



REPUBLIQUE DU NIGER

-----

Fraternité - Travail - Progrès



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE, DE  
L'ALPHABETISATION,  
DE LA PROMOTION DES LANGUES NATIONALES ET  
DE L'EDUCATION  
DIRECTION GENERALE DE LA REFORME, DE LA  
PROMOTION DES LANGUES ET DE L'EDUCATION  
CIVIQUE  
DIRECTION DE LA FORMATION INITIALE ET  
CONTINUE

## LIVRET1

# FORMATION DES DIRECTEURS D'ECOLE EN LEARDSHIP PEDAGOGIQUE



Janvier 2016

## Table des matières

CONSTAT .....	4
OBJECTIF.....	5
La structure du livret .....	5
DIAGNOSTIC.....	5
ÉVALUE-TOI.....	8
MEMENTO.....	8
DÉMARCHE METHODOLOGIQUE.....	16
PROPOSITIONS DES ACTIVITES.....	17
Activité 1 : définition de leadership .....	17
Activité 2 : leadership transformationnel et ses avantages.....	18
Activité 3 : fonctions et démarches d'évaluation .....	19
Activité 4 : utilisation d'une grille d'évaluation.....	19
Activité 5 : accompagnement/analyse de pratique .....	20
CORRIGES : .....	20
BILAN.....	24

Cette formation à Distance des Directeurs d'école est pilotée par le Ministère de l'Education Primaire, de l'Alphabétisation, de la Promotion de Langues Nationales et de l'Education Civique (MEP/A /PLN/EC), en partenariat avec l'UNESCO.

Ce livret a été conçu par :

**Mme Zada Zainabou.** Inspectrice de l'enseignement du premier degré, à la Direction de la Formation Initiale et Continue

**Mme Diallo Fati :** Conseillère pédagogique à la Direction de la Formation Initiale et Continue

**Mme Djibrilla Fassouma Zara** Inspectrice de l'enseignement du premier degré, à la Direction de la Formation Initiale et Continue

**Mme Bakingué Zara BOUBACAR,** Directrice de la Formation Initiale et Continue (DFIC)

Sous la supervision de :

**M. GADO Aboubacar Sidikou,** Conseiller technique de la Ministre de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation, de la Promotion des Langues Nationales et de l'Education Civique.

## CONSTAT

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Sectoriel de l'Education et de la Formation(PSEF) qui vise entre autres objectifs l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation, l'Etat du Niger a fait de la formation et du renforcement des capacités des enseignants une de ses priorités. Ainsi, plusieurs activités visant à améliorer les performances des enseignants ont été réalisées à savoir : des formations sur la maîtrise de la langue ; en ingénierie de formation, sur les contenus à enseigner, la didactique des disciplines, le projet d'école etc.

Cependant, on constate que les directeurs d'école qui sont les responsables ultimes de la réussite scolaire ont encore d'énormes insuffisances sur le plan du leadership pédagogique, dans la gestion de leurs écoles.

Ces insuffisances sont dues souvent à la responsabilisation de personnes sans expérience pour bien mener le travail, à la non maîtrise des contenus, des techniques pédagogiques, d'évaluations et l'incapacité des directeurs à accompagner les enseignants.

C'est donc pour toutes ces raisons que ce livret intitulé «directeur d'école et leadership pédagogique» est élaboré afin d'amener les directeurs d'école à s'auto former à travers la formation à distance sans que les horaires officiels attribués au travail ne soient réduits ou pas respectés.

Ce renforcement de capacités des directeurs en leadership pédagogique, concourt à un changement de comportement de ces responsables pour la réussite des enseignements/apprentissage au sein des établissements.

Pour cela, nous pensons aborder les concepts suivants : leader, leadership, leadership pédagogique, les dimensions d'un leadership pédagogique, les qualités d'un leader pédagogique, les rôles d'un leader pédagogique, l'accompagnement pédagogique, l'analyse de pratique, l'évaluation.

## **OBJECTIF**

L'objectif de ce livret est d'amener les directeurs d'écoles à découvrir et à comprendre les caractéristiques d'un leader pédagogique, à s'en approprier pour un changement de comportement dans leur établissement afin de réussir leur pari.

### **Quelles stratégies mettre en place?**

- comprendre le concept leader, leadership, leadership pédagogique ;
- connaître et s'approprier les qualités d'un leader pédagogique pour un changement de comportement;
- analyser une pratique de classe avec la posture d'accompagnateur ;
- maîtriser le mode d'évaluation des apprentissages des élèves ;
- Mettre en place un dispositif de remédiation.

### **La structure du livret**

- Une série d'exercices: le diagnostic
- Le memento
- La démarche méthodologique.
- Une conception des activités pour les directeurs
- Le corrigé des exercices proposés.
- Votre bilan personnel.

## **DIAGNOSTIC**

### **Auto-test 1: répondez par vrai ou faux:**

#### **Un leader c'est :**

- Quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer ;
- Un gestionnaire ;
- Un décideur ;
- Un rassembleur de monde autour de lui ;
- Quelqu'un qui pense qu'il a toujours le dernier mot ;
- Un patron qui n'écoute jamais les autres.

### **Auto-test 2: répondez par vrai ou faux:**

Les qualités d'un leader sont:

- la perspicacité;
- la créativité;

- la sensibilité;
- le totalitarisme
- la vision;
- la souplesse (s'adapter);
- l'autorité

**Auto-test 3 : cochez les bonnes réponses :**

**Le leadership c'est :**

- la capacité d'un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs ;
- Une personne qui possède un pouvoir d'influence sur les autres ;
- Une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines ;
- Pouvoir d'influence accordée par les gens à une personne indépendamment de son poste ;

**Auto-test 4 : énumérez quatre types de leadership en éducation**

**Autotest 5 : soulignez les bonnes réponses**

**La pédagogie est par définition :**

- L'enseignement d'une discipline aux élèves ;
- Les objectifs que l'on se fixe pour réussir sa leçon ;
- L'art d'enseigner dans une classe ;
- La méthode qu'on utilise pour donner un cours à ses élèves ;
- Le champ de la transformation de l'information en savoir par la médiation de l'enseignant par la communication, par l'action interactive dans une situation éducative donnée.

**Auto-test 6 : faites une croix devant la bonne réponse**

**On entend par leadership pédagogique :**

- —la capacité à modeler une expertise auprès des enseignants et à la transférer parmi eux ;  
Le rôle du pédagogue expert et de modèle joué par les directions d'école;

**Le rôle du chef qui ancre sa conduite dans l'autorité que lui confère son poste**

- l'influence exercée par le professionnel de l'éducation lors du processus de l'enseignement apprentissage ;

**Une approche qui favorise la participation accrue des acteurs par une motivation extrinsèque**

- un comportement de leader enraciné dans la préoccupation pédagogique ;
- une approche qui influence positivement le processus d'enseignement et d'apprentissage ;

**Autotest 7 : cochez les bonnes réponses**

**Les principes du leadership pédagogique durable:**

- générer un apprentissage de qualité ;
- garantir les actions réussies sur le long terme ;
- maintenir le leadership des autres ;
- **garder les standards**
- développer les ressources humaines et le logistique ;
- **assurer la stabilité de ce qui fonctionne**
- développer la diversité des contextes grâce à l'innovation;

### **Auto-test 8 : Soulignez les bonnes réponses**

#### **Les qualités d'un leader pédagogique :**

- la capacité d'un directeur à développer un esprit d'équipe et à écouter les autres ;
- l'honnêteté ;
- **la prise de décision unilatérale**
- l'ouverture d'esprit ;
- la disponibilité ;
- L'intégrité ;
- **Le statu quo**
- l'engagement du leader dans l'école ;
- La discipline et la responsabilité.

### **Auto-test 9: cochez les bonnes réponses**

#### **Quel est le type de leadership qui favorise la réussite scolaire**

- Le leadership hiérarchique ;
- Le leadership contingent ;
- Le leadership transactionnel ;
- Le leadership participatif ;
- Le leadership transformationnel ;
- Le leadership moral ou éthique ;

### **Auto-test 10 : Expliquez en trois phrases ce que c'est que l'évaluation ?**

### **Auto-test 11: Donnez les éléments constitutifs d'une grille d'évaluation**

### **Auto-test 12: cochez la bonne réponse**

#### **La remédiation est par définition :**

La prise en charge des difficultés des apprenants

La correction de quelques erreurs des élèves

La punition que l'on donne aux élèves qui ne trouvent pas les exercices

Les appréciations faites par l'enseignant sur une copie

### **Auto-test 13: Cochez les bonnes réponses**

#### **L'accompagnement :**

- favorise le renouvellement des pratiques par le réinvestissement des apprentissages réalisés en salle de classe auprès des élèves ;
- fait preuve d'un comportement autoritaire ;
- prend en compte les préoccupations de l'enseignant ;
- impose à l'enseignant ce qu'il doit faire.

**Auto-test 14: Donnez trois éléments à prendre en compte dans une analyse de pratique.**

## **ÉVALUE-TOI**

Réfère-toi aux corrigés de ces autotests, à la fin de la séquence, pour pouvoir réaliser immédiatement ton auto-évaluation.

- Si tu n'as commis aucune erreur ou seulement quelques-unes, la partie « **Mémento** » va te confirmer et te préciser ce que tu sais déjà.
- Si tu t'es quelques fois trompé, la partie « **Mémento** » va te permettre aussi de comprendre et de corriger tes erreurs.

Si tu n'as répondu correctement qu'à peu de questions, la partie « **Mémento** » te fournira également une information de base sur la question ; lis-la attentivement ! Ton tuteur peut t'aider en te donnant des explications supplémentaires

## **MEMENTO**

**Le leader** est par définition quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. C'est une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines : le monde des affaires, de la culture, de la science ou du sport. Il peut être public ou privé (qui concerne les entreprises, les associations, les groupements...). Pour y arriver, il doit posséder un certain nombre de qualités, notamment : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant « mener » le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement.

Les qualités d'un leader sont:

- une bonne mémoire
- un véritable intérêt pour les gens
- l'intégrité
- l'habilité de communiquer efficacement
- la capacité de prendre des décisions
- la capacité de relaxer
- et enfin un enthousiasme naturel

**Le « Leadership »** est un terme qui vient de l'anglais *leader*, le chef, désigné par ses pairs. Il définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs.

Le leadership est très souvent lié à la capacité d'une personne, qui a accès à certaines ressources ou qui présente des qualités particulières, de se mettre en évidence au moment où le groupe se trouve dans une situation réclamant qu'une direction soit imposée à son action.

On distingue deux types de leaders : **le leader fonctionnel**, compétent, centré sur la tâche, qui veille à la poursuite des objectifs du groupe et **le leader affectif** aimé, centré sur les relations entre les membres.

Les principes du leadership sont : la maîtrise de soi, la connaissance de ses atouts et de ses points faibles pour mieux se maîtriser, ne pas avoir peur des critiques pour améliorer sa maîtrise de soi, prendre la perfection comme une notion relative pour savoir se maîtriser.

### **Définition de leadership pédagogique**

Le leadership pédagogique.

- la capacité à modeler une expertise auprès des enseignants et à la transférer parmi eux ;  
Le rôle du pédagogue expert et de modèle joué par les directions d'école;
- l'influence exercée par le professionnel de l'éducation lors du processus de l'enseignement/apprentissage

### **Rôle d'un leader pédagogique**

Un leader pédagogique doit :

- Développer le projet éducatif et les orientations en fonction de la grande mission éducative : **Instruire, Qualifier, Socialiser.**
- Développer un discours pédagogique partagé par tous dans l'école.
- Valoriser les réussites éducatives des élèves et des personnels
- Reconnaître les compétences de leadership pédagogique des enseignants
- Promouvoir une supervision pédagogique stimulante et porteuse de sens.

Mettre en place des conditions favorables à :

- La transmission des valeurs en cohérence avec le projet éducatif
- L'appropriation des curriculums
- L'utilisation de nouvelles approches pédagogiques
- Le soutien adéquat aux enseignants
- Un climat propice à l'apprentissage scolaire et social

- L'autonomie et la responsabilité chez les personnels
- La mise en place d'une culture de formation et d'évaluation continue

**En leadership pédagogique, le personnel d'encadrement scolaire** devait être des agents de développement de l'école, faire preuve de compétences pédagogiques supérieures et d'une capacité à modeler et partager ces compétences avec les enseignants.

Les types de leadership qui contribuent à la réussite scolaire sont: le leadership transformationnel, le leadership pédagogique et le leadership moral ou éthique, le leadership managérial.

- **Le leadership participatif** : est caractérisé par une approche ouverte et démocratique où le leader invite et encourage les membres de l'équipe-école à construire ensemble une vision de la mission de l'école, à définir les objectifs à atteindre et à s'entendre sur les moyens pour y arriver. Les valeurs préconisées sont la participation de toutes les personnes dans la définition des objectifs. On retrouve donc un certain partage du pouvoir. Cette approche favoriserait une plus grande participation des actrices et acteurs par une motivation accrue, **mais à caractère toujours extrinsèque.**

- **Le leadership transformationnel** : il favorise le développement d'un sentiment de pouvoir et de capacité d'agir chez tous les membres de l'équipe-école. Il vise la satisfaction de besoins des niveaux supérieurs chez les membres, tels que la réalisation de soi, ainsi que l'engagement et la confiance entière des membres dans l'importance de leur travail. Les valeurs sont l'encouragement mutuel et la transformation des membres de l'équipe en leaders. Le leadership transformationnel serait plus apte à créer un climat d'école véritablement positif ainsi qu'un processus de développement professionnel chez les enseignants.

- **Le leadership moral ou éthique** : Ce type de leadership se réfère à la pratique de gestion en éducation basée avant tout sur un profond respect de la personne humaine. Il passe de la réflexion à l'égard des valeurs et des dimensions prônées par le leader au transfert de ces valeurs dans des actes concrets. Le leader moral considère que chaque action ou décision a un impact sur la vie des gens et qu'il importe d'évaluer cet impact avant d'agir, démontrant ainsi un sens moral de la responsabilité. Selon le leader moral, il est essentiel de laisser les membres de l'organisation choisir librement et en toute connaissance de cause leur niveau de participation et d'engagement afin de les conscientiser. La pratique d'un tel leadership permettrait de développer un climat scolaire véritablement encourageant et respectueux tant pour les élèves que pour le personnel.

D'autres types de leadership sont utilisés par les enseignants mais qui ne contribuent pas à la réussite scolaire ce sont : Le leadership hiérarchique, le leadership contingent et le leadership transactionnel.

- **Le leadership hiérarchique** se réfère au leader qui ancre sa conduite dans l'autorité que lui confère son poste. Ce leader est directif, consulte peu les autres membres de l'organisation ou, alors de manière sélective. L'équipe-école reconnaitra son leadership si elle voit en lui un professionnel compétent. Sinon, des tensions vont émerger et la réussite scolaire sera compromise.

- **Le leadership contingent** : désigne la prise en compte du contexte particulier par le leader et l'interprétation qu'il ou elle fait des problèmes rencontrés. Le leader contingent utiliserait une approche plus individualiste dans sa gestion basée sur sa propre analyse de chacune des situations ponctuelles, ce qui peut nuire à la création d'esprit d'équipe solide et d'un climat de véritable collaboration.

