

Les nouveaux rôles des directeurs et les conditions de leur mise en oeuvre

Association francophone internationale
des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES)
Communication de M. Richard Charron, secrétaire général

Séminaire régional sur l'Enseignement Secondaire en Afrique
Addis Ababa, 21-24 novembre 2005

Sommaire

- Brève présentation de l'AFIDES
- Les nouveaux rôles des directeurs :
Évolution vers un leadership administratif, pédagogique et communautaire
- Les conditions de mise en oeuvre d'une gestion de qualité
 - Selon les directeurs
 - Selon le Forum Mondial de Dakar
- Un rôle émergent pour les directeurs:
 - Un nouveau leadership pédagogique et communautaire
 - Une nouvelle force de proposition en vue de l'amélioration de la qualité de l'éducation

Puisque l'AFIDES n'est pas encore connue dans tous les pays que vous représentez, je me permettrai d'abord de la décrire brièvement.

Je décrirai les nouveaux rôles assumés par les directeurs, qui évoluent vers un leadership croissant aux niveaux administratif, pédagogique et communautaire.

Je présenterai ensuite les conditions de mise en oeuvre d'une gestion de qualité, en me basant sur les préoccupations exprimées par les directeurs et les orientations dégagées par le Forum Mondial de Dakar.

Je proposerai ensuite la prise en compte par tous les partenaires d'un nouveau rôle souhaité par les directeurs et les chefs d'établissement scolaire : celui de leaders de sa communauté éducative et de force de proposition dans les projets d'amélioration de la qualité de l'éducation.

PRÉSENTATION

L'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires, fondée à Montréal en 1983.

-Objectifs:

- Échanges et développement professionnel des gestionnaires
- Favoriser une meilleure contribution des directeurs à la qualité de l'Éducation.

-Sections :

-Accréditées : Belgique (CFWB), Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada-Québec, Canada-Ontario, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Liban, Luxembourg, Mali, Niger, République de Guinée, République démocratique du Congo, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie. En émergence : Haïti, Maroc, Mauritanie, etc.

-Majorité des membres et des sections : au Sud

-**Accréditations** : ONU, Unesco, OIF

-**Gestion** : AG et CA

L'AFIDES regroupe des directeurs d'établissements scolaires d'une vingtaine de pays de l'espace francophone.

Notre Association souhaite regrouper des directeurs de tous les niveaux (primaire et secondaire), et de tous les réseaux scolaires, tant confessionnels que non confessionnels, privés ou publics.

L'AFIDES favorise les échanges entre ses membres et leur contribution plus efficace à la qualité de l'Éducation.

Elle est une association professionnelle. Elle ne constitue pas un organisme de revendication, mais une force de proposition.

Originaire du Nord, l'AFIDES s'est progressivement développée au Sud, tant et si bien que la majorité de ses membres et de ses sections nationales provient maintenant du Sud.

L'AFIDES est gérée par son Assemblée générale, qui se réunit tous les deux ans dans le cadre de sa biennale internationale, et par un Conseil d'administration composé de dix membres élus, représentant chacun une section nationale.

L'AFIDES publie La revue des Échanges, qui traite de dossiers professionnels et donne des informations sur la vie de l'Association.

L'AFIDES publie également des volumes sur la gestion scolaire, qui sont disponibles à son siège social.

L'AFIDES tient un site sur Internet, que je vous invite à visiter.

Ce site contient l'ensemble de nos publications et des informations sur ses sections nationales.

Vous êtes invités à visiter le site si vous souhaitez des informations complémentaires sur notre Association.

Les nouveaux rôles du directeur

● **Évolution vers un leadership administratif, pédagogique et communautaire**

● **Sources :**

- Recherche conjointe ADEA-AFIDES sur l'impact de la gestion scolaire sur l'apprentissage des élèves
- enquête sur la gestion scolaire, préparatoire aux *Assises francophones de la gestion scolaire*
- articles de *La revue des Échanges*
- Échanges professionnels avec les membres AFIDES

- International Confederation of Principals *Position Paper*

Abordons maintenant les nouveaux rôles des directeurs, qui varient évidemment selon les systèmes scolaire dans lesquels ils oeuvrent.

