REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT –UNE FOI

MINISTERE DE L'EDUCATION

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE GENERAL

LES NORMES DE PERFORMANCE

des chefs d'établissement

INTRODUCTION

Le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) recommande une forte implication de l'ensemble de la communauté éducative pour l'amélioration de la qualité des enseignements et du service d'éducation, notamment au plan de la gestion des établissements.

La déconcentration et la décentralisation en accentuant l'autonomie des Collèges d'enseignement moyen et des lycées invitent à plus d'initiatives de la part des chefs d'établissement et des enseignants pour rechercher les moyens d'améliorer la réussite des élèves. Il s'agit alors d'envisager de nouvelles démarches pour augmenter l'efficacité et le rendement des processus d'enseignement de nos CEM et lycées en orientant mieux nos actions en matière de pilotage, de méthodologie, d'évaluation des pratiques des chefs d'établissement.

Il s'agit aussi d'aider les professeurs à mieux enseigner en ayant une claire opinion des enjeux de l'enseignement dont ils ont la responsabilité notamment dans la salle de classe.

Pour ce faire, nous avons choisi d'aborder et d'approfondir la question des normes de performance des chefs d'établissement et des professeurs de collège.

Définition

Nous nous inspirons du lexique proposé par le mouvement Québécois de la qualité pour définir les normes et les indicateurs de performance comme : un document établi par consensus, validé et approuvé qui fournit pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices qui garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Les indicateurs de performance sont les critères ou points de repère qui permettent de constater la progression vers le but, l'idéal défini ; par exemple un chef d'établissement, un enseignant performant.

Le processus d'élaboration

Le Processus
Consensus sur les étapes
Rédaction 1ére version
Révision
Discussion Systématiquement
Consensus sur la version finale

Qui?
Les acteurs de la communauté éducative

Comment?
Collégialement
Cercles de qualité
Atelier de validation
Atelier de partage

Un atelier d'harmonisation a permis d'arriver à un consensus sur un cadre conceptuel intégrant une vision commune sur les outils et méthodes de recherche pour finalement arrêter six domaines communs pour l'élaboration des normes de performances.

Nous définissons le domaine comme l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires au chef d'établissement et au professeur performants.

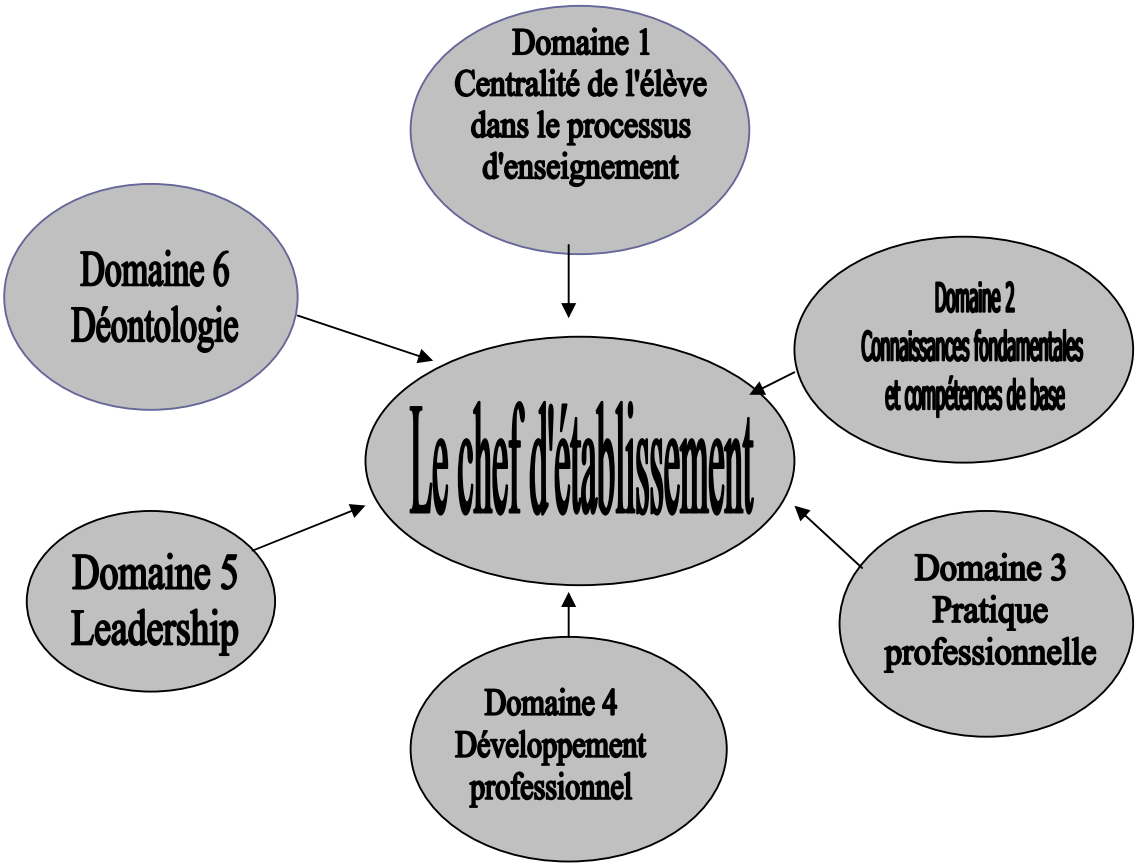
Equipe de Normes de Chefs d'Etablissements

