MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE L'ALPHABETISATION
****
SECRETARIAT GENERAL
****
DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION FORMELLE
****
DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION PRESCOLAIRE ET DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

BURKINA FASO
****
Unité – Progrès – Justice

MODULE DE FORMATION DES DIRECTEURS DE CEEP EN TECHNIQUES DE SUPERVISION

Cahier de participant

AOUT 2016

Table des matières

INTRODUCTION 4
CHAPITRE I : LES GENERALITES SUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 5
I. LA DEFINITION DE CONCEPTS 5
- La supervision 5
- La supervision pédagogique/visite de classe 5
- Le suivi 6
- L'encadrement de proximité 6
II. LES BUT ET OBJECTIFS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 6
1. Le but de l'encadrement de proximité 7
2. Les objectifs de l'encadrement de proximité 7
CHAPITRE II : FONCTIONS ET EXIGENCES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 8
I. LES FONCTIONS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 8
1. Le contrôle 8
2. L'évaluation 8
3. L'appui et soutien 9
4. L'animation ou le renforcement des capacités 9
5. Le suivi 9
II. LES PRINCPES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 10
III. LES EXIGENCES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 12
CHAPITRE III : LES RESPONSABILTES PEDAGOGIQUES D'UN DIRECTEUR DE CEEP 14
I. LES ATTRIBUTIONS DU DIRECTEUR DE CEEP 14
II. LES AUTRES RÔLES DU DIRECTEUR 15
CHAPITREIV : LES ACTIVITES D'ENCADREMENT DE PROXIMITE 17
I. L'EXAMEN DES CAHIERS DE PREPARATION 17
II. LA REUNION PEDAGOGIQUE 17
III. LA JOURNEE PEDAGOGIQUE 18
IV. LA VISITE DE CLASSE/SECTION 18
CHAPITRE V : LES TECHNIQUES ET OUTILS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 21
I. LES TECHNIQUES DE L'ENCADREMENT 21
II. LES OUTILS 22
CHAPITRE VI : LES RÔLES ET QUALITES DE L'ENCADREUR DE PROXIMITE 27

I. LES RÔLES 27
II. LES QUALITES 28
CHAPITRE VII : LES DIFFICULTES LIEES A LA FONCTION DU DIRECTEUR DE CEEP ET LES RESISTANCES A L'ENCADREMENT DE PROXIMITE 31
I. LES RESISTANCES A L'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE DE PROXIMITE 31
1. L'autonomie professionnelle 31
2. La reconnaissance de l'autorité 31
3. La peur du contrôle et de l'évaluation 32
II. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES DIRECTEURS DE CEEP 33
CONCLUSION 37

INTRODUCTION

L'encadrement pédagogique est une activité qui a pour but d'apporter une réponse aux questions du personnel pédagogique afin d'assurer leur progrès professionnel.

Quant à l'encadrement de proximité, elle fait référence à l'ensemble des missions de suivi, de supervision et de contrôle auxquelles sont astreints tous responsables de structure éducative.

Il occupe une place prépondérante dans l'amélioration de la qualité de l'éducation des structures éducatives. Du fait de la proximité des acteurs (encadrés et encadreur), les difficultés de mise en œuvre de certaines activités sont régulièrement et précocement décelées et les solutions sont vite proposées.

Pour ce qui est de l'éducation préscolaire, les directeurs de CEEP sont commis aux tâches d'encadrement de proximité. Des difficultés sont néanmoins perceptibles dans l'exécution de cette mission du fait d'un défaut de maîtrise des techniques de supervision par les directeurs de CEEP.

Ce module qui s'inspire des difficultés rencontrées par les encadreurs de proximité vise à fournir aux directeurs de CEEP les rudiments nécessaires à un bon exercice de leurs responsabilités vis-à-vis des éducateurs de jeunes enfants et des moniteurs d'éducation de jeunes enfants dont ils ont la charge. Il s'articule autour de sept chapitres qui intègrent aussi bien des généralités sur l'encadrement de proximité que des stratégies et conseils pratiques nécessaires à la réussite des activités d'encadrement de proximité dans les CEEP.

CHAPITRE I : LES GENERALITES SUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

I. LA DEFINITION DE CONCEPTS

- La supervision

La supervision, selon Legendre (2005), est l'ensemble des opérations critiques d'observation, d'analyse et d'interprétation, par lequel on vérifie la cohérence entre les pratiques et la politique institutionnelle, et l'on décide des opérations à entreprendre (planification, direction, organisation, contrôle, évaluation) pour maintenir et améliorer la qualité. La supervision est une activité de vérification des pratiques en lien avec les normes et les prescriptions.

- La supervision pédagogique/visite de classe

La supervision pédagogique (Bouchamma et al. 2006) est une activité de relation d'aide individuelle qui vise l'amélioration du processus enseignement-apprentissage. Elle est considérée comme une aide apportée aux enseignants afin de mener à bien leur travail.

La supervision pédagogique est un processus qui consiste à porter un regard critique conjoint sur l'acte éducatif. C'est à la fois une action de contrôle et une aide.

La supervision pédagogique est un contrôle en ce sens qu'il vise à s'assurer que le personnel accomplit ses activités de façon satisfaisante. Elle est une aide parce qu'elle est une activité destinée à améliorer l'acte pédagogique ; assistance et guidage du personnel afin de le rendre plus performant dans la réalisation de son travail.

Selon la Commission Scolaire de Montréal (2005), la supervision pédagogique est un outil de grande importance dans le système éducatif.

Concrètement elle vise à :

- s'assurer du déroulement effectif des activités pédagogiques ;

- orienter l'action des éducateurs vers l'atteinte des objectifs et communiquer les finalités éducatives;
- améliorer la prestation des éducateurs ;
- donner les moyens d'évaluation des performances individuelles ou d'équipe ;
- identifier les écarts entre les performances obtenues et celles attendues ;
- rechercher ensemble les solutions aux problèmes pédagogiques décelés et veiller à leur mise en œuvre ;
- aider les éducateurs à assurer leur promotion professionnelle ;
- établir un climat de confiance et de respect mutuel ;
- insuffler un dynamisme entre les acteurs et encourager les bonnes initiatives.

- Le suivi

Le suivi c'est la collecte, le traitement et l'analyse de manière continue des informations pour une bonne exécution des activités. On regarde ce qui est réalisé par rapport à ce qui a été prévu. Il permet de garder le travail sur la bonne voie et de faire savoir si les choses se passent bien ou mal et de les corriger au besoin.

Le suivi est l'activité d'enregistrement continu des informations relatives à la mise en œuvre des activités, à l'atteinte des objectifs et à la progression qu'on s'est fixé comme chronogramme. Le suivi ne peut s'effectuer qu'au moment même où se produit la mise en œuvre des actions.

