



Perspective sur la gouvernance d'établissement : Conduire le projet d'établissement

Présentation

Ce cahier est le cinquième de la collection Apréli@ destinée aux chef.fe.s d'établissements, ou à toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (tel que censeur.e, responsable pédagogique, coordinatrice/coordonateur disciplinaire). L'encadrement pédagogique de proximité pourra également s'en servir avec profit. Pour des raisons de commodité, nous regrouperons ces personnes sous l'appellation « chef.fe d'établissement ».

Faisant de l'établissement le lieu privilégié de l'ADP (Apprentissage et Développement Professionnel), la collection vise à aider les chef.fe.s d'établissement à faire évoluer la structure scolaire dont elles/ils ont la charge vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des acteurs.

La collection peut être considérée comme une boîte à outils, constituée de plusieurs cahiers, dans lesquels les chef.fe.s d'établissement pourront sélectionner les outils les mieux adaptés à leur réalité et s'en servir pour répondre aux besoins propres de leur communauté scolaire.

Les différents cahiers ne sont pas à exploiter de façon linéaire ; il s'agit plutôt d'y sélectionner des éléments appropriés en vue de répondre à une problématique précise identifiée dans et par l'établissement. Ils peuvent aussi être utilisés pour mettre en place des ateliers de formation, ou animer une réunion thématique avec, par exemple, d'autres chef.fe.s d'établissements du secteur.

Présentant de façon brève diverses notions, les cahiers donnent la part belle aux pratiques, en présentant une large gamme d'études de cas, d'activités, de pauses-réflexion et de ressources, essentiellement des Ressources Educatives Libres (REL) africaines.

Pour mener à bien les différentes activités proposées, les chef.fe.s d'établissement sont invité.e.s à tenir un carnet de bord, en vue de les aider à documenter, organiser et

capitaliser dans la durée leur apprentissage et leur développement. La collection contribue donc ainsi à l'ADP du chef d'établissement lui-même.

L'objectif large de la collection est de faciliter la transformation des processus d'enseignement-apprentissage pour améliorer les apprentissages effectifs. Il s'agit en effet d'accompagner les enseignant.e.s pour qu'elles/ils soient en mesure de mettre en place un modèle d'apprentissage horizontal où l'apprenant.e est pleinement engagé.e dans la construction de ses apprentissages. La/le chef.fe d'établissement a un rôle de 1^{er} plan à jouer pour faciliter ce changement de paradigme éducatif.

La collection résulte de l'adaptation, la contextualisation et l'enrichissement de REL produites par TESS-India en direction des chef.fe.s d'établissements indien.ne.s. Les exemples présentés proviennent de différents pays francophones d'Afrique subsaharienne.

Référence

TESS India, <http://www.tess-india.edu.in/>

Note

L'usage du masculin dans les quatre premiers cahiers de cette collection n'est en aucune manière discriminant ; il respecte la langue française, où le pronom neutre n'existe pas. De fait, et c'est aussi heureux que nécessaire, de plus en plus de femmes exercent des responsabilités de direction à tous niveaux des systèmes éducatifs africains. Ce cinquième cahier inaugure l'écriture inclusive qui sera désormais la règle pour toutes nos ressources.

Remerciements

Nous avons à cœur d'adresser nos plus vifs remerciements, pour leur contribution si précieuse à la réalisation de ce cahier, leur infinie patience et leur disponibilité de chaque instant, à :

- Geneviève Puiségur-Pouchin, d'Apréli@, directrice de cette collection,
- Michèle Deane, enseignante et formatrice d'enseignants et de formateurs,
- Alioune Moustapha Diouf, Sénégal, enseignant, formateur d'enseignants et de formateur, conseiller d'Apréli@ pour l'intégration des REL dans les systèmes éducatifs africains,
- Asséguéréma Dolo, Mali, enseignant, formateur d'enseignants et de formateurs et
- Pierre Puiségur, webmestre du site web d'Apréli@.

Nous exprimons également chaleureux remerciements à la CONFEMEN, dont le document *Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire* a constitué une précieuse source d'inspiration pour ce cahier.

Enfin, merci par avance à toutes celles et ceux qui nous feront part de leur retour et contribueront en cela à l'amélioration continue de nos REL.

Sommaire

Présentation.....	1
Remerciements.....	2
Introduction	4
De quoi parle ce cahier ?.....	5
Ce que vous trouverez dans ce cahier.....	5
Votre carnet de bord.....	5
1. Démarrer un Projet d'Etablissement (PE)	6
Etude de Cas 1 : Pourquoi il est important de planifier le développement ?	6
Activité 1 : Pourquoi planifier ?	7
Activité 2 : Transformer des objectifs en actions	9
2. Coopérer avec les parties prenantes	10
Coopérer avec les enseignants	10
Etude de Cas 2 : Madame Traoré fait un audit des plans individuels d'ADPC de ses enseignants	10
Activité 3 : Des plans d'action personnels au PE	11
Coopérer avec le Comité de Gestion de l'Etablissement (CGE)	13
Activité 4 : Un président enthousiaste ou autoritaire ?	14
Etude de Cas 3 : Monsieur Diallo apprend à la dure	16
Etude de Cas 4 : Monsieur Diallo rencontre le Comité de Gestion du collège	18
Coopérer avec les élèves	19
3. Élaborer et mettre en œuvre un projet d'établissement (PE)	21
Activité 5 : Une fiche d'actions appropriée pour mon établissement ?	23
Activité 6 : Utiliser votre modèle.....	24
Activité 7 : Pour récapituler	25
En résumé	26
Ressources.....	27
Ressource 1: Exemple de fiche d'objectif, à adapter à vos besoins	27
Ressource 2 : Du projet individuel au projet d'établissement, le modèle d'Apréli@.....	29
Ressource 3 : Modèles de fiches d'action.....	30
Ressource 4 : Grille d'analyse d'une fiche d'action	32
Ressource 5 : l'exemple du Sénégal, un modèle de Comité de Gestion fonctionnel et projet d'établissement.....	35
Ressource 6 : Outil pour effectuer l'autodiagnostic de l'établissement	38
Références et bibliographie	42

Introduction

Le cahier **Conduire le projet d'établissement** est une ressource éducative libre (REL) développée par un groupe de formateurs pour soutenir les chef.fe.s d'établissement qui accompagnent l'apprentissage et le développement professionnel (ADP) de leurs collègues enseignant.e.s en vue d'améliorer les conditions et résultats des apprentissages. Pour la plus grande partie, il s'agit d'une adaptation de ***l'unité Perspective on leadership: leading the school development plan*** réalisée par TESS India (<http://www.tess-india.edu.in/learning-resource-1186>), cette ressource étant placée sous licence Creative Commons CC BY SA.

Elle capitalise également des travaux menés par TESSA¹ et Apréli@² en Afrique francophone sub-saharienne, séparément ou conjointement, ainsi que des ressources issues de ces travaux.

Elle fait partie d'un ensemble de cahiers qui se rapportent à la question-clé de l'amélioration des apprentissages par le co-développement professionnel au sein de l'école. Vous trouverez peut-être utile de vous reporter à d'autres cahiers de cet ensemble pour développer vos connaissances et vos compétences, ainsi qu'à des ressources TESSA particulièrement appropriées à cette question-clé :

- [Conduire le développement professionnel des enseignants](#)³
- [Soutenir les enseignants pour améliorer les apprentissages](#)⁴
- [Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement](#)⁵
- [Piloter l'usage des TIC dans votre établissement](#)⁶
- Développement professionnel continu des enseignants au sein de l'établissement⁷
- [Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive](#)⁸
- [Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques](#)⁹
- [Travailler avec les enseignants, guide du formateur](#)¹⁰

¹ Teacher Education in Sub Saharan Africa, <http://www.tessafrica.net/>

² Association pour la promotion des ressources éducatives libres africaines, <http://aprelia.org/index.php/fr/> ; <http://wiki.aprelia.org/tiki-index.php>

³ <http://aprelia.org/cahiers/c1>

⁴ <http://aprelia.org/cahiers/c2>

⁵ <http://aprelia.org/cahiers/c3>

⁶ <http://aprelia.org/cahiers/c4>

⁷ En cours de finalisation

⁸ <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80973>

⁹ <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80972>

¹⁰ <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=84302>

De quoi parle ce cahier ?

Ce cahier met l'accent sur le processus de planification du développement de l'établissement, en vue d'améliorer les conditions et résultats d'apprentissage. Au préalable, avec l'ensemble de la communauté de l'établissement (école, collège, lycée), vous avez évalué ses points forts et les points à améliorer. En cohérence avec les priorités éducatives nationales, éventuellement déclinées au niveau régional, voire sous régional, vous allez vous attacher à établir un plan d'action qui concourra à l'atteinte des priorités de votre établissement, en prenant en compte ses réalités propres. Pour ce faire, vous allez mettre à contribution vos collègues de l'équipe de direction, qu'elle soit constituée d'un.e seul.e enseignant.e dans une toute petite école, d'un groupe de quatre ou cinq enseignant.e.s chevronné.e.s dans une école plus importante, ou d'une équipe réunissant divers types de personnels dans un collège ou lycée, en associant étroitement le Comité de Gestion de l'Ecole (CGE). Ensemble, vous serez en mesure d'établir un plan pour réaliser ces améliorations. Ce cahier vous guidera à travers le processus de planification et vous aidera à développer un modèle pour votre plan d'actions.

Ce que vous trouverez dans ce cahier

Les ressources, activités, pauses-réflexions et études de cas proposées dans ce cahier vous aideront à :

- connaître les principales caractéristiques d'un processus de planification scolaire efficace,
- planifier des améliorations à l'échelle de l'école dans l'apprentissage des élèves,
- engager les parties prenantes, et en particulier le Comité de Gestion, dans la planification du développement de l'école,
- rédiger un plan de développement scolaire efficace qui améliore indiscutablement les résultats des élèves.

Votre carnet de bord

Pour mener à bien les différentes activités proposées dans ce cahier, vous pourrez utilement prendre des notes dans votre carnet de bord – cahier ou dossier papier ou électronique – où vous rassembleriez vos réflexions, vos idées et vos plans en un seul endroit. Peut-être en avez-vous déjà commencé un.

Vous pouvez travailler seul à travers ce cahier, mais vous apprendrez plus et mieux si vous êtes en mesure de discuter de votre apprentissage avec un.e autre responsable de l'école, ou encore un.e collègue d'un autre établissement. Cela pourrait être un.e collègue avec laquelle/lequel vous avez déjà collaboré, ou quelqu'un avec qui vous pouvez nouer une relation à cette occasion. Cela pourrait se faire de façon organisée ou sur une base plus informelle. Les notes que vous inscrivez dans votre carnet de bord seront utiles pour ce genre de réunions, tout en cartographiant dans la durée votre apprentissage et votre développement.

1. Démarrer un Projet d'Etablissement (PE)

Un plan de développement scolaire, souvent appelé projet d'établissement/d'école (PE), fournit la base de l'amélioration de la qualité de l'école en reflétant sa philosophie et sa vision propre, en cohérence avec le projet éducatif national. Il énumère les priorités et les actions pour une période déterminée. Il peut s'agir par exemple d'un plan global triennal complété par un plan annuel plus détaillé.

Ce projet d'établissement conduit le prochain autodiagnostic de l'école et doit être en mesure de montrer clairement à la communauté que l'école travaille pour obtenir les meilleurs résultats possibles pour tou.te.s ses élèves. La première étude de cas et l'activité qui suit illustrent pourquoi la planification est importante.

En résumé :

Le PE détermine les activités propres à chaque établissement sous forme d'objectifs et de programme d'action. Il constitue la feuille de route des changements que l'école entend réaliser pour s'améliorer.

Etude de Cas 1 : Pourquoi il est important de planifier le développement ?

Madame Diarassouba est la directrice d'une école primaire urbaine. Comme la plupart de ses pair.e.s, elle est très occupée et, pour être sûre de ne rien oublier, elle établit chaque jour la liste des tâches à accomplir. Voici sa liste du lundi 4 décembre:

1. *Écrire à l'inspection départementale au sujet des réparations du toit.*
2. *Voir Aïssata (enseignante de la classe de 2^{ème} année) à propos de ses retards fréquents.*
3. *Essayer de voir les parents de Babacar après l'école à propos de l'incident lors de la sortie scolaire de la classe de 4^{ème} année.*
4. *Faire le tour des classes après le déjeuner pour observer le comportement des élèves.*
5. *Vérifier les listes de présence de la semaine dernière et remplir le formulaire pour l'inspection départementale.*
6. *Vérifier que tout le courrier de la semaine dernière a été traité.*
7. *Fixer la réunion avec Keita (président du Comité de gestion).*
8. *Vérifier le plan de la prochaine journée pédagogique.*
9. *Répondre à la plainte du père de Fatimata.*
10. *Enquêter sur l'incident dans la classe de Mr Diarra vendredi dernier.*

Chaque jour madame Diarassouba dresse une liste analogue. La plupart du temps, il s'agit pour elle de répondre aux problèmes qui sont apparus et d'en faire le suivi administratif.

Activité 1 : Pourquoi planifier ?

Nous vous invitons à regarder de près la liste de madame Diarassouba pour ce lundi. Vous pouvez le faire seul.e, mais peut-être préférerez-vous le faire avec un.e ou plusieurs collègues.

1. Quels sont les points de la liste qui relèvent des tâches administratives ?
2. Quels sont ceux qui constituent des réponses à des événements ?
3. Quels sont ceux qui correspondent à des actions susceptibles d'améliorer les enseignements/apprentissages ?
4. Quels sont ceux qui pourraient attendre, dans le cas où madame Diarassouba serait trop occupée ?

Écrivez dans votre carnet de bord les conseils que vous donneriez à madame Diarassouba pour l'aider à gérer ses tâches.

Discussion

Vous aurez compris que huit des dix points de la liste sont essentiellement des tâches administratives ou des réponses à des événements. Seuls les points 4 et 8 sont susceptibles d'avoir un impact direct sur les apprentissages. Le tour des classes permettra à madame Diarassouba de recueillir des informations sur la manière dont les élèves se comportent pendant les leçons, ce qui devrait l'aider apporter à ses enseignant.e.s une aide adéquate. Réfléchir à la pertinence du plan de la journée pédagogique l'aidera à s'assurer qu'elle répond bien aux objectifs fixés par l'école pour y améliorer les apprentissages. Ces deux points ne relevant pas d'une urgence absolue, madame Diarassouba pourrait décider de s'en occuper plus tard. Toutefois, si elle tient à l'amélioration effective des enseignements/apprentissages dans son école, elle doit accorder à ces deux points une priorité haute. Peut-être alors pourrait-elle déléguer certaines des tâches administratives à quelqu'un d'autre ? Les enseignant.e.s ne pourraient-ils pas notamment prendre en charge les points 5 et 9 ?

En tant que chef.fe d'établissement, il est facile d'être submergé.e par les événements quotidiens et les tâches administratives. Il est parfois difficile de trouver le temps de se concentrer sur des questions plus importantes et de résoudre des problèmes complexes. Le but du projet d'établissement (PE) est de vous aider à agir de façon stratégique, en identifiant et en priorisant les actions qui amèneront à terme les améliorations souhaitées dans les enseignement/apprentissages. Cela s'applique également à vos collègues enseignant.e.s, souvent très sollicité.e.s par toutes sortes de tâches. Le PE vous aidera tou.te.s à rester concentré.e.s sur les objectifs à plus long terme et à hiérarchiser les tâches qui vous aideront à atteindre ces objectifs.



Pause-réflexion...

Seul.e, ou bien avec un.e ou plusieurs collègues, nous vous invitons à réfléchir à une liste de dix tâches à même de remplir votre journée de chef.fe d'établissement.

Et maintenant, commençons à mettre la main à la pâte...

Après avoir effectué le diagnostic de votre école¹¹, votre équipe de direction (et/ou vos collègues enseignant.e.s) et vous-même aurez identifié vos priorités pour l'améliorer.

Celles-ci pourraient pour exemple constituer à :

- augmenter le nombre d'élèves lisant couramment en dernière année de primaire,
- changer la structure de la journée scolaire,
- améliorer l'utilisation de l'évaluation selon l'APC (Approche par Compétences) pour mieux différencier les approches pédagogiques.

La première étape consiste à identifier quelques axes prioritaires. Cela implique de dialoguer avec toutes parties prenantes, afin de s'assurer que les priorités retenues sont cohérentes avec la vision collective de l'école.

Une fois que vous serez parvenu.e à avoir une vision partagée et à définir les priorités, la prochaine étape consistera à concevoir un ensemble d'actions et d'étapes susceptibles d'apporter le changement souhaité. Par exemple, si l'une des priorités retenues est de modifier la répartition de la journée scolaire, vous pourrez être amené.e à mettre en œuvre plusieurs étapes, telles que :

- identifier deux ou trois options possibles,
- consulter les enseignant.e.s, les élèves et les parents afin d'identifier l'option la plus appropriée,
- réécrire l'emploi du temps pour qu'il corresponde à l'option préférée, puis le soumettre à l'approbation du personnel et des parents,
- informer les élèves et décider de la date à partir de laquelle la nouvelle organisation sera mise en place.

Il est souhaitable que vous confiez la responsabilité de chaque action à une personne bien précise et que vous définissiez un calendrier et des critères pour vous permettre de suivre l'exécution de l'action. L'activité 2 vous aidera à être précis.e. Il est facile d'écrire des objectifs tels que « *accroître l'effectif de filles* », mais cela risque de rester un vœu pieux tant qu'aucune action précise et mesurable n'aura été mise en œuvre.

¹¹ Vous pourrez vous inspirer du [document Schulqualität](http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/forres/dix-indicateurs-ecoles-efficaces.pdf), Canton de Schwytz, Suisse, <http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/forres/dix-indicateurs-ecoles-efficaces.pdf>

Activité 2 : Transformer des objectifs en actions

Considérez l'objectif « *accroître l'effectif de filles dans mon école* ».

Réfléchissez à quatre ou cinq actions qui concourraient à la réalisation de cet objectif.

La [ressource 1, Exemple de fiche d'objectif](#), propose un modèle possible de tableau pour définir les objectifs d'un PE. Nous vous invitons à y jeter un coup d'œil dès maintenant, afin de mieux comprendre ce que vous aurez à faire. Nous y reviendrons plus en détail dans la suite de ce cahier

La première étape consiste à identifier les priorités de l'école (la première colonne du tableau). L'auto-évaluation de votre école aura fait émerger beaucoup d'idées, mais celles-ci devront être discutées avec l'ensemble des parties prenantes.

2. Coopérer avec les parties prenantes

Coopérer avec les enseignants

Dans de nombreux établissements, les enseignant.e.s établissent, seul.e.s ou en groupe, des plans d'action individuels pour développer un élément de leur pratique qu'elles/ils souhaitent améliorer. Ces plans leur permettent de documenter leur Apprentissage et Développement Professionnel Continu (ADPC) et d'en opérer le suivi.

Si tel est le cas dans votre établissement, vous aurez sans doute gardé trace du développement des activités d'ADPC de votre personnel. De la sorte, vous pouvez vous engager pleinement dans l'amélioration des apprentissages des élèves, par le biais du soutien et de l'accompagnement que vous apportez au développement du personnel. (Voir le cahier : [Conduire le développement professionnel continu des enseignants](#), Section 4).

Le dispositif que vous aurez établi pour garder cette trace vous sera des plus utiles pour être totalement au fait des besoins de vos enseignants et prendre ces besoins en compte dans votre Projet d'Établissement.

Etude de Cas 2 : Madame Traoré fait un audit des plans individuels d'ADPC de ses enseignants

Madame Traoré est Proviseure dans un lycée qui compte 48 enseignant.e.s. Elle-même et son équipe de direction ont mis en place un dispositif d'ADPC pour tou.te.s les enseignant.e.s de l'établissement. Dans l'ensemble, les enseignant.e.s ont bien accueilli le dispositif et ont établi des plans individuels pour leur ADPC, tous détaillés sur la fiche adoptée par le collège (*Cahier Conduire le développement professionnel continu des enseignants*, Ressource 1).