- Elimane SEYE, Membre de l'Equipe Technique de Formation des CE
- Idrissa DIENG, Coordonnateur National Qualité, PAEM
- Alexandre Mbaye DIOP, Coordonnateur de la DEMSG et de l'Equipe Technique de Formation des CE
- Ismaila MBAYE, Chef de la Division Vie Scolaire et Réglementation DEMSG
- Maimouna TOURE, Représentante du Collectif des CE
- El Hadji NDIAYE, Représentant du GOPE

Personnes Ressources

- Larraine Denakpo, Chef d'Equipe, PAEM/CLASSE, Academy for Educational Development (AED)
- Gabriel Aubin, Fondation Paul Gerin-Lajoie
- Susan Schuman, AED
- Myriam Augustin, AED
- Ousmane SOW, Conseiller Technique, FP
- Bassirou MBODJI, Directeur de BST

Cadre conceptuel pour les normes de performance



NORMES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN

Domaine 1 : CENTRALITE DE L'ELEVE

Norme1- 1: Le chef d'établissement permet à l'élève de se comporter de manière responsable.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

1.1.1 veille à la participation effective des élèves dans les structures où ils sont représentés ;

1.1.2 met en place un dispositif de formation citoyenne des élèves et d'anticipation des crises ;

1.1.3 veille à une application raisonnée du règlement intérieur adopté ;

1.1.4 met en place un système de prévention et de traitement des déviances.

Norme 1- 2: Le chef d'établissement développe au sein de la communauté une conscience centrée sur la réussite scolaire.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

1.2.1 confectionne des emplois du temps dans l'intérêt pédagogique des élèves ;
fait fonctionner les structures d'encadrement pédagogique ;

1.2.2 met en place un dispositif fonctionnel de soutien pédagogique à l'intention des élèves, en particulier, des élèves en difficulté, des élèves préparant des concours

1.2.3 élabore un calendrier d'évaluation des enseignements et veille à son application régulière ;

1.2.4 communique à l'élève les résultats de sa progression

1.2.5 publie les résultats scolaires et les performances des élèves pour susciter une saine émulation.

Norme 1-3: Le chef d'établissement favorise l'accès de l'élève à l'information et suscite le goût à la communication

Indicateurs

Le chef d'établissement :

1.3.1 élabore un plan de communication interne et externe ;

1.3.2 met en place et utilise des moyens de communication appropriés notamment : tableau d'affichage, cahier de transmission, journaux scolaires, presse…

1.3.3 crée un environnement favorable à une culture des TICE chez l'élève.

Norme 1- 4: Le chef d'établissement mobilise des moyens pour la réussite de l'élève

Indicateurs

Le chef d'établissement :

1.4.1 informe sur les moyens mis à sa disposition ;

1.4.2 négocie la répartition judicieuse des moyens dans le cadre du conseil de gestion ;

1.4.3 veille à l'utilisation rationnelle des moyens pour la réussite de l'élève ;

1.4.4 cherche et mobilise des ressources additionnelles.

Domaine 2 : CONNAISSANCES FONDAMENTALES ET COMPETENCES DE BASE

Ensemble des connaissances générales et des compétences requises pour un chef d'établissement performant.

NORME 2-1 : Le chef d'établissement possède des connaissances de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

2.1.1 connaît l'organisation administrative et politique de l'état
2.1.2 connaît les finalités, les fondements et la structuration du système éducatif ;
2.1.3 connaît les programmes officiels d'enseignement ;
2.1.4 a des connaissances sur les théories générales sur l'éducation et la pédagogie ;
2.1.5 développe une culture générale personnelle ;
2.1.6 comprend la psychologie de l'enfant et de l'adolescent ;
2.1.7 connaît le contexte socioculturel où s'exerce sa mission.

