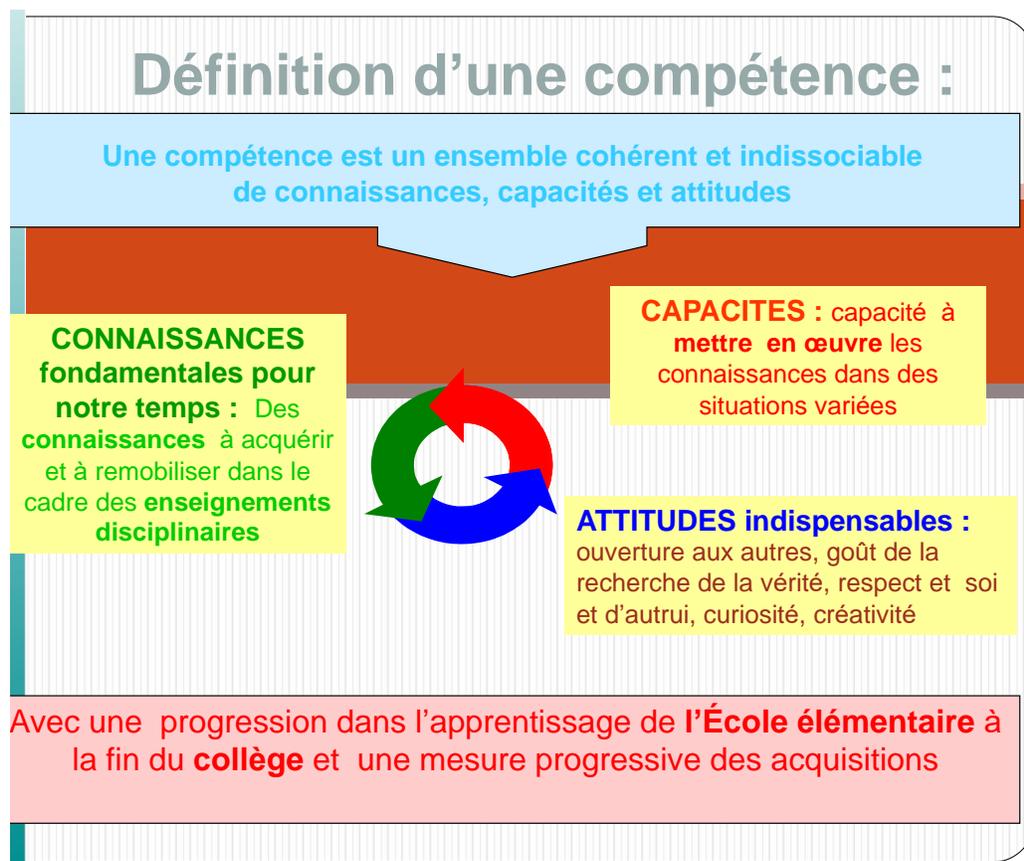
---

<sup>14</sup> Cf. Annexe 7 : le travail d'équipe

En dernier lieu, il conviendra de prévoir avec le directeur les conditions de l'évaluation du dispositif pour partager avec l'ensemble de ses collègues les points de réussite et de difficulté pour, ensuite, travailler avec les cadres pédagogiques sur les propositions d'adaptation et d'amélioration.

## Glossaire

**Compétence** : capacité à mobiliser et à exploiter des ressources internes telles que les connaissances, les aptitudes et les attitudes, ainsi que des ressources externes (documentations, bases de données, etc.) afin de répondre efficacement aux problèmes posés dans un ensemble de situations.



**Curriculum** : ensemble cohérent d'éléments qui permettent de mettre en œuvre le projet éducatif d'un pays dans son système éducatif. Ce n'est pas seulement ce que l'on appelait traditionnellement « programme » ou « instructions ». Il vise à la fois à préciser ce qui doit être acquis par tous les élèves à chaque étape de la scolarité, à définir l'organisation et les modalités des apprentissages, à prévoir les divers parcours possibles, à établir les procédures d'évaluation et de certification et à préciser ce qui est attendu des enseignants, donc ce qui doit cadrer leur formation.