Pour mettre en place ce nouveau dispositif dans son lycée, madame Traoré a fait des recherches sur Internet et a trouvé beaucoup d'idées dans la [collection ACQA d'Apréli@](#)¹², non seulement dans les cahiers, mais aussi dans les fiches d'information sur la collection, telle la fiche *Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages au sein d'une Communauté d'Apprentissage Professionnel Etendue : collection de ressources éducatives libres endogènes pour les écoles africaines francophones*. Cette fiche l'a confortée dans l'idée qu'elle s'était faite que les plans d'ADPC des enseignant.e.s devaient en priorité nourrir et servir le Projet d'Établissement, et donc y être intégrés.

Ayant reçu toutes les plans d'action des enseignant.e.s, elle les a confiés à deux collègues de l'équipe de direction en leur demandant d'établir deux listes :

- celle des besoins identifiés et compétences sous-utilisées,
- et celle des réponses possibles à ces besoins.

Elle leur a aussi demandé de commencer à réfléchir à la manière dont les plans

¹² <http://aprelia.org/index.php/fr/1880>

d'ADPC pourraient contribuer au PE du lycée et de lui présenter leurs découvertes et recommandations sous forme de schéma. Pour ce faire, elle leur a recommandé de s'appuyer sur l'architecture décrite dans la [fiche ACQA d'Apréli@](#).

L'activité qui suit va vous permettre de réfléchir à la manière dont votre équipe et vous-même pourriez incorporer cette méthode à votre propre établissement.

Activité 3 : Des plans d'action personnels au PE

Nous vous invitons à réaliser cette activité avec votre adjoint, un professeur principal et/ou tout autre collègue qui vous semblera convenir. Ensemble :

1. Reportez-vous à la [Ressource 2](#) et penchez-vous sur le paragraphe intitulé **Lien entre l'ADPC et le projet d'école/d'établissement : du plan d'action personnel au projet d'établissement**.
2. L'architecture proposée pour échafauder un PE en s'appuyant sur les plans de développement professionnel des enseignants pourrait-elle convenir à votre établissement ? Sinon, quelles modifications voudriez-vous y apporter ?

Discussion

Vous aurez certes à cœur de prendre en compte les plans d'ADPC de l'équipe enseignante, c'est en effet primordial et crucial. Toutefois, vous êtes aussi très conscient.e que votre projet d'établissement est sous-tendu par une vision globale qui doit permet à tout.e.s de s'épanouir au sein de l'établissement. Les tendances identifiées dans les plans ADPC des enseignant.e.s ont donc vocation à contribuer à l'atteinte des divers objectifs spécifiques au sein des axes définis par votre PE.

Pour les objectifs du PE qui bénéficieront de la mise en œuvre de plans individuels d'ADPC, vous serez amené.e à réfléchir :

- aux structures pédagogiques, internes et externes, sur lesquelles vous pourriez vous appuyer pour mettre en œuvre le dispositif décrit dans la ressource 2,
- aux renforcements dont les enseignants auraient besoin pour être en mesure de répondre aux priorités du PE de votre établissement,
- aux ressources et soutiens dont vous pourriez avoir besoin, notamment pour que les enseignants puissent être outillés pour pouvoir s'engager efficacement dans leur ADPC, en lien avec les priorités du PE.

D'autres dimensions, tels les apports du Comité de Gestion de l'établissement ou les contributions des élèves et des parents, contribueront également au travail collectif d'élaboration du PE.

En articulant l'individuel et le collectif, en faisant le lien entre le développement professionnel des personnels et le développement de l'établissement, en nourrissant le PE des plans individuels de développement professionnel des acteurs de l'établissement, dont votre propre plan, vous contribuez à faire évoluer votre

établissement vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE). Basée sur le partage, la collaboration et le soutien mutuel de tous les membres de la communauté scolaire, cette CAPE est en mesure d'impulser, sous votre conduite, une dynamique collective d'amélioration continue de la qualité des enseignements-apprentissages.

A garder en tête : Les structures pédagogiques internes constituent l'interface et l'articulation entre les plans individuels d'ADPC et le PE.

Coopérer avec le Comité de Gestion de l'Etablissement (CGE)

Le Comité de Gestion d'établissement/d'école est l'organe-clé de gestion de l'établissement/l'école. Il a pour objectifs d'améliorer l'accès, la qualité et la gestion des enseignements/apprentissages à travers la participation de la communauté, des collectivités locales et des autres partenaires. Pour ce faire, il s'efforce de mobiliser parents d'élèves, communautés, équipes pédagogiques et autres partenaires au développement de l'éducation. Il coordonne l'élaboration et la mise en œuvre par l'école de plans d'actions privilégiant des activités contribuant à améliorer l'accès à l'éducation, la qualité des enseignements apprentissages et la gestion de l'école. Il constitue aussi un organe de prévention, de médiation et de règlement des conflits entre les différents acteurs du système éducatif au niveau local.

Le Comité de Gestion de l'établissement a un rôle majeur à jouer dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi du PE. Même si, en tant que chef d'établissement, il vous incombe d'être à l'initiative pour élaborer le PE avec vos équipes, la participation effective des élèves, des parents et de la communauté est indispensable pour assurer sa pertinence et son appropriation collective. Le PE deviendra alors la feuille de route où le rôle et les modalités d'action des différentes parties prenantes seront clairement définis et connus de tous.

A garder en tête : l'importance de la participation féminine

L'extrait qui suit provient du document [Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire](#), de la Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage (CONFEMEN, 2007)¹³ :

« Des expériences réussies de participation des femmes à la gestion de l'école existent dans certains pays membres de la CONFEMEN. C'est, par exemple, le cas des « Associations des Mères Educatrices (AME) » au Niger. L'implication des AME dans la gestion de l'école constitue un axe stratégique pour promouvoir la scolarisation en général et celle des filles en particulier.

C'est suite à une analyse critique du travail des associations des parents d'élèves (APE) et des comités de gestion scolaire (COGES) au Niger, qu'il a été remarqué une très faible représentation voire une absence totale des femmes au niveau de ces structures classiques de gestion de l'école à cause des pesanteurs socioculturelles. Or, plusieurs rencontres et échanges avec les communautés à la base ont fait ressortir qu'en milieu rural, les mères jouent un rôle déterminant dans l'inscription et le maintien des filles à l'école.

Ainsi, en s'inspirant des expériences réussies dans certains pays de la sous-région, le Niger a pris l'option de mettre en place des AME dans chaque école du pays. Il s'agit d'un cadre de mobilisation des femmes afin qu'elles puissent mener le débat entre elles-mêmes d'abord et ensuite participer davantage à la gestion de l'école. »

¹³ <http://www.confemen.org/wp-content/uploads/2012/08/DYNAMIQUE.pdf>

Travailler avec le Comité de Gestion de l'école

Un partenariat solide entre l'école et son Comité de Gestion est la clé du développement d'une relation efficace. La relation est interdépendante et, en tant que leader de l'école, vous avez besoin d'établir une relation solide avec le Comité de Gestion. Pour ce faire, vous pourriez :

- communiquer régulièrement avec lui, notamment pour qu'il se sente membre à part entière de la communauté scolaire,
- l'inviter à l'école, notamment pour célébrer les réussites,
- écouter attentivement ses conseils,
- mettre à profit son expertise pour améliorer les enseignements-apprentissages.

Le document cité précédemment, **Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire** (CONFEMEN, 2007, pages 59-60) précise :

« Les partenaires traditionnels de l'école sont : l'Etat, les collectivités territoriales, les communautés, l'association des parents d'élèves, les comités de gestion, les associations de développement, les ONG, les partenaires techniques et financiers, les syndicats d'enseignants, le secteur privé, les associations d'élèves et d'étudiants. Il s'agit donc de réorganiser le partenariat autour de l'école à tous les niveaux à partir des potentialités et des acteurs appelés à jouer un rôle complémentaire à côté de l'Etat.

Le partenariat, espace de concertation de tous les acteurs concernés par le développement de l'école, devra viser essentiellement à :

- mettre en synergie toutes les potentialités pour le développement de l'école,
- assurer une meilleure circulation de l'information entre tous les acteurs concernés ainsi que le suivi des actions,
- instaurer des mécanismes permettant au partenariat de bien fonctionner,
- clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires en tenant compte de leurs aptitudes et des spécificités de leurs interventions.

La nouvelle vision du partenariat devra s'inscrire dans la reconnaissance de la complémentarité des rôles des différents partenaires, la redéfinition de leurs rôles et responsabilités et l'implication résolue du privé. »

Activité 4 : Un président enthousiaste ou autoritaire ?

Pour que le Comité de Gestion fonctionne de manière optimale, il est primordial d'établir un climat de respect et de confiance mutuels, reposant sur l'ouverture, la transparence et l'honnêteté.

Cependant, il peut arriver qu'un chef d'établissement se retrouve confronté à un.e président.e du comité un peu trop enthousiaste, ou autoritaire, qui veut exercer son pouvoir et son influence.

Nous vous invitons à réfléchir à ce que vous feriez dans le scénario ci-dessous et à noter vos idées dans votre carnet de bord :

Le nouveau président du Comité de Gestion est très enthousiaste et a déjà eu un certain nombre de réunions avec les parties prenantes et certains membres du personnel. Il entend mettre l'accent sur le développement d'activités périscolaires et a déjà élaboré un plan très abouti qu'il veut que vous approuviez. Comment allez-vous réagir ?

Discussion

D'un côté, vous tenez à reconnaître l'enthousiasme et l'engagement du président et vous montrer positif vis-à-vis du développement d'activités périscolaires.

De l'autre, vous jugez nécessaire de pouvoir mener un véritable travail d'équipe et d'avoir une vision globale et une cohérence d'ensemble afin que chacune des activités du projet contribue aux objectifs établis collectivement, au lieu de constituer un catalogue d'activités isolées qui pourraient même créer des dissonances, voire des conflits. Vous entendez disposer de toutes les informations qui vous permettront d'avoir une vue générale sur l'ensemble des activités périscolaires en vous assurant que les éléments apportés par les un.e.s et les autres sont basés sur une approche réfléchie. De même, vous voudrez vous assurer que les personnes consultées sont bien représentatives de leurs groupes.