- L'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité fait référence à l'ensemble des missions de suivi, de supervision et de contrôle auxquelles est astreint tout responsable d'une structure éducative envers ses collaborateurs immédiats. L'encadrement de proximité est constitué des activités suivantes : la visite de section, l'examen (appréciation) des cahiers de préparation, les rencontres pédagogiques (réunion pédagogique, journée pédagogique, animation pédagogique).

II. LES BUT ET OBJECTIFS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

1. Le but de l'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité a pour but d'assurer le bon fonctionnement du système éducatif à travers l'amélioration professionnelle du personnel éducatif et la contribution à la qualité de l'acte pédagogique

2. Les objectifs de l'encadrement de proximité

Les objectifs de l'encadrement pédagogique de proximité sont :

- soutenir le personnel dans la réalisation de ses tâches éducatives;
- contrôler le niveau d'application des programmes ;
- favoriser le développement d'une relation de confiance ;
- créer un climat propice à l'animation dynamique des écoles;
- recueillir et apprécier les préoccupations du personnel ;
- diagnostiquer les besoins de formation ou de perfectionnement du personnel;
- permettre à chaque éducateur de donner le meilleur de lui-même et de se réaliser pleinement ;
- améliorer les compétences des acteurs de terrain ;
- développer la motivation au sein du personnel / motiver le personnel ;
- accroître l'efficacité des prestations ;
- assurer la qualité de l'éducation.

CHAPITRE II : FONCTIONS ET EXIGENCES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

I. LES FONCTIONS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

L'encadrement de proximité joue un rôle prépondérant dans l'organisation, le fonctionnement et le perfectionnement des différentes structures éducatives. L'encadrement est à la fois supervision pédagogique, contrôle, évaluation, appui, renforcement des capacités et suivi.

1. Le contrôle : respect des normes, programmes, méthodes, etc.

C'est un examen ponctuel de l'évolution des activités par une autorité administrative qui peut déboucher sur une sanction (négative ou positive). C'est une vérification, une inspection attentive de la régularité d'un acte, de la validité d'une pièce, de la conformité des pratiques avec la méthodologie. En ce qui concerne le milieu éducatif, il faut entendre par ce terme, la vérification de l'application des lois, dispositions règlementaires, les instructions et directives scolaires, la recherche d'information sur les besoins, les réalisations, les difficultés, la vérification du travail fait dans les structures scolaires ou préscolaires. L'encadrement de proximité de par l'examen régulier du cahier de préparation, les observations faites lors des visites de section, les échanges pendant les réunions pédagogiques permet au directeur d'apprécier le respect des normes.

2. L'évaluation : repérer ce qui a réussi, ce qu'il faut améliorer ou modifier

L'évaluation se définit comme étant une démarche qui consiste à déterminer et à appliquer des normes et des critères dans le but de porter un jugement sur les différentes composantes du programme tant au stade de sa conception que de sa mise en œuvre, ainsi que sur les étapes du processus de planification qui sont préalables à la programmation. (Raynald, Pineault, Carole Daveluy, Ottawa 1995). C'est une activité périodique. C'est en quelque sorte un bilan aussi exhaustif que possible de l'action, fait soit en début, soit en cours, soit en fin d'exercice. Elle

consiste plus précisément à apprécier si les objectifs poursuivis à travers les activités du service ont été totalement, partiellement ou non atteints.
En tant qu'échange interactif entre professionnel, les activités d'encadrement de proximité permettent aux protagonistes de l'activité d'apprécier les aspects de la pratique professionnelle à parfaire et ceux qui sont déjà bien menés.

3. **L'appui et soutien** : coaching, accompagnement pédagogique

Les activités d'encadrement sont un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une structure grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus de mise en œuvre des activités pédagogiques. C'est le moyen par lequel on **marche avec un compagnon, sans être devant ni derrière**, tout en l'aidant à découvrir le chemin.

4. **L'animation ou le renforcement des capacités** : formation continue du personnel éducatif

L'encadrement de proximité est une activité de renforcement des capacités des acteurs de l'éducation. C'est un ensemble d'activités développées pour améliorer les connaissances, le savoir-faire, les aptitudes et la résorption des difficultés. A travers ces activités, l'encadreur de proximité procède à un diagnostic des difficultés vécues par les personnels des structures et met en place, de concert avec les EJE et les MEJE, un calendrier pour les divers échanges (sous forme de supervision, de rencontre pédagogique avec thème, d'observations à faire à l'issue de l'examen du cahier de préparation).

5. **Le suivi**

Le suivi est un système de surveillance continue de l'exécution des activités d'un programme. C'est une activité qui permet de suivre l'avancement d'un programme. Plus concrètement, il vise à s'assurer de la disponibilité des ressources requise, que le travail et les résultats attendus se déroulent conformément au plan préétabli et selon les normes en vigueur. Il doit identifier les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent, permettant ainsi le choix et la mise en œuvre d'actions correctrices afin d'assurer le bon déroulement des activités.

II. LES PRINCPES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

Pour mieux comprendre les activités d'encadrement de proximité, il importe d'énumérer les principes qui gouvernent sa pratique. Ces principes reposent sur les buts assignés à l'encadrement pédagogique. les principes essentiels pouvant être retenus :

A. Le principe de la coopération

Le principe de la coopération sous-tend la relation entre les diverses ressources professionnelles. Les différentes résistances et les difficultés de réalisation de l'encadrement de proximité sont surmontées lorsque la coopération entre l'encadreur et l'éducateur est établie. Dans ces conditions, l'activité d'encadrement sera réussie dans un climat empreint de cordialité et d'efforts.

B. Le principe de l'utilité réciproque

Le principe de l'utilité réciproque établit que l'activité d'encadrement doit être utile à tous les intervenants et chacun y a droit. Elle ne sert pas que les cas désespérés ou les situations pénibles ; elle peut également aider les personnes en difficulté, stimuler celles qui fournissent une bonne performance mais qui pourraient faire mieux, motiver ou conserver la motivation de celles qui offrent un bon rendement et veulent maintenir un niveau d'excellence. Ce principe sous-tend un service généralisé aux personnes et à leurs activités pédagogiques.

C. Le principe de l'adaptation

Le principe de l'adaptation est complémentaire au deuxième. Tout en reconnaissant que l'encadrement doit s'appliquer à tous, il souligne la nécessité de l'adapter aux besoins individuels. Ce n'est pas seulement une question d'adaptation aux problèmes particuliers. Par exemple, certains éducateurs présentant une performance comparable peuvent vouloir améliorer leur rendement, ce qui veut dire que les interventions doivent être de même nature : l'un sera invité à se perfectionner, un autre, à recevoir de l'aide individuelle, un autre encore, à revoir ses attitudes, et ainsi de suite. L'encadrement ne doit pas être basé sur des interventions standardisées. A des diagnostics différents correspondent des correctifs différents.

D. Le principe de la définition des objectifs

Ce principe se base sur le besoin de clarifier les objectifs et leurs implications. Objectifs personnels, professionnels et institutionnels doivent être précisés,

compris et acceptés par chaque intervenant à partir de leur nature et de leurs conséquences.