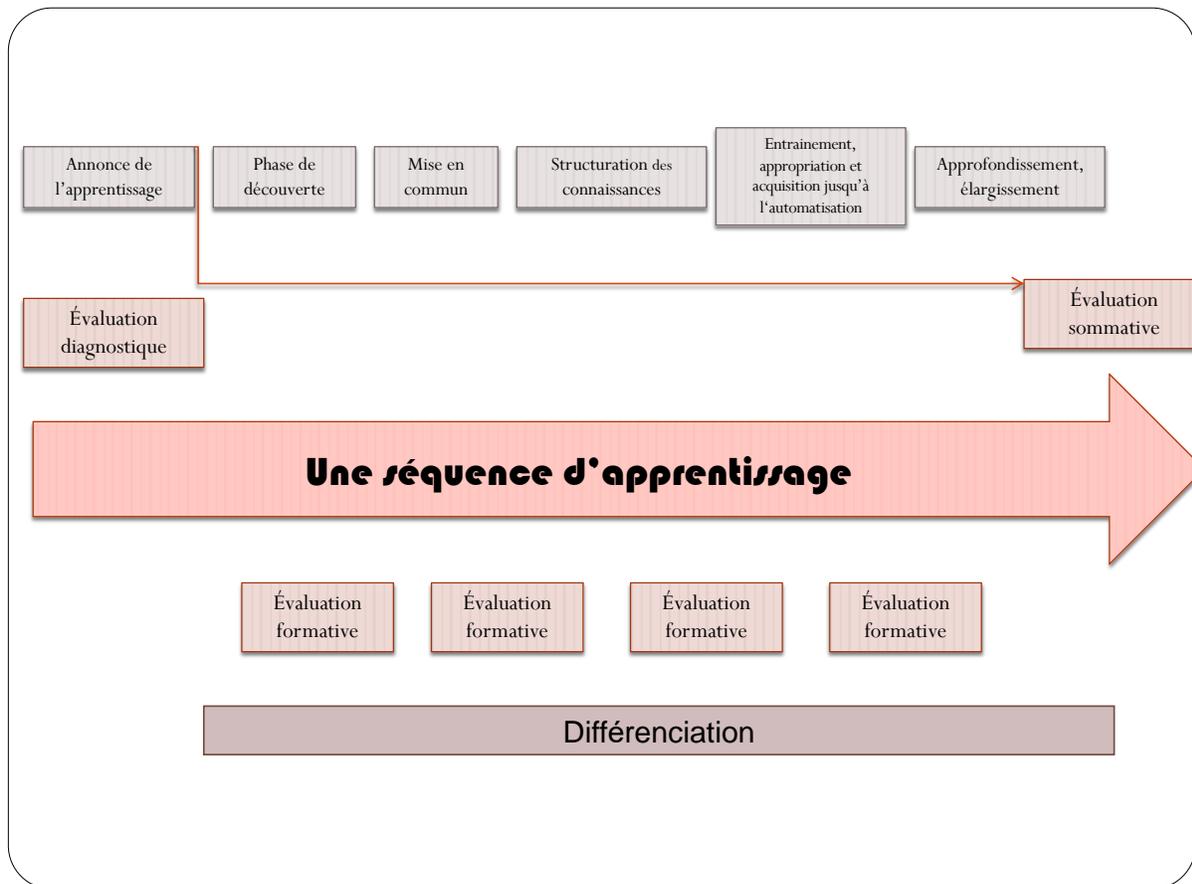
**Cadre d'orientation curriculaire (COC)** : document de référence qui sert de ligne directrice à l'élaboration et à la mise en place du curriculum. Il est le texte qui donne sa cohérence et son sens aux réformes curriculaires à partir des questions fondamentales : quelle formation ? Pour quel citoyen ? Pour quelle société ? Les réponses à ces questions constituent le fondement de la conception du curriculum.