D'où l'utilité de disposer déjà d'un PE. De la sorte, vous serez en mesure d'attirer l'attention du président sur ses axes prioritaires, en soulignant les sections concernant des activités périscolaires et en examinant les éventuels points communs avec son plan. S'il n'y en a pas, expliquez-lui le plan de développement de l'école et invitez-le à passer en revue les activités périscolaires qui y figurent.

A garder en tête : Ce n'est ni au chef d'établissement, ni au/à la président.e du Comité de Gestion d'élaborer tout.e seul.e le PE ; les propositions nouvelles doivent être envisagées dans le contexte de la vision collective, du diagnostic de l'école et des axes prioritaires définis collectivement.

Travailler avec vos équipes

Votre personnel et vous-même serez les premiers responsables de la réalisation des actions identifiées dans le PE. Certes, vous avez à cœur de déléguer, mais vous devez au préalable vous assurer que les enseignant.e.s sont bien impliqué.e.s dans le processus de mise en œuvre du PE. L'étude de cas 2 montre ce qui est arrivé à monsieur Diallo lorsqu'il a ignoré les préoccupations de l'un des professeurs.

Etude de Cas 3 : Monsieur Diallo apprend à la dure

Mr Diallo dirige un collège en zone rurale. Il participe une réunion du Comité de Gestion. Il nous fait part de son vécu :

J'appréhendais un peu cette réunion du Comité de Gestion parce que nous devions discuter du PE. Tout le personnel et moi-même étions enthousiasmés par le plan car nous y avons introduit des éléments plutôt innovants. En particulier, nous avons convenu que deux fois par trimestre, nous libérerions les élèves pour organiser une journée interdisciplinaire. Notre intention était de permettre aux élèves d'entreprendre des projets croisant plusieurs disciplines, notamment pour d'importantes questions environnementales et sociales. La plupart des manuels consacrent des chapitres à ce type de questions et nous avons constaté des recoupements importants entre différentes disciplines. Nous étions convaincus que le fait de traiter ces questions sous les divers angles disciplinaires concernés aiderait les élèves à en avoir une compréhension plus large et approfondie, tout en permettant un gain de temps certain. Cela devrait également faciliter la mise en œuvre d'e-jumelages éducatifs d'Apréli¹⁴ que nous avons décidé de démarrer à la prochaine rentrée avec notre collège partenaire, situé à proximité de la capitale.

Lorsque nous sommes arrivés à cette partie du PE, trois représentants des parents ont exprimé de sérieuses préoccupations et ont soutenu que nous devrions nous concentrer sur les disciplines. Au milieu de la réunion, il m'est venu à l'esprit que deux d'entre eux avaient des enfants dans la classe de Mr Koné. Mr Koné est un enseignant de sciences qui s'était vigoureusement opposé à cette innovation. En repensant à la réunion du personnel, je me suis souvenu que son point de vue avait été décrié par plusieurs fervents partisans du projet et qu'après cela, il ne s'était plus exprimé. Je me suis alors demandé s'il n'avait pas fait part de ses réserves aux parents et s'il ne s'en servait pas pour entraver la mise en œuvre du projet.

Ça a été une réunion très difficile et j'ai dû accepter de rédiger un plan détaillant la manière dont se dérouleraient les journées interdisciplinaires pour prouver au comité qu'elles allaient permettre aux élèves d'apprendre différemment et mieux. J'ai pris la décision de demander à Mr Koné de m'aider à le faire.

Cet incident m'a permis de me rendre compte que les gens qui se sentent marginalisés et ignorés peuvent se montrer très perturbateurs. J'aurais dû m'assurer que les préoccupations de Mr Koné avaient été prises au sérieux lors de la réunion du personnel, et m'entretenir avec lui juste après la réunion pour discuter de ses réticences avec lui et dégager des stratégies pour l'engager dans le projet.

En tant que chef d'établissement, vous réunissez régulièrement le personnel de l'établissement. L'un de vos défis est de prendre le temps de discuter des problèmes et de les traiter plutôt que de vous consacrer au travail administratif. Pour vous y aider,

¹⁴ <http://aprelia.org/index.php/fr/1791>

vous pouvez notamment planifier le calendrier bien à l'avance, en fonction des diverses étapes du PE.

Travailler avec les parents

Dans tout établissement, les parents représentent un atout majeur, si vous êtes en mesure de mettre leur soutien à profit. Certes, il revient aux enseignant.e.s et à l'équipe de direction de mener à bien le Projet d'Etablissement, mais vous devez réfléchir à la manière d'associer et d'impliquer les parents, notamment dans le diagnostic de l'école et la définition consécutive des axes prioritaires du PE.

Evidemment, le pouvoir, quel que soit le contexte, peut être exercé de façon inappropriée. Des questions politiques peuvent s'immiscer dans des questions strictement scolaires ; certains parents peuvent chercher à mettre en avant des questions auxquelles ils accordent un intérêt personnel, en perdant de vue l'intérêt général. Il peut arriver que des groupes de parents se montrent conservateurs et hostiles à tout changement. En tant que chef.fe d'établissement, vous devez prêter attention à ces situations et utiliser vos compétences de leader pour trouver la meilleure manière de travailler de façon efficace avec la communauté scolaire et ses représentant.e.s. Des échanges réguliers, dans l'écoute et le respect mutuels, la transparence et la sincérité, sont un facteur-clé pour établir et entretenir une compréhension commune et des relations constructives.

Etude de Cas 4 : Monsieur Diallo rencontre le Comité de Gestion du collège

Dans le collège que dirige Mr Diallo, il y a cinq représentant.e.s de parents d'élèves. Il nous décrit une réunion avec le Comité de gestion :

Je dirais que mon collège est plutôt progressiste. Nous avons deux professeurs de mathématiques-physique/chimie-technologie bien qualifiés et très ouverts au changement. L'an dernier, nous avons décidé d'encourager activement les jeunes filles à mettre la main à la pâte en technologie. Nous avons ainsi offert à toutes les filles de la classe de 4^{ème} année la possibilité de travailler le bois et aux garçons d'apprendre à cuisiner et à réparer leurs vêtements. Les jeunes filles ont beaucoup apprécié cette possibilité nouvelle et se sont vraiment investies, avec de très belles réalisations. Nous espérons qu'elles auront l'occasion de mettre à profit ces nouvelles compétences et savoir-faire dans leur vie d'adulte, à la maison ou dans un cadre professionnel.

Lors de la réunion du Comité de gestion, j'ai découvert de nouveaux visages. L'élection des représentants des parents venait en effet d'avoir lieu. J'ai eu la surprise de constater que le président avait ajouté un point à l'ordre du jour, portant sur les ateliers de travaux pratiques. À ce sujet, l'un des nouveaux représentants des parents a expliqué qu'à son avis, les filles n'avaient pas à étudier la menuiserie et que les garçons n'avaient pas besoin d'apprendre à cuisiner ou à coudre. Il a présenté une motion proposant d'inverser les activités de production, menuiserie pour les garçons, et cuisine-couture pour les filles.

Il s'en est suivi une discussion très animée, avec un soutien alarmant pour cette motion. Il est apparu que certaines des personnes qui avaient initialement soutenu cette activité du PE avaient changé d'avis. J'étais très inquiet. Finalement, j'ai eu recours à un

argument de procédure ; en effet, le point aurait dû être inscrit à l'ordre du jour officiel au moins 24 heures à l'avance, accompagné d'un document exposant les raisons de son rajout, afin que les membres du comité aient la possibilité d'y réfléchir à l'avance. Le président l'a donc repoussé à la prochaine réunion.

Quelques semaines après, j'ai organisé une soirée ouverte dans laquelle les élèves de la classe concernée ont montré leurs nouvelles compétences, leurs réalisations et exposé les raisons pour lesquelles les filles avaient apprécié le travail du bois et les garçons la cuisine et la couture. Avec les enseignant.e.s, nous avons réalisé une exposition de leurs réalisations, affiché des photographies prises lors des séances d'atelier et passé une vidéo qui les montrait en plein travail. J'ai proposé aux parents de venir assister à des travaux d'atelier. Tout ceci a largement porté ses fruits, puisqu'à la réunion suivante, la motion a été battue à plate couture.



Pause-réflexion...

Si vous aviez été à la place de Mr Diallo, qu'auriez-vous fait ?
Pensez à votre propre Comité de Gestion. Que faites-vous pour le tenir informé ?
Y a-t-il des personnalités difficiles dans votre Comité de gestion ? Si oui, comment faites-vous pour travailler avec ces personnes de façon constructive ?

A garder en tête : Comme nous l'avons souligné plus haut, la communication est un facteur-clé. En tenant les parents informés de ce qui se passe à l'école, vous serez à même de mettre à profit leur énergie et leur enthousiasme et de vous s'assurer qu'ils comprennent et soutiennent les objectifs et les priorités du PE.

Coopérer avec les élèves

Les élèves peuvent fournir beaucoup d'éléments sur la plupart des aspects de la vie scolaire, surtout sur les processus d'enseignement/apprentissage. Impliquer les élèves dans le diagnostic de l'école peut être un concept entièrement nouveau pour eux et le personnel. Cependant, leurs avis amélioreront la qualité du PE dont les grands axes sont en train de se dessiner. Vous pouvez le faire de façon informelle, au fil des échanges que vous avez avec eux, ou de façon formelle, par le biais de questionnaires et/ou d'entretiens.

Au fur et à mesure que se mettront en place des approches pédagogiques favorisant des apprentissages plus actifs et participatifs, les relations entre les enseignant.e.s et les élèves deviendront plus démocratiques. Les élèves acquerront la confiance nécessaire

pour exprimer leur point de vue, de sorte que vous pourrez peut-être envisager la création d'un « conseil des élèves » (ou gouvernement d'élèves) qui leur offrira un espace pour discuter des aspects de la vie scolaire qui les concernent directement.

Le document **Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire** (CONFEMEN, 2007, page 62) souligne ce point :

« La participation des enfants à la gestion de l'école revêt une importance capitale. Une des expériences réussies dans ce domaine est celle initiée par l'UNICEF dans certains pays comme le Cameroun, la Guinée, la Guinée-Bissau et le Mali. Cette expérience est « L'école amie des enfants, amie des filles ». Elle est fondée sur les droits des enfants.