E. Le principe de l'amélioration du système éducatif

L'essence du bien-fondé de l'encadrement réside dans la nécessité d'améliorer le système éducatif. Que ce soit par son aspect contrôle, vérification et évaluation ou par son aspect support, aide et conseil, l'encadrement vise à faire progresser le fonctionnement des individus et des organisations. Cette amélioration porte sur plusieurs points :

- la performance des éducateurs dans leur travail professionnel d'éducation des jeunes enfants ;
- la relecture des programmes d'activités en tenant compte des difficultés rencontrées par les apprenants, des finalités de l'éducation et des contraintes de l'enseignement de certaines notions ;
- les services éducatifs fournis par des personnes autres que les enseignants et qui ont une influence sur le travail des enseignants ou sur la vie des enfants ;
- la relation du personnel scolaire avec le milieu, constitué en particulier des parents et de tout intervenant dans le processus éducatif.

F. Le principe de la détermination des rôles

La détermination des rôles de l'encadrement dépend des postes de certaines personnes dans l'organisation. Le directeur et les éducateurs ont chacun une responsabilité dans l'encadrement mais de nature et d'intensité différentes. L'encadrement repose donc sur la précision des rôles, de leur interdépendance et de leur complémentarité.

G. Le principe lié à la temporalité

L'encadrement, en l'occurrence, la visite de classe/section est une opération à la fois de court terme et de moyen terme. Ce n'est pas une intervention uniquement pour régler des problèmes immédiats, mais il doit se situer dans une action continue et intégrée à des objectifs d'amélioration de l'éducation.

H. Le principe de la complicité

L'action d'encadrement de proximité met en branle des éducateurs et le directeur de CEEP. La réussite de ces activités dépend essentiellement du niveau

de coordination, d'entente et de complémentarité des acteurs de l'institution scolaire (le CEEP).

I. Le principe de la nécessité de la recherche

Ce principe soulève la nécessité d'effectuer de la recherche à des fins d'encadrement. La recherche et les expériences analysées doivent constituer des sources privilégiées d'informations pour éviter les erreurs, sécuriser le personnel et évaluer les outils pour mieux accompagner le travail éducatif.

J. Le principe de la planification de l'encadrement

La mise en œuvre de l'encadrement doit s'opérer suivant un programme bien élaboré. Ce programme sera appliqué et évalué régulièrement. L'encadrement de proximité vise à aider, à évaluer et à améliorer le travail des autres et il convient que cette activité soit planifiée de concert avec tous les acteurs.

K. Le principe de l'adaptation au changement

Le principe de l'encadrement vise tout le phénomène du changement. L'école se situe dans un environnement qui presse vers la maitrise du changement. Encadrer veut donc dire intervenir à différents niveaux et de différentes façons pour que les changements soient intégrés et utilisés comme source d'amélioration et non comme occasion de conflit.

III. LES EXIGENCES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

L'activité d'encadrement de proximité, à l'instar des autres pratiques dans le domaine de l'éducation, repose sur des normes et des obligations auxquelles est astreint l'encadreur dans la mise en œuvre de l'activité. Ces exigences sont entre autres :

- **La nécessité d'une bonne préparation et programmation**

Les activités d'encadrement de proximité revêtent une importance cardinale dans l'organisation et le fonctionnement des structures éducatives. De ce point de vue, elles doivent faire l'objet d'une préparation minutieuse au préalable. A travers cette préparation, l'encadreur de concert avec ses éducateurs vont s'accorder sur les dates des différentes activités au programme.

- **La disponibilité des moyens**

La réussite d'une activité est fortement liée aux moyens mis en œuvre pour sa réalisation. C'est pourquoi, l'encadrement de proximité est toujours précédé

d'une organisation. Ainsi, les acteurs de la structure doivent veiller à rendre disponibles les moyens matériels et humains nécessaires à l'activité.

- **L'élaboration des outils et des objectifs**

Toute activité pédagogique doit avoir des objectifs clairs et mesurables. L'encadrement de proximité ne déroge pas à cette règle. Des outils d'analyse et de synthèse seront donc conçus pour les différentes activités de l'encadrement pédagogique.

- **La connaissance et le respect des principes de la profession**

L'activité d'encadrement de proximité au préscolaire est dévolue aux seuls professionnels de l'éducation préscolaire. Sa pratique se fait conformément aux principes déontologiques de l'emploi. L'encadrement de proximité exige des compétences professionnelles certaines et une bonne expérience.

- **Le respect**

L'encadrement de proximité s'opère dans un cadre empreint de sentiment de considération, d'égard voire de vénération. C'est une séance de travail qui impose des échanges courtois pour ne pas heurter l'amour propre des différents acteurs.

- **La maîtrise des connaissances théoriques de l'encadrement de proximité**

Les activités d'encadrement de proximité reposent sur des règles et des principes sur lesquels l'encadreur doit se baser. Ces techniques et principes doivent être maitrisés pour éviter l'amateurisme et le tâtonnement.

- **Le climat de confiance et l'existence d'un besoin de l'encadrement**

Chaque activité vise à répondre à un besoin précis. L'activité d'encadrement doit se dérouler dans un rapport de confiance mutuelle. De la confiance qu'il y a entre les acteurs dépendra le niveau d'adhésion de chacun et l'application des observations et recommandations qui en découleront.

La bonne connaissance des exigences de l'encadrement et leur prise en compte permettent au directeur de CEEP d'assumer son rôle avec une grande responsabilité.

CHAPITRE III : LES RESPONSABILTES PEDAGOGIQUES D'UN DIRECTEUR DE CEEP

I. LES ATTRIBUTIONS DU DIRECTEUR DE CEEP

Lorsqu'on parle des encadreurs pédagogiques au préscolaire, on se réfère communément aux inspecteurs d'éducation de jeunes enfants. Le rôle d'encadreur pédagogique des directeurs de CEEP est le plus souvent occulté. Un tel oubli est d'autant plus déplorable en ce sens que les cadres de cette catégorie sont en mesure, beaucoup plus que les autres, de jouer un rôle privilégié et déterminant pour la mise en pratique des orientations pédagogiques évoquées, du fait même de leur présence continue auprès des éducateurs dont ils sont censés assurer non seulement le contrôle administratif, mais aussi la coordination pédagogique. Le directeur se révèle donc un encadreur de premier plan. A ce titre il est chargé de /d' :

- concevoir et faire exécuter le projet pédagogique ;
- superviser et coordonner les activités pédagogiques, socio – sanitaires et nutritionnelles ;
- organiser le travail et élaborer un emploi de temps de l'établissement ;
- assurer la sécurité des enfants et des contacts avec les parents d'enfants ;
- exécuter des visites de classe ;
- viser les cahiers de préparation ;
- planifier les différentes activités pédagogiques d'autoformation et de renforcement de capacités (Animation Pédagogique, journées pédagogiques …)
- tenir une section et organiser des activités modèles pour les autres éducateurs ;
- tenir des réunions de service et/ou avec d'autres services et institutions ;

▪ créer des possibilités de formation continue des collègues et de formation pratique des élèves stagiaires en collaboration avec les institutions de formation ;

- rédiger des rapports d'activités ;
- veiller à l'élaboration, à l'exécution et à l'évaluation des projets pédagogiques (viser les projets pédagogiques finalisés qu'il transmet aux supérieurs hiérarchiques) ;
- approuver les plannings hebdomadaires ;
- résoudre les problèmes, les difficultés et les conflits pédagogiques au sein de la structure ;
- collecter et synthétiser les données statistiques ;
- noter et évaluer les éducateurs ;
- de répondre aux inspecteurs d'éducation de jeunes enfants, aux inspecteurs du travail ou de toute personne dûment mandatée par l'administration publique pour le suivi, l'évaluation ou la supervision des CEEP.