L'AFIDES agit dans certains pays où la gestion scolaire est en évolution très rapide, d'autres où elle est stagnante, et d'autres enfin où elle est en régression marquée.

Malgré ces divergences, on note une évolution générale vers un leadership administratif, pédagogique et social plus exigeant pour les chefs d'établissement scolaire.

Pour cette présentation, nous tirons notre analyse

-des résultats d'une recherche conjointe ADEA-AFIDES sur l'impact de la gestion scolaire sur l'apprentissage des élèves

-des résultats d'une enquête sur la gestion scolaire, préparatoire aux *Assises francophones de la gestion scolaire*,

organisées conjointement par la CONFEMEN, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie et l'AFIDES

-des articles de *La revue des Échanges* et

-des échanges professionnels menés avec nos membres, surtout dans le cadre des Biennales de Dakar en 2003 et de Paris en 2005

-

Nous observons que ces orientations correspondent largement aux positions exprimées par l'International Confederation of Principals dans un *Position Paper* sur les rôles du directeur.

Recherche ADEA-AFIDES

- Recherche conjointe ADEA/universitaires/membres AFIDES
- 4 pays : Centrafrique, Guinée, Mali, Sénégal
- Écoles primaires et collèges ayant des caractéristiques socioéconomiques comparables à la moyenne des autres établissements de son territoire mais résultats supérieurs
- Quelles pratiques de gestion ont un impact sur la qualité des apprentissages des élèves ?

Suite avec ADEA et ICP : convergence avec les pratiques dans les pays d'autres aires linguistiques, les autres pays francophones et le 2e cycle du secondaire

Nos premières réflexions sont tirées des conclusions d'une recherche menée conjointement

par des universitaires choisis par l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) et des membres des sections nationales de l'AFIDES de quatre pays : La République Centrafricaine, la Guinée, le Mali et le Sénégal.

Les équipes nationales ont chacune examiné quatre écoles présentant des caractéristiques socioéconomiques comparables à la moyenne des autres établissements de son territoire mais offrant des résultats supérieurs aux autres écoles comparables de son territoire

L'étude a cherché à identifier les pratiques de gestion ayant un impact sur la qualité des apprentissages des élèves.

Le rapport synthèse de l'étude a révélé des pratiques exemplaires communes dans ces établissements performants; nous croyons que ces pratiques décrivent bien les rôles que devraient remplir l'ensemble des directeurs en vue d'assurer le leadership local nécessaire à l'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves.

L'AFIDES donnera suite à cette étude dans une vérification avec l'ADEA et l'ICP de la convergence des conclusions de cette recherche avec les pratiques observées dans les pays d'autres aires linguistiques et dans d'autres pays francophones, et notamment au 2e cycle du secondaire.

Le directeur organise le travail et assure un suivi des responsabilités

Grand souci porté à la communication et à la diffusion des informations

- Cahier de transmission ou de courrier, tableau d'affichage, cahier de devoirs, notes et convocations, cahier de réunion et de communication, tableaux de bord, cahiers de semaine
- Réunions mensuelles, assemblées d'information

Résultats : cohésion, solidarité, engagement

L'un des premiers constats signalés au sein des écoles qui se distinguent au niveau de la réussite scolaire de ses élèves est la qualité générale de la structuration du travail. Ainsi, il existe des textes organisateurs, leur contenu est diffusé, connu des personnes concernées et ces derniers se déclinent dans le fonctionnement des établissements.

Ce souci dans la gestion de l'organisation d'assurer la légitimité de l'autorité par la connaissance et l'application des textes réglementaires se traduit aussi en acte par la volonté de bien définir les tâches et les responsabilités des uns et des autres.

