



***NOUVELLE EDUCATION
CITOYENNE ET TOURNEE
VERS L'AVENIR "NECTAR"***

***MODULE DE FORMATION
DES CADRES ET DES
DIRECTEURS D'ECOLES
SECONDAIRES***

AVRIL 2024

Table des matières

Introduction.....	2
Fiche 1 La notion de projet.....	3
Fiche 2 Le projet d'établissement ou d'école	4
Fiche 3 Les projets d'action.....	7
Fiche 4 Le conseil pédagogique	8
Fiche 5 La vie scolaire, acteur essentiel du volet éducatif.....	10
Fiche 6 Le bien-être au cœur des projets	12
Fiche 7 L'information au service du projet.....	13
Fiche 8 Indicateurs et tableau de bord de l'école	14
Fiche 9 Un pilotage de l'établissement secondaire renforcé par la notion de projet	16
Fiche 10 Le numérique dans l'établissement secondaire	17
Fiche 11 Une éducation à la citoyenneté responsable.....	19
Fiche 12 Une méthodologie pour construire et faire vivre le projet d'établissement.....	20
Fiche 13. Les réseaux d'école.....	21
Fiche 14. Les nouveaux programmes du secondaire	22
Conclusions	24
Glossaire	25

Introduction

Le programme NECTAR accorde une extrême importance à la formation de tous ses acteurs, au premier rang desquels les directeurs, les censeurs, les cadres du système éducatif.

La transformation du système éducatif haïtien qui s'opère est au service de la réussite de tous les élèves. Celle-ci passe par la réflexion sur les forces et les faiblesses de l'action pédagogique et éducative et la mise en œuvre de solutions adaptées.

C'est au plus près du terrain que les solutions les plus efficaces peuvent être trouvées. Agissant en appliquant un principe de « subsidiarité » (une autorité centrale laisse les niveaux plus proches du terrain effectuer les tâches qui seront ainsi mieux maîtrisées) et un principe de responsabilité, l'établissement peut adapter ses réponses aux problèmes rencontrés.

La notion de projet d'établissement est le cadre qui structure l'analyse des besoins et les réponses. Le projet d'établissement est fédérateur des énergies locales. Il mobilise des compétences internes et externes.

Ce module de formation vise à accompagner les directeurs, les censeurs, les cadres du système éducatif dans leur démarche d'amélioration de la performance des établissements en développant particulièrement les relations entre tous les acteurs – enseignants, élèves, éducateurs, partenaires, personnels de direction, cadres, ...- ainsi que le bien-être de tous au service de la nation haïtienne. Il intègre les transformations demandées par le Cadre d'Orientation Curriculaire et les derniers programmes pour l'enseignement secondaire qui seront mis en œuvre à la rentrée de l'année scolaire 2024 / 2025.

Fiche 1 La notion de projet

1. Dans le plus grand nombre de secteurs, qu'il s'agisse de la vie politique, de la vie administrative ou de la vie sociale, et souvent dans la vie quotidienne, l'action passe par un « projet ».
2. Le projet est le moyen pour échapper à une vision verticale, descendante qui concentre trop sur une seule tête, seule reconnue comme capable de penser et qui relègue tous les autres au rang de simples exécutants.
3. La notion même de démocratie – terme auquel il est bon d'accoler l'adjectif « participative » - appelle la notion de projet.
4. Le projet incarne la force du collectif. Le projet fédère, unit, conjugue les forces. Le projet sollicite l'intelligence de chacun et l'intelligence collective.
5. La notion de projet est parfaitement en phase avec le monde numérique qui caractérise le 21^e siècle ; le projet nécessite en effet des échanges permanents entre ceux qui le construisent. Le projet, ce n'est pas que des échanges ; à un moment donné, le projet est formalisé ; il devient une charte dont chacun doit s'emparer pour le faire vivre.
6. En matière scolaire, nous distinguerons deux catégories de projet : le projet global de l'établissement et les projets plus sectorisés, centrés sur une action ou une thématique précise.
7. La notion de projet est présente dans le COC. « Concevoir, planifier et réaliser un projet » est une des sept compétences que l'élève haïtien doit avoir acquise à l'issue de sa scolarité secondaire.

→ Concevoir, planifier et réaliser un projet innovant

Dans tous les champs de son activité d'étudiant ou de citoyen impliqué, il(elle) manifeste sa créativité, il propose des solutions innovantes, il s'adapte aux situations nouvelles, il anticipe. Il a l'envie d'entreprendre et est informé des démarches de l'entrepreneuriat. -Il(elle) prend l'initiative de projets individuels et collectifs. Il sait en définir l'objectif, en évaluer la pertinence et la faisabilité, en planifier les étapes, en assurer la réalisation, surmonter les obstacles rencontrés et dresser le bilan de son action. -Il(elle) met en œuvre sa créativité dans des productions artistiques ou littéraires, dans des démarches d'investigation, dans l'utilisation du numérique pour concevoir, programmer ou simuler, dans la construction de sa pensée philosophique, politique ou économique.

Fiche 2 Le projet d'établissement ou d'école

1. Le projet d'établissement ou d'école est indispensable. Il faut même considérer que c'est une obligation. D'ailleurs, dans nombre de pays (la Belgique -voir ci-après-, le Québec avec les « plans d'engagement pour la réussite », la France également), le projet est une obligation législative et réglementaire ; dans d'autres, c'est tout simplement une exigence pour savoir où l'établissement se situe et ce que ses équipes projettent d'y réaliser.
2. Tout part du principe que si une autorité supérieure (un ministère, une autorité régionale selon l'organisation des Etats) se doit de donner des objectifs nationaux, elle ne peut pas tout régler dans le détail, ni même disposer de forces suffisantes pour obtenir une efficacité suffisante.
3. Le projet d'établissement ou d'école est donc avant tout un moyen de rendre l'établissement ou l'école plus efficace.
4. Un bon projet doit permettre à l'ensemble des acteurs, en premier lieu les enseignants et les éducateurs, de réaliser leurs missions de formation dans les meilleures conditions possibles. Un bon projet, c'est donc une utilisation optimisée des moyens qui sont alloués à l'établissement.
5. Un bon projet, c'est une mobilisation des forces vives : chacun tire dans le même sens.
6. Un bon projet, ce sont des valeurs partagées, par exemple celle de conduire chaque élève au maximum de ses capacités, de n'en laisser aucun au bord du chemin, de participer à l'effort collectif de construire un monde meilleur.
7. De manière pratique, un projet est avant tout un chemin, une voie pour créer de l'action collective. Le moyen d'y parvenir est donc de définir un cadre pour sa définition et son suivi.
8. Un calendrier : un projet est défini pour 3 ou 4 ans. Il est en outre amendable en cours de réalisation pour intégrer de nouvelles données.
9. Une méthode : un projet se réfléchit en commun ; donc des réunions sont nécessaires. Celles-ci doivent se tenir sur un temps limité (un mois, deux mois). Elles conduisent à un texte écrit par un noyau de rédacteur, autour d'un pilote : directeur, censeur, enseignant.
10. Un état des lieux : le projet s'appuie sur un état des lieux, défini de manière interne ou externe, quelquefois les deux.
11. Des objectifs : le projet définit les objectifs à atteindre au bout de la période (3 ou 4 ans).
12. Des moyens : ceux attribués à l'établissement et d'autres.
13. Des indicateurs : taux de réussite aux examens, taux de passage d'une classe à une classe supérieure, taux de présence, taux d'incivilités.
14. Le contenu porte sur tout ce qui fait la vie de l'établissement.

- *L'organisation des enseignements*
- *L'organisation des classes*
- *L'évaluation des résultats*
- *La vie scolaire*

- *La culture, l'ouverture à l'international*
- *La politique documentaire*
- *La politique de communication (interne et externe)*

• L'information, l'orientation et prévention du décrochage • La santé, la citoyenneté • Le développement durable	• Les partenariats • Les usages du numérique • La formation tout au long de la vie ; • Le fonctionnement en réseaux.
http://www.cattspresseoir.org/ (tout un projet école)	

En Belgique francophone, « le projet d'établissement définit l'ensemble des choix pédagogiques et des actions concrètes particulières que l'équipe éducative de l'établissement entend mettre en œuvre en collaboration avec l'ensemble des acteurs et partenaires (...), pour réaliser les projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur.

Le projet d'établissement est élaboré en tenant compte :

1^e des élèves inscrits dans l'établissement, de leurs caractéristiques tant culturelles que sociales, de leurs besoins et de leurs ressources dans les processus d'acquisition des compétences et savoirs ;

2^e des aspirations des élèves et de leurs parents en matière de projet de vie professionnelle et de poursuite des études ;

3^e de l'environnement social, culturel et économique de l'école ;

4^e de l'environnement naturel, du quartier, de la ville, du village dans lesquels l'école est implantée. »

Source : Décret "Missions" du 24 juillet 1997)

Québec

Définition du plan d'engagement vers la réussite

Le plan d'engagement vers la réussite est un outil de planification permettant, de façon transparente, de faire connaître à toute la population les engagements du centre de services scolaire dans le but d'assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, et ce, pour une période donnée. Il est élaboré en réponse aux besoins du milieu et mis en place grâce à la collaboration de tous les acteurs concernés par l'éducation sur un territoire. Il s'inscrit dans une démarche favorisant la synergie et la cohérence entre tous les paliers du système éducatif (le Ministère, les centres de services scolaires et les établissements d'enseignement), dans le respect de l'autonomie et des particularités de chacun.

Le plan d'engagement vers la réussite ne doit pas servir à imposer des orientations, des objectifs ou des cibles aux établissements d'enseignement dans l'élaboration de leur projet éducatif. Ces derniers doivent plutôt s'inspirer de leur contexte. Toutefois, le projet éducatif des établissements d'enseignement doit être cohérent avec le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire.

Source :

http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/PEVR-guide.pdf

Fiche 3 Les projets d'action

1. Le projet d'établissement prend vie sur la base de projets d'action. Un projet d'action peut être défini comme un projet plus limité que le projet d'établissement. Il peut concerner deux ou trois enseignants ; avoir une durée plus courte ; impliquer quelques élèves. Toutefois, le projet d'établissement n'est pas un simple catalogue des projets d'action. Il doit porter une vision globale. Les projets d'action doivent donc être référés au projet d'établissement.
2. Le projet d'établissement se doit d'être assorti de ces projets d'action qui lui donnent ainsi des modalités opérationnelles.
3. Il peut s'agir de projets d'actions éducatives et/ou de projets d'actions pédagogiques.
4. Une sortie scolaire, un voyage sont considérés comme des projets d'action à la fois éducatifs et pédagogiques.

Exemples : <https://www.lmb86.fr/lycee/category/projets-pedagogiques/>

5. Une visite d'entreprise est également un projet d'action éducative et pédagogique.
6. De nombreux projets d'action sont à concevoir dans le domaine de la protection de l'environnement et de la lutte contre le dérèglement climatique.

<https://islghaiti.org/site/2023/06/05/la-jvs-presente-son-projet-de-terrarium-pour-celebrer-la-journee-mondiale-de-lenvironnement/>

<http://www.cattspresseoir.org/projetdereboisement.html>

http://www.cattspresseoir.org/images/Liste_des_p_pins_mai_2020.pdf

7. L'entraide, la solidarité, l'inclusion scolaire doivent donner lieu à des projets d'action.

<http://www.cattspresseoir.org/lyc%C3%A9sconnect%C3%A9s.html>

8. Les concours, les défis, les clubs scientifiques ont aussi définis dans le cadre de projets.

<https://www.sainterose.org/vie-de-l-%C3%A9cole/la-gazette-de-sainte-rose/>

<https://islghaiti.org/site/2023/06/15/de-la-theorie-a-la-pratique-lelectrifiant-projet-de-saint-louis/>

<http://www.cattspresseoir.org/exposciences2017.html>

<http://www.cattspresseoir.org/preparationexposciences.html>

<http://www.cattspresseoir.org/pr%C3%A9parationexposc2023.html>

Exemple : un club C génial

L'objectif est de travailler sur des projets scientifiques originaux et ambitieux, sur un ou deux ans, afin de les présenter à des concours régionaux et nationaux comme le concours CGénial,(

<https://www.cgenial.org/82-nos-actions/145-concours-cgenial>) les Olympiades de Physique

(<https://odpf.org/>), les Olympiades de Sciences de l'ingénieur ([https://www.upsti.fr/nos-](https://www.upsti.fr/nos-evenements/olympiades-de-si)

[evenements/olympiades-de-si](https://www.upsti.fr/nos-evenements/olympiades-de-si)), le concours Faites de la Science ([\[psud.fr/faitesdelascience/\]\(http://hebergement.u-psud.fr/faitesdelascience/\)\),...](http://hebergement.u-</p></div><div data-bbox=)

Il se tient au lycée de 13h30 à 15h30 les mercredi, mais un élève peut aussi s'impliquer sans pouvoir être systématiquement là sur ce créneau.

Le club est ouvert à tous les élèves qui aiment les sciences et ont envie de s'impliquer dans un beau projet d'équipe. Il est animé par Vincent Carrier, ancien chercheur et professeur de sciences physiques. Il permet aux élèves de :

- faire l'expérience du travail de chercheur

- développer sa culture scientifique et technique
- développer des savoir-faire sur la conduite de projet
- développer le travail en équipe (...)

Source : <https://www.lyceecivray.net/index.php/innovations/c-genial>

Exemple : Haïti aux Olympiades Internationales Géosciences

<http://www.cattspresseoir.org/olympiadesgeosciences.html>

Fiche 4 Le conseil pédagogique

1. Le conseil pédagogique est une instance de concertation qui permet la coordination des enseignements et des activités scolaires.
2. Le conseil pédagogique est une instance au service du pilotage pédagogique mis en œuvre par le directeur.
3. Le conseil pédagogique permet de réunir les enseignants afin de les associer aux réflexions sur la déclinaison de la mise en œuvre du projet d'établissement.
4. Sa composition doit respecter les critères suivants :
 - Un professeur par niveau d'enseignement
 - Un professeur par discipline

5. Le conseil pédagogique, lieu de partage de la réflexion pédagogique des acteurs de terrain :
 - Identifie les points de fragilité à conforter
 - Est force de proposition sur les besoins en formation des équipes
 - Recense et structure les ressources à disposition des équipes
6. Le conseil pédagogique contribue à faire bénéficier à l'ensemble des acteurs des approches pédagogiques pertinentes mises en œuvre, d'outils pédagogiques communs pour faciliter la mise en œuvre de l'action pédagogique ainsi que d'avoir accès à des ressources ou des équipements qui ne sont pas présents dans tous les établissements.
7. Le conseil pédagogique travaille sur les dispositifs d'aide et de soutien aux élèves, les modalités générales d'accompagnement du projet d'orientation, l'organisation des enseignements (en classe entière, en groupes de compétences...), les modalités des échanges linguistiques et culturels, la mise en œuvre de la politique d'évaluation des acquis des élèves.

Fiche 5 La vie scolaire, acteur essentiel du volet éducatif

1. La vie scolaire regroupe l'ensemble des questions d'organisation de la vie et du temps des élèves hors de la classe, de structuration des espaces et des règles de vie y afférant et de communication interne de l'établissement.

Exemple d'activités extrascolaires

<https://www.sainterose.org/vie-de-l-%C3%A9cole/activit%C3%A9s-extra-scolaires/>

2. Prolongement ou complément de l'instruction principalement dispensée en classe, la vie scolaire est la mise en œuvre d'une politique éducative définissant donc un ensemble de pratiques situées dans un espace commun avec une histoire commune qui ne peut donc prendre du sens qu'en pensant cela en articulation avec le projet d'établissement, les pratiques en classe et les objectifs de développement des compétences de vie citoyenne pour lesquelles la vie scolaire est un espace/temps particulièrement ^e propice.
3. L'animation ou le pilotage de la vie scolaire s'appuie sur 3 dimensions (des espaces, des temps, des pratiques). Les différents lieux fréquentés par les élèves doivent ainsi être au service de l'action pédagogique et éducative.
4. La classe, lien de transmission des connaissances, peut aussi être un lieu de débat, de participation et de pratique.
5. Les salles d'étude permettent le travail personnel ou en groupes ; elles peuvent être englobées dans un espace médiathèque ou « centres de cultures et de connaissances » (3C)

Voir l'espace de la médiathèque

<https://www.sainterose.org/tice/m%C3%A9diath%C3%A8que-marie-claude-laforest/>

Voir Vademecum des 3C

https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Innovation_experimentation/58/7/2012_vademecum_culture_int_web_214771_215587.pdf.

6. Les espaces transitionnels (cours, couloirs...) peuvent ainsi être des lieux d'exposition et pas seulement de simple circulation. D'autres lieux de « vie scolaire » sont potentiellement des outils au service de la construction des compétences citoyennes des élèves, il est donc souhaitable d'organiser leur utilisation, leur accès, leur fonctionnement. Des espaces tels que cafétéria ou foyer des élèves, s'ils existent, les clubs bien entendu, développent des compétences fondamentales. Leurs objectifs, au-delà de leur sujet de prédilection, sont la socialisation et l'apprentissage de l'autonomie et de la responsabilité, le développement de la coopération entre pairs mais aussi la détente et le bien-être des élèves.

<http://www.cattspresseoir.org/galeriedesphotos.html> (La vie au Collège en images)

7. Au regard des temps scolaires, l'enjeu est de prolonger l'action scolaire pour la rendre globale en exploitant les temps hors de la classe par le développement d'actions au service de l'éducation des élèves et du développement de leurs compétences de vie et de citoyenneté
8. La vie scolaire a donc grand intérêt à inscrire son action et ses pratiques dans différents champs :
 - Les clubs de l'établissement

- Les instances spécifiques (s'ils existent ; CESC, Comité de classe, Commission restauration scolaire, Conseil des éco-délégués, comité développement durable...)
- La mise en œuvre de la politique de l'établissement via l'application du règlement intérieur et la prise en charge éducative des élèves.

<https://www.sainterose.org/vie-de-l-%C3%A9cole/>

<https://islghaiti.org/site/activites/>

<http://www.cattspressoir.org/nosactivit%C3%A9s.html> (Les activités de l'école)

Fiche 6 Le bien-être au cœur des projets

1. Qu'il s'agisse du projet d'école ou des projets d'envergure plus limitée, l'esprit doit être le même. Il s'agit toujours de faire réussir les élèves, de contribuer à leur meilleure insertion sociale et professionnelle.
2. Le cadre de référence théorique mérite d'être précisé et travaillé. Celui-ci peut évoluer au fil du temps en fonction des travaux de recherche menés par des universitaires et des enseignants de terrain. En cette première partie du 21^e siècle, la psychologie positive constitue une référence incontournable.
3. L'Unicef considère désormais le bien-être comme un élément essentiel de toute politique éducative. Un rapport de 2007 indique : « En tant qu'impératif moral, le besoin de promouvoir le bien-être des enfants fait l'objet d'un large consensus. En tant qu'impératif pragmatique, ce besoin doit être également considéré comme une priorité. (...) L'engagement national pour le bien-être des enfants est donc une obligation à la fois théorique et pratique. Et afin de respecter cet engagement, mesurer les progrès effectués dans la protection et la promotion du bien-être des enfants est essentiel pour l'élaboration des politiques, la défense de leurs intérêts, la répartition rentable de ressources limitées et le processus de transparence et de responsabilité. »¹
4. L'universitaire Robert Seligman postule que le parcours d'un élève est d'autant plus positif que celui-ci comprend les attentes de son environnement, et tout particulièrement celles de ses professeurs. Il définit un modèle pédagogique : PERMA P comme positive emotions, E comme engagement, R pour les relations, M pour Meaning (le sens) et A pour l'accomplissement. Celui-ci est mis en valeur par l'OCDE².
5. En France, le Laboratoire BONHEURS de l'Université de Paris-Cergy met en exergue la notion de savoir-relation comme moteur des apprentissages. « La pédagogie du savoir-relation repose sur trois fondamentaux :
 - *L'individuation : L'attention à chacun permet de créer une combinaison de lieux d'apprentissage (maison, terrain, école, ordinateur etc.) complémentaire et adaptée à la personnalité de l'enfant.*
 - *La dynamisation : L'accent est mis sur l'activité des apprenants et la motivation de tous les acteurs participants à l'éducation, ainsi que sur la confiance réciproque.*
 - *L'humanisation : Le numérique invite précisément à une alternance des temps avec et hors machine, et à une réflexion sur les moments et les modalités de la présence physique (en groupe classe, en petits groupes, en suivi personnel).*

¹ https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/rc11_fre.pdf

² « Comment apprend-on ? Principes fondamentaux pour la conception des environnements d'apprentissage du 21^e siècle ». OCDE 2012

Fiche 7 L'information au service du projet

1. Une information de qualité est la clé de la réussite d'un projet. Le chef d'établissement est le garant de cette qualité d'information.
2. L'information doit circuler au maximum : entre direction et enseignants ; entre direction et élèves ; entre enseignants et élèves ; vers les parents d'élèves ; vers les partenaires.
3. L'information doit être précise et complète.
4. L'information doit utiliser les voies modernes - réseaux sociaux, site web, messagerie électronique... - et traditionnelles si nécessaire.
5. Le projet d'établissement lui-même doit figurer sur le site web de l'établissement scolaire.
6. L'ensemble du site web de l'établissement doit être actualisé en permanence.

Quelques sites de lycées

<http://www.cattspresseoir.org/> (tout un projet école)

<https://lp2i-poitiers.fr/presentation/>

<https://www.lyc-descartes.fr>

<https://lyceevaclavhavel.fr>

Fiche 8 Indicateurs et tableau de bord de l'école

1. Un indicateur est la traduction chiffrée d'un phénomène ou d'un concept. Il a pour but de traduire une information pour permettre des comparaisons dans le temps et/ou l'espace.
2. Les indicateurs s'inscrivent dans une logique d'objectifs et de progrès et sont des outils d'aide à la décision.
3. On peut identifier trois grandes catégories d'indicateurs :
 - Les indicateurs de contexte
 - Les indicateurs d'activité
 - Les indicateurs d'efficacité ou de performance (on parle de KPI dans le monde anglo-saxon pour Key Performance Indicator.)
4. L'indicateur permet d'objectiver la situation, de faciliter la réflexion, de donner une base solide à la négociation, de justifier un choix ou une décision, d'asseoir la légitimité d'une stratégie.

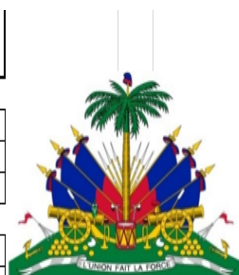
L'indicateur n'a de sens que s'il est intégré à une dimension de suivi et d'évaluation de l'action.

5. Dans le cadre de NECTAR, les indicateurs de pilotage des établissements secondaires pourraient porter principalement sur :

• La structure de l'établissement, • Les effectifs et leur répartition, • Les caractéristiques socio-démographiques des élèves • L'assiduité des élèves (absences) • Le respect du règlement (nombre de sanctions...) • Leurs parcours (redoublements, abandons en cours de cycle) • Les résultats des élèves	• Les informations relatives aux enseignants • Les activités éducatives et d'engagement des élèves • L'organisation et les procédures de la vie collective • Les ressources matérielles de l'établissements (finances, locaux, équipement...) • L'environnement de l'établissement.
---	---

6. Utiliser les indicateurs, c'est donc adopter une culture professionnelle de pilotage nouvelle, organisée et qui permet :
 - L'amélioration de la performance d'ensemble au profit des élèves.
 - La responsabilisation des acteurs par l'analyse commune des indicateurs.
 - La légitimation du pilotage général du directeur.
7. Le tableau de bord va rassembler les différents indicateurs qui permettront de mesurer la mise en œuvre du projet d'établissement en fonction des éléments retenus pour cette évaluation. Le tableau de bord permet donc de structurer la démarche d'amélioration permanente en utilisant les différents indicateurs et en les mettant en lien et en perspective.
8. L'utilisation d'un outil numérique peut permettre de facilement illustrer par des tableaux et des graphiques les principales évolutions des données du tableau de bord.

ÉTABLISSEMENT		Lycée National de Petion Ville		Département		OUEST	
				Noms des inspecteurs référents et discipline			
Adresse :		test		NOM		Discipline	
Email :		test		test		test	
				test		test	
Nom du chef d'établissement :		test					
				Nombre d'élèves			
Nombre total de classes		26		Filles	341	Garçons	323
Nombre d'enseignants		52		niveau 1	111	niveau 1	100
Nombre autres personnels		16		niveau 2	112	niveau 2	120
Budget annuel total de l'établissement		15000		niveau 3	118	niveau 3	103



Projet NECTAR

SUIVI DU PROJET

Compétences développées dans les actions

A. Communiquer de manière efficace dans toutes les situations de sa formation, de sa vie sociale et de l'exercice de son métier.	3
B. S'approprier les méthodes et outils nécessaires pour penser, apprendre et travailler de manière autonome.	2
C. Exercer activement sa citoyenneté en s'appuyant sur une connaissance et une compréhension de la société ouverte au monde et à son histoire.	5
D. Etendre ses connaissances scientifiques et les mettre au service de son engagement pour un développement durable.	1
E. Concevoir, planifier et réaliser un projet innovant.	6
F. Affirmer toutes les dimensions de sa personnalité.	5
G. Préparer et engager les orientations de sa formation et sa vie professionnelle.	9

Compétence	Nombre d'élèves
G. Préparer et engager les orientations de sa formation et sa vie professionnelle.	9
F. Affirmer toutes les dimensions de sa personnalité.	5
E. Concevoir, planifier et réaliser un projet innovant.	6
D. Etendre ses connaissances scientifiques et les mettre au service de son engagement pour un...	1
C. Exercer activement sa citoyenneté en s'appuyant sur une connaissance et une...	5
B. S'approprier les méthodes et outils nécessaires pour penser, apprendre et travailler de manière...	2
A. Communiquer de manière efficace dans toutes les situations de sa formation, de sa vie sociale et...	3

Compétence	Nombre d'élèves
A. Communiquer de manière efficace dans toutes les situations de sa formation, de sa vie sociale et de l'exercice de son métier.	3
B. S'approprier les méthodes et outils nécessaires pour penser, apprendre et travailler de manière autonome.	2
C. Exercer activement sa citoyenneté en s'appuyant sur une connaissance et une compréhension de la société ouverte au monde et à son histoire.	5
D. Etendre ses connaissances scientifiques et les mettre au service de son engagement pour un développement durable.	1
E. Concevoir, planifier et réaliser un projet innovant.	6
F. Affirmer toutes les dimensions de sa personnalité.	5
G. Préparer et engager les orientations de sa formation et sa vie professionnelle.	9

Fiche 9 Un pilotage de l'établissement secondaire renforcé par la notion de projet

1. Diriger un établissement scolaire dans le cadre de Nectar, c'est piloter l'établissement, piloter le changement éducatif, piloter au sein d'un réseau et d'un territoire.
2. Le Cadre d'Orientation Curriculaire engage un changement profond (APC, recentrage de la place de l'élève, nouveau profil de sortie) qui se traduit par un changement dans la manière d'enseigner, la nécessité pour le directeur de faire évoluer sa pratique de la fonction de « direction » à la fonction de « pilotage ».
3. Piloter l'établissement permet de donner du sens à l'action en structurant celle-ci autour d'objectifs partagés en intégrant les spécificités locales à la déclinaison des grandes orientations nationales définies par le COC.
4. Piloter, c'est avant tout s'appuyer sur :
 - Un diagnostic ;
 - Un projet d'établissement et l'utilisation d'indicateurs de suivi et de pilotage ;
 - La mobilisation d'instances de concertation et la recherche d'adhésion et d'engagement des équipes.
5. Piloter, c'est utiliser des outils et des techniques appropriés de management en direction des équipes et de l'établissement, notamment en matière de techniques de management et de communication.
6. Le projet d'établissement est la pierre angulaire du pilotage et permet, s'appuyant sur un diagnostic précis de définir les objectifs et axes stratégiques de l'établissement.
7. Le pilotage va consister, en expliquant et fédérant, à structurer la mise en œuvre de l'action pédagogique et éducative en construisant l'action de manière collaborative.
8. L'évaluation de cette mise en œuvre et la mesure du degré d'atteinte des objectifs font partie intégrante du pilotage car elles permettent l'ajustement des pratiques
9. Le pilotage de la mise en œuvre de Nectar est une conduite de changement. Les missions fondamentales du directeur sur le plan administratif, sur le plan pédagogique, sur le plan social ou relationnel vont se traduire par une communication et un management adaptés.
10. Le chef d'établissement est un pilote qui sait analyser des situations, fixer des objectifs, élaborer et mettre en œuvre des stratégies, mesurer, réguler, évaluer pour garantir efficacité et pérennité et procéder aux ajustements et évolutions qui s'imposent.

1. L'École doit contribuer au projet d'une société de l'information et de la communication pour tous. Pour cela, elle forme les élèves à maîtriser ces outils numériques et le futur citoyen à vivre dans une société dont l'environnement technologique évolue constamment.
2. Élèves, parents, professeurs, personnels administratifs doivent pouvoir accéder à des espaces numériques de travail depuis n'importe quel matériel connecté à internet. Ceci constitue éventuellement le prolongement numérique de l'établissement.
3. Les responsables des établissements scolaires et de formation des élèves doivent favoriser un usage raisonnable des outils et des services numériques par ces derniers dans le cadre de leurs activités d'apprentissage.
4. Les enjeux de la maîtrise du numérique et des technologies doivent être perçus et compris par les élèves et futurs citoyens. Il est indispensable de les accompagner vers une véritable maîtrise des concepts leur permettant d'être des utilisateurs avisés des outils, services et ressources dans une société de l'information et de la communication en rapide évolution.
5. Dans une société marquée par l'abondance des informations, l'éducation aux médias et à l'information permet aux élèves d'apprendre à devenir des usagers des médias et d'Internet conscients de leurs droits et devoirs et maîtrisant leur identité numérique.
6. L'éducation aux médias et à l'information permet aux élèves de développer leur esprit critique et d'être capables d'agir de manière éclairée pour chercher, recevoir, produire et diffuser des informations via des médias de plus en plus diversifiés.
7. Éduquer aux médias et à l'information a donc pour objet l'enjeu majeur de la construction de la citoyenneté des élèves dans le système éducatif - à la croisée de divers champs - par l'action de leviers multiples (le parcours citoyen, les projets d'établissements, les projets interdisciplinaires).
8. La maîtrise des compétences numériques est indispensable pour permettre **un usage raisonnable et responsable des outils et des services numériques** et pour garantir une insertion professionnelle réussie.
9. L'acquisition de compétences dans le domaine du numérique, et plus particulièrement de l'informatique, passe souvent par des expériences concrètes que les élèves peuvent vivre et poursuivre, dans un cadre scolaire ou hors temps scolaire d'où l'importance des relations avec les acteurs des activités hors temps scolaires et des lieux associés.
10. L'usage de l'internet dans le cadre pédagogique doit pouvoir se dérouler dans des conditions optimales pour les élèves et les enseignants, notamment en assurant la protection des mineurs vis-à-vis des contenus choquants ou inappropriés, ou encore en leur fournissant la culture

nécessaire à la protection de leurs données personnelles. Voilà pourquoi des mesures doivent être prises pour mettre en place des dispositifs de filtrage pour permettre aux équipes pédagogiques de travailler sereinement et assurer une protection des élèves vis-à-vis des contenus inappropriés.

11. L'intelligence artificielle est une technologie qui peut bouleverser les contenus d'apprentissage et les démarches de travail des élèves et des enseignants. L'irruption des agents conversationnels comme *ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer)* conduit le système éducatif à se réinterroger sur la formation et l'évaluation des élèves, sur les « devoirs » donnés à faire.
12. Le chef d'établissement assure le pilotage de l'établissement concernant les questions d'équipements ou de services numériques. Il veille à la mise en œuvre des nouveaux programmes d'enseignement. Il contribue à la veille informationnelle de toute son équipe enseignante et éducative. Il donne lui-même l'exemple du bon usage du numérique.

Fiche 11 Une éducation à la citoyenneté responsable

1. La Constitution haïtienne fixe des droits et des devoirs aux citoyens. L'article 52 indique : « A la qualité de citoyen se rattache le devoir civique. Tout droit est contrebalancé par le devoir correspondant. ». Son alinéa 1 précise la notion de devoir civique : « Le devoir civique est l'ensemble des obligations du citoyen dans l'ordre moral, politique, social et économique vis-à-vis de l'État et de la Patrie. Ces obligations sont :

- a) respecter la Constitution et l'emblème national ;*
- b) respecter les lois ;*
- c) voter aux élections sans contrainte ;*
- d) payer ses taxes ;*
- e) servir de juré ;*
- f) défendre le pays en cas de guerre ;*
- g) s'instruire et se perfectionner ;*
- h) respecter et protéger l'environnement ;*
- i) respecter scrupuleusement les deniers et biens de l'État ;*
- j) respecter le bien d'autrui ;*
- k) œuvrer pour le maintien de la paix ;*
- l) fournir assistance aux personnes en danger ;*
- m) respecter les droits et la liberté d'autrui.*

2. « Être un citoyen responsable, c'est participer activement à la vie sociale, culturelle et économique en développant une éthique personnelle fondée sur l'ouverture, la liberté de pensée, l'esprit critique, la solidarité et la responsabilité. » (Définition proposée par l'Université de Louvain)

3- Éduquer à la citoyenneté responsable, c'est mettre en œuvre des dispositifs et des situations d'apprentissage de compétences spécifiques qui complètent celles qui se situent dans la sphère cognitive.

4. Éduquer à la citoyenneté responsable, c'est réaliser un double travail d'inventaire : définir les connaissances et les compétences spécifiques que l'on doit dispenser en terme de connaissances, de valeurs, d'attitudes et d'aptitudes ; relever les dispositifs existants mobilisables ou à créer.

5. Éduquer à la citoyenneté responsable s'effectue à la fois dans la classe et hors de la classe, notamment au sein de l'établissement où les deux espaces existent et se complètent.

6. Éduquer à la citoyenneté responsable inclut des objectifs de développement de la pensée critique, d'éducation aux médias et à l'information.

7. Éduquer à la citoyenneté responsable nécessite un fonctionnement démocratique de l'école : instauration de lieux de débats entre élèves et avec les élèves, création d'instances où la parole s'exprime sans crainte.

8. Éduquer à la citoyenneté responsable est une démarche à concevoir comme un parcours progressif organisé sur la durée du cycle d'étude et articulé, notamment, avec la progression des enseignements dans telles ou telles disciplines .

9. Éduquer à la citoyenneté responsable, c'est aussi donner aux élèves les moyens de se situer dans les grands enjeux contemporains que sont, par exemple et de façon non exhaustive, la lutte contre toutes les formes de discrimination et en faveur du développement durable, etc.

10.Éduquer à la citoyenneté responsable doit constituer un volet du projet d'école.

1. Préciser les objectifs du travail et le cadre déontologique : écoute et respect, la fiabilité des données collectées, la précision de la contextualisation, la pertinence des analyses, la mise en perspective,
2. Créer un comité de pilotage du projet : de 5 à 10 personnes autour du directeur d'école ; choisir de préférence des personnes volontaires, sensibles à la dimension d'action collective, désireuses de participer au rayonnement de l'école.
3. Créer des commissions de travail sur chacun des axes qui composeront le projet d'établissement ; choisir, au sein de comité de pilotage, un pilote pour chaque axe.
4. Préciser le calendrier de travail (quelques semaines) : réunions, organisation d'enquêtes, recueil et analyse des indicateurs.
5. Rédiger la « feuille de route » de la démarche.
6. Partir d'une auto-évaluation de l'établissement. Celle-ci portera sur les quatre domaines suivants :
 - Les apprentissages et les parcours des élèves, l'enseignement,
 - La vie, le bien-être de l'élève, le climat scolaire,
 - Les acteurs, la stratégie et le fonctionnement de l'établissement
 - L'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial.
7. Veiller à la représentativité des groupes de travail par rapport à la diversité de la communauté éducative.
8. Veiller à la prise en compte des points de vue et des apports de tous les participants.
9. Organiser le fonctionnement de plusieurs groupes en parallèle.
10. Organiser les échanges entre les groupes et avec le comité de pilotage pendant les travaux, au besoin pour ajuster la méthodologie et la réflexion.
11. Documenter leurs travaux en explicitant les sources utilisées (indicateurs, points de vue, enquêtes et documentation).
12. Rappeler régulièrement, au cours de la gestation du projet d'établissement, les buts de la démarche : participer à l'effort de la Nation en rendant plus performante l'action de l'école, passer de la juxtaposition d'actions individuelles à une action collective, passer d'actions individuelles à un parcours coordonné. C'est dans le projet d'établissement que peut se définir, au-delà d'une action isolée (par exemple d'éducation à la citoyenneté) un vrai parcours (dans ce cas précis, un parcours citoyen), structuré, articulé et progressif, pour les élèves de l'école et sur la durée de leur scolarité.

Fiche 13. Les réseaux d'école

1. *Un réseau d'écoles est une organisation « horizontale », c'est-à-dire non hiérarchique, destinée à faciliter le développement du système éducatif à un niveau de proximité territoriale.*
2. *Un réseau d'écoles prend appui sur l'initiative de plusieurs directeurs d'école conscients que la coopération entre eux peut optimiser leurs ressources matérielles et humaines.*
3. *La mise en route et le fonctionnement d'un réseau d'écoles nécessitent un contrat entre les écoles concernées. Celui-ci définit les objectifs et ce qui est mis en commun.*
4. *Un réseau d'écoles appelle des actions de concertation entre les directeurs, accompagnés ou non par les censeurs, entre les surveillants généraux, entre les équipes d'enseignants, etc.*
5. *Un réseau d'écoles permet des actions de formation, tout particulièrement pour les enseignants.*
6. *Un réseau d'écoles permet la mise en commun de ressources, notamment au niveau du Centre de Ressources implanté dans chacun des établissements tête de réseau.*
7. *Un réseau d'écoles permet des mises en commun d'équipements particuliers, comme des équipements sportifs, ou des locaux spécialisés (informatique, par exemple).*
8. *Un réseau d'écoles permet la préparation d'actions communes de différents types ; par exemple, des évènements sportifs inter-établissements, des commémorations, des évènements festifs, des évènements sur des thèmes éducatifs, sociaux, culturels, etc...*
9. *Un réseau d'établissements agit communément comme un accélérateur dans la mise en œuvre des opérations de formation et des opérations éducatives de toutes natures qu'il favorise et rend possible.*
10. *Un réseau d'établissements, grâce aux échanges qu'il suscite et aux résultats partagés qu'il permet, apporte souvent beaucoup de satisfactions aux membres qui le composent.*

Fiche 14. Les nouveaux programmes du secondaire

1. Les nouveaux programmes portent une **conception de la classe centrée sur l'élève**. La pédagogie doit être une **pédagogie active**. Les rôles respectifs de l'enseignant et de l'élève sont **redéfinis** : « Si des exposés de l'enseignant restent nécessaires, ils doivent être considérés comme une ressource au service des apprentissages et faire l'objet d'une « écoute active ». Ils ne sont plus l'essentiel de l'enseignement, mais un moment d'une séquence dont l'acteur principal est l'élève. Le rôle de l'enseignant est d'aider l'élève à agir et à apprendre. » Le directