# Aide-Mémoire de la première séance d'analyse des pratiques professionnelles avec les directeurs d'école de l'enseignement élémentaire

Thiès, 21 décembre 2022

L'objectif de cette séance était d'analyser le cadre institutionnel et organisationnel de la fonction de directeur d'école. Plus précisément, il s'agissait d'analyser avec les directeurs, les textes, les normes et les réglementations officielles qui régissent leurs fonctions et missions, et de mettre cela en perspective avec leur vécu et leurs pratiques réelles sur le terrain, notamment en mettant en avant les défis et les contraintes auxquels ils sont confrontés. Les discussions issues de cette séance sont reprises dans cet aide-mémoire.

# 1. A propos de la formation et la nomination des directeurs d'école

## Aujourd'hui comment devient-on directeur d'école?

Il n'existe pas de formation initiale pour devenir directeur d'école. Les personnes qui souhaitent accéder aux fonctions de directeur d'école sont soumis à un processus de candidature qui est précisé dans Le « Guide pratique du mouvement des personnel enseignants » publié par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Le poste de directeur d'école est réservé aux instituteur, éducateur préscolaire, instituteur adjoint, maitre contractuel titulaire d'un diplôme professionnel.

Les candidats remplissent une « fiche de vœux » via l'application MIRADOR mais déposent également un dossier physique de candidature auprès de l'IEF. Au sein de l'IEF, une commission centralise et valide les dossiers de candidature pour ensuite les transmettre à l'IA qui à son tour les envoie à l'administration centrale pour traitement.

Dans le dossier de candidature, il s'agit pour les candidats de justifier de leur :

- grade
- ancienneté dans l'enseignement
- ancienneté dans le corps auquel l'agent appartient
- ancienneté aux postes occupé
- coordination de cellule mixte d'animation pédagogique (moyen et secondaire)
- note de mérite supérieur ou égale à 12/20.
- moyenne des deux dernières notes administratives<sup>1</sup> supérieure ou égale à 18/20
- participation à un programme innovant

L'attribution du poste de directeur se fait d'abord sur la base du grade. Autrement dit, le poste est attribué candidat le plus gradé. En cas d'égalité de grade ou de catégorie, les candidats sont départagés par les critères suivants :

- le nombre de points
- l'ancienneté dans l'échelon
- le genre
- la situation matrimoniale (marié prioritaire)
- le nombre d'enfants

Dans l'attribution du nombre de points, les femmes ont des points bonus lié au genre pour les pousser à aller vers des postes à responsabilité.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Cette note est attribuée tous les 2 ans par l'inspecteur dans le cadre d'une visite de classe.

# 1. A propos des missions des directeurs d'école

Existe-il un document qui indique aux directeurs ce qui est attendu d'eux ? Y a-t-il un processus qui permet aux inspecteurs de s'approprier le contenu de ce document ? Y a-t-il une vision partagée de la mission d'inspecteur au sein de la profession ?

Oui, il existe un « **Cahier des Charges des Directeurs d'Ecole** » qui est mis à la disposition des directeurs lorsqu'ils prennent fonction. Ce document souligne que le Directeur est l'une des personnes clés des structures de pilotage de la qualité et son rôle se distribue à travers trois pôles

- Au plan pédagogique, il assure essentiellement un rôle d'encadrement rapproché des enseignants et subsidiairement de coaching et d'animateur / formateur surtout à l'endroit des nouveaux.
- Au plan administratif, il est surtout attendu de lui l'exercice d'un leadership en matière de gestion de l'école et de gestion des ressources de l'école : organisation de l'école, organisation des enseignants, organisation des ressources de l'école, collaboration avec les partenaires et gestion des conflits.
- Au **plan social,** il doit surtout assurer la représentation de l'institution auprès des communautés.

C'est ce cahier des charges qui est le document de référence qui permet aux directeurs d'avoir une vision partagée de ce qui est attendu d'eux. Cependant, les directeurs expliquent qu'il n'y a pas de processus formel pour permettre aux nouveaux directeurs de se familiariser avec leurs nouvelles fonctions. Pour eux, le cahier des charges est utile pour savoir ce qui est attendu d'eux mais la difficulté réside surtout dans sa mise en pratique. Identifier les stratégies à mettre en œuvre pour satisfaire au cahier des charges reste un défi pour les directeurs.

