



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi
MINISTERE DE L'EDUCATION

Direction de l'Enseignement Élémentaire

Le Collectif des Directeurs d'Ecole

CODEC

Mai 2006

Le Sénégal est en train de mettre en œuvre un programme de développement de l'éducation et de la formation (PDEF) dont l'une des composantes essentielles est l'amélioration de la qualité des apprentissages dans un contexte de décentralisation/déconcentration.

L'expérience sur le dispositif de pilotage déconcentré s'inspire largement des grands principes et des axes stratégiques majeurs retenus dans ce cadre tout en intégrant **les priorités locales** définies dans les PDD ou dans les plans d'actions annuels.

Les défis à relever, du reste partagés tant au niveau national que local, s'articulent autour de :

- la nécessité de relever le niveau de scolarisation particulièrement en zones rurales où les TBS des filles restent encore faibles.
- La dispersion de certaines écoles ajoutée à leur enclavement
- Les besoins croissants en matière de formation et d'encadrement des personnels (nombre de VE et d'innovations pédagogiques de plus en plus important)
- L'insuffisance des corps de contrôle et d'encadrement (un inspecteur pour 290 maîtres à Nioro et un pour 185 maîtres à Kébémér)
- L'exigence de qualité et d'efficacité dans le pilotage des écoles et dans les rendements scolaires
- La nécessité d'harmoniser les pratiques évaluatives et leur standardisation...

L'école est à la fois une unité éducative de base et le niveau opérationnel d'impulsion et de recentrage de toute la politique locale.

Cette dynamique a induit la nécessité chez les IDEN de mettre en place un dispositif de pilotage locale animé par les Directeurs d'école appelé collectif des directeurs d'école (CODEC).

MISSIONS

La mise en place du collectif local des directeurs se présente comme une voie efficace et efficiente de renforcement des compétences et des champs d'actions des directeurs d'écoles pour un pilotage de qualité articulé à la politique de décentralisation – déconcentration. Il regroupe les directeurs et chargés d'écoles d'une même zone homogène. Celle ci peut épouser les limites d'une commune d'un arrondissement, d'une communauté rurale ou être simplement un regroupement d'écoles unies par la proximité géographique et partageant étroitement des réalités socio-économiques particulières...

Le collectif local des directeurs est une structure de réflexion et de concertation engagée dans la gestion et le développement du système éducatif au niveau de chaque zone homogène.

Il est à la fois un cadre de pilotage de la qualité au niveau zonal et d'exécution des axes prioritaires d'interventions définis dans leurs PDDE.

Les rôles du CODEC consistent à :

- Encadrer les maîtres et les nouveaux directeurs

- appuyer la collecte des données de base, leur traitement, leur exploitation pour la planification des activités du projet d'écoles et leur transmission à l'IDEN
- appuyer l'organisation des examens scolaires (de la préparation à la correction)
- appuyer l'organisation des activités périscolaires (gestu, activités sportives...)
- porter et expliciter la vision et les objectifs de la circonscription auprès des maîtres et des parents
- développer un dispositif de suivi des apprentissages par l'encouragement des répartitions harmonisées et des évaluations standardisées (au niveau de l'école, d'un groupe d'écoles, d'une zone, d'un district et/ou de la Circonscription)
- relayer l'IDEN dans sa fonction de représentation dans leurs localités respectives
- participer aux différentes campagnes de la vie scolaire : recrutement, Semaine de l'Ecole de Base, bilan de l'année etc.
- participer au règlement des conflits (entre enseignants, enseignants/directeurs, directeur/IDEN, école / communauté...)
- développer le partenariat pour l'amélioration des conditions de travail et d'étude
- remplir des fonctions de conseillers et de facilitateurs...

PRINCIPES DIRECTEURS

La réalisation de ces missions s'appuie sur les trois axes stratégiques que sont la responsabilisation , l'approche participative et la décentralisation

❖ La **Responsabilisation** : elle permet de mettre en valeur le potentiel d'innovation et d'adaptation des directeurs par la délégation au collectif de compétences jusque là exclusivement exercées par l'IDEN (l'encadrement, la formation ...) .Elle permet aussi aux directeurs de débattre et de décider des actions à entreprendre, des moyens à mobiliser , et des mécanismes d'auto – évaluation.

❖ **L'approche participative** : toutes les actions entreprises sont négociées avec les collectifs de zone à travers les cadres de concertation trimestrielles.

❖ **La Déconcentration** : l'IDEN ne se dessaisit pas , elle renforce les attributions des directeurs dans le pilotage de la qualité totale et prône le principe de la cogestion .Il s'efforce de construire sans cesse l'autonomie des directeurs sans renier ni rejeter sa responsabilité.

FONCTIONNEMENT ET RESSOURCES DU COLLECTIF DES DIRECTEURS

Le CODEC dispose d'un plan d'action qui est exécuté et évalué chaque année. Le CODEC est structuré : directeur relais, secondé d'un adjoint...

Le collectif tire principalement ses ressources de :

- La cotisation des membres du collectif et enseignants de la zone.
- La subvention des collectivités locales.

- La cotisation des écoles fixée chaque année au prorata du nombre de classes. Cette participation obligatoire est imputée sur les fonds de la coopérative. Des requêtes peuvent être soumises aux partenaires et aux autorités pour appuyer financièrement les plans d'action du collectif (Unicef, Aide et Action...).

- L'inspection départementale de l'Education mobilise les ressources additionnelles nécessaires pour doter chaque directeur –relais de fournitures de bureau et d'imprimés dans le cadre de son fonctionnement.

RESULTATS :

L' existence du collectif local des directeurs favorise :

❖ Le développement d'initiatives permettant de minimiser les effets négatifs de l'enclavement et de l'insuffisance de ressources humaines et matérielles caractéristiques de certaines zones homogènes.

❖ Une meilleure capacitation des directeurs et chargés d'écoles en management ils ont davantage pris conscience de leur rôle de leadership

❖ Une plus grande centration des directeurs sur l'encadrement pédagogiques des, maîtres et les performances des élèves.

❖ Une plus grande ouverture de l'école au milieu par l'installation de liaison permanente à travers les comités de gestion d'écoles (CGE) et les associations communautaires d'écoles (ace) . Cette initiative a fouetté la mobilisation autour de l'école ainsi que la participation de certains parents à l'encadrement des élèves . Elle a également fait de nos établissement un centre de convergence des ressources du milieu de l'école .

La mise en place des zones homogènes (Z.H) et des collectifs locaux des directeurs a permis :

⇒ De créer un cadre d'échanges permanents entre directeurs d'une part , entre directeurs et maîtres d'autre part.

⇒ D'améliorer les approches pédagogiques et de mieux répondre au renouveau des pratiques éducatives

⇒ D'organiser régulièrement des évaluations standardisées dans les zones homogènes. Dans ce domaine la variété des exercices et la référence aux niveaux taxonomiques deviennent progressivement constantes dans les écoles

⇒ Pour s'accorder au rythme normal des progressions, les équipes pédagogiques se sont investies dans l'élaboration de répartitions mensuelles communes .certaines d'entre elles sont allées vers les répartitions annuelles.

⇒ Les cellules d'animation pédagogique et les équipes pédagogiques sont devenues plus fonctionnelles.

⇒ L'IDEN est mieux informé des rendements scolaires des élèves à tous les niveaux.

En ce qui concerne l'accès et les examens scolaires, les taux de réussite enregistrés connaissent une évolution satisfaisante .

Cette expérimentation a permis parallèlement à l'accès , de faire du développement de la qualité des apprentissages, une préoccupation quotidienne du corps enseignants. Elle a facilité l'élaboration et la mise en œuvre de lignes stratégiques claires , et d'outils méthodologiques appropriés qui ont permis d'améliorer le niveau de qualification professionnelles des équipes pédagogiques d'écoles .

CONTRAINTES

- ⇒ La structures des zones pédagogiques n'épouse pas nécessairement le découpage administratif.
- ⇒ Le cumul de fonction du directeur – relais non déchargé
- ⇒ Le manque de moyens logistiques, financiers...
- ⇒ La grande mobilité attachée à la fonction de directeur – relais et les charges financières induites
- ⇒ Instabilité du personnel de direction trop tenté par le mouvement

OUTILS (quelques exemples :)

PRESENTATION

- **Fiche signalétique de la zone** (synthèse des rapports de rentrées de zones)

Elle permet de configurer la situation de la zone à partir des données de rentrée stabilisées en début novembre . Elle comprend :

- La localisation géographique de la zone
- L'identification des structures d'éducation et de formation
- Le recensement des infrastructures éducatives et socio-économiques.
- L'inventaire des équipements .
- La situation des personnels
- Le recensement des structures d'alphabétisation et d'éducation de base.

- **Fiche d'encadrement des maîtres par les directeurs d'écoles :**

Elle rend compte de l'aptitude du maître à la gestion administrative et pédagogique de la classe et met l'accent sur les conseils pratiques issus de l'encadrement.

- **Fiche de synthèse de l'encadrement des maîtres par le directeur :**

Elle est utilisée par le directeur d'école pour opérer la synthèse trimestrielle sur l'encadrement de son école .cette fiche est transmise au directeur – relais.

- **Fiche de synthèse trimestrielle sur l'encadrement des maîtres dans la zone :**

Cet outil est rempli par le directeur- relais à la fin de chaque trimestre pour rendre compte à l' IDE de l'encadrement de sa zone .

- **Fiche de compte rendu de séance d'animation pédagogique et culturelle :**

Elle permet à chaque cellule de la zone de rendre compte de l'exécution de son programme d'APC.

- **Grille de synthèse de zone sur l'animation et l'encadrement :**

Elle peut servir pour les synthèses trimestrielles et annuelles sur les activités de la zone.

- **Fiche d'encadrement du directeur par les pairs :**

Elle permet au directeur-relais de rendre compte des activités d'encadrement des directeurs au sein du collectif.

- **Grille de synthèse annuelle sur les indicateurs de qualité :**

Le directeur-relais se sert de cette grille pour configurer l'état des indicateurs de qualité en fin d'année et caractériser sa zone

- **Le plan d'action annuelle du collectif des directeurs de zone :**

elle présente de manière succincte les activités programmées par le collectif dans le courant de l'année

- **Le rapport de fin d'année :**

Transmis à l'IDE en juillet, ce rapport présente très simplement la vie de la zone, les forces et faiblesses du plan d'action, les résultats et les perspectives.

- **Rapport sur le recensement et le recrutement au CI :**

Le directeur d'école se sert de cet outil pour dresser le bilan du recensement couplé au recrutement dans son école.

Son exploitation permet une meilleure maîtrise des populations scolarisables sur 2 à 3 ans.

- **La fiche de synthèse sur le recensement et le recrutement au CI dans la zone :**

Le directeur-relais utilise cette fiche pour d'une part dresser le bilan de recrutement au CI dans la zone et d'autre part projeter les enfants scolarisables sur 2 à 3 ans.

(Quelques exemples d'outils.)

FICHE D'ENCADREMENT DES MAITRES

1 NATURE DE LA CLASSE

CDF CMG Effectif Filles Garçons

2 ELEMENTS D'IDENTIFICATION

Prénoms : Nom : Mlle :

Grade : Date et lieu de naissance : M..... F.....

Ancienneté générale dans l'enseignement :

Date de la dernière visite d'encadrement

3 ORGANISATION PEDAGOGIQUE :

.....
.....

4 ACTIVITE OBSERVEE :

4. 1. Objectifs de la séance :

.....
.....
.....
.....

4. 2. Description de la séance :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. 3. Aspects positifs :

.....

.....

.....

.....

4. 4. Aspects à améliorer :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Evaluation globale et Perspectives :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vu et pris connaissance

Le Maître

Le Directeur conseiller

2 Grille d'exploitation des résultats de composition (test)

Ecole :

Effectif global : **G** : **F** :

Discipline :

Fourchette des notes	Test N°1				Test N°2				Test N°3			
	Nbre d'élèves				Nbre d'élèves				Nbre d'élèves			
	TOTAL	%	FILLES	%	TOTAL	%	FILLES	%	TOTAL	%	FILLES	%
< 5												
= 5												
> 5												

3 Instrument de suivi/évaluation des apprentissages

N°	Etablissements		Activités de lecture						Initiation scientifique						Mathématiques					
			Test n°1		Test n°2		Test n°3		Test n°1		Test n°2		Test n°3		Test n°1		Test n°2		Test n°3	
			Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles	Ecole	Filles
1		>	T																	
		%																		
2		>	T																	
		%																		
3		>	T																	
		%																		
4		>	T																	
		%																		
5		>	T																	
		%																		
		%																		

T : Total des élèves ayant atteint le seuil de maîtrise exigé (souvent la moyenne)