Cette volonté de clarification des tâches et des responsabilités se traduit aussi par la mise en valeur d'outils concrets de suivi et de communication.

Les tableaux de bord sont affichés de manière très visible. Ils sont régulièrement mis à jour et contiennent toutes les informations sur les données statistiques des élèves et leurs résultats, la situation des personnels, le matériel, les projets à réaliser, etc.

Au niveau de la gestion proprement parlée du personnel il existe dans toutes les écoles de l'échantillon des fiches et des registres d'informations sur les enseignants et sur les élèves, des informations sur les taux de promotion, de redoublement, d'exclusion et d'abandon par classe.

En somme, si la plupart des outils de gestion mentionnés doivent aussi se retrouver dans les autres écoles pour répondre à des exigences ministérielles ou autres, au sein des écoles analysées, ces derniers s'avèrent vraiment mis à profit dans la gestion quotidienne des établissements.

Le directeur informe et mobilise

- Grand souci porté à la communication et à la diffusion des informations
- Cahier de transmission ou de courrier, tableau d'affichage, cahier de devoirs, notes et convocations, cahier de réunion et de communication, tableaux de bord, cahiers de semaine
- Réunions mensuelles, assemblées d'information
- Résultats : cohésion, solidarité, engagement
-

Parmi les éléments structurants qui soutiennent la mobilisation du personnel, on note un très grand souci porté à la communication et à la diffusion des informations.

On observe l'utilisation constante de moyens de communication avec le personnel et les élèves : cahier de transmission ou de courrier, le tableau d'affichage, le cahier de devoirs, des notes d'information, des tableaux de bord, des cahiers d'activités hebdomadaires, etc..

Les écoles tiennent des réunions mensuelles d'information, et des assemblées régulières... Les autres moyens utilisés sont : les tableaux de bord donnant la situation d'ensemble des écoles ; des cahiers circulaires à travers lesquels le personnel et les élèves sont informés par exemple des actes émanant des autorités administrative ; des registres de notes de service internes... ; des cahiers de semaine où sont consignées toutes les activités et tous les événements ; des tableaux d'affichage où sont portées les informations générales. Les regroupements autour du mât pour la montée des couleurs sont des moments privilégiés de diffusions des informations.

Grâce à cette communication constante, les écoles constituent des équipes cohérentes. Les enseignants et l'ensemble du personnel évoluent dans un climat social empreint d'entraide et de solidarité et d'engagement.

Le directeur valorise la formation et accompagne le développement professionnel

Importance accordée par la direction au soutien et à l'accompagnement professionnel ainsi qu'à la formation continue du personnel

- Séances d'animation pédagogique, formation continue (séances d'autoformation et démultiplication des recettes de séminaires, des stages et des ateliers)
- Travail en équipe
- Soutien aux enseignants inexpérimentés, visites de classes, entretiens personnels, concertations informelles
- 80 % du temps du directeur consacré à l'accompagnement (formation, encadrement rapproché, suivi des maîtres dans les classes, visite des classes pour vérifier les tenues scolaires des élèves...)

Un accompagnement professionnel et une formation omniprésente

La direction des établissements accorde beaucoup d'importance au soutien et à l'accompagnement professionnel ainsi qu'à la formation continue du personnel.

La réussite des élèves pourrait aussi être liée à un ensemble de dispositions, dont :

- Séances d'animation pédagogique
- Formation continue (séances d'autoformation et réunions régulières, démultiplication des recettes de séminaires, des stages et des ateliers)

- Travail en équipe
- Soutien aux enseignants inexpérimentés, visites de classes, entretiens personnels, concertations informelles
- Les directeurs affirment que 80 % de leur budget temps à l'accompagnement (formation, encadrement rapproché, suivi des maîtres...)

Le directeur et leurs équipes pédagogiques investissent donc fortement dans leur développement professionnel.