**Le leadership transactionnel** : constitue le niveau de base dans le développement des savoirs et habilités en leadership éducationnel postmoderne (Owens, 1998). Il vise la négociation mutuelle permettant de s'entendre sur les objectifs, sur les moyens à prendre pour les atteindre et sur les rôles de chacun dans l'école. La vision est celle d'une situation où tout le monde retire quelque chose dans l'entente établie. On y retrouve le maintien des rôles et des fonctions et l'obéissance dans l'action vers les buts. Cette approche de leadership favoriserait un climat acceptable à l'école et un sentiment de satisfaction relatif. Il ne serait pas porteur de véritable développement professionnel chez les enseignants, un climat de confiance durable.

### ***Evaluation***

**L'évaluation** est une démarche qui vise à donner de la valeur, prendre du recul, émettre un constat sur une situation, et prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action.

**Evaluer** c'est mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster, mettre en cohérence. L'évaluation est un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue de nos actions.

L'évaluation pédagogique vise à fournir à l'enseignant un ensemble de moyens qui lui permettent d'améliorer la qualité des décisions qu'il lui faut prendre pour assurer le succès de l'apprentissage chez l'élève. Elle est intimement intégrée au processus d'apprentissage.

### **Pourquoi évaluer ?**

« L'évaluation est effectuée pour prendre des décisions, pour former des jugements, pour tirer des conclusions, pour connaître les résultats, pour développer de nouvelles connaissances, pour appuyer le développement organisationnel ou pour renforcer les capacités en réponse aux besoins des parties prenantes. Tout ceci peut conduire à des améliorations, à des décisions concernant la programmation future ou à la responsabilisation. Informant au bout du compte l'action sociale, s'attaquant aux problèmes sociaux et contribuant à la vie organisationnelle ou sociale » (Yarbrough et al, 2011; Patton, 1997).

**Les évaluations scolaires** sont utilisées à des fins très diverses.

On pourra utiliser les résultats de l'évaluation pour:

- Émettre des recommandations pour l'amélioration future;
- Prendre des décisions;
- Vérifier si l'on a répondu au(x) besoin(s) des participants ;
- Déterminer quelles sont les forces et faiblesses de l'action ;
- Promouvoir et valoriser l'action auprès de partenaires ou de nouveaux publics.

Enfin, l'évaluation doit présenter les qualités comme la pertinence (mesurer effectivement ce qu'elle prétend mesurer) et la fiabilité (précise et objective).

Pourqu'une évaluation soit objective, on se sert de critères et d'indicateurs

### **Qu'est-ce qu'un critère d'évaluation ?**

Un critère est un regard que l'on porte sur l'objet évalué, un point de vue auquel on se place pour évaluer l'objet. Le critère correspond à une **qualité** de cet objet.

### **Exigences dans le choix des critères :**

Les critères d'évaluation doivent être :

- Pertinents c'est-à-dire qu'ils doivent permettre d'évaluer la compétence (si elle est maîtrisée ou non) et de prendre la bonne décision.
- Indépendants, c'est-à-dire que l'échec, ou la réussite, d'un critère ne doit pas entraîner automatiquement l'échec, ou la réussite, d'un autre critère.
- pondérés, car tous les critères n'ont pas la même importance.

Il ne faut pas évaluer deux fois la même chose (et donc ne pas pénaliser deux fois l'élève pour la même erreur). Par exemple, un élève qui est « hors sujet » ne peut être pénalisé qu'une fois, à travers un critère de « pertinence » (adéquation de la production à la situation).

### **Les indicateurs d'évaluation.**

Un indicateur n'est qu'un élément parmi d'autres qui permet à l'évaluateur d'estimer, d'apprécier le degré de maîtrise du critère. Il est concret et observable.

Quoi évaluer ? On évalue toutes les actions pédagogiques en lien avec le programme en vigueur et les règlements de l'école.

### **Les fonctions de l'évaluation**

#### **Quand évaluer ? On évalue avant, pendant et après toute action.**

Ainsi l'évaluation remplit trois fonctions qui sont:

La fonction d'orientation se fait au début et prépare une nouvelle action. Elle revêt pour le directeur d'école des aspects importants tels que : Le bilan des acquis, les objectifs à atteindre, la décision de réussite des enfants. Cette évaluation permet d'orienter les nouvelles actions et de décider des remédiations ou consolidations nécessaires.

La fonction de régulation a lieu pendant l'exécution de toutes les actions prévues dans le planning de l'école. Elle permet d'améliorer les actions en cours et d'établir :

Un diagnostic sur les procédures efficaces de travail de tous les acteurs (enseignants, élèves, CGDES...);

Un diagnostic sur les points d'appui et les blocages dans les activités proposées ;

Ces diagnostics renseignent sur le degré de maîtrise des actions menées par les différents acteurs, sur les difficultés rencontrées afin de prendre des décisions d'amélioration.

-La fonction de certification qui se passe en fin d'année et a pour fonction d'informer les acteurs sur l'atteinte des objectifs fixés. Elle fait le bilan des acquis et aide à prendre des décisions du type : promotion, sanction, certification. Elle est donc au service de l'institution, de l'établissement, des parents et des élèves.