A ce propos, quelques réactions des directeurs sont reprises ci-dessous :

- « On nous confie une école. On reçoit le cahier des charges et on se débrouille avec cela et au fur et à mesure on acquiert de l'expérience ».
- « On apprend le métier sur tas, ça demande beaucoup de temps et parfois ça crée beaucoup de dégâts ».
- « Sans formation, on n'est pas à l'aise c'est aussi une question de légitimité. »
- « Si on regarde les sources de conflit dans les écoles, c'est souvent lorsque les enseignants décèlent des insuffisances chez directeur. Lorsqu'il y a une remise en question de la compétence du directeur de la part de l'équipe enseignante, cela a des conséquence sa crédibilité et son autorité. »

Les directeurs déplorent le manque de formation avant leur prise de fonction. Ils expliquent qu'il y a parfois des formations ponctuelles dispensées dans le cadre de projets ou par des partenaires. Ils regrettent cependant que la formation des directeurs ne soit pas pensée au niveau national de façon harmonisées car il peut notamment arriver que d'une formation à une autre ils reçoivent des avis contraires. De plus, ils soulignent que la fonction de directeur a beaucoup évolué, maintenant il est attendu du directeur d'école qu'il soit un « leader ». Au-delà des aspects pédagogiques, il leur semble donc nécessaire d'être aussi formés en : gestion, management, leadership pédagogique, gestion de projet, gestion budgétaire, éthique, etc.

# 2. A propos des normes et standards qui régissent les missions de l'inspecteur

Quelles sont les normes existantes et les pratiques réelles sur le terrain, en ce qui concerne :

#### Nombre de visites de classes

Il est attendu d'un directeur déchargé qu'il assure **10h d'encadrement pédagogique par semaine** à raison d'au moins 2 enseignants par semaine. Pour les directeurs non-déchargés, il attendu qu'ils réalisent **au moins 10h d'encadrement** pédagogique **toutes les 2 semaines**.

Le cahier des charges des directeurs indique que les directeurs sont également tenus de :

# 1/ Contrôler :

- les cahiers de préparation au moins un jour à l'avance ;
- les cahiers de roulement de chaque classe une fois par semaine ;
- les cahiers de leçon par classe et par semaine ;
- les cahiers de composition.

## 2/ Evaluer les enseignants annuellement

Cependant, les directeurs affirment qu'ils ne sont pas en mesure de respecter cela aux vues de la charge de travail administrative qu'ils doivent assurer en parallèle. Ce sentiment est partagé de façon unanime par l'ensemble des directeurs présents. Un directeur mentionne, par exemple :

```
« Je suis directeur de 6 classes, je tiens une classe, je n'encadrement pas, je n'ai pas le temps. »
```

Si les directeurs considèrent que leur rôle premier est d'encadrer et accompagner les enseignants, ils déplorent que l'on ait greffé beaucoup trop de tâches administratives à cela - notamment « la collecte de statistiques à n'en plus finir ». Cela ne leur permet pas d'assurer efficacement leur rôle d'encadrement pédagogique. Ils soulignent aussi qu'ils éprouvent de plus en plus de difficulté à faire respecter leur autorité auprès des enseignants ce qui complique leur mission d'encadrement :

```
« La parole du directeur n'est plus respectée »
```

- « Tout ce que le directeur dit est remis en cause par l'enseignant ce qui crée des difficultés pour encadrer »
- « L'encadrement est l'épine dorsale du rôle du directeur dans l'établissement. »
- « Il faut restaurer l'autorité du directeur »
- Nombre de Cellules d'Animation Pédagogiques (CAP)

Le cahier des charges des directeurs indique que le directeur est tenu d'organiser :

- 1 séance d'animation pédagogique et culturelle par mois (4h) ;
- 1 réunion trimestrielle avec les communautés sur les problèmes de l'école et les résultats scolaires des élèves ;

- 1 réunion mensuelle de l'équipe pédagogique sur les performances des élèves et les stratégies pour les améliorer.

Les directeurs soulignent qu'il faut cependant distinguer les Cellules d'Animation Pédagogiques Externes (CAPE) et les Cellules d'Animation Internes (CAPI). Les directeurs ont la responsabilité d'organiser 1 CAPI par mois au sein de leur école et ceci pour prendre en charge les difficultés qui concerne leur propre école. Contrairement aux CAPE qui sont des séances de mutualisation entre plusieurs établissements d'une même zone.