**Le directeur assure un leadership
pédagogique et un encadrement de proximité**

- Contrôle de la ponctualité et des présences (enseignants et élèves), des horaires et des pratiques
- Mécanismes de motivation et de renforcement (élèves et enseignants) – tableau d'honneur, cérémonies de remises de récompenses.
- Pratiques régulières d'évaluation des apprentissages, axées sur la réussite
Un effort remarqué autant de la direction que du personnel enseignant pour la réussite de leurs élèves

Au sein des écoles sélectionnées, on note un engagement important du personnel de direction dans le leadership pédagogique et dans l'encadrement des élèves et des enseignants.

Le directeur se préoccupe de la présence et de la ponctualité des enseignants et des élèves et de la discipline dans l'établissement.

On notera aussi la présence de mécanismes de motivation et de renforcement des efforts déployés pour les élèves... mais, aussi pour les enseignants. Un système de tableau d'honneur et des cadeaux sont institués dans les écoles. En accord avec les APE, les écoles organisent à chaque fin d'année, une cérémonie à laquelle sont récompensés les élèves et les plus méritants.

Malgré la diversité des contextes nationaux, de leurs ressources et de leurs orientations respectives, on peut observer un effort marqué autant de la direction que du personnel enseignant pour la réussite de leurs élèves. Il a été déjà signalé l'importance de l'encadrement de proximité pédagogique, des activités de motivation et de renforcement, mais il faut aussi signaler l'existence de pratiques régulières d'évaluation des apprentissages. En fait, on note une préoccupation constante pour les apprentissages.

En somme, les élèves réussissent mieux qu'ailleurs parce que les directeurs et les enseignants se préoccupent intensément de cette réussite et y consacrent une grande partie de leurs énergies.

**Le directeur assure un leadership communautaire
et anime la vie partenariale**

- Collaboration intense avec l'APE
 - Canal de communication avec les parents et la communauté
 - Règlement des différends opposant personnel et parents
 - Mobilisation et gestion des contributions des parents

– Mobilisation sociale

- Autres partenariats : ONG, programmes Éducation pour tous (EPT) de l'UNESCO ou ceux de l'UNICEF, du FNUAP, de la coopération internationale de certains pays, etc.
- Importante dynamique partenariale animée par le directeur.

Dans les écoles performantes analysées, le directeur assure un important leadership social et anime la vie partenariale.

Le premier partenaire est généralement l'Association des parents d'élèves (APE). L'APE constitue un important canal de communication avec les parents et la communauté environnante. L'APE joue souvent un rôle fondamental de sensibilisation des parents pour la scolarisation de leurs enfants. Elle intervient dans le règlement des différends opposant le personnel et les parents d'élèves. Elle collabore avec l'école dans le cadre des cotisations parentales, dont la gestion est assurée de façon conjointe par le trésorier de l'APE et le directeur de l'école.

L'APE est une partie intégrante du dispositif de mobilisation sociale. Elle participe à l'amélioration du cadre scolaire en mobilisant des ressources humaines, financières et matérielles..., à la sensibilisation des parents pour le versement de la cotisation annuelle et individuelle de chaque élève, à la construction de salles de classes afin de décongestionner certains cours à effectifs pléthoriques... ; à la mobilisation sociale lors de grands événements marquant la vie scolaire interne...

D'autres partenaires fournissent des contributions essentielles pour la réussite scolaire des élèves. On souligne l'importance de certaines ONG, des programmes comme Éducation pour tous (EPT) de l'UNESCO ou ceux de l'UNICEF, du FNUAP, de la coopération internationale de certains pays, etc.

Mais, la vie partenariale c'est aussi tout le réseau de relations et de liens que l'on tisse avec les autres structures gouvernementales, municipales et privées dans le but de maintenir et d'accroître les ressources nécessaires au développement de son école. Or, cet intérêt pour la mobilisation et le développement de relations partenariales avec l'environnement peut varier selon les directions d'établissement. Dans le cas des écoles sélectionnées pour cette étude, nous avons constaté une importante dynamique partenariale. Visiblement, les directions des écoles qui se démarquent par la réussite de leurs élèves s'investissent dans le développement de relations de collaboration avec leur environnement afin d'accroître les ressources disponibles pour le développement des activités d'apprentissage.