#### **Comment évaluer ?**

On évalue à partir des démarches suivantes :

La démarche sommative : évaluer le niveau de performance dans un bilan et le traduire par un chiffre ou une appréciation hiérarchique, par rapport à une norme soit de groupe, soit de maîtrise d'un objectif, soit de progrès par rapport à un niveau initial.

La démarche descriptive : identification et description de ce qui est maîtrisé ou non, des difficultés observées, des procédures malheureuses utilisées par l'apprenant.

La démarche herméneutique (ou intuitive) : donner du sens à une série d'indices recueillis de façon plus ou moins consciente.

### **Remédiation**

Après une évaluation, l'enseignant remarquera des erreurs faites par ses élèves dans leurs productions.

Face à ces erreurs, l'enseignant ne doit pas tout de suite incriminer les élèves ; mais plutôt considérer ces erreurs comme des éléments constitutifs de l'apprentissage. Ceci étant, il doit s'engager avec patience à écouter l'élève sur la production afin d'identifier les causes et mettre en place un dispositif de remédiation.

- En pédagogie la remédiation est un dispositif formel qui consiste à fournir à l'apprenant de nouvelles activités d'apprentissage pour lui permettre de combler les lacunes détectées lors d'une évaluation formative ou d'une évaluation d'orientation.

- Dispositif de remédiation

1. Identifier les erreurs ;
2. Analyser les causes ;
3. Remédier par des moyens appropriés

- collectifs (pédagogie du groupe)
- individualisés (pédagogie différenciée)

4. Amener l'élève à accepter son erreur car l'erreur n'est pas une faute, il faut la dédramatiser et la faire accueillir comme un nouveau moyen d'apprendre.

### Modèles de correction

- Le maître rectifie en corrigeant directement l'erreur (il faut battre le fer quand il est chaud)
- Le maître signale l'erreur, l'élève corrige à partir du modèle correct (par imitation).
- L'élève corrige en se référant à la règle signalée par le maître (auto- correction)
- Le maître explique l'erreur et aide l'élève à comprendre, l'élève corrige
- L'élève aide l'élève à retrouver son erreur et à la corriger (hétéro correction).

**L'accompagnement pédagogique : il se définit comme :**

- Un soutien pédagogique au développement professionnel continu des enseignants.
- Il est centré sur l'acte d'apprendre de l'enseignant et sur le développement de ses compétences professionnelles au regard de sa pratique ;
- Il favorise le renouvellement des pratiques par le réinvestissement des apprentissages réalisés en salle de classe auprès des élèves.
- **L'accompagnement est une démarche** d'un expert-médiateur, référent professionnel qui aide l'enseignant à se construire une identité professionnelle, aide à mettre à distance, à discerner un fonctionnement, à percevoir ses ressources, qui permet de découvrir, de comprendre sa pratique, à construire un espace de médiation, à partager des expériences en fournissant les outils dont a besoin l'enseignant.
- **L'accompagnateur doit faire preuve d'une posture** d'accueil, d'écoute, d'empathie, de disponibilité, et du respect.

**L'accompagnement se concrétise à travers une analyse de pratique.**

**Qu'est ce que l'analyse de pratique ?**

C'est donner à l'enseignant les moyens **de réfléchir, de penser son action** par une analyse **rétrospective** de sa pratique pour une analyse **anticipatrice** de nouvelles pratiques. L'analyse de pratiques s'acquiert par la pratique et dans la pratique en suivant une démarche instrumentée.

**Pourquoi l'analyse de pratique ?**

Le métier d'enseignant est complexe, constitué de situations singulières et l'enseignant ne peut tout maîtriser. Former les enseignants, c'est donc concevoir le métier comme une pratique réflexive.

**Démarche de l'analyse de pratique**

Donner la parole à l'enseignant: lui faire dire ce qui a marché, a posé problème, le faire réfléchir aux raisons des actions menées ;

- Créer un climat de confiance : prendre en compte ses préoccupations, mettre en place une posture de reconnaissance, la valoriser,
- développer des interactions, des échanges
- trouver des points d'entrée, de discussions
- cibler les problèmes à traiter
- insister sur les aspects réussis
- laisser l'enseignant s'exprimer

- rechercher des causes des problèmes
- proposer, faire rechercher des pistes possibles
- faire des suggestions
- partager des expériences
- programmer les points à traiter

## DÉMARCHE METHODOLOGIQUE

L'appropriation des qualités du leadership pédagogique pour un changement de comportement est d'une importance capitale. Pour cela, tout directeur doit avoir ces compétences d'un bon leader pédagogique afin d'atteindre les objectifs fixés dans la planification des activités d'enseignement / apprentissage. Le leadership pédagogique étant une partie de la gestion de l'école, sa réussite favorise celle de l'école.

En effet, dans une situation de changement de comportement, chaque directeur reste un acteur actif. Il doit agir en responsable exemplaire prenant en compte les préoccupations de ses collaborateurs. Le directeur doit donc comprendre toutes les qualités du leader pédagogique de s'en approprier pour en faire un bon usage.

### • L'ENSEIGNEMENT DES CONCEPTS :

Pour amener les directeurs à comprendre les concepts de leader, de leadership et de leadership pédagogique, la méthodologie utilisée est de recueillir d'abord les représentations qu'ils ont de ces termes à partir d'un support. Puis des échanges autour de ces mots afin de tirer une synthèse pour les différentes définitions qui seront renforcées par les apports du mémento.

### **Leadership transformationnel et ses avantages**

Pour amener les directeurs d'école à comprendre les avantages du Leadership transformationnel on passe d'abord par une motivation. Puis à partir de l'image proposée on dégager le type de leadership et on énumère ses avantages. On amènera ensuite les participants à s'entendre sur les avantages et à s'en approprier.

### **les fonctions de l'évaluation**

Pour faire comprendre les fonctions de l'évaluation, on vérifie d'abord si sa définition est acquise par ces derniers. A partir de la situation d'évaluation présentée, ensemble on découvre les moments, le pourquoi et comment évaluer. A partir des fonctions, et des démarches de l'évaluation, une grille pourrait sortir avec des critères, des indicateurs et

une pondération qu'il faut utiliser pour une évaluation objective. Cette grille sera utilisée sur une copie d'un élève.

### **Accompagnement/analyse de pratique**

Avant de dégager la démarche de l'analyse de pratique, on amènera les directeurs à Définir ce que c'est que l'accompagnement pédagogique et comment cela se passe dans les classes. Il faut engager le débat pour que chacun puisse se prononcer sur le sujet Puis on recueille les idées et on tire une synthèse. Les objectifs de l'accompagnement seront identifiés et l'accent sera mis sur les plus exigeants.

## **PROPOSITIONS DES ACTIVITES**

### **Activité 1 : définition de leadership**

**Prerequis: avoir la capacité de dire ce qu'est un directeur d'école ?**

**Objectif :** Etre capable de :

- définir ce qu'est le leadership à partir de la lecture du texte ci-dessous
- trouver des mots en lien avec le leadership

**Enoncé du déroulement :** la séance se déroulera à partir de la lecture et de la compréhension du texte

**Texte :**

- Le contexte éducatif actuel réclame des réformes , si possible à grande échelle et surtout durables : ceci implique des changements dans l'organisation des établissements scolaires et nécessite , selon le terme employé par Alain Bouvier , une mobilisation collective. La question de la conduite du changement englobe celle de la direction d'établissement mais ne s'y réduit pas. Ainsi, les notions de leader et de leadership, présentes dans les pays anglo-saxons depuis une trentaine d'années avec le mouvement de l'école efficace, reviennent sur le devant de la scène à travers des enquêtes nationales ou internationales, des formations de cadres du système éducatif ou de publications scientifiques.

- Trouvez dans ce texte deux mots qui ont des liens avec le leadership
- Définissez le concept leadership

**Résultats attendus : s'assurer de la compréhension de leadership et trouvez des mots en lien avec le concept**

- des mots en lien avec le concept leadership ;
- compréhension de leadership

**Corrigé :**

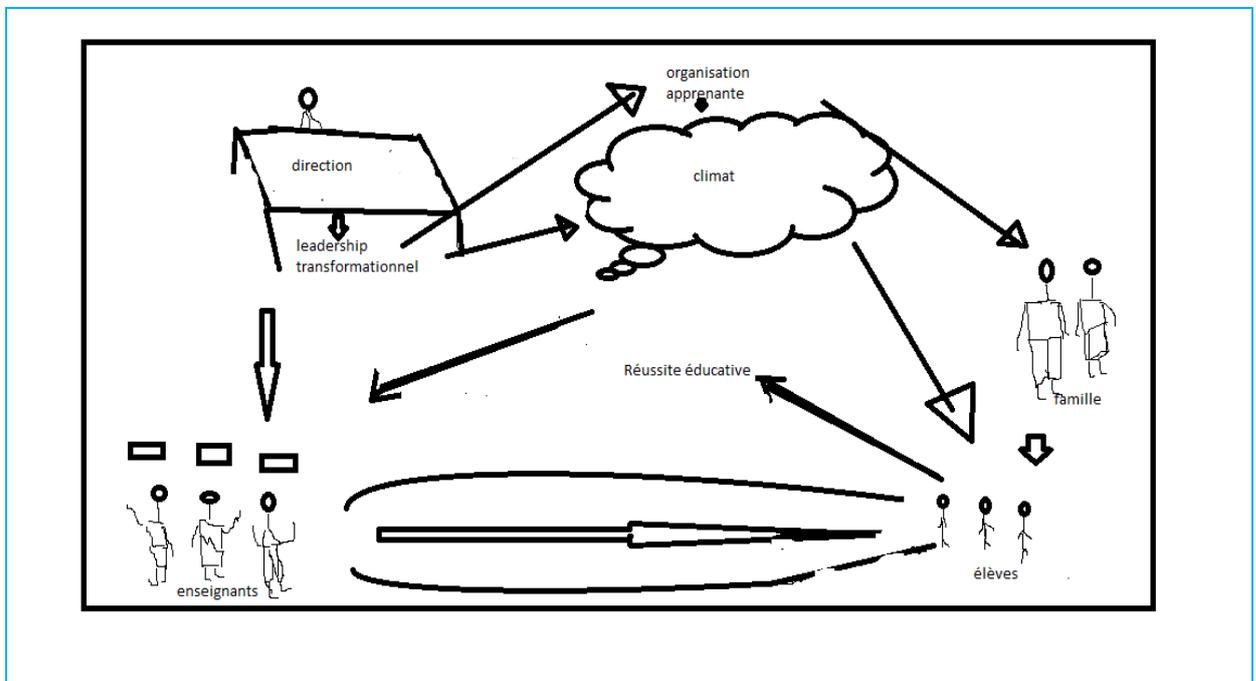
- 1) changements, mobilisation collective
- 2) Le leadership est l'influence d'un individu sur un groupe. C'est une relation de confiance temporaire et réciproque. Elle se manifeste par sa capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective. ...

## **Activité 2 : leadership transformationnel et ses avantages**

**Prerequis:** les rôles d'un directeur d'école

**Objectif :** être capable d'identifier les avantages du leadership transformationnel et de les intérioriser pour un changement de comportement

**Enoncé du déroulement :** à partir de cette image dites le type de leadership qui se dégage tout en expliquant ses avantages.



**Résultats attendus :** les avantages du leadership transformationnel sont connus et intériorisés pour un changement de comportement

### **Corrigé :**

On entend par leadership transformationnel la définition claire des objectifs pour tous, la mise à disposition du matériel didactique aux enseignants, assuré des formations continues et un accompagnement pédagogique pour un développement professionnel. En leadership transformationnel il faut avoir confiance en soi et aux autres et avoir un sens de la communauté et de la coopération. A travers toujours ce leadership transformationnel, on reconnaît les échecs et on célèbre les réussites, on accepte de défier le statu quo,

d'inspirer et de diriger des innovations stimulantes. Il est aussi recommander d'adapter le leadership aux besoins, aux situations et être à l'aise avec la décadence.

La recherche et le partage de l'information sont nécessaires pour la bonne marche de l'école, s'assurer que les enseignants sont bien au courant des théories et pratiques récentes quant au processus d'apprentissages et intègre dans la culture de l'école des moments d'échanges et de discussions sur ces aspects.

Sur le plan de la discipline, il faut protéger les enseignants des problèmes et influences qui les déconcentrent mais aussi encourager et récompenser les réalisations des individus.

Pour réussir le leadership transformationnel, il on doit le compléter avec le leadership éthique (interactions, entre enseignants et élèves) et participatif.

### **Activité 3 : fonctions et démarches d'évaluation**

**Prerequis:** doit être capable de définir le concept évaluation

**Objectif :** amener les directeurs d'école à évaluer les activités d'enseignement /apprentissage dans son école

**Enoncé du déroulement :** voici une situation d'évaluation. A quel moment pensez- vous évaluer vos élèves ? Pourquoi ? Comment ?



**Résultats attendus :** Les fonctions et les démarches des différentes formes d'évaluation sont connues du directeur d'école.

**Corrigé :** voir tableau

### **Activité 4 : utilisation d'une grille d'évaluation**

**Pré requis :** être capable d'expliquer les fonctions de l'évaluation

**Objectif :** amener le directeur d'école à élaborer une grille d'évaluation et à l'utiliser

**Déroulement :**

Voici une copie d'évaluation de français d'un élève de CE. Elaborez une grille à partir de laquelle vous corrigerez la copie.

Résultats attendus : Une grille d'évaluation a été élaborée et utilisée par les directeurs d'écoles

**Corrigé :**

Une copie d'évaluation ;

Une grille d'évaluation : elle comporte généralement les éléments suivants :

- Les critères de réussite et de perfectionnement;
- Les indicateurs ;
- La pondération.

Critères de réussite	Pondération
Indicateur1	
Indicateur2	
Indicateur3	
Critères de perfectionnement	
Indicateur1	
Indicateur2	

**La correction de la copie**

**Activité 5 : accompagnement/analyse de pratique**

**Prérequis:** être capable de définir l'accompagnement pédagogique et donner la démarche de l'analyse de pratique.

**Objectif :** amener les directeurs d'école à adopter une posture d'accompagnateur pour un accompagnement pédagogique et une analyse de pratique constructifs des enseignants.

**Enoncé du déroulement :** En tant que directeur d'école vous décidez d'accompagner un enseignant en situation de classe Comment allez-vous procéder pour mieux l'accompagner.

**Résultats attendus:** la définition d'un accompagnement pédagogique et la démarche de l'analyse de pratique sont maîtrisés.

**Corrigé :** exercice pratique

**CORRIGES :**

**Auto-test 1: répondez par vrai ou faux:**

**Un leader c'est :**

- Quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer ; v
- Un gestionnaire ; f
- Un décideur ; f
- Un rassembleur de monde autour de lui ; v
- Quelqu'un qui pense qu'il a toujours le dernier mot ; f
- Un patron qui n'écoute jamais les autres. f

**Auto-test 2: répondez par vrai ou faux:**

Les qualités d'un leader sont:

- la perspicacité ; v
- la créativité ; v
- la sensibilité ; v
- la vision ; v
- la souplesse (s'adapter) ; v
- l'autorité v

**Auto-test 3 : cochez les bonnes réponses :****Le leadership c'est :**

- la capacité d'un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs ; x
- Une personne qui possède un pouvoir d'influence sur les autres ; x
- Une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines ; x
- Pouvoir d'influence accordée par les gens à une personne indépendamment de son poste ; x

**Auto-test 4 : énumérez quatre types de leadership en éducation**

- Le leadership transformationnel
- Le leadership moral ou éthique
- Le leadership pédagogique
- Le leadership managérial
- Le leadership participative

**Autotest 5 : soulignez la bonne réponse****La pédagogie est par définition :**

- L'enseignement d'une discipline aux élèves ;
- Les objectifs que l'on se fixe pour réussir sa leçon ;
- L'art d'enseigner ;

- La méthode qu'on utilise pour donner un cours à ses élèves ;
- le champ de la transformation de l'information en savoir par la médiation de l'enseignant par la communication, par l'action interactive dans une situation éducative donnée.

**Auto-test 6 : faites une croix devant les bonnes réponses**

**On entend par leadership pédagogique :**

- la capacité à modeler une expertise auprès des enseignants et à la transférer parmi eux ; x
- le rôle du pédagogue expert et de modèle joué par les directions d'école;
- **Le rôle du chef qui ancre sa conduite dans l'autorité que lui confère son poste**
- - l'influence exercée par le professionnel de l'éducation lors du processus de l'enseignement apprentissage ;
- **Une approche qui favorise la participation accrue des acteurs par une motivation extrinsèque**
  - un comportement de leader enraciné dans la préoccupation pédagogique x ;
  - une approche qui influence positivement le processus d'enseignement et d'apprentissage ; x

**Autotest 7 : cochez les bonnes réponses**

**Les principes du leadership pédagogique :**

- générer un apprentissage de qualité ; x
- garantir les actions réussies sur le long terme ; x
- maintenir le leadership des autres ; x
- **garder les standards**
- développer les ressources humaines et le logistique ; x
- **assurer la stabilité de ce qui fonctionne**
- développer les ressources humaines et le logistique ; x
- développer la diversité des contextes grâce à l'innovation; x

**Auto-test 8 : Soulignez les bonnes réponses**

**Les qualités d'un leader pédagogique :**

- la capacité d'un directeur à développer un esprit d'équipe et à écouter les autres ;
- l'honnêteté ;
- **la prise de décision unilatérale**
- l'ouverture d'esprit ;

- la disponibilité ;
- L'intégrité ;
- **Le statu quo**
- L'engagement du leader dans l'école ;
- La discipline et la responsabilité.

**Auto-test 9: cochez la bonne réponse**

**Quel est le type de leadership qui favorise la réussite scolaire**

- Le leadership hiérarchique ;
- Le leadership contingent ;
- Le leadership transactionnel ;
- Le leadership participatif ;
- Le leadership transformationnel ; **x**
- Le leadership moral ou éthique ; **x**

**Auto-test 10 : Expliquez en trois phrases ce que c'est que l'évaluation ?**

Evaluer c'est mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster, mettre en cohérence. L'évaluation est un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue de nos actions.

L'évaluation pédagogique vise à fournir à l'enseignant un ensemble de moyens qui lui permettent d'améliorer la qualité des décisions qu'il lui faut prendre pour assurer le succès de l'apprentissage chez l'élève. Elle est intimement intégrée au processus d'apprentissage.

**Auto-test 11: Donnez les éléments constitutifs d'une grille d'évaluation**

Les critères, les indicateurs et la pondération.

**Auto-test 12: cochez la bonne réponse**

**La remédiation est par définition :**

La prise en charge des difficultés des apprenants **x**

La correction de quelques erreurs des élèves

La punition que l'on donne aux élèves qui ne trouvent pas les exercices

Les appréciations faites par l'enseignant sur une copie

**Auto-test 13: Cochez les bonnes réponses**

**L'accompagnement :**

- favorise le renouvellement des pratiques par le réinvestissement des apprentissages réalisés en salle de classe auprès des élèves ; **X**
- fait preuve d'un comportement autoritaire ;
- prend en compte les préoccupations de l'enseignant ; **X**

- impose à l'enseignant ce qu'il doit faire.

**Auto-test 14: Donnez trois éléments à prendre en compte dans une analyse de Pratique**

- Créer un climat de confiance : prendre en compte ses préoccupations, mettre en place une posture de reconnaissance, la valoriser,
- développer des interactions, des échanges
- trouver des points d'entrée, de discussions

**BILAN**

Ce livret permet aux directeurs d'école de s'approprier les qualités d'un leader pédagogique afin de changer de comportement pour une meilleure gestion des enseignements apprentissage.

Selon toi les thématiques repérés et traités dans ce livret cadrent-ils avec ta préoccupation sur le leadership pédagogique ?

Si oui, ce livret a-t-il réellement touché du doigt tous les problèmes liés aux qualités d'un leader pédagogique pour un changement de comportement et la réussite scolaire?

.....  
.....

Au cas échéant, que suggères-tu pour son amendement ?

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

Pourras-tu attester l'atteinte des objectifs à travers les activités que nous t'avons suggérés ?

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

Après avoir mis en œuvre, les activités proposées, pourras-tu affirmer que tu as compris les thématiques développées ?

.....  
.....

.....A

u cas échéant, quels dispositifs de remédiation comptes-tu mettre en place ?

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

Dans la mise en œuvre de cette séquence, as-tu été confronté à quelques difficultés que ce soit ? Si oui, énumère-les.

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