**Cycle** : période d'une ou plusieurs années correspondant à une étape cohérente de la scolarité. Généralement, un programme est défini pour chaque cycle.

**Profil de sortie** : ensemble des compétences qu'un élève doit avoir acquises au terme d'un cycle.

**Programme (ou programme d'études)** : texte par lequel est défini ce que doivent acquérir les élèves au cours d'une étape de leur formation. Dans une approche par compétences, le programme fixe les compétences que l'élève doit maîtriser et les ressources qu'il doit acquérir pour cela (connaissances, aptitudes et attitudes).

**Séquence** : suite de séances constituant une étape cohérente conçue de manière à permettre aux élèves d'atteindre un ou plusieurs objectifs d'apprentissage.



# ANNEXES

## Annexe 1 : communication et information

- **L'information**

La diffusion de l'information est un élément important de la compréhension des changements et des évolutions attendus. Parce qu'il maîtrise les contenus de cette information le directeur doit élaborer un protocole précis de l'accès à l'information pour les enseignants et pour les parents. Plusieurs questions sont à résoudre :

- Quelle information doit être diffusée ? Les informations ne sont pas identiques pour les destinataires. Pour les professionnels que sont les enseignants, la connaissance des textes est une évidence<sup>15</sup> et ils doivent pouvoir en disposer. Pour les parents, c'est une compréhension générale qui doit être envisagée. Le choix des informations est donc une réflexion que le directeur doit avoir en amont.
- Comment la diffuser ? le moyen utilisé pour le partage des informations est important. S'agit-il de procéder par distribution de documents ? Par voie d'affichage ? Par courriel ? Par une réunion ? Le point essentiel dans le choix du vecteur choisi est celui de la conservation en mémoire et de l'efficacité de la circulation de l'information. Il est possible de combiner les moyens pour être sûr que les destinataires ont bien reçu l'information.

- **La communication**

La communication est avant tout un partage et un échange de points de vue pour bâtir des positions communes de réflexion et d'actions. Elle s'organise avec une information préalable et des contenus partagés mais elle vise principalement à faire émerger un collectif qui sera en accord avec des orientations prises, des décisions acceptées et des valeurs communes.

La communication est à la fois interne (enseignants, hiérarchie) et externe (parents principalement). Elle suppose des qualités d'écoute, d'empathie, d'organisation, d'animation, de synthèse. Le fondement de la communication est la recherche d'une cohérence dans les objectifs à suivre et dans les actions mises en œuvre. Cette cohérence, pour l'établissement, est essentielle pour une mobilisation de tous les acteurs. Elle implique une rigueur dans l'organisation des réunions, le suivi des actions en cours, les bilans de ces dernières. Le directeur, pour une communication réussie, construit ou utilise des outils idoines : livret de bord, protocole de réunions, diffusion de l'information, comptes rendus des échanges, etc. Trois principes sont à retenir pour une communication efficiente :

- **L'écoute active** des personnels et des parents
- **Le respect** de chaque intervenant
- **Un climat scolaire** susceptible d'améliorer les résultats scolaires des élèves, leur bien-être et celui des personnels.