Comment généraliser ce leadership ?

- Notre défi commun : trouver les moyens de généraliser ces pratiques exemplaires dans l'ensemble du système.
- Nécessité :
 - d'identifier les conditions nécessaires à cette généralisation
 - d'adopter une vision systémique en vue de leur mise en œuvre, incluant tous les partenaires intéressés à l'amélioration de la gestion.
- Enquête auprès des directeurs et de leurs partenaires afin d'évaluer la situation actuelle de la gestion scolaire dans l'espace francophone.
- Préoccupations actuelles des directeurs
Comparaison avec les orientations dégagées lors du Forum Mondial de Dakar.

Les résultats de cette enquête ont démontré que certains directeurs et leurs communautés éducatives exercent un leadership agissant directement sur les résultats scolaires de leurs élèves.

Le défi des systèmes scolaires et de leurs partenaires internationaux est de trouver les moyens de généraliser ces pratiques exemplaires dans l'ensemble du système.

A cet effet, nous croyons essentiel

- d'identifier les conditions nécessaires à cette généralisation
- d'adopter une vision systémique en vue de leur mise en œuvre, incluant tous les partenaires intéressés à l'amélioration de la gestion.

•

Nous avons donc procédé à une enquête auprès des directeurs et de leurs partenaires afin d'évaluer la situation actuelle de la gestion scolaire dans l'espace francophone.

Cette enquête nous a révélé les préoccupations actuelles des directeurs, que nous pourrons ensuite comparer avec les orientations dégagées lors de concertations internationales comme le Forum Mondial de Dakar.

Préoccupations des directeurs devant leurs nouveaux rôles

- Alourdissement de la tâche, surtout en contexte de décentralisation
 - Textes réglementaires incomplets, trop complexes et mal appliqués
 - Complexification, notamment des relations avec les autorités et la communauté éducative
 - Exigences croissantes de leadership, d'animation, de mobilisation et de gestion des ressources
 - Besoin de compétence, de formation
 - Stabilité dans la fonction
- Volonté manifeste de contribuer au processus d'amélioration du fonctionnement de leur établissement et de leur système scolaire.

Préoccupations des directeurs devant leurs nouveaux rôles

Les nouveaux rôles que nous venons d'esquisser brièvement présentent de nouveaux défis aux directeurs.

Pour cerner leurs préoccupations à ce sujet, l'AFIDES et la CONFEMEN ont mené une enquête préparatoire aux Assises francophones de la gestion scolaire .

Les résultats de cette enquête ont permis de dégager les préoccupations suivantes de directeurs devant les nouveaux rôles qui leur sont confiés par leurs systèmes scolaires:

La tâche des directeurs s'alourdit de plus en plus, surtout en contexte de décentralisation.

Des responsabilités s'y ajoutent sans cesse, sans que les ressources humaines et matérielles suffisantes ne soient toujours fournies.

Les chefs d'établissement se retrouvent souvent entre l'arbre et l'écorce, entre les exigences des autorités de tutelle et des communautés éducatives. Les changements induits par les réformes scolaires ne sont pas toujours planifiés, ce qui rend la gestion plus complexe.

Les directeurs ont affirmé que les textes réglementaires qui les régissent sont souvent incomplets, trop complexes et mal appliqués.

Cette complexification s'intensifie à la suite des nombreuses collaborations souhaitées dans la gestion de l'établissement.

Les nouvelles compétences nécessaires à la mise en œuvre de ces nouveaux modes de gestion amènent les directeurs à souhaiter davantage de formation. Ils désirent également une certaine stabilité dans la fonction, incluant des processus de nomination basés sur les compétences et l'expérience. Enfin, ils expriment clairement leur volonté de contribuer au processus d'amélioration du fonctionnement de leur établissement et de leur système scolaire, et, en conséquence, de la qualité de l'éducation dispensée dans leur établissement.