« Une école amie des enfants, amie des filles » est une école :

- saine, qui protège la santé des enfants,
- du succès, utile aux enfants,
- qui intègre et protège tous les enfants,
- qui promeut l'égalité entre filles et garçons,
- où les familles, les communautés et les enfants s'impliquent et participent.

Dans cette expérience, au niveau de l'école, il est mis en place un Gouvernement des enfants qui comprend un Premier Ministre et des Ministres. Chaque membre du Gouvernement a des missions précises par rapport à la gestion de l'école : discipline, sports et culture, solidarité, lutte contre la discrimination, santé, environnement, assainissement et eau, etc. »¹⁵

Au Mali, au fondamental, qui va de la première année à la 9^e, le règlement intérieur prévoit l'installation d'une coopérative scolaire. Cette structure est gérée par un comité d'élèves. Elle est alimentée par les cotisations des élèves, des dons, des legs, les recettes d'activités lucratives (kermesse par exemple). Le fonds contribue à l'achat de petits matériels scolaires, comme la craie, les règles, entre autres.

¹⁵ Vous pourrez également vous reporter avec profit à la brochure d'Aide et Action **Participation des enfants à la gouvernance scolaire**, <http://www.france.aide-et-action.org/wp-content/uploads/2017/11/Livret-pedagogique-implication-enfants-institutions-scolaire-AEA-France.pdf>

3. Élaborer et mettre en œuvre un projet d'établissement (PE)

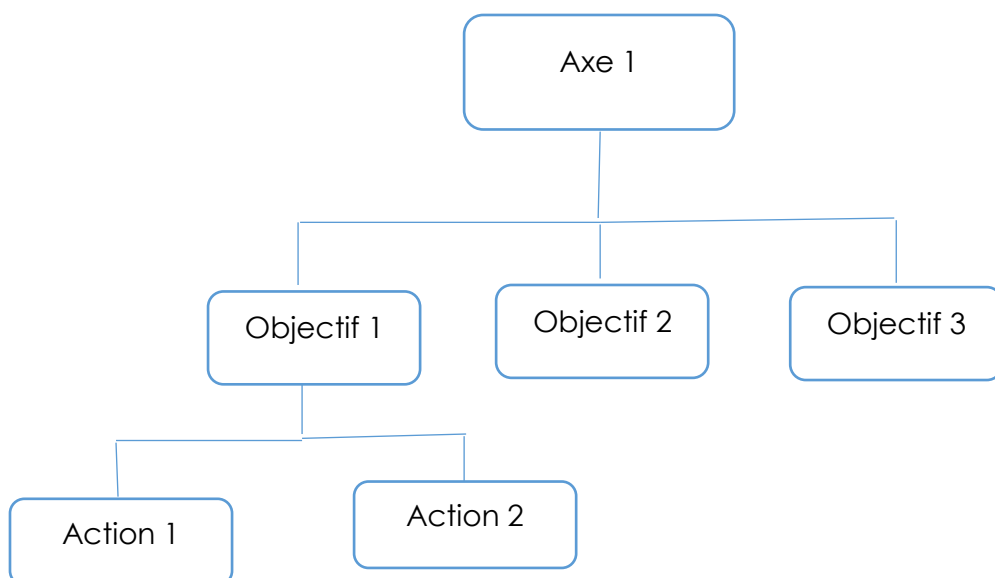
Les axes d'amélioration définis à l'issue de la phase d'autodiagnostic de votre établissement vont être déclinés en diverses actions (ou activités), précisant objectifs, moyens de réalisation et indicateurs en permettant l'évaluation. Il s'agit du projet propre à votre établissement, déployé dans l'espace d'autonomie dont il dispose, en prenant en compte ses réalités et ses besoins. Son élaboration repose sur une démarche participative inclusive, à chacune des quatre grandes étapes que sont :

1. le diagnostic,
2. la définition des axes de progrès,
3. l'élaboration du programme d'activités (ou d'actions),
4. son évaluation.

Comme dit plus haut, ces axes et activités/actions s'inscrivent dans la vision éducative nationale et respectent les curricula en vigueur. L'élaboration du PE s'appuiera sur un dialogue continu avec les autorités de tutelle et l'ensemble des parties prenantes ; le document final devra être clair, précis, compréhensible par tous et consensuel.

Il importe d'être réaliste et de se limiter à 3 (maximum 4) axes stratégiques, qui constitueront les grandes orientations pluriannuelles de votre établissement. Vous vous assurerez de la cohérence entre ces axes et de leur adéquation avec les réalités propres à votre école. Pour chacun d'entre eux, vous définirez un ou plusieurs indicateurs de réussite, qualitatifs et quantitatifs.

Schéma d'articulation PE, axes, objectifs, actions :



A chacun des axes correspondront des objectifs prioritaires en nombre limité. Chaque objectif prioritaire sera lui-même subdivisé en actions/activités, elles aussi en nombre limité, et présentées de façon succincte. Vous vous assurerez que les différentes activités/actions sont facilement réalisables, en prenant notamment en considération le calendrier scolaire et les diverses ressources disponibles, tant matérielles

qu'humaines. A noter que les actions ne sont pas forcément toutes mises en œuvre chaque année.

Le modèle fourni dans la [Ressource 1, Exemple de fiche d'objectif](#), devrait vous aider à cet égard, car il vous incite à décliner chaque objectif en morceaux gérables. Les sections principales du plan sont dans les colonnes un à six du modèle, comme indiqué ci-dessous :

1. Les principaux domaines prioritaires : ils doivent refléter la vision collective de l'école et doivent être approuvés par le personnel et le Comité de Gestion de l'école. Vous pourrez vous appuyer sur la documentation liée à l'autodiagnostic pour éclairer les discussions et faciliter les prises de décision. Comme il est peu probable que vous puissiez prendre en charge tous les champs d'amélioration qui sont ressortis du diagnostic, la clarté de votre vision sera un atout majeur pour permettre à la communauté de s'accorder sur les priorités.

2. Actions (ou activités) : Vous remplirez cette colonne avec vos collègues-enseignant.e.s. La manière précise dont vous allez procéder dépendra du type de relations de travail que vous avez développées avec elles/eux. Comme c'est avant tout les enseignant.e.s qui vont conduire les diverses activités retenues, il est essentiel qu'elles/ils soient véritablement engagé.e.s dans leur élaboration. Si toutefois vous êtes à l'initiative d'une action, vous vous aurez à cœur de vous assurer qu'elle recueille bien l'adhésion des enseignant.e.s et qu'elles/ils s'y engageront sans réticence.

3. La/le ou les responsables de l'action : Cela devra être négocié avec les personnes concernées.

4. Calendrier de l'action : Des impondérables peuvent toujours se produire, tels que maladie, intempéries, grèves, etc... Quelle qu'en soit la raison, il est impératif d'en informer le Comité de gestion et de rechercher avec lui les ajustements appropriés.

5. Ressources nécessaires : Si elles ne sont pas disponibles, le succès du plan sera compromis. La liste des ressources

Il y a 3 ans, Mr Dembélé, directeur d'un collège au Mali, et l'équipe enseignante ont entrepris d'établir et de mener leur projet d'établissement. Mr Dembélé a toujours soutenu les axes et objectifs de développement identifiés par l'équipe mais regrette de n'avoir pas pu jusqu'ici bénéficier de soutien pour lui-même. Au cours de ses lectures professionnelles, il a découvert l'article sur le PAV au Sénégal ([Ressource 5](#)). Cet article l'a rassuré sur le fait que le processus de PE suivi par son équipe et lui-même était adéquat et lui a permis de se rendre compte qu'il existe autour de lui des structures d'appui qui pourraient lui apporter une aide précieuse. Il a alors contacté son IDEN pour l'informer du travail réalisé par son équipe sur le PE et lui a exposé de façon précise ses besoins de soutien. Il lui a aussi demandé s'il pouvait faciliter sa mise en rapport avec d'autres collèges du secteur avec qui il pourrait échanger sur le PE et peut-être commencer à nouer des collaborations.

nécessaires doit être établie le plus tôt possible, afin de pouvoir au besoin rechercher sans délai de l'aide extérieure.

6. Un dispositif de suivi du plan d'actions : Cela vous encourage à réfléchir à la manière dont vous allez pouvoir vous assurer que les actions ont bien eu lieu et que le plan fonctionne. Les activités identifiées dans cette colonne informeront également la prochaine phase d'autodiagnostic.

Une fois que le plan aura été enrichi et approuvé par le Comité de Gestion, vous serez amené à rendre compte des progrès de façon régulière.

A garder en tête : Les cinq points indispensables d'une fiche action. Chaque fiche action doit préciser les éléments suivants :

1. L'intitulé de l'action,
2. L'axe et l'objectif auxquels se rattache l'action,
3. Le descriptif de l'action,
4. Les moyens envisagés pour l'action,
5. Le dispositif d'évaluation.

Bien sûr, ce n'est pas le plan qui importe le plus, mais le processus. Le plan fournit la base de nombreux échanges structurés sur ce que vos collègues-enseignant.e.s et vous-même accomplissez et pourquoi. Il constitue un garant du travail collectif et du caractère démocratique des décisions. Si quelqu'un veut mettre le plan en question, il lui est loisible de le faire à travers le Comité de Gestion.

Activité 5 : Une fiche d'actions appropriée pour mon établissement ?

Nous vous invitons à vous reporter à la [Ressource 3, Modèles de fiche d'action](#), et à considérer les deux fiches, en notant leurs points communs et leurs différences. Vous pouvez réaliser cette activité avec votre adjoint.e, un.e professeur.e principal.e ou tout.e autre collègue qui vous semblera convenir.

1. Quelle est pour vous la fiche la plus appropriée à votre établissement ? Quels arguments pourriez-vous donner à l'appui de votre choix ?
2. Souhaitez-vous apporter des changements à cette fiche ? Lesquels ? Pourquoi ?
3. Dressez alors la fiche que vous souhaiteriez utiliser pour votre établissement.
4. Lisez maintenant la [Ressource 4, Grille d'analyse d'une fiche d'action](#). La fiche d'action que vous venez d'établir pour votre établissement permet-elle de vérifier tous les points de cette grille d'analyse ?
5. Au besoin, modifier votre fiche d'action pour qu'elle corresponde au mieux au contexte de votre établissement.