---

<sup>15</sup> Cf. Introduction du guide

## Annexe 2 : organiser des réunions dans son établissement

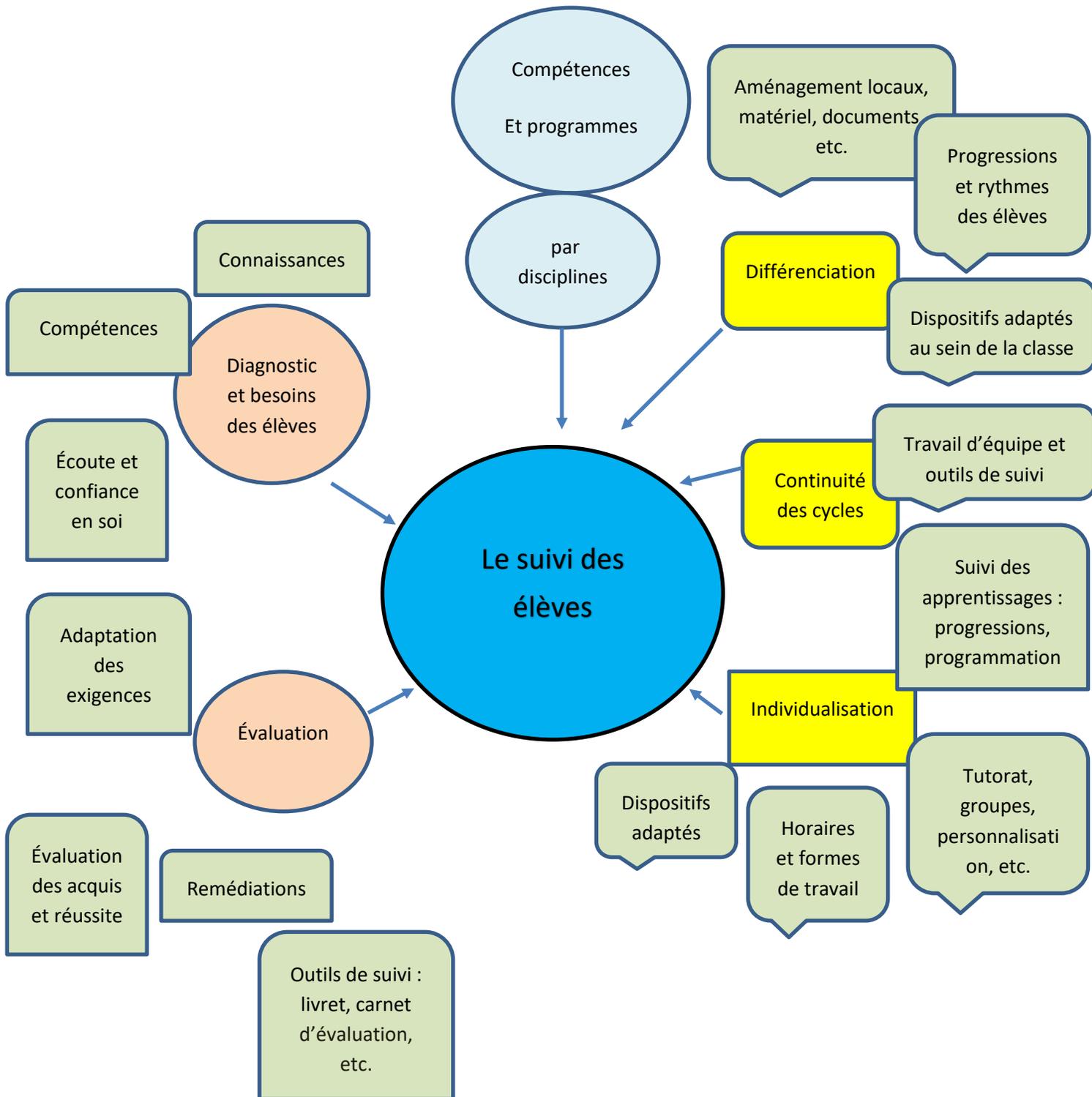
Lorsque vous organiser une réunion avec les enseignants la première question à poser est de savoir si elle est vraiment indispensable. Un envoi de documents, un courriel, une affiche, n'auraient-ils pas été suffisants pour donner les informations souhaitées ? La réunion doit être prévue pour une communication importante, des échanges nécessaires, une mémorisation d'actions pour l'avenir.

Le mémento suivant n'est pas exhaustif mais il précise les principes à retenir pour une réunion réussie. Ils peuvent s'appliquer en premier lieu pour les réunions avec l'équipe, mais aussi avec les réunions de parents.