Convergence des préoccupations des directeurs avec les stratégies du Forum mondial de Dakar

Mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatives réactifs, participatifs et responsables

L'expérience des dix dernières années montre qu'il faut améliorer l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la souplesse des systèmes de gouvernance de l'éducation afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins variés et changeants des apprenants. **La réforme de la gestion de l'éducation**, nécessaire pour passer d'un mode de gestion hautement centralisé, standardisé et directif à des procédures de décision, d'exécution et de suivi plus décentralisées et participatives aux échelons de responsabilité inférieurs, **est une nécessité impérieuse**. Ces processus doivent être étayés par un système d'information de gestion qui mette à profit à la fois les nouvelles technologies et la participation communautaire pour produire en temps utile des informations exactes et pertinentes.

Ces préoccupations exprimées par les directeurs sont tout à fait cohérentes avec les stratégies dégagées par le Forum Mondial de Dakar, qui proposait de mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatives réactifs, participatifs et responsables

« L'expérience des dix dernières années montre qu'il faut améliorer l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la souplesse des systèmes de gouvernance de l'éducation afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins variés et changeants des apprenants. **La réforme de la gestion de l'éducation**, nécessaire pour passer d'un mode de gestion hautement centralisé, standardisé et directif à des procédures de décision, d'exécution et de suivi plus décentralisées et participatives aux échelons de responsabilité inférieurs, **est une nécessité impérieuse**. Ces processus doivent être étayés par un système d'information de gestion qui mette à profit à la fois les nouvelles technologies et la participation communautaire pour produire en temps utile des informations exactes et pertinentes. »

Convergence des préoccupations des directeurs avec les stratégies du Forum mondial de Dakar

Les auteurs des rapports nationaux de l'EPT et les cadres d'action régionaux issus du Bilan EPT 2000 recommandent :

- d'établir de meilleurs cadres réglementaires et mécanismes administratifs;
- de délimiter plus précisément les responsabilités incombant aux différents échelons administratifs ;
- d'utiliser plus efficacement les ressources humaines et financières existantes ;
- d'améliorer les capacités de gestion de la diversité, de la disparité et du changement ; et

- d'assurer la formation des responsables scolaires et des autres personnels de l'éducation.

Les préoccupations des directeurs sont en harmonie avec les rapports nationaux de l'Éducation pour Tous et les cadres d'action régionaux issus du Bilan EPT 2000, qui recommandent :

- d'établir de meilleurs cadres réglementaires et mécanismes administratifs pour gérer non seulement l'éducation primaire formelle et non formelle, mais aussi les programmes d'éducation de la petite enfance, des jeunes et des adultes ;
- de délimiter plus précisément les responsabilités incombant aux différents échelons administratifs ;
- de veiller à ce que la décentralisation n'aboutisse pas à une répartition inéquitable des ressources ;
- d'utiliser plus efficacement les ressources humaines et financières existantes ;
- d'améliorer les capacités de gestion de la diversité, de la disparité et du changement ; et
- d'assurer la formation des responsables scolaires et des autres personnels de l'éducation.

Nous pouvons constater que ces orientations sont hautement convergentes avec les conditions d'exercice du leadership exprimées par les directeurs.

Il faut maintenant mettre en œuvre des actions concrètes en vue de mettre en place les conditions d'exercice de ce leadership partagé.

Je vous en présenterai trois : la *Charte du chef d'établissement scolaire*, le site *Edugestion* et les *Assises francophones de la gestion scolaire*.

L'AFIDES souhaite favoriser la professionnalisation des chefs d'établissement scolaire. À cette fin, les membres de l'AFIDES ont adopté, lors de la Biennale de Dakar, la Charte du chef d'établissement scolaire qui précise les principes qui fondent les activités individuelles et collectives des directeurs, leurs engagements et leurs besoins.