En résumé :

Le PE définit la politique qu'il entend mener votre communauté scolaire afin de s'améliorer continûment; basé sur des valeurs et une vision communes, il identifie de façon participative des voies d'action, déclinées en objectifs et activités afférentes. Impliquant l'ensemble des acteurs et partenaires de l'établissement, il mobilise son organe de gestion pour en assurer le pilotage et le suivi-évaluation, en s'assurant de la qualité de la communication et du dialogue entre toutes les parties.

Activité 6 : Utiliser votre modèle

Nous vous invitons à réaliser cette activité avec votre adjoint.e, un.e professeur.e principal ou tout.e autre collègue qui vous semblera convenir. Ensemble :

1. Choisissez un problème que vous voudriez aborder dans votre école.
 2. Utilisez la fiche d'action que vous avez dressée dans l'**activité 4** et le tableau vierge de la [Ressource 1, Exemple de fiche d'objectif](#).
 3. Remplissez-les en réponse à ce problème particulier.
 4. Finalement, réfléchissez ensemble à la tâche que vous viendrez d'accomplir :
Était-elle difficile à réaliser ?
Le modèle vous a-t-il aidé à structurer votre pensée ?
Comment pensez-vous que la/le président.e du Comité de gestion pourrait réagir à votre plan ?
- Pour finir, vous noterez vos réponses dans votre carnet de bord.

Activité 7 : Pour récapituler

Les lectures et activités que vous avez menées tout au long de ce cahier devraient vous avoir fourni des idées sur la marche à suivre pour établir le PE de votre établissement.

Nous vous invitons maintenant à télécharger et imprimer la [Ressource 5, Un modèle de Comité de Gestion fonctionnel et projet d'établissement, l'exemple du Sénégal](#) :

1. Annotez chaque section de ce document en y reportant les éléments que vous avez notés au cours de vos travaux dans ce cahier.
2. Si ce document éveille en vous de nouvelles idées, ajoutez-les en utilisant une couleur différente et reportez-les aux endroits appropriés de votre carnet de bord.
3. En considérant le travail que vous avez effectué dans ce cahier, ainsi que le modèle sénégalais du Comité de Gestion, dégagez :
 - les trois prochaines étapes SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définies) pour le travail sur le PE de votre établissement,
 - les soutiens/ressources qui vont vous aider à mener à bien ce travail.

Félicitations ! Vous avez effectué la totalité du parcours proposé par ce cahier ! Nous espérons que celui-ci a répondu à vos attentes et vous a ouvert des perspectives nouvelles.

En résumé

Ce cahier a mis l'accent sur la manière dont un PE est un guide précieux pour l'année et au-delà. Elaboré en consultation avec les différentes parties prenantes, dans la transparence, l'écoute et le respect mutuels, il constitue un outil puissant pour améliorer les enseignements/apprentissages et, au-delà, l'école tout entière et sa communauté. Le modèle fourni dans la [Ressource 1](#) vous aidera à structurer votre réflexion sur votre plan, mais il n'est pas une fin en soi.

Le processus de développement de votre PE favorise la participation communautaire et la responsabilité partagée en renforçant les partenariats entre l'école et sa communauté. Il favorise également l'autodiagnostic¹⁶ et la prise de responsabilités de toutes les parties prenantes. C'est un outil précieux pour la gouvernance et la reddition de comptes ; son processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation en représente l'aspect le plus important. En fin de compte, un PE répond à l'ambition d'accroître la réussite des élèves en améliorant la qualité des enseignements/apprentissages. Bien utilisé, il vous servira de fil conducteur et de boussole.

En tant que chef.fe d'établissement, vous êtes la/le chef.fe d'orchestre du PE et la/le garant.e de sa bonne exécution. Nous espérons que vous aurez trouvé ce cahier utile et nous vous souhaitons de tout cœur la meilleure réussite, à vous-même, vos collègues et vos élèves.

¹⁶ Vous pourrez vous servir de la [ressource 6](#) pour établir l'autodiagnostic de votre établissement

Ressources

Ressource 1: Exemple de fiche d'objectif, à adapter à vos besoins

Objectif prioritaire	Actions	Responsables	Calendrier	Ressources nécessaires	Critères de réussite
Accroître la participation des filles	Se rendre chez les familles pour leur montrer les travaux accomplis par des filles pour leur permettre de mesurer le potentiel et les réussites féminines	L'équipe de direction	2 ^{ème} trimestre	Dégager le temps nécessaire	Au moins 50% de parents sont convaincus et s'engagent à inscrire leur(s) fille(s) l'année scolaire prochaine
	Mettre en œuvre des stratégies d'enseignement-apprentissage qui impliquent et valorisent les filles et contribuent à accroître leur confiance et leur estime d'elles-mêmes	Tou.te.s les enseignant.e.s	Tout au long de l'année, dans toutes les leçons et activités	Les Ressources éducatives libres de TESSA (dont : Compétences de la vie courante, Module 3, section 2) et celles des e-jumelages éducatifs d'Apréli@	Les filles participent activement et prennent des responsabilités (preuves collectées lors des visites de classe)
	Organiser une soirée sur les métiers et inviter des femmes réussissant brillamment leur carrière	L'équipe de direction avec les responsables pédagogiques de niveau	En octobre, avant les premières épreuves d'évaluation sommative	Dégager du temps pour contacter les intervenantes et organiser la soirée	La fréquentation de la soirée et la présence des différents partenaires de l'établissement
	Effectuer les réparations nécessaires dans les toilettes des filles, s'assurer qu'elles sont maintenues dans un bon état de propreté, qu'elles ferment bien à clef et que la chasse d'eau fonctionne bien.	L'intendant.e	Avant la rentrée des classes	Le matériel nécessaire	Les toilettes sont propres et fonctionnelles

Un modèle vierge de fiche d'objectif

Objectif prioritaire	Actions	Responsables	Calendrier	Ressources nécessaires	Critères de réussite

Ressource 2 : Du projet individuel au projet d'établissement, le modèle d'Apréli@

Lexique :

ACQA : Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages,

<http://aprelia.org/index.php/fr/1880>

ADPC : Apprentissage et Développement Professionnel Continu

Apréli@ : Association pour la promotion des ressources éducatives libres @fricaines,

<http://aprelia.org/> ; <http://wiki.aprelia.org> ; <https://www.facebook.com/aprelia.org>

CAPE : Communauté d'Apprentissage Professionnel Etendue

REL : Ressources Educatives Libres

TESSA : Teacher Education in Sub Saharan Africa, <http://www.tessafrica.net/> et

PartaTESSA : cet espace permet aux utilisateurs des REL TESSA de les explorer, les partager, les adapter ainsi que d'ajouter leurs propres REL.

Lien entre l'ADPC et le projet d'école/d'établissement : du plan d'action personnel au projet d'établissement.

Méthode d'utilisation des ressources de la collection, architecture globale du dispositif

1. A la fin de chaque séance d'apprentissage, l'enseignant.e effectue une pause-réflexion en vue de s'autoévaluer, d'identifier des pistes d'amélioration et ses besoins éventuels d'ADPC. Cette pratique autoréflexive l'amène à établir un plan d'action personnel, à court, moyen, voire à long terme. Afin de documenter son ADPC dans la durée, elle/il entreprend de remplir son carnet de bord et de constituer son portfolio.
2. A partir des plans personnels d'ADPC, les structures pédagogiques – d'école, de disciplines ou de domaines – élaborent collectivement leur plan d'action, sa mise en œuvre étant fondée sur le partage, l'entraide et le soutien entre pair.e.s (co-développement professionnel au sein de l'école).*
3. Les plans d'action des structures pédagogiques nourrissent le projet d'école/d'établissement, dans l'objectif prioritaire d'améliorer la qualité des apprentissages (ACQA).
4. Les plans d'action prévoient le rôle et les modalités d'intervention de personnes-ressources internes ou externes à l'établissement.
5. La mise en œuvre d'e-jumelages éducatifs ¹⁷d'Apréli@ élargit la communauté d'apprentissage à des pairs distants et favorise le co-développement professionnel des partenaires, personnels et structures.

** Au sein de la structure concernée, chaque enseignant.e est invité.e à développer la maîtrise d'une pratique de pédagogie active, ou d'une question précise (par exemple : évaluer selon l'Approche Par Compétences). Elle/il devient alors personne-ressource interne sur cette technique/pratique.*

¹⁷ <http://wiki.aprelia.org/>

Ressource 3 : Modèles de fiches d'action

Premiers pas...