### Les principes à retenir

- 1. Définir l'ordre du jour** : c'est une étape préalable qui permet de clarifier le déroulement, les contenus mais aussi la durée. Le temps d'attention est mesuré ; au-delà de deux heures les participants sont nettement moins mobilisables (prévoir une durée d'une heure et demi). Il est pertinent de le distribuer avant la réunion pour permettre aux participants de se préparer. Les thèmes abordés ne doivent pas être nombreux (deux sujets peuvent être envisageables).
- 2. Respecter l'ordre du jour et le temps annoncé** : si la réunion évoque des sujets non prévus il faut éviter de le faire pendant le déroulé de l'ordre du jour. Ils peuvent être notés pour des questions annexes en fin de réunion. Il faut éviter de se laisser entrainer par des échanges qui s'écartent de l'ordre du jour. Commencer et terminer la réunion à l'heure annoncée. Sinon reporter les thèmes non abordés à une autre réunion ou par un envoi de documents qui traitent les questions.
- 3. Promouvoir une participation et des échanges actifs** afin de soutenir l'attention et retenir les idées essentielles des participants (il faut les noter pour en faire une synthèse en fin de réunion). Les tables en « U » avec l'animateur au centre est à prévoir pour rendre la réunion dynamique. L'animateur de la réunion doit diriger les débats mais aussi écouter les participants.
- 4. Prévoir une conclusion des points importants et des décisions prises** (désigner une personne qui pourra faire le compte rendu en fin de séance). Faire un rappel des actions envisagées et à mettre en œuvre.
- 5. Envoyer le compte rendu de la réunion** le plus rapidement possible (dans les 24h ce serait positif).

### Annexe 3 : le suivi des élèves



## Annexe 4 : rendre l'élève actif

Rendre l'élève actif est un facteur déterminant pour la réalisation des apprentissages mais reste souvent difficile à mettre en œuvre dans les situations de classe. Il est toutefois possible de repérer des modalités qui favorisent cette approche pédagogique.

- **Des précautions à prendre :**

- Prendre en considération le niveau et le profil des élèves afin d'adapter les exigences en les différenciant,
- Penser à différencier les supports et les documents donnés,
- ⇨ Donner des consignes claires, explicites qui cernent ce qui est attendu.

- **Des obligations à considérer :**

- L'élève doit produire (oral et/ou écrit), seul ou en groupe afin de répondre à une consigne explicite,
- L'élève doit être dans une situation de travail qui sollicite sa mémoire, sa réflexion et ses capacités de recherche,
- La situation d'apprentissage doit poser un problème que les élèves doivent résoudre par la réflexion, l'échange, la recherche, le travail collectif.

- **Les points à suivre :**

- L'enseignant élabore et présente les conditions de réussite des apprentissages,
- L'enseignant met en place une évaluation formative qui permet à l'élève de mesurer ses progrès et ses points d'amélioration,
- L'enseignant favorise le travail collectif ou en groupe dans le déroulement de la tâche ou dans l'évaluation.

- **Des modalités à construire :**

- Envisager l'aide entre élèves, le tutorat,
- Anticiper la différenciation pédagogique. L'enseignant prévoit des stratégies différentes, des étayages en fonction des besoins repérés, pour permettre à chaque élève d'atteindre l'objectif fixé
- Penser à varier les modes de travail : collectif, en groupe, individuel,
- Prévoir les traces écrites que l'enseignant donnera dans sa leçon,
- Donner confiance à l'élève en considérant sa motivation et son implication, son goût de l'effort pour apprendre,
- Responsabiliser les élèves dans le travail et les féliciter pour les résultats obtenus

## **Annexe 5 : un exemple d'invitation aux parents**

**École fondamentale de XXX**

**Adresse**

**Téléphone et courriel**

**Directeur : XXX**

**Date**

**Objet : invitation**

**Monsieur / Madame-----**

**Par la présente, la direction de l'École XXXX a l'honneur de vous inviter à une réunion d'information qui se tiendra le (*date*) à l'école.**

**Ordre du jour de la réunion de pré-rentree**

- **Ouverture de la séance**
- **Propos de bienvenue**
- **Présentation des membres de l'administration**
- **Présentation du personnel enseignant par discipline**
- **Présentation des autres personnels**
- **Objet de la rencontre : information relative au programme d'expérimentation**
- **Question d'intérêt général**