Ils y ont affirmé, entre autres, les principes suivants:

- La qualité de la gestion influence directement la qualité de l'éducation
- La gestion scolaire exige des compétences complémentaires à celles de l'enseignement et constitue une profession distincte
- Une formation initiale et continue est essentielle à la qualité de la gestion scolaire
- Le regroupement en association professionnelle comporte des avantages pour les chefs d'établissement, mais aussi pour leur système scolaire.

-

Les directeurs se sont engagés à faire de leur formation une priorité.

Ils ont également exprimé des besoins pour remplir efficacement leurs fonctions.

C'est ainsi que nous croyons utile, à la fois pour les directeurs et pour leur système scolaire, que les directeurs soient dotés

- D'un statut et d'une définition précise de leurs responsabilités
- D'une certaine stabilité dans la fonction, ce qui présuppose un processus de nomination basé sur des critères objectifs, tels la compétence et l'expérience
- D'une formation adéquate
- D'une autonomie suffisante pour être efficace dans l'exercice de ses responsabilités
- D'un processus d'évaluation qui l'aide à améliorer les services qu'il rend à sa communauté éducative.

de la gestion scolaire

- Organisées par la CONFEMEN, l'AIF et l'AFIDES, collaborations de la Banque Mondiale et d'autres partenaires; à Madagascar, du 4 au 8 avril 2006,
- Thèmes:
 - La bonne gouvernance
 - La centralisation/décentralisation des systèmes scolaires
 - La mobilisation des ressources
 - La professionnalisation de la gestion scolaire.
 - Étude de cas de la Banque Mondiale: gestion des manuels scolaires
- Délégations nationales: représentant du ministère de l'Éducation nationale, Directeur, représentant des autres groupes contribuant à la gestion scolaire
- Cadre d'action systémique
- Revalorisation de gestion scolaire, élément essentiel à l'amélioration de la qualité de l'Éducation pour Tous.

Évidemment, les changements nécessaires à cette mise en œuvre ne peuvent être réalisés de façon isolée par les directeurs ou par un seul niveau hiérarchique des systèmes scolaire. Une vision systémique est nécessaire, impliquant l'ensemble des intervenants dans la gestion.

C'est pourquoi l'AFIDES a proposé à la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) de convoquer les Assises francophones de la gestion scolaire.

La Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) a décidé donc d'organiser à Madagascar, du 4 au 8 avril 2006, les Assises francophones de la gestion scolaire, en collaboration avec l'Agence intergouvernementale de la Francophonie.

Ces Assises porteront sur les thèmes suivants:

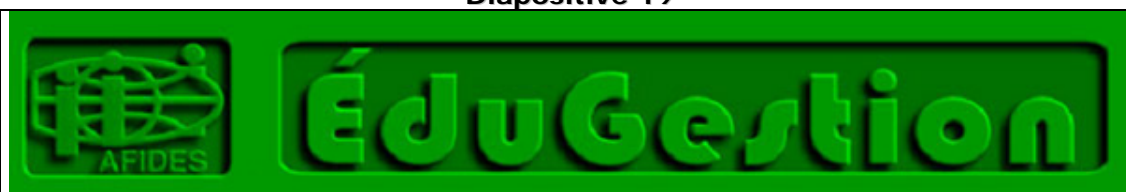
- La bonne gouvernance
- La centralisation/décentralisation des systèmes scolaires
- La mobilisation des ressources
- La professionnalisation de la gestion scolaire.
- À titre d'étude de cas, la Banque mondiale animera un atelier sur la gestion des manuels scolaires.

•
Chaque délégation nationale aux Assises sera constituée d'un représentant du ministère de l'Éducation nationale, d'un directeur et d'un représentant des autres groupes contribuant à la gestion scolaire (associations de parents d'élèves, syndicats d'enseignants, cadres intermédiaires, etc.)

Les Assises adopteront un Cadre d'action systémique qui sera présenté à la Conférence ministérielle de la CONFEMEN.

Nous espérons que ces Assises favoriseront une revalorisation de la gestion scolaire, et une synergie entre les divers niveaux hiérarchiques.