Fiche d'action, exemple 1

Intitulé de l'action	
Rappel des axes du projet d'établissement	
Axe dans lequel s'inscrit cette action	
Description de l'action	
Disciplines et niveaux concernés	
Compétences travaillées : disciplinaires/interdisciplinaires/transversales	
Déroulement de l'action : temps/espace/responsable	
Besoins (matériel, horaire, organisationnel)	
Valorisation de l'action	
Evaluation de l'action : points forts/points à améliorer	

Fiche d'action, exemple 2

Rappel de l'objectif afférent	
Quoi ? Libellé de l'action Ce que l'on veut faire en quelques mots	
Pour qui ? Les élèves, premiers bénéficiaires	
Avec qui ? Les responsabilités de chacun, les partenaires éventuels	
Comment faire ? Les modalités d'organisation	
Pour quoi faire ? Les résultats attendus, les productions possibles	
Avec quoi ? Les moyens matériels et financiers éventuels	
Quand ? Le calendrier, les échéances	
Quels effets attendus ? Les indicateurs qu'on se propose d'observer	

Ressource 4 : Grille d'analyse d'une fiche d'action

1. Excellent: à conserver

2. Médiocre: à améliorer

3. Pauvre: à retravailler

		1	2	3
1. L'action à mener est-elle en réponse à un besoin identifié dans l'autodiagnostic ?				
• Le besoin est-il identifié clairement dans la fiche d'action ?				
• Le public visé par l'action est-il bien identifié ?				
• Est-il le même que celui concerné par le besoin ?				
2. L'Intitulé de l'action à mener est-il				
• Clair (ne présente aucune équivoque) ?				
• Clairement exprimé (les mots justes ont été choisis) ?				
• En accord avec le contenu de la fiche d'action ?				
3. Dans la fiche d'action, les étapes de l'action à mener sont-elles				
• claires ?				
• organisées logiquement ?				
4. Les objectifs définis pour l'action				
• Permettront-ils de mener l'action à bien ?				
• Sont-ils formulés clairement ?				
• Sont-ils Spécifiques ?				
• Sont-ils Mesurables (avec des indicateurs indiquant comment mesurer les progrès et le niveau de réussite) ?				
• Sont-ils Appropriés ?				
• Sont-ils Réalisables ?				
• Sont-ils définis dans le Temps ?				
• Sont-ils accompagnés des ressources précises	- humaines			
	- matérielles			
	- financières			
• Les soutiens nécessaires sont-ils assurés ?				
5. La planification de la mise en œuvre				
• Les étapes de la mise en œuvre sont-elles claires ?				
• Le calendrier est-il réaliste ?				
	- attitudes			
	- compétences			

• Les personnels identifiés pour prendre en charge certains objectifs sont-ils les mieux positionnés :	- savoirs			
• Les ressources sont-elles en place ?	- matérielles			
	- humaines			
	- financières			
• Les soutiens nécessaires sont-ils identifiés et connus des acteurs concernés ?				
6. Suivi et évaluation				
• Les indicateurs de progrès et de réussite sont-ils	- clairs ?			
	- appropriés pour ce qu'on veut démontrer ?			
	- connus et appréciés par tou.te.s ?			
• Le calendrier est-il	- bien réparti tout au long de l'action ?			
	- partagé et clair pour tou.te.s ?			
• Les personnes chargées de collecter les données pour vérifier les indicateurs sont-elles bien informées et équipées concernant	- leur rôle			
	- les méthodes à employer			
	- le type de données à collecter (quantitatives et qualitatives) ?			
• L'équipe de pilotage de l'action est-elle bien au fait de l'utilisation qui sera faite des données collectées au cours du suivi et de l'évaluation ?				
• Toutes les parties prenantes sont-elles bien au fait	- de l'utilisation qui sera faite des résultats du suivi-évaluation ?			
	- des actions susceptibles d'en découler ?			
7. Communication				
• Les différents acteurs et partenaires :	- sont-ils informés de l'action à mener ?			
	- ont-ils participé au processus d'élaboration et/ou de mise en place ?			
• Comment les différents acteurs et partenaires vont-ils être informés des progrès	- Calendrier			
	- Méthode(s) de communication			
• L'action à mener est-elle soumise un regard hiérarchique ?				

Ressource 5 : l'exemple du Sénégal, un modèle de Comité de Gestion fonctionnel et projet d'établissement

Le Sénégal, à travers sa politique de déconcentration et de décentralisation, a pris l'option stratégique d'impliquer et de responsabiliser les collectivités locales et les communautés dans la gestion de l'éducation pour atteindre l'objectif majeur d'une éducation de qualité pour tous. Dans ce contexte, et, dans le cadre de la coopération entre le Sénégal et le Japon, un projet dénommé Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) a été mené de 2007 à 2013.

Ce projet avait pour objectif, en s'appuyant sur la sensibilisation, la formation et l'organisation, de susciter la participation des communautés et des collectivités locales à la gestion du système éducatif à la base à travers la mise en place de Comités de Gestion d'Ecole (CGE) et d'Unions de Comité de Gestion d'Ecole (UCGE) fonctionnels.

Il avait souligné que l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'action volontariste (PAV) est la mission centrale du CGE et précisé un certain nombre d'éléments clés pour la bonne réalisation du PAV, qui constitue de fait ce que nous avons appelé PE dans ce cahier.

Nous vous invitons à prendre connaissance des extraits du document intitulé [Modèle de Comité de Gestion fonctionnel](#)¹⁸. Il propose un modèle pour mettre en place et gérer un CGE opérationnel et efficient, en lien avec le PAV.

Sigles et acronymes utilisés dans ce document :	
AG : Assemblée Générale	IDEN : Inspection Départementale de l'Education Nationale
AME : Association des Mères d'Elèves	PAV : Plan d'action volontariste
APE : Association des Parents d'Elèves	PCR : Président de Conseil Rural
ASC : Association sportive et culturelle	PV : Procès-Verbal
CGE : Comité de Gestion d'Établissement	UCGE : Union de CGE
IA : Inspection d'Académie	

Extraits du document Modèle de Comité de Gestion fonctionnel (pages 5 et 6) :

Elaborer un Plan d'action volontariste (PAV)

Etape 1 : Préparation du projet de PAV

1. Diagnostic participatif par l'équipe pédagogique et le CGE
 - Constitution de données de base par l'équipe pédagogique (veiller à la participation effective de tous les enseignants)
 - Partage des données avec les membres du CGE
2. Identification des problèmes et recherche de solutions par le CGE
3. Choix des problèmes prioritaires à résoudre
4. Définition des objectifs à atteindre
5. Identification des moyens à mobiliser
6. Elaboration du projet de PAV

¹⁸ https://www.jica.go.jp/project/senegal/001/materials/ku57pq000013fk5qatt/cge_model_01.pdf

Etape 2 : Restitution par les membres du CGE à leurs organisations de base

Le projet de PAV fait l'objet de partage et de discussions au niveau de chaque organisation de base (APE, AME, ASC, équipe pédagogique, etc.) pour préparer l'AG de validation

Etape 3 : Validation sociale du PAV en AG

Etape 4 : Transmission d'une copie du PV de l'AG et du PAV à l'IDEN, à l'UCGE et au Maire/PCR

Exécuter le PAV

1. Procéder à la mobilisation effective des ressources (moyens humains matériels et financiers)
2. Désigner un responsable pour chaque activité
3. Faire exécuter les activités retenues dans le PAV et respecter le planning

NB : Veiller au caractère participatif, réaliste et volontariste du PAV au cours de son élaboration et de son exécution

Gérer de façon transparente, efficace et efficiente les ressources matérielles et financières

1. Respecter les principes de gestion: transparence (pièces justificatives), efficacité, efficience, régularité des dépenses, opportunité des mouvements
2. Disposer d'outils de gestion à jour
3. Rendre compte régulièrement à la communauté et aux autorités

Assurer le suivi/évaluation de la mise en œuvre du PAV

Mettre en place un dispositif opérationnel de suivi :

1. Assurer le suivi **interne** de la mise en œuvre du PAV par le CGE :
 - Suivre régulièrement l'exécution des activités (remplir la fiche de suivi Interne des activités du CGE)
 - Elaborer et partager en AG les rapports bilan à mi-parcours et annuel
2. Assurer le suivi **externe** :
 - Par l'IDEN**
 - Intégrer le suivi des CGE dans le plan global de suivi des IDEN
 - Faire exécuter le suivi (remplir la fiche de suivi externe des activités du CGE)
 - Faire la synthèse des rapports avec copie au Maire/PCR
 - Par l'UCGE¹⁹**
 - Elaborer un planning de suivi des CGE
 - Faire exécuter le suivi (remplir la fiche de suivi externe des activités du CGE)

¹⁹ voir page 11 du document Modèle de Comité de Gestion fonctionnel

3. Assurer un système de rapportage efficace :

- Elaboration et transmission de rapports, PV, etc. à l'IDEN et à l'UCGE;
- Collecte et remontée de données: CGE- IDEN (copie UCGE)- IA-MEN »

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'élaboration d'un PAV, vous pouvez vous reporter au document Guide de Formation des CGE à l'élaboration d'un PAV (Sénégal, JICA-MEN, 2012)²⁰

²⁰ https://www.jica.go.jp/project/senegal/001/materials/ku57pq000013fk5q-att/guide_02.pdf

Ressource 6 : Outil pour effectuer l'autodiagnostic de l'établissement

Dans l'outil suivant, les titres en gras dénotent les catégories de l'autodiagnostic qui peuvent informer le Projet d'établissement.

Les listes à puces qui suivent les titres en gras expliquent le titre en gras et permettent de jauger le niveau de réussite ou de progrès à faire dans la catégorie.

Attention ! Vous ne pourrez pas tout faire à la fois. Avec vos équipes, vous devrez établir quelques priorités selon les forces et besoins de l'établissement, des personnels, des élèves et de la communauté.

1. Dimension en place : à conserver et/ou renforcer	2. Les équipes ont pris conscience de cette dimension : à améliorer	3. Dimension inexistante : à travailler
--	--	--

	1	2	3
1. La/e chef.fe d'établissement joue un rôle déterminant dans la vie de l'établissement dont il est un membre actif			
La/e chef d'établissement est un facilitateur de l'apprentissage dans son école : elle/il est totalement impliqué.e dans les développements pédagogiques au sein de l'école			
La/e chef.fe d'établissement ne reste pas confiné.e dans son bureau mais s'intègre à la routine sociale, enseignante et apprenante de l'école			
La/e chef.fe d'établissement encourage le travail d'équipe au sein des équipes de l'école pour que chacun.e contribue à l'œuvre collective d'amélioration des enseignements-apprentissages			
La/e chef.fe d'établissement a mis en place des stratégies pour assurer le suivi des progrès des personnels et des élèves			
La/e chef.fe d'établissement est accessible et a des contacts positifs et constructifs avec les personnels et les élèves			
La/e chef.fe d'établissement passe en revue ses compétences en leadership scolaire et identifie les domaines à améliorer			
2. Les enseignant.e.s ont les attitudes, compétences et savoirs requis			
Elles/Ils mettent les élèves en confiance et leur permettent de développer leur estime de soi et leur confiance en elles/eux			