**Comptant sur votre honorable présence et votre collaboration pour la bonne marche de l'institution, la Direction vous transmet, Madame, Monsieur, ses salutations distinguées.**

**Pour la direction :**

**École fondamentale XXXX**

**Adresse :**

**Téléphone et courriel :**

**Directeur : XXX**

**Date**

**Objè : envitasyon**

**Mesye / Madanm-----**

**Direksyon lekòl la byen kontan genyen w kòm paran, enmentan, li remèsye w pou kolaborasyon w.**

**Li pwofite okazyon sa a pou l envite w nan yon reyinyon ki enpòtan anpil ki ap fèt nan lekòl la (date).**

**Men sou kisa n'ap gen pou nou pale :**

- **Akèy manm yo.**
- **Pwopo byenvini ak remèsiman**
- **Prezantasyon pèsònèl yo ( manm administratif, pwofesè yo pa disiplin, manm Ti pèsònèl yo)**
- **Prezantasyon nouvo pwogram nou pral eksperimante a.**
- **Deba ak enterè jeneral**

**Pandan l'ap konte sou prezans ou ak kolaborasyon w, Direksyon lekòl la salye w epi li dejaswete w byenvini nan reyinyon sila a.**

**Pou direksyon an:**

## Annexe 6 : l'implication du directeur

### Un exemple de programmation pour l'année<sup>16</sup>

PERIODES	ACTIVITÉS AVEC LES ENSEIGNANTS	OUTILS UTILISES
Août 1 <sup>ère</sup> semaine	Rencontre préparatoire pour la présentation des objectifs, des méthodes et les modalités de la mise en œuvre du nouveau programme d'expérimentation.	<i>Guide enseignant et nouveau programme</i>
Août 2 <sup>e</sup> semaine	Formation des enseignants relative à l'expérimentation du nouveau programme.	<i>Nouveau programme, guide de l'enseignant et calendrier scolaire</i>
Août 3 <sup>e</sup> semaine	Réunion à titre d'évaluation de l'état d'avancement des planifications pour l'expérimentation du nouveau programme.	<i>Nouveau programme, progression pédagogique et plan d'étude.</i>
Août 4 <sup>e</sup> semaine	Réunion globale à titre de débat scientifique (échanges) sur les différents changements	<i>Programme, plan de cours, guide de l'enseignant et calendrier scolaire.</i>
Septembre 1 <sup>ère</sup> semaine	Remise des matériels	<i>Cahiers, classeurs, planche, tablette numérique, etc.</i>
Novembre 1 <sup>ère</sup> semaine	Réunion d'évaluation de l'état d'avancement du programme.	<i>Grille d'évaluation, bilan du 1<sup>er</sup> contrôle</i>
Novembre 2 <sup>e</sup> semaine	Journée de remédiation sur les besoins identifiés.	<i>Programme, module d'enseignement et guide.</i>
Décembre 4 <sup>e</sup> semaine	Réunion d'évaluation de l'état d'avancement du programme	<i>Palmarès du 1<sup>er</sup> contrôle et 2<sup>e</sup> contrôle</i>
	ACTIVITÉS AVEC LES PARENTS	
Septembre 4 <sup>e</sup> semaine	Réunion à titre d'information et de sensibilisation à la vie de l'école sur les besoins et les actions de l'école.	<i>Circulaire, code disciplinaire, calendrier scolaire, chronogramme d'activités</i>
Décembre 4 <sup>e</sup> semaine	Réunion d'évaluation du niveau d'implication des parents dans l'application du nouveau programme.	<i>Circulaire, palmarès des examens du 1<sup>er</sup> contrôle et 2<sup>e</sup> contrôle, cahier de présence des élèves</i>

<sup>16</sup> C'est une proposition possible avec des dates et des rendez-vous qui sont donnés à titre indicatif. D'autres approches, en fonction de la situation locales peuvent être envisagées.