Diapositive 19



Le portail de la gestion scolaire

- Une bibliothèque professionnelle
- Des modules de formation
- Une base de données d'experts en formation, précisant leur formation, leur expérience et leurs champs d'expertise
- Des outils pratiques
- Un forum de discussion et une liste de diffusion sur la gestion scolaire
- Projet réalisé par le secrétariat général de l'AFIDES et ses sections nationales au Nord et au Sud, en partie grâce à un soutien du Fonds francophone des inforoutes.
- D'autres partenaires sont sollicités afin d'appuyer le projet et d'enrichir la base documentaire et les modules de formation.

Les directeurs et les autres gestionnaires éducatifs ont besoin de d'échanges, de documentation et d'outils pour améliorer leurs pratiques de leadership. Pour soutenir les directeurs dans leurs activités de développement professionnel et les ministères de l'Éducation dans la formation de leurs personnels d'encadrement, l'AFIDES a décidé de créer le site EduGestion, qui sera mis en service d'ici quelques mois, rassemblera :

- une bibliothèque professionnelle contenant toutes les ressources déjà produites
- par l'AFIDES, par ses sections nationales et par ses partenaires, et
- tous les modules de formation élaborés par l'AFIDES et tous ses collaborateurs
- une base de données d'experts en formation, précisant leur formation, leur expérience et leurs champs d'expertise
- un forum de discussion et une liste de diffusion sur la gestion scolaire.

Le projet est réalisé par le secrétariat général de l'AFIDES et ses sections nationales au Nord et au Sud, grâce à un soutien du Fonds francophone des inforoutes.

D'autres partenaires sont sollicités afin d'appuyer le projet et d'enrichir la base documentaire et les modules de formation disponibles sur le site.

Un leadership partagé à développer selon une vision systémique

- Consensus croissant : nécessité impérieuse d'une réforme en profondeur des modes de gestion et des conditions d'exercice du leadership dans les systèmes scolaires.
- « La mise en œuvre de la réforme est notre principal défi ». Or, la recherche a démontré que sans un leadership adéquat, aucune innovation n'est possible.
- Nécessité : formation des leaders scolaires
- Changements de politique pour une éducation secondaire de qualité :

- Valoriser la gestion
- Former le personnel d'encadrement
- Inclure les directeurs et leurs associations professionnelles dans les processus de réforme du secondaire.

A la lumière des résultats de la recherche conjointe ADEA-AFIDES, des conclusions de l'enquête sur la gestion scolaire et des orientations du Forum de Dakar – et de nombreux autres faits observés dans la communauté éducative internationale – nous constatons un consensus croissant affirmant la nécessité impérieuse d'une réforme en profondeur des modes de gestion et des conditions d'exercice du leadership dans les systèmes scolaires.

Plusieurs intervenants à ce séminaire ont souligné que la mise en œuvre de toute réforme en constitue le principal défi.

Or, selon la note d'introduction de notre séminaire, la recherche a démontré que sans un leadership adéquat, aucune innovation n'est possible.

Il faut donc conclure que la formation au leadership constitue une composante essentielle à toute réforme du secondaire.

Notre enquête nous a révélé que les directeurs souhaitent ardemment contribuer à cette réforme.

Cette contribution gagnera en efficacité et en contenu si elle est supportée par des associations professionnelles nationales et internationales qui assureront elles-mêmes un leadership collectif dans ce processus. Il est souhaitable que ces associations deviennent des forces de proposition constructives et cohérentes en vue d'épauler leurs autorités scolaires et les organisations internationales dans leurs projets de réforme.

Lors de l'ouverture du séminaire, on nous a invités à proposer des changements de politique qui favoriseraient une éducation secondaire de qualité.

Je conclus en en suggérant trois :

- Valoriser la gestion
- Former le personnel d'encadrement
- Inclure les directeurs et leurs associations professionnelles dans les processus de réforme du secondaire.

Merci de votre attention.