Elles/Ils savent préparer et planifier des leçons individuelles et des séquences de leçons			
Elles/Ils utilisent des stratégies d'enseignement fondées sur la pédagogie active qui place l'apprenant.e au centre des apprentissages			
Les stratégies, activités, ressources et soutiens utilisés au cours des leçons permettent la différenciation pédagogique			
Les consignes données sont claires et utilisent l'exemple et la démonstration pour favoriser la compréhension de tout.e.s			
Les enseignant.e.s utilisent l'évaluation formative pour conduire les enseignements-apprentissage			
3. L'établissement offre un environnement positif propice au développement de l'estime de soi et de la confiance en soi			
Les valeurs communes des membres des équipes administratives, techniques et pédagogiques de l'établissement sont claires pour tout.e.s			
Les relations entre enseignant.e.s et élèves reposent sur un respect mutuel			
Les enseignant.e.s sont accessibles et ont des contacts positifs et constructifs avec les élèves			
L'attitude des enseignant.e.s permet aux élèves de développer l'estime de soi et la confiance en elles/eux			
Les élèves ont le sentiment qu'elles/ils peuvent s'exprimer librement et poser des questions			
Les échecs existent, sont reconnus, mais n'attirent pas de représailles – ils sont analysés pour en tirer les leçons			
4. L'établissement offre un environnement physique propice à l'apprentissage			
La salle de classe est organisée pour permettre à tou.te.s d'apprendre, et les élèves contribuent à son organisation			
L'école pour tout.e.s est la continuation logique de la classe pour tout.e.s			
Les facilités offertes par les bâtiments de l'établissement permettent des conditions optimales pour le bon enseignement/apprentissage de tou.te.s les élèves et enseignant.e.s			
5. Sous la houlette du/de la chef.fe d'établissement, les enseignant.e.s travaillent collabora-tivement au choix et à la mise en place des aspects pédagogiques prioritaires			
L'établissement a une vision claire de sa mission et des objectifs nécessaires pour la remplir			

Les objectifs à mettre en place pour remplir la mission de l'établissement sont décidés collaborativement par les enseignant.e.s			
Les objectifs sont Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisable, définis dans le Temps			
Les enseignant.e.s partagent leurs savoir-faire et compétences et se soutiennent mutuellement			
6. Attentes des enseignant.e.s en ce qui concerne les apprentissages et productions des élèves			
Elles/ils ont des attentes hautes mais réalistes			
Elles/ils partagent la conviction que tou.te.s les élèves peuvent réussir au maximum de leur potentiel			
Elles/ils reconnaissent que le succès ne concerne pas seulement le domaine académique, mais aussi les domaines personnels, artistiques, sportif, etc.			
Elles/ils reconnaissent tous les succès, quels qu'ils soient, et, si possible, les célèbrent			
Elles/ils reconnaissent que tout.e.s les membres des équipes dirigeante et administrative partagent avec elles/eux la responsabilité des apprentissages des élèves			
7. Les objectifs concernant le développement des attitudes, des compétences et des savoirs de tout.e.s, personnels et élèves			
sont formulés clairement et compris de tout.e.s			
sont Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisable, définis dans le Temps			
sont définis selon des priorités à respecter, des résultats à atteindre et des méthodes pour y parvenir			
sont exprimés de manière de permettre à chacun.e de comprendre sa responsabilité, ses opportunités et ce qui est attendu d'elle/de lui			
8. Le suivi et l'évaluation mis en place dans l'établissement permettent de mesurer les apprentissages et les progrès des élèves			
L'évaluation pour apprendre (évaluation formative) est pratiquée couramment dans les classes : les élèves savent ce qu'ils ont réussi et comment améliorer leur travail			
Il existe des stratégies pour mesurer les apprentissages et les comparer à des apprentissages précédents			
La/e chef.fe d'établissement aide les enseignants à utiliser les données probantes et les données recueillies au cours de l'évaluation formative pour donner une rétroaction afin d'aider les élèves à améliorer leur apprentissage			

Les types de données et la nature de la collecte de données sont utiles au/à la chef.fe d'établissement pour comprendre et traiter les problèmes de l'école			
Les données recueillies sont utilisées pour améliorer les résultats d'apprentissage pour tou.te.s les élèves et élaborer un plan d'action			
Les personnels de l'école et la communauté locale rassemblent, analysent et utilisent des données sur différents aspects de l'établissement pour assurer de meilleurs résultats pour tou.te.s les élèves.			
Les résultats sont suivis continûment et, si des écarts se font jour, une intervention se met en place en retour			
7. L'apprentissage et le développement professionnel continu (ADPC) des enseignant.e.s et de tous les personnels sont au cœur des pratiques			
Sous la houlette de la/du chef.fe d'établissement, il existe un/des programme/s de perfectionnement des personnels			
Les enseignant.e.s et les autres personnels travaillent collaborativement à des projets d'amélioration des enseignements / apprentissages			
Les enseignant.e.s et les autres personnels se soutiennent mutuellement par le biais d'un dispositif de coaching et de mentorat			
Les enseignant.e.s et les autres personnels évaluent leur propre performance et besoins en matière d'ADPC et peuvent se fixer leurs propres objectifs de développement			
8. Le rôle de la communauté au sens large dans l'établissement			
Les parents ou des membres de la communauté contribuent aux enseignements-apprentissages			
Les associations de parents, notamment les mères, contribuent aux décisions et à la vie de l'établissement			
Le Comité de Gestion de l'école contribue aux décisions et à la vie de l'établissement			
Des collaborations positives et productives avec la collectivité locale, et le tissu socio-économique local contribuent aux décisions et à la vie de l'établissement			
Il existe des moyens de communication efficaces entre les différentes branches de la communauté qui leur permettent de contribuer aux décisions et à la vie de l'établissement.			

Références et bibliographie

Les références sont présentées de deux manières différentes. Nous vous invitons à choisir celle qui convient le mieux à votre style de lecture.

Les références sont classifiées dans l'ordre d'apparition dans le cahier.

La bibliographie est classifiée selon l'ordre alphabétique des auteurs.

Beaucoup des références ci-dessous sont attribuées à deux sources :

- L'Association pour la Promotion des Ressources Éducatives Libres Africaines (Apréli@),
- Teacher Education in Sub Saharan Africa (TESSA).

Afin d'alléger les deux listes, nous utiliserons les acronymes de ces deux sources, Apréli@ et TESSA.

Références

- **TESS India**, <http://www.tess-india.edu.in/> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Transformer les processus d'enseignement-apprentissage : collection Apréli@ pour les chefs d'établissement**, en ligne : <http://aprelia.org/index.php/fr/ressources-chefs-d-etablissement> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Conduire le développement professionnel des enseignants**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c1> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Soutenir les enseignants pour améliorer les apprentissages**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c2> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c3> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Piloter l'usage des TIC dans votre établissement**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c4> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive** en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80973> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreur de pratiques pédagogiques**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80972> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Travailler avec les enseignants, guide du formateur**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=84302>

(page consultée le 13 décembre 2017)

- Apréli@ et PartaTESSA (2017) **Initiative ACQA : collection de ressources PartaTESSA-Apréli@ pour Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages**, en ligne : <http://aprelia.org/index.php/fr/1880>
- CONFEMEN (2007) **Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire**, en ligne : <http://www.confemen.org/wp-content/uploads/2012/08/DYNAMIQUE.pdf> (page consultée le 12 octobre 2017)
- Aide et Action(2017) **Participation des enfants à la gouvernance scolaire**, en ligne : <http://www.france.aide-et-action.org/wp-content/uploads/2017/11/Livret-pedagogique-implication-enfants-institutions-scolaire-AEA-France.pdf>
- Ministère de l'éducation nationale du Sénégal, direction de l'enseignement élémentaire (MEN-DEE), Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) (2012) **Modèle de Comité de Gestion de l'école**, en ligne : <http://aprelia.org/index.php/fr/charger-un-fichier/category/14-documents-pedagogiques?download=92:jica-modele-de-comite-de-gestion-de-l-ecole>
- TESSA (pas de date) **Comment examiner les questions relatives aux différences entre hommes et femmes** (ressource TESSA, Compétences de la vie courante, module 3, section 2), en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=105554> (page consultée le 20 novembre 2017)
- Apréli@ (pas de date) **E-jumelages éducatifs d'Apréli@**, en ligne : <http://wiki.aprelia.org/tiki-index.php>

Bibliographie

- Aide et action (2017), **Participation des enfants à la gouvernance scolaire**, en ligne : <http://www.france.aide-et-action.org/wp-content/uploads/2017/11/Livret-pedagogique-implication-enfants-institutions-scolaire-AEA-France.pdf> (page consultée le 22 novembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Conduire le développement professionnel des enseignants**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c1> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c3> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Piloter l'usage des TIC dans votre établissement**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c4> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ (2017) **Soutenir les enseignants pour améliorer les apprentissages**, en ligne : <http://aprelia.org/cahiers/c2> (page consultée le 13 décembre 2017)

Page 43 | 44

- Apréli@ (pas de date) **E-jumelages éducatifs d'Apréli@**, en ligne : <http://wiki.aprelia.org/tiki-index.php> (page consultée le 13 décembre 2017)
- Apréli@ et PartaTESSA (2017) **Initiative ACQA : collection de ressources Apréli@-PartaTESSA pour Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages**, en ligne : <http://aprelia.org/index.php/fr/1880> (page consultée le 20 novembre 2017)
- Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) (2007) **Pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire**, en ligne : <http://www.confemen.org/wp-content/uploads/2012/08/DYNAMIQUE.pdf> (page consultée le 12 octobre 2017)
- Ministère sénégalais de l'éducation nationale, direction de l'enseignement élémentaire (MEN-DEE), Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) (2012) **Modèle de Comité de Gestion de l'école (GCE) fonctionnel**, en ligne : https://www.jica.go.jp/project/senegal/001/materials/ku57pq000013fk5qatt/cge_model_01.pdf (page consultée le 17 octobre 2017)
ou
<http://aprelia.org/index.php/fr/charger-un-fichier/category/14-documents-pedagogiques?download=92:jica-modele-de-comite-de-gestion-de-l-ecole> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESS India, <http://www.tess-india.edu.in/> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Travailler avec les enseignants, guide du formateur**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=84302> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80973> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80972> (page consultée le 13 décembre 2017)
- TESSA (pas de date) **Comment examiner les questions relatives aux différences entre hommes et femmes (ressource TESSA, module 3, section 2)**, en ligne : <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=105554> (page consultée le 13 décembre 2017)