# Comment sont identifié les thématiques abordés lors des CAPI?

En début d'année, la première CAPI est « une séance de planification » au cours de laquelle le directeur établit un diagnostic pour connaître les thématiques/problématiques que les enseignants souhaitent aborder. C'est en fonction des thématiques énumérées lors de cette première séance que le directeur planifie les séances de l'année. La dernière séance est quant à elle une séance d'évaluation qui permet au directeur de faire le bilan de l'année.

Cependant, les directeurs se plaignent d'avoir de moins en moins de liberté dans le choix des sujets abordés dans les CAPI. Ils ont souvent des « commandes » qui viennent d'ailleurs – souvent des projets et programmes mis en œuvre par le Ministère – et qui ciblent les sujets qu'il faut aborder :

- « On n'est pas toujours libre dans le choix des thématiques car cela nous est parfois imposé. Un programme a récemment ciblé l'activité numérique comme une priorité mais on ne nous a pas consulté. Pour nous c'est la géométrie qui pose plus de problèmes. »
- « On ne tient pas compte des besoins et des difficultés sur le terrain. On ne nous consulte pas avant de définir les thématiques des cellules d'animation pédagogiques »
- La charge de travail administratives et pédagogique

Au-delà des aspects pédagogiques, le cahier des charges indique que le directeur est également tenu par différentes tâches administratives. Les directeurs doivent notamment **tenir à jours** un certain nombre de documents administratifs :

- Les documents de gestion de l'école (registres matricules, du patrimoine, cahier de visite, de supervision, de visites médicales et de conseil des maîtres)
- Les statistiques des élèves et du mobilier
- La liste nominative du personnel
- L'emploi du temps des classes et du directeur
- Le règlement intérieur de l'école
- Le fichier scolaire des élèves
- Le cahier de contrôle des quantum horaires
- Le cahier de monographie

Cependant, ce qui prend le plus de temps aux directeurs ce sont les « commandes à n'en plus finir » du niveau central et que les IA et les IEF répercutent sur les directeurs d'école. En effet, les directeurs se disent être submergés par les « tâches de rapportage » et se plaignent du manque de coordination et de planification dans les demandes qui se font souvent à la dernière minute et dans l'urgence.

Les directeurs s'interrogent également sur l'utilité des informations qu'ils collectent et font remonter à la hiérarchie. Ils ont le sentiment que ces informations ne sont pas exploitées à des fins de remédiations car il n'y jamais de feedback. Autrement dit, à quoi bon faire remonter des statistiques si aucune solution n'est proposée en retour ?

## 3. La démarche envisagée pour la suite du chantier de travail

Au vue des problématiques soulevées, l'analyse des pratiques professionnelle apparait comme un outil de résolution des problèmes bien adapté aux difficultés qui se posent aux directeurs d'école. Pour la suite du chantier, une approche en trois étapes a été adoptée de commun accord. Il s'agit de :

- 1. Former les directeurs d'école afin qu'ils s'approprient cet outil qu'est l'analyse des pratiques professionnelles. L'idée étant de s'assurer que chaque acteur ait une bonne compréhension de comment cela fonctionne, comment cela s'organise et réfléchisse à la façon dont cela pourrait s'étendre à l'ensemble du système.
- 2. Appliquer les notions acquises lors de la formation à la résolution de problèmes concrets. A ce sujet, les directeurs ont identifié et retenu des préoccupations prioritaires qui pourraient être abordées lors de différentes séances de mutualisation des pratiques qui seront planifiées jusqu'en mai 2023. Il s'agit de :
  - La gestion de la charge de travail des directeurs
  - La gestion des conflits et du climat social au sein de l'école
  - Le manque de formation, d'intérêt et de motivation des enseigants
- 3. Capitalisation sur le processus mis en œuvre dans cette expérimentation dans une optique de sa mise à l'échelle au sein du système éducatif. A ce niveau, le rôle crucial du comité de suivi, dont les membres n'ont toujours pas été stabilisés, a été souligné. Pour rappel, il doit être constitué d'agents du Ministère issus des différentes directions pédagogiques au niveau central, mais aussi de responsables du niveau déconcentré. Ce point doit être porté à l'attention du point focal du programme.