II. LES AUTRES RÔLES DU DIRECTEUR

Au-delà de ses attributions pédagogiques et administratives, le directeur du CEEP en sa qualité de premier responsable doit se montrer également leader, symbole et manager.

- **Le Directeur comme leader**

L'organisation se tourne vers celui qui est à sa tête pour y trouver la direction à suivre, le conseil et la motivation. Dans son rôle de leader, le directeur définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera.

« C'est généralement le directeur qui « donne le … ou la … » à l'organisation : il peut assurer le succès de l'entreprise s'il infuse énergie et vision à toute la hiérarchie. Au contraire, son incapacité ou sa négligence peut faire stagner l'organisation » (Harbison et Myrs, 1959, pp.15 – 16).

L'exercice du leadership entraîne des relations interpersonnelles entre le leader et ceux qu'il dirige. Dans le groupe informel, le leader est généralement suivi à cause de son pouvoir physique ou charismatique. Dans l'organisation formelle, où il est la plupart du temps nommé par une autorité supérieure, le directeur doit fréquemment s'appuyer sur les pouvoirs attachés à sa fonction.

Exemple : le directeur d'une structure d'éducation préscolaire publique est nommé par arrêté ministériel sur proposition du directeur provincial et celui

d'une structure d'éducation préscolaire privée le fondateur de l'établissement. C'est de ces instances supérieures qu'il détient son mandat.

- **Le Directeur comme symbole**

Le plus simple et le plus fondamental des rôles du Directeur est celui de symbole. A cause de l'autorité formelle dont il est investi, le Directeur est un symbole, ce qui lui impose des obligations. Certaines d'entre elles sont de nature banale, d'autres demandent plus d'inspiration ; toutes entraînent une activité de nature interpersonnelle. Le directeur doit dans ces conditions incarner des valeurs certaines pour une crédibilité et une renommée véritables de la structure dont il est le responsable.

« Le rapport du comité présidentiel sur la gestion administrative mentionne que le Président des Etat – Unis, outre son rôle de leader d'un parti politique au pouvoir, est « chef de la Nation au sens cérémonial du terme et le symbole de la solidarité nationale américaine » (1951, p.24)

- **Le Directeur comme manager**

Le directeur de CEEP joue un rôle de manager de premier plan du fait de son influence sur les autres agents. Le climat organisationnel est un concept très souvent utilisé pour exprimer le fonctionnement d'une structure. Le management est donc une stratégie d'organisation de l'environnement interne qui permet d'améliorer le moral des employés, la satisfaction du personnel et l'atmosphère de l'organisation. Tout directeur de CEEP a ce devoir d'être un manager à la hauteur des défis de son institution.

CHAPITREIV : LES ACTIVITES D'ENCADREMENT DE PROXIMITE

I. L'EXAMEN DES CAHIERS DE PREPARATION

Le visa du cahier de préparation est une activité administrative et pédagogique du directeur de CEEP. Mais en tant qu'encadreur de proximité, un examen de la préparation de l'éducateur lui permet de :

- mesurer le degré de compréhension de la méthodologie des différentes activités;
- repérer les difficultés dans l'élaboration des fiches pédagogiques de chaque activité ;
- apporter des recadrages dans le choix des exercices, du matériel…
- définir les besoins de formation continue des éducateurs.

L'examen régulier du cahier de préparation permet de mieux planifier et conduire les autres activités d'encadrement de proximité.

II. LA REUNION PEDAGOGIQUE

La réunion pédagogique est une occasion de formation continue du personnel éducatif. Elle est une rencontre d'échanges entre personnel éducatif d'une même structure éducative. Sa périodicité est déterminée en fonction des réalités de chaque structure (au moins deux fois dans le mois).

Présidé par le directeur du CEEP, cette rencontre permet au personnel d'échanger sur les différentes préoccupations pédagogiques rencontrées entre deux réunions.

Dans la pratique, le directeur :

- recueille en début de séance l'ensemble des préoccupations et les organise pour avoir l'ordre du jour de la rencontre ; il peut en outre y inclure des points qu'il juge pertinents suite à l'examen des cahiers de préparation ou d'une autre activité d'encadrement ;

- soumet ensuite chaque point de l'ordre du jour (préoccupation) à l'assemblée ;

- fait enfin la synthèse et donne la conduite à tenir ;

- fait le point des préoccupations non résolues et des stratégies de résolution sont définies ; il peut s'agir du recours à une tierce personne (IEJE ou toute autre personne compétente sur le sujet de la préoccupation) ou de l'organisation d'une journée pédagogique sur la question.

Dans tous les cas, le directeur veillera à la mise en œuvre des stratégies.

Chaque rencontre doit faire l'objet d'un rapport.

III. LA JOURNEE PEDAGOGIQUE

La journée pédagogique est également une activité d'encadrement de proximité. A la différence de la réunion pédagogique, la journée pédagogique se tient autour d'un thème d'intérêt pédagogique ou de la conduite d'une activité pédagogique. Le thème ou l'activité peut résulter des réunions pédagogiques.

Le directeur a un rôle primordial à jouer en tant qu'encadreur de proximité. Il peut animer l'exposé ou mener l'activité ou responsabiliser un éducateur ; dans tous les cas, il doit participer pleinement à l'atteinte des objectifs de la journée pédagogique. Le recours à une personne ressource est possible.

IV. LA VISITE DE CLASSE/SECTION

1. Définition

La visite de classe/section est une activité d'encadrement de proximité permettant à un directeur de CEEP d'observer les pratiques professionnelles d'un éducateur en vue d'apporter les critiques nécessaires à leur amélioration. La section et les pratiques pédagogiques sont en effet les indicateurs pertinents pour s'informer de la qualité et de l'efficacité de la pratique professionnelle et, par voie de conséquence, d'un éducateur.

Une visite de classe/section a une visée formative; elle n'a pas pour fonction de juger ou d'évaluer.