NORME 2-2 : Le chef d'établissement possède des compétences de base nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

2.2.1 maîtrise les règles de la comptabilité publique et financière ;
2.2.2 maîtrise les modes de gestion des ressources humaines ;
2.2.3 connaît les principes généraux du management ;
2.2.4 connaît les principes et procédures d'organisation.

Domaine 3 : LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

L'établissement scolaire est aujourd'hui considéré comme une organisation apprenante dans laquelle le métier de chef d'Etablissement est devenu plus complexe. La pratique professionnelle désignera ici les savoir-faire et les attitudes professionnelles que développe le chef d'établissement performant.

Norme 3- 1 : Le chef d'établissement organise et planifie ses activités

Indicateurs

Le chef d'établissement :

3.1.1 met en place des procédures de pilotage notamment :prévision, élaboration, exécution du budget, calendrier des tâches
3.1.2 procède à des évaluations périodiques des activités ;
3.1.3 utilise son temps de travail de façon optimale
3.1.4 réunit régulièrement les structures de concertation
3.1.5 assure une fonction de veille technologique.

Norme 3- 2 : Le chef d'établissement développe une compétence organisationnelle par la répartition du travail

Indicateurs

Le chef d'établissement :

3.2.1 procède à la répartition des tâches ;
3.2.2 délègue des responsabilités ;
3.2.3 assure le suivi des décisions et veille au respect des orientations prises ;

3.2.4 contrôle la réalisation des tâches.

Norme 3- 3 : Le chef d'établissement met en place des stratégies d'utilisation optimale des personnels

Indicateurs

Le chef d'établissement :

3.3.1 veille à l'effectivité du service de tous les personnels ;
3.3.2 confectionne les emplois du temps dans le respect des horaires prescrits ;
3.3.3 contrôle les cahiers de textes et les cahiers des élèves ;
3.3.4 veille à la progression des programmes.

Norme 3- 4 : Le chef d'Etablissement impulse et met en place un projet d'établissement pour l'amélioration des enseignements.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

3.4.1 fait du Projet d'Etablissement une priorité de la vie scolaire ;
3.4.2 fait participer les acteurs de la Communauté éducative à la conception et à la réalisation du Projet d'Etablissement ;
3.4.3 évalue et mesure le degré d'atteinte des objectifs du Projet d'Etablissement

Domaine 4 : DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le chef d'établissement performant contribue au renforcement de ses capacités professionnelles pour une amélioration continue de son efficacité.

Norme 4- 1 : Le chef d'établissement manifeste le souci d'améliorer sa pratique professionnelle par la formation continue

Indicateurs

Le chef d'établissement :

4.1.1 sait identifier les formations appropriées ;
4.1.2 sait prendre des initiatives pour se former ;
4.1.3 tisse et entretient des liens de solidarité avec ses autres collègues CE ;
4.1.4 développe et entretient une culture professionnelle de chef d'établissement ;
4.1.5 développe un réseau d'échange avec ses pairs.
4.1.6 met en pratique les formations reçues
4-1-7 utilise les TICE pour renforcer ses compétences professionnelles.

Domaine 5 : LE LEADERSHIP

Le CE exerce un leadership qui recouvre les dispositifs permettant de réaliser un enseignement performant. Le chef d'établissement est un élément clef du système éducatif. Il centre ses actions sur l'objectif primordial d'améliorer le processus d'enseignement- apprentissage. Il est un manager qui galvanise ses collaborateurs et motive son entourage.

Norme 5-1 : Le chef d'établissement exerce un leadership pédagogique et éducatif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

5.1.1 impulse les activités socio-éducatives, culturelles et sportives

5.1.2 détecte et valorise les talents en collaboration avec les enseignants et la communauté
5.1.3 encourage les enseignants à poursuivre leur formation
5.1.4 décèle, encourage et pilote les innovations ;
5.1.5 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;

Norme 5- 2 : Le chef d'établissement exerce un leadership dans la communauté

Indicateurs

Le chef d'établissement :

5.2.1 fait rayonner son école dans la communauté qu'il dessert ;
5.2.2 prend en compte les valeurs des différents groupes culturels au sein de la communauté et gère les conflits avec habileté et sagesse ;
5.2.3 établit une bonne communication avec toute la communauté pour réguler les relations entre les différents groupes et les autres partenaires ;
5.2.4 arrive à impliquer dans la vie de l'école et dans le projet d'établissement les parents d'élèves, les collectivités locales, les acteurs de l'économie, les médias, les associations sportives et culturelles, etc.

Norme 5-3 : Le chef d'établissement exerce un leadership administratif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

5.3.1 est capable d'analyser, d'interpréter les textes réglementaires et de les adapter au contexte;
5.3.2 parvient à mobiliser les moyens disponibles et des moyens additionnels pour réaliser le projet éducatif de l'établissement (vision)
5.3.3 anime et rend dynamiques les structures de concertation et de gestion de l'établissement ;
5.3.4 assure une bonne diffusion de l'information au sein de l'établissement ;
5.3.5 est capable d'élaborer et d'utiliser des outils pour une gestion administrative efficiente des ressources humaines placées sous son autorité ;
5.3.6 veille à ce que les agents placés sous son autorité exécutent les tâches dans le cadre de la mission d'éducation ;
5.3.7 est capable de prévenir les conflits et de mettre en place des stratégies de règlement.

Norme 5-4 : Le chef d'établissement exerce un leadership participatif

Indicateurs

Le chef d'établissement :

5.4.1 établit une bonne communication avec l'ensemble du personnel et réussit à le convaincre de la nécessité de travailler en équipe ;
5.4.2 suscite la participation de tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle clef dans le développement de l'établissement ;
5.4.3 consulte ses collaborateurs en vue de s'entendre sur une attitude commune pour un but commun ;
5.4.4 est capable de flexibilité dans ses rapports avec ses collaborateurs et les acteurs de la communauté éducative

Norme 5-5 : Le chef d'établissement cherche constamment à innover

Indicateurs

Le chef d'établissement :

5.5.1 décèle et encourage les innovations pédagogiques ;
5.5.2 pilote les innovations ;
5.5.3 améliore l'environnement des enseignements - apprentissages ;
5.5.4 assure une fonction de veille technologique.

Domaine 6 : DEONTOLOGIE

Ensemble des règles et des devoirs qui régissent la profession de chef d'établissement, la conduite conséquente du chef d'établissement dans les rapports qu'il entretient avec les élèves, les personnels, les parents, la communauté éducative et les différents partenaires.

Norme 6-1 : Le chef d'établissement veille à l'application correcte des textes législatifs et réglementaires

Indicateurs

Le chef d'établissement **:**

6.1.1 s'assure que les instructions officielles, les mesures prises pour l'organisation du service sont appliquées ;

6.1.2 consacre son activité professionnelle à l'exercice exclusif de ses fonctions .

Norme 6-2 : Le chef d'établissement respecte et fait respecter le devoir de stricte neutralité

Indicateurs

Le chef d'établissement :

6.2.1 veille à ce que son comportement et celui des agents placés sous son autorité ne soient pas influencés par des opinions philosophiques, politiques, syndicales et religieuses;

6.2.2 s'assure qu'aucune discrimination de caractère physique, sexiste, politique, philosophique, syndicale, culturelle et religieuse n'est pratiquée;

6.2.3 s'abstient de toute manifestation discriminatoire dans le cadre de son travail et de toute propagande ou endoctrinement;

6.2.4 évalue les agents placés sous son autorité sur des bases professionnelles.

Norme 6-3 : Le chef d'établissement est tenu au secret professionnel

Indicateurs :

Le chef d'établissement :

6.3.1 fait preuve de discrétion professionnelle pour tous faits, informations et documents dans l'exercice de ses fonctions ;

6.3.2 assure la protection de la confidentialité et du secret des documents ;

6.3.3 veille à la protection du secret des délibérations.

Norme 6-4 : Le chef d'établissement est tenu à l'obligation de réserve

Indicateurs :

Le chef d'établissement :

6.4.1 évite d'extérioriser ses opinions, ses sentiments;

6.4.2 évite l'effusion de sentiments dans ses rapports avec les élèves, les personnels et la communauté;

6.4.3 a le sens du respect de la hiérarchie.

Norme 6-5 : Le chef d'établissement est tenu à une obligation de bonne moralité.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

6.5.1 veille à ce que son comportement ne porte pas atteinte à la dignité, ou à la bonne renommée de l'établissement;
6.5.2 a une conduite exemplaire en conformité avec les valeurs morales et éthiques;
6.5.3 fait preuve de courtoisie, d'équité et de respect de la dignité humaine;
6.5.4 veille à une tenue correcte dans l'établissement.

Norme 6-6 : Le chef d'établissement a une obligation de protection des agents et des élèves.

Indicateurs

Le chef d'établissement :

6.6.1 veille à la sécurité de l'établissement ;
6.6.2 sait identifier les sources potentielles de danger ;
6.6.3 apporte son soutien en cas d'outrage ou d'agression.