Mars 4 <sup>e</sup> semaine	Réunion d'évaluation et de mise au point sur l'avancement du programme.	<i>Circulaire, et les palmarès des trois premières étapes.</i>
Juin 4 <sup>e</sup> semaine	Rencontre bilan de l'année académique et remise de bulletin pour la 4 <sup>e</sup> contrôle	
	<b>ACTIVITÉS AVEC LES INSPECTEURS</b>	
Août 4 <sup>e</sup> semaine	Évaluation des planifications pour l'expérimentation du nouveau programme	Calendrier du MENFP, Guide du directeur et celui du cadre
Septembre 2 <sup>e</sup> semaine	Visite de supervision et suivis des actions pédagogiques.	Liste des registres et des documents propres à la gestion de l'école, journal de bord et rapport de suivi des actions pédagogiques.
Octobre 4 <sup>e</sup> semaine	Visite de supervision du processus d'évaluation	Agenda des tâches à accomplir Planning des réunions, Chronogramme d'activités
Novembre 2 <sup>e</sup> semaine	Journée de remédiation sur les besoins identifiés.	Programme, module d'enseignement et guide.
Novembre 4 <sup>e</sup> semaine	Collecte et vérification des fiches de renseignements.	Listes de formation de classe et fiches de renseignement
Janvier 2 <sup>e</sup> semaine	Visite de supervision et suivi pédagogique	Journal de classe, module d'enseignement, guide enseignant
Février 3 <sup>e</sup> semaine	Journée pédagogique sur les besoins identifiés.	Planche pédagogique, affichages, matériels et documents nécessaires
Mars 4 <sup>e</sup> semaine	Suivis et évaluation des actions pédagogiques.	Rapports des interventions du directeur.
Mai 4 <sup>e</sup> semaine	Visite de supervision et suivis des actions pédagogiques.	Liste des registres et des documents propres à la gestion de l'école, journal de bord et rapport de suivi des actions pédagogiques du directeur.

## Annexe 7 : le travail d'équipe

L'enseignant exerce son métier au sein d'un collectif de travail, en équipe, avec ses collègues ainsi qu'avec l'ensemble de l'équipe éducative et administrative de son établissement, en lien avec les partenaires de l'école et au contact des parents d'élèves. Il est au cœur de la communauté éducative.

### **1- Avec l'ensemble de l'équipe pédagogique :**

Le métier d'enseignant ne fonctionne que si l'on a une idée assez juste de ce que font les autres, afin de réussir à se positionner soi. Prendre du recul sur ses propres pratiques fait partie des qualités nécessaires pour une collaboration fructueuse avec l'équipe pédagogique.

Enseigner c'est contribuer à un projet d'instruction, de développement d'un élève. En mettant en œuvre des projets disciplinaires, transversaux ou interdisciplinaires, les enseignants construisent une offre enrichie de points de vue, de démarches et de méthodes issus de plusieurs disciplines. Ensemble ils veillent à une bonne organisation de la continuité des apprentissages dans le cycle, ils suivent les progrès des élèves et proposent des dispositifs d'aide et de remédiation.

Par le projet de l'établissement, l'équipe pédagogique élabore et valide le règlement intérieur et assure le bon fonctionnement du « vivre ensemble ».

### **2- Avec tous les acteurs engagés dans la réussite des élèves :**

Le travail collaboratif se poursuit aussi avec le tissu culturel, associatif ou professionnel local. Autant d'acteurs qui peuvent être engagés à différents niveaux dans la mise en œuvre du parcours de l'élève.

### **3- Avec la famille**

L'enseignant est en dialogue avec la famille, sans quoi rien de durable ne peut se faire puisque l'enfant ne se construit pas uniquement à l'école. Ainsi, il est nécessaire de nourrir, entre les parents et l'établissement scolaire, des échanges réguliers sur le travail fait en classe, les acquis de l'élève, son parcours scolaire, son projet d'études ou pour expliquer une progression, mettre en relief les progrès de l'élève, partager des solutions d'accompagnement pédagogique