2. L'organisation d'une visite de classe

Une visite de classe se structure autour de trois étapes principales : la rencontre préparatoire, le déroulement de la visite et le feedback.

a- La rencontre préparatoire

La réunion préparatoire, de l'avis d'ETHIER G. (1989), est un moment crucial du processus de visite de classe en ce sens qu'il permet d'affronter toutes les difficultés et de les aplanir. Ainsi les objectifs doivent être précisés et faire consensus de manière à atténuer les résistances, à motiver les encadrés et à orienter le reste du processus.

Pratiquement, la rencontre préparatoire permet à l'encadreur pédagogique (le directeur) et à l'encadré (MEJE et EJE) de planifier l'activité de visite de classe. Cette rencontre peut également se tenir avec l'ensemble du personnel d'encadrement de la structure. A cette occasion, il est :

- défini le planning des visites de classe qui peut être mensuel, trimestriel ou annuel : cette planification permet d'informer le personnel et de requérir son adhésion à l'activité ; elle tient compte de l'ancienneté de l'éducateur, du profil, etc.. Un directeur pourra par exemple , en début de parcours tout au moins, consacrer une bonne partie de son temps à des collègues débutant ou nouveaux dans son CEEP, quitte à délaisser quelque peu les éducateurs chevronnés, qu'il connaît bien et en qui il a toute confiance ;
- noté les difficultés spécifiques de chaque membre de l'équipe pédagogique de la structure : la connaissance préalable des difficultés de l'éducateur permet à l'encadreur d'en accorder une attention particulière lors de la visite de la section.

b- La visite proprement dite ou phase d'observation

Il consiste en une période d'observation en section pendant laquelle l'encadreur doit tenir compte des difficultés signalées par l'éducateur. L'utilisation d'un outil de collecte de données est nécessaire. Ainsi, tout en ayant à l'esprit les difficultés de l'éducateur, il accordera une attention :

- à l'organisation de la classe : elle concerne la gestion de l'espace (disposition des coins et ateliers, disposition des enfants, des outils de la section (matériel pédagogique, jeux, tableau, livrets pédagogiques, affichages didactiques et esthétiques, travaux des enfants, affichage éphémère, listes des chants, poésies) et les outils règlementaires et fonctionnels (le registre d'appel des enfants, le règlement intérieur, le tableau synoptique du projet pédagogique, l'emploi du temps, le cahier journal, etc.)
- aux situations d'apprentissage : fiche pédagogique, le matériel utilisé, la gestion du groupe classe, la démarche pédagogique, les exercices, les consignes, l'évaluation des apprentissages, la gestion du temps;
- aux relations pédagogiques : il s'agit de l'attitude de l'éducateur envers les enfants, la voix, le gestuel, l'adaptation du langage, l'écoute des enfants, la prise en compte des besoins des enfants ;

Au cours de l'observation, l'encadreur doit se faire oublier au mieux aussi bien par les éducateurs que par les enfants. Il gardera ses remarques et commentaires pour l'entretien conseil ou feedback ; même s'il est parfois difficile de rester

impassible devant certains dérapages, intervenir est sûrement le meilleur moyen pour déstabiliser l'éducateur et le décrédibiliser auprès de ses enfants.

c- Le feedback ou l'entretien conseil

C'est la rencontre bilan. L'encadreur permettra d'abord à l'éducateur de faire son autocritique ; il fera à son tour ses observations (points positifs et points à améliorer). Un accent particulier sera réservé aux difficultés relevées lors de la prestation. Les propositions d'amélioration sont les points essentiels de ce feedback et se doivent être énoncées clairement et assorties de stratégies de mise en œuvre. Les propositions d'une première visite peuvent entrainer un réajustement de la planification initiale.

3- Les suites d'une visite de section

Le suivi des propositions d'amélioration est la principale activité de l'encadreur et de l'éducateur après l'entretien. L'élaboration d'un compte rendu n'est pas systématique. Cependant, dans le cas de problèmes jugés graves et récurrents, l'encadreur pourra alors faire un rapport de visite afin qu'il reste des traces écrites de ce qu'il a vu et dit. Une copie du rapport doit être remise à l'éducateur supervisé.

CHAPITRE V : LES TECHNIQUES ET OUTILS DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

Pour mener à bien ses activités d'encadrement de proximité, l'usage d'un certain nombre de techniques et d'outils est requis.

I. LES TECHNIQUES DE L'ENCADREMENT

En matière d'encadrement pédagogique, l'encadreur utilise deux principales techniques de recueil d'informations : l'observation et l'entretien.

1.1. L'observation

L'observation est une technique très importante de la supervision. C'est action de regarder avec attention et en tirer des conclusions.

L'encadreur observe pour s'assurer de l'exécution correcte des tâches et identifier les insuffisances.

Elle peut porter sur l'organisation, les gestes, la tenue, la façon de parler, l'aspect du visage, l'environnement, etc. Elle permet de découvrir les problèmes non exprimés, de cerner les difficultés de l'éducateur, de constater l'effort fourni et d'apprécier.

1.2. L'entretien

L'entretien est une technique d'approfondissement du travail d'observation. Le permet de faire le point de ce qqui a été observé. Il s'agit de faire des échanges entre le superviseur et le supervisé dans une perspective d'appui et de conseil.

C'est une technique essentielle qui doit permettre au supervisé d'expliquer ses difficultés et au superviseur de comprendre les préoccupations de ce dernier afin de l'aider.

Selon le cas, il peut s'agir d'un entretien de soutien et d'aide ou d'un entretien de contrôle.

II. LES OUTILS

2.1. La grille d'observation ou fiche de suivi

Comme son nom l'indique, cet outil permet à l'encadreur pédagogique d'observer et d'apprécier la pratique classe. La grille doit contenir :

- des généralités qui intègrent les éléments comme l'identification de l'établissement, la date de l'activité, la section, le profil de l'agent, son ancienneté, le numéro de la visite…
- des éléments d'appréciation proprement dits comme le titre (conformité avec le programme), l'examen de la fiche pédagogique (forme et fond), l'organisation matérielle (salle d'activité et aire de motricité), la prestation et les attitudes de l'éducateur, etc.

Il n'existe pas de modèle standard de fiche de suivi. Elle est surtout fonction des objectifs poursuivis. Toutefois, les inspecteurs d'éducation de jeunes enfants réunis à l'occasion de l'atelier d'harmonisation des pratiques en éveil math et prélecture en avril 2016 ont proposé la fiche de suivi ci-dessous :

MIISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE L'ALPHABETISATION

REGION

DIRECTION REGIONALE….

DIRECTION PROVINCIALE

CIRCONSCRIPTION D'EDUCATION DE BASE DE…

CENTRE D'EVEIL ET D'EDUCATION PRESCOLAIRE PUBLIC DE…….

BURKINA FASO

Unité- Progrès - Justice

FICHE DE SUIVI DES ACTIVITES PEDAGOGIQUES

I. GENERALITES

Section :

Agent : Ancienneté : Emploi :

Activité : Titre :

Date :

II. APPRECIATION DES ELEMENTS DU SUIVI

Critères/Indicateurs	**Niveau d'appréciation**				**Observations**
	I	P	B	TB	
Titre					
Conformité avec le programme d'activités					
Le respect de l'emploi du temps					
Examen de la fiche pédagogique : Forme					
Présentation de la fiche					
Respect de la méthodologie					

Examen de la fiche pédagogique : Fond					
Formulation des objectifs					
Congruence des objectifs					
Pertinence de la motivation					
Adaptation des exercices					
Progression des exercices					
Organisation matérielle : e*n salle*					
Mobiles et affiches pédagogiques					
Disposition des coins et ateliers					
Equipement des coins et atelier en matériel adéquat					
Organisation matérielle : aire de motricité					
Matérialisation de l'aire de motricité					
Adéquation du matériel					
Diversité du matériel					
Déroulement (prestation)					
Disposition des enfants					
Clarté et précision des consignes					
Adaptation du langage					
Gestion du temps et de l'espace					
Participation des enfants					
Conduite du roulement					
Respect de la méthodologie					
Maîtrise des enfants					
Voix pédagogique					
Valorisation des enfants					
Verbalisation					
Attitudes					
Tenue vestimentaire					
Maîtrise de soi					

OBSERVATIONS GENERALES

III. Entretien

- Autocritique (forces et faiblesses)

- Critiques (aspects positifs, aspects à améliorer)

- Suggestions

Conclusion

LEGENDE

I= Insuffisant**.** **P = P**assable**.** **B= B**ien. **TB=** Très Bien

2.2. Le guide d'entretien

Dans ses activités quotidiennes d'encadreur de proximité, le directeur de CEEP est amené à diriger des entretiens individuels ou de groupe. Le plus souvent l'entretien fait suite à une activité de visite de section. Dans tous les cas, il ne s'improvise pas et le guide d'entretien est un outil pertinent. Il situe les points essentiels qui seront abordés au cours de l'entretien. Il est une boussole pour l'encadreur et donne plus d'efficacité aux échanges. Lorsque l'entretien fait suite à une activité de suivi, le guide d'entretien fait partie intégrante de la fiche de suivi (Confère fiche de suivi).

2.3. Le rapport

Comme toute activité, un rapport doit être rédigé après les activités d'encadrement de proximité. Au-delà de la valeur administrative du rapport, il permet de :

- faire un bilan de l'activité d'encadrement ;
- planifier une activité future en s'inspirant des résultats de la précédente ;
- suivre la progression des éducateurs sur le plan pédagogique.

Le rapport d'une activité d'encadrement pédagogique doit contenir :

- l'introduction qui présente la structure (le CEEP) et les objectifs de l'activité
- le déroulement de l'activité qui fait la synthèse des grandes étapes de l'activité.
    - Ex : pour une activité de visite de section, le déroulement fait la synthèse des observations en s'inspirant de la fiche de suivi en dégageant les points forts et les insuffisances, la synthèse de la rencontre d'échanges en insistant sur les mesures prises (propositions et suggestions d'amélioration)

- La conclusion qui fait une appréciation globale de la conduite de l'activité : les difficultés éventuelles et les suggestions pour les prochaines activités.

CHAPITRE VI : LES RÔLES ET QUALITES DE L'ENCADREUR DE PROXIMITE

L'encadrement de proximité est avant tout une relation d'aide entre professionnels (Luc Girard 1984). Le premier (le directeur du CEEP) conduisant un certain nombre d'activités en vue de l'amélioration professionnelle du ou des seconds (MEJE et EJE placés sous sa coupe). Les impératifs d'une telle mission exigent du directeur d'assumer un certain nombre de rôles nécessitant des qualités particulières.

I. LES RÔLES

L'encadreur pédagogique de proximité doit être à la fois un leader, un animateur pédagogique, un gestionnaire pédagogique et un informateur.

- le leader : il impulse au groupe dont il a la charge une vision et un dynamisme lui permettant de remplir sa mission ; il est le guide du groupe ; il motive, forme et conseille les membres de son équipe ;
- l'animateur : il stimule, organise son équipe et l'aide à s'adapter aux changements (innovations pédagogiques) ;
- gestionnaire pédagogique : il veille au suivi du programme pédagogique, l'application des normes pédagogiques et des méthodes d'enseignement ;
- informateur : il s'informe régulièrement afin d'apporter l'information juste aux membres de son équipe.

  Il nous parait utile de rappeler ici quelques attributions du directeur de CEEP.

  a) **Au plan administratif**

  - rédaction et correspondance administrative
  - appréciation des demandes d'autorisation des collaborateurs
  - élaboration de l'emploi du temps
  - organisation des réunions
  - évaluation du personnel du CEEP

- coordination des activités pédagogiques, socio-sanitaires et nutritionnelles des différentes sections ;
- rédaction des rapports d'activités
- interface CEEP et l'environnement

b) **Au plan pédagogique**

- appui à l'élaboration du projet pédagogique
- visa des cahiers de préparation
- organisation des activités modèles pour les éducateurs
- supervision pédagogique (visite de classe)
- encadrement des élèves stagiaires
- direction des réunions pédagogiques

c) **Du point de vue de la gestion des ressources**

- élaboration du projet de budget du CEEP
- recouvrement des frais de scolarité
- participation à l'exécution du budget
- gestion des ressources humaines
- gestion des ressources matérielles
- participation à la gestion des ressources financières.

II. LES QUALITES

Un certain nombre de qualités sont requises pour jouer au mieux les rôles ci-dessus décrits.

- **La compétence**

On peut dire que c'est la qualité première. C'est la compétence qui donne du crédit à l'encadreur pédagogique. Il doit en effet avoir absolument une connaissance approfondie de l'éducation de jeunes enfants puisqu'il devra à la fois intervenir de manière professionnelle auprès des EJE et des MEJE (de son propre initiative ou lorsqu'il est sollicité) et corriger leurs erreurs. Il doit en outre maîtriser les processus d'apprentissage et être capable de se mettre dans la peau du supervisé confronté à des difficultés dans l'accomplissement de ses gestes professionnels pour parvenir à l'aider efficacement à surmonter ces difficultés (PATRICK A, 2012).

- **L'éthique professionnelle**

Les rapports humains sont souvent sources de contradictions et de conflits et, dans cette perspective, on doit dire que le rapport entre l'encadreur pédagogique et l'éducateur est lui affecté par ces difficultés puisqu'il s'agit ici d'encadrement, de soutien pédagogique et d'évaluation. Dans cette même perspective, on comprend que le travail d'encadreur pédagogique soit exigeant puisqu'il doit faire preuve d'une grande maîtrise en tout temps afin de :

- faire passer son message ;
- faire progresser l'éducateur dans ses pratiques pédagogiques, et éviter des réactions instinctives et émotives lorsqu'il se trouve confronté, par exemple, à la piètre performance d'un éducateur.

Par ailleurs, l'encadreur pédagogique ne doit pas outrepasser ses droits. Cela signifie, entre autres, le fait de ne pas abuser de son pouvoir et de ne pas transgresser certaines règles d'éthique comme la confidentialité et le consentement à l'activité de supervision.

- **La capacité d'écoute, de communication et d'analyse**

La communication est importante dans l'encadrement de proximité car le contexte est difficile (regard extérieur) et l'émotion entre souvent en jeu ; l'encadreur doit savoir peser les mots et éviter toute ambigüité ; il doit en outre être attentif aux réactions de l'éducateur et faire preuve d'une écoute et une attention réelles.

Le rôle d'encadreur requiert aussi une capacité d'analyse car le problème identifié au départ peut déboucher sur d'autres problématiques non prévues qu'il faudra pourtant traiter sans préparation et recul nécessaire. La capacité d'analyse le rendra apte à « décortiquer des problèmes, à en saisir la configuration, à en faire la synthèse et à clarifier les éléments essentiels pouvant servir à une intervention. » (Paré, Dumas et Laferrière 1982).

- **La confiance en soi et en l'autre**

Il est nécessaire de préserver un bon climat de confiance dans la relation encadré-encadreur. C'est ce climat qui pourra permettre à l'encadré de croire

qu'une amélioration dans son apprentissage est possible et, par le fait même, de surmonter les difficultés rencontrées dans l'acte d'enseigner. L'encadreur de proximité a le devoir d'aider le personnel éducatif à développer une bonne confiance en soi. À cette fin, il doit être capable d'entrer en relation pour gérer efficacement la charge émotionnelle du supervisé qui sera pratiquement mis à nu par la découverte du chemin qu'il lui reste à parcourir pour arriver à acquérir les compétences relatives à sa profession (Boutet et al., 2002).

- **L'acceptation du supervisé comme tel, attitude de non jugement**

L'encadreur de proximité est nécessairement dans une position d'autorité", même si elle est en soi très particulière et ne saurait être une attitude autoritaire. L'autorité se fonde en principe sur son expérience, sa position administrative et surtout sa compétence technique. Ce n'est pas une position dans laquelle "il sait mieux", ou qui lui permet de dire à l'éducateur ce qu'il ne fait *'pas bien'*";

La dynamique de la relation exige de l'encadreur d'accepter l'individualité de l'éducateur et de l'accompagner tant dans ses prouesses professionnelles que ses insuffisances certaines.

La sensibilité ou l'empathie aide l'encadreur pédagogique à sentir les besoins ou les difficultés d'un éducateur, d'être ouvert aux autres pour agir en conséquence. (Paré, et al cité par ETHIER G , 1989).

CHAPITRE VII : LES DIFFICULTES LIEES A LA FONCTION DU DIRECTEUR DE CEEP ET LES RESISTANCES A L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

I. LES RESISTANCES A L'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE DE PROXIMITE

Le directeur de CEEP a une double responsabilité dans l'encadrement de proximité : contrôler et conseiller. Bien que l'unanimité sur la finalité de l'encadrement de proximité se dégage facilement, des problèmes se font jour dans sa mise en œuvre. Les causes des résistances peuvent se regrouper en trois thèmes principaux selon ETHIER G (1989) qui sont : l'autonomie professionnelle, la reconnaissance de l'autorité et la peur du contrôle.

1. L'autonomie professionnelle

Les résistances face à l'encadrement pédagogique de proximité se caractérisent souvent par la remise en cause de l'autonomie professionnelle. En effet un éducateur peut se réclamer du besoin de protéger son autonomie en tant que professionnel. Il se dit formé et reconnu comme tel par un diplôme officiel ; aussi après sa période probatoire ou d'essai, il a fait ses preuves de compétences. Avec de tels arguments, il se dit apte de juger lui-même de la qualité de ses actions pédagogiques, de poser un meilleur diagnostic et établir les remèdes si sa performance a besoin d'amélioration.

Une telle résistance est sérieuse et l'encadreur pédagogique doit en tenir compte et surtout la respecter car l'autonomie professionnelle correspond « pour l'enseignant à l'expression de sa valorisation sur le plan personnel et à une forme d'autoréalisation. Elle est de plus une condition de travail où on lui reconnaît la faculté d'exprimer ses compétences. Superviser se ramène donc à un équilibre entre le besoin institutionnel d'intervenir auprès des enseignants pour assurer un travail de qualité et celui de permettre à ces mêmes enseignants de jouir de conditions propres à satisfaire leurs besoins professionnels. » (ETHIER G, 1989 :264)

2. La reconnaissance de l'autorité

La reconnaissance de l'autorité formelle du directeur de CEEP comme encadreur pédagogique attitré se pose. Les éducateurs sous sa coupe accepte plus facilement une intervention venant d'un inspecteur ou toute autre spécialiste du domaine (EJE expérimenté). Quand il s'agit du directeur de CEEP, la résistance à l'encadrement pédagogique se pose parce que la tendance est de lui reconnaitre une compétence administrative mais non une compétence pédagogique .Le directeur a donc un travail à faire afin de briser cette forme de

résistance liée à l'insuffisance d'autorité de compétence . Ce travail se résume d'une part au développement de sa compétence technique (maîtrise des méthodes et techniques d'apprentissage, des démarches méthodologiques, des différentes activités, le processus même de l'encadrement etc.) et d'autre part à sa capacité à trouver d'autres bonnes ressources pour aider l'éducateur (contacter d'autres personnes, recherche personnelle …).

Ce travail conduira à un changement de représentation du rôle du directeur dans l'accompagnement du personnel éducatif : perçu comme "juge autoritaire" il sera vu comme une compétence professionnelle à exploiter.

3. La peur du contrôle et de l'évaluation

L'encadrement de proximité surtout en son volet observation des pratiques-classe intègre le contrôle et l'évaluation ; ce qui suppose un jugement porté sur la valeur du travail d'une personne aussi insidieux soit-il ; il n'est donc pas surprenant qu'on n'obtienne pas l'adhésion des éducateurs à ce processus. Des recherches sur la supervision pédagogique, il ressort que la résistance résulte plus de l'usage qui sera fait du contrôle et de l'évaluation que des actions de contrôle et d'évaluation elles-mêmes. Autrement dit, l'observation des pratiques des éducateurs est conçue comme un moyen spécifique de vérifier si les objectifs d'apprentissage sont atteints et quels correctifs il est nécessaire d'apporter. Elle n'a pas une visée punitive ou coercitive. De l'avis de ETHIER G (1989), « c'est lorsque la supervision est vue comme une inspection et processus possible de coercition qu'elle suscite les plus fortes résistances.» Pour aplanir cette résistance, l'auteur susmentionné propose au directeur d'utiliser les résultats de son observation pour fournir l'aide appropriée aux éducateurs sous forme d'intervention, de support, de conseil venant de lui-même ou d'autres personnes compétentes.

En somme, l'exploitation judicieuse des résultats de l'observation aux fins d'un meilleur accompagnement des éducateurs est le meilleur moyen de contrer la peur du contrôle et de l'évaluation.

Outre ces aspects de résistances, certaines attitudes non convenables observables aussi bien chez le supervisé que le superviseur peuvent handicaper le processus de supervision.

- Chez le supervisé et le superviseur :

- La méfiance : c'est une attitude de réserve, de repli, de maintien sur ses gardes qui peut conduire supervisé et superviseur à se regarder en chien de faïence ;

- La difficulté de s'accepter tel que l'on est : le cas par exemple des collègues allergiques à la critique et qui refusent de se mettre en cause ;

- La préoccupation de son statut : l'obsession de sa position rend moins disponible l'esprit et l'attention à l'autre. C'est le cas présomptueux qui pèchent par manque d'humilité. Lorsque l'on est imbu de son titre, l'on accorde peu d'estime aux autres ;

- L'incompréhension mutuelle : le refus de comprendre l'autre, de lui rendre justice nuit à une relation interpersonnelle.

- La réticence au changement : c'est le cas de certains qui préfèrent s'attacher à des expériences révolues que de s'ouvrir aux innovations.

    - Chez le superviseur

- La peur de ses responsabilités : c'est souvent le cas des situations délicates où le superviseur est dans l'embarras de prendre telle ou telle décision au regard des conséquences qui peuvent subvenir d'en « haut » ou d'en « bas » ;

- L'autoritarisme : un superviseur dur, intransigeant, dominateur suscite un climat de suspicion et de défiance dans le milieu ;

- Le manque de crédibilité : lorsqu'on n'est pas à la hauteur de sa tâche, cela n'inspire pas confiance aux collègues (EJE et MEJE) ;

- La non prise en compte des liaisons entre difficultés pédagogiques, contraintes administratives et sociales objectives : les problèmes avérés de santé de l'agent, les situations administratives difficiles ne doivent pas être occultés dans l'appréciation du travail du supervisé. Sans cette prise en compte, le climat de travail pourra s'en trouver affecté.

II. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES DIRECTEURS DE CEEP

Dans l'exécution de leurs attributions, les directeurs de CEEP sont confrontés à une pluralité de difficultés. Le tableau ci-dessous en fait une synthèse.

N°	DIFFICULTES	DESCRIPTION
1	Difficulté du visa des cahiers	• Refus de certains éducateurs de soumettre leurs cahiers au directeur pour viser ; • Négligence de certains directeurs à viser les cahiers ; • Incompétence de certains directeurs à corriger la préparation de l'éducateur ; • Absence de préparation (pas de cahier ou préparation sur ordinateur)
2	Double attribution d'éducateur et de directeur/trésorier	• Présence irrégulière dans la section (Rencontres à la direction, à la mairie etc.)

	(Insuffisance de personnel éducatif obligeant le Directeur à ne pas jouer pleinement ses rôles administratifs)	• Va- et- vient entre son bureau et la section
3	Difficulté dans la tenue des rencontres avec le personnel	• Négligence de certains directeurs ; • Refus de participer de certains éducateurs ; • Absence de calendrier clair des rencontres ; • Mauvaise foi de certains directeurs qui se reprochant des choses évitent les rencontres ;
4	Difficulté de management et de règlementation	• Insuffisance de textes règlementaires régissant la fonction de directeur ; • Insuffisance dans la formation de la fonction de directeur • insuffisance d'autorité et de leadership ; • Absence de bonne collaboration • Difficulté de collaboration avec la hiérarchie (DPENA, CEB, Mairie, et même DPASSN); • Insubordination de certains éducateurs ; • Insuffisance de communication ; • Absence de solidarité entre le personnel ; • Insuffisance dans la répartition des tâches.
5	Difficulté de recouvrement des frais de scolarité	• Mauvaise foi de certains parents ; • Insolvabilité de certains parents ; • Détournement (des éducateurs reçoivent des frais sans les remettre ; des parents reçoivent l'argent pour payer et l'utilisent à d'autres fins)
6	Difficulté de collaboration avec le COGES	• Mauvais fonctionnement des COGES (le bureau se résume à une ou 2 personnes) ; • Méconnaissance du rôle du COGES par les membres ; • La mobilité de certains membres.
7	Difficulté à la gestion du matériel	• Insuffisance de ressources financière ; • Problème de décaissement des fonds auprès de certaines mairies ; • Non disponibilité du matériel pédagogique et didactique • Les mauvaises conditions de travail (La vétusté des locaux
8	Difficulté liée au recrutement	• Echelonné sur toute l'année (Les affectations des parents en cours d'années) ; • Absence de période déterminée pour le recrutement ;

		• Forte demande qui dépasse l'offre.
	Difficulté liée à la gestion financière	• Absence de financement des activités pédagogique et du PP ; • Prise en charge des monitrices communautaires par le CEEP ; • Mauvaise élaboration du budget prévisionnel ; • Gestion opaque et absence de pièces justificatives.
9	Difficulté liée à la gestion du personnel	• Insuffisance de personnel ; • Pléthore de personnel dans certains CEEP ; • Profil non adapté (certaines sections sont dirigées par des MEJE ou des monitrices communautaires ; • Difficulté de répartition des éducateurs dans les différentes sections • Refus de l'encadrement pédagogique de proximité (du directeur) par les éducateurs ; • Absence et retard injustifiés du personnel éducatif et de soutien (non-respect de l'autorité du Directeur par le personnel) ; - Difficulté de gestion des relations parents éducateurs
10	Difficulté dans la gestion des conflits	• Conflit de compétence entre éducateurs et Directeur • Crise de confiance entre éducateurs • Problème de corporation (EJE /MEJE) • Mauvais leadership du directeur
11	Difficulté liée au transfert aux collectivités locales	• Difficulté liée au déblocage de fonds ; • Absence de subvention ; • Non implication des collectivités dans la vie des CEEP
12	Difficultés liées au transfert du Préscolaire au MENA	• Gestion des carrières • Problème dans l'obtention des actes administratifs (décision d'affectation, certificat de prise de service, certificat administratif ...) • Problème d'encadrement de proximité • Non disponibilité dans certaines localités des textes régissant les différents aspects du transfert
13	Difficulté liée à l'organisation du goûter	• Insuffisance de ressources financières • Effectif pléthorique • Insuffisance de formation des cantinières
14	Difficulté organisationnelle	• Difficulté d'élaboration du budget

		prévisionnel et de tenue de documents comptables ; • Difficulté d'archivage des documents administratifs du CEEP ;

CONCLUSION

Au-delà des aspects théoriques sur la supervision, ce document est un véritable guide pratique pour les directeurs de centre d'éveil et d'éducation préscolaire chargés de l'encadrement pédagogique de proximité. Il s'illustre comme un court mémento qui éclaire sur bien des aspects techniques et pratiques des activités d'encadrement pédagogique. Une bonne appropriation de son contenu permettra d'éviter les écueils d'un encadrement pédagogique rigide et surmonter les "peurs" des moments d'échanges pédagogiques avec les collègues.

La mise en pratique des orientations des différents chapitres reste la voie ultime pour maitriser l'encadrement pédagogique de proximité.