

LE PILOTAGE DE L'ÉCOLE par le directeur d'école

DOCUMENT 2 : Préconisations pour améliorer le pilotage de l'école

Le projet d'école

1. Inclure systématiquement au moins un objectif visant explicitement à l'amélioration des résultats des élèves.
2. Fixer des objectifs clairs et précis, qui seront facilement compris comme référents et fédérateurs des actions mises en place.
3. Définir les modalités d'évaluation du projet dès le départ, en liaison avec ses objectifs, et en utilisant les mêmes indicateurs que ceux ayant servi à justifier le choix des objectifs.
4. Décliner le projet d'école en actions qui ne sont pas forcément organisées sur l'ensemble de l'école (action de classe, de cycle, inter- cycle).
5. Pour pallier la difficulté de la mobilité des équipes pédagogiques, bien distinguer deux niveaux :
 - Le niveau d'analyse et de définition des objectifs. Ce niveau doit faire l'objet d'une recherche de consensus, les choix restant valables de manière pluriannuelle.
 - Le niveau des moyens et de la mise en oeuvre des actions qui doit être revisité chaque année et à l'arrivée de nouveaux collègues, pour les inciter à réfléchir comment ils pensent, eux, s'inclure dans les objectifs prioritaires du Projet d'école, quelles actions ils comptent entreprendre, sous quelles formes envisagées, pour quelles compétences attendues, dans quelle perspective finale, avec quelle évaluation prévue ?

L'organisation des classes et de l'école

1. La répartition des élèves dans les classes doit prendre prioritairement en compte des critères pédagogiques qui doivent pouvoir être communiqués de manière transparente en équipe pédagogique et aux familles.
2. L'affectation des maîtres sur les classes doit faire l'objet d'une remise à plat chaque année. La décision du Directeur doit mettre en perspective le profil de la classe et les spécificités des besoins des élèves avec le profil des maîtres de l'équipe. Les souhaits des maîtres ne sont pas prioritaires mais sont à prendre en compte comme élément second dans la décision finale.
3. L'organisation d'échanges de service répond généralement à une volonté de mieux utiliser les compétences des membres de l'équipe enseignante. La notion de polyvalence de l'équipe vient compléter la notion de polyvalence d'un maître. C'est également un moyen d'introduire de la continuité et de la cohérence dans l'enseignement d'une discipline sur un cycle et de préserver l'horaire qui s'y trouve affecté.
4. L'organisation de décroissements est utilisée par de nombreuses écoles. Ils servent souvent à regrouper des élèves de même niveau de scolarité répartis dans plusieurs classes à cours multiples. Toutefois, ces décroissements devraient être utilisés pour permettre une différenciation ou une remédiation formalisée dans un projet : groupes de besoins sur un cycle par exemple.

La cohérence et la continuité des apprentissages

1. Faire du conseil de cycle le lieu privilégié de la concertation pédagogique centrée sur l'élève, en orientant son travail autour de trois axes :
 - Elaboration d'outils de mise en cohérence et en continuité des enseignements : élaboration du livret scolaire de compétences, progressions disciplinaires de cycle ou d'école par exemple.
 - Analyse des résultats aux évaluations, élaboration des dispositifs de suivi et d'aide aux élèves en difficulté : PPRE, décroissements et ateliers par exemple.

- Echanges et analyses des pratiques pédagogiques mises en oeuvre dans chaque classe : organisation de l'emploi du temps et aménagements des espaces pour différencier les parcours d'apprentissage des élèves par exemple.

2. Distinguer Conseil de cycle et Conseil des Maîtres davantage centré sur le pilotage pédagogique de l'école et sa gestion matérielle. Même dans le cas d'une petite école, dans laquelle les deux instances peuvent regrouper les mêmes personnes, les contenus de réunion auront tout intérêt à être différenciés.

3. Les enseignants de Grande Section doivent être associés étroitement aux travaux du Conseil de cycle II (membres à part entière) afin de constituer une liaison pédagogique formalisée et continue qui ne se contente pas d'une réunion de fin d'année pour préparer le passage des élèves au CP.

4. Différencier les objectifs d'apprentissages, notamment en maternelle où les écarts d'âge, au sein d'une classe, prennent une importance évidente. Différencier plus tôt peut permettre d'éviter la mise en échec précoce.

5. Eviter la pratique du maintien en cours de cycle qui doit être réservée à des cas exceptionnels et organiser le suivi des élèves en difficulté sous la forme d'un programme personnalisé de réussite (PPRE).

La liaison école-familles

1. Renforcer l'information collective aux familles ciblée sur la présentation et le suivi du programme de la classe et des projets. Trois réunions annuelles semblent être la bonne moyenne (une pour présenter l'année ; une pour faire un point intermédiaire ; une pour faire le bilan).

2. S'efforcer que chaque Maître rencontre individuellement, au moins une fois par an, chaque famille de ses élèves, en ciblant l'entretien sur les compétences et les progrès spécifiques de l'enfant (appui sur le livret scolaire). Ne pas se limiter aux élèves à problèmes...

3. Transmettre régulièrement les résultats des élèves et les traces écrites du travail de la classe aux familles, à une fréquence permettant un suivi raisonnable, dans lequel l'enfant peut s'impliquer avec ses parents. En maternelle, le retour des cahiers de vie à chaque période de vacances est notoirement insuffisant. Une unité de temps de 6 à 7 semaines, à cet âge, est bien trop longue pour que l'enfant puisse présenter et expliquer ce qu'il a fait.

4. Expliciter systématiquement, notamment en maternelle, le domaine d'enseignement et les objectifs d'apprentissages sur les fiches de travail remises aux élèves et consignées dans les cahiers.

Les relations avec la commune

1. Proposer la mise en place de réunions périodiques formalisées avec la Mairie.

Ces « rendez-vous » réguliers permettront une information mutuelle et pourront être le lieu pour aborder des problèmes, éventuels, dans un dispositif non dramatisé.

Il pourrait être souhaitable de prévoir, dans ces moments d'échange, d'élaborer des circuits de communication en fonction des différents problèmes : identifier les interlocuteurs et les procédures avant qu'un problème ne se pose...

2. Rendre le Maire destinataire des informations données aux familles concernant la vie de l'école.

3. Respecter les rôles de chacun en matière d'inscription des élèves: Le Maire est responsable de l'inscription des élèves, le directeur de l'admission.

4. Refuser toute délégation de gestion des crédits qui serait hors du cadre légal et réglementaire (pas de gestion de fait...).

Les intervenants extérieurs (guide de la vie scolaire)

1. L'intervention extérieure est toujours sous-tendue par un projet pédagogique spécifique. La responsabilité de la rédaction de ce projet revient au(x) maître(s) de la (ou des) classe (s).

2. Eviter les interventions substitutives. Dans toute intervention, le maître doit être un acteur dont le rôle dépasse largement celui d'accompagnateur.

3. S'assurer qu'une convention est établie dès lors que l'intervenant, employé par une structure extérieure (Mairie, APE etc...) est mis à disposition de l'école.

4. Ne pas hésiter à consulter l'IEN pour un conseil en amont de la prise de décision, ou pour transférer le lieu de décision si le refus du directeur s'avère délicat en raison de contingences locales.

La liaison école-collège (guide de la vie scolaire)

1. Demander au collège de secteur les résultats des élèves de l'école, exprimés non pas en résultats individuels, mais en résultats par items, mettant en évidence les points forts et les points faibles de l'enseignement dispensé et permettant une régulation et un pilotage pédagogique au niveau de l'école (notamment dans le cadre du projet d'école). Dans le cas de grosses écoles, on peut demander également un tri en identifiant les classes d'origine.

2. Demander au collège d'établir un modèle PCS de façon à pouvoir percevoir l'écart résultats attendus / résultats observés. La prise de conscience de la plus value apportée par l'école, qui vient contrebalancer les déterminismes sociaux, peut être un puissant facteur de mobilisation pour les enseignants.

Le Périscolaire

1. Le Directeur participe, en tant que membre institutionnel de la Communauté éducative, aux travaux partenariaux, engagés pour la définition des objectifs et la conception des dispositifs d'activités périscolaires.

2. Le Directeur n'est pas tenu d'assurer un travail pour le compte d'une collectivité locale hors du cadre des missions de direction (activités périscolaires, cantine, garderie,...). Cette implication peut se faire sur la base du volontariat, rémunéré par la collectivité locale selon les grilles indiciaires en vigueur. Elle peut être le fait d'un autre enseignant de l'école faute de quoi la collectivité locale devra rechercher un employé pour assurer cette tâche.

L'animation d'équipe

1. Fixer un calendrier annuel des principales réunions, préparer l'ordre du jour et tenir les horaires préalablement indiqués.

2. S'assurer d'un secrétariat de séance pour la rédaction du compte-rendu de la réunion. L'animation de la réunion et le secrétariat de séance par la même personne ne sont pas compatibles.

3. Assumer la responsabilité de communication des informations, de production et de conservation des documents (registres notamment).

4. Assurer la coordination de toutes les réunions de cycle de l'école. Un enseignant peut être désigné, avec rotation annuelle par exemple.

5. Exercer la mission de « veille éducative et pédagogique » qui rend le directeur garant du bon fonctionnement de son école et de la qualité de la scolarisation de tous les enfants. A ce titre, les questions pédagogiques doivent constituer une préoccupation prioritaire.

6. Resituer chaque enseignant de l'école dans son rôle d'adjoint, c'est à dire membre d'une équipe à même de prendre en charge un dossier relatif au fonctionnement de l'école.

7. Apprendre à déléguer, ce qui ne veut pas dire se décharger, ni se désintéresser. Déléguer, c'est faire confiance, définir des espaces d'initiative et installer un cadre formalisé de restitution et de partage de l'information.

8. Prévoir, en tenant compte des compétences et appétences des membres de l'équipe, une répartition des tâches qui conduise à une plus grande efficacité. (Dans les tâches organisationnelles comme dans les domaines pédagogiques).

On peut imaginer, par exemple, de confier à chaque membre de l'équipe un rôle de personne-ressource d'école dans un domaine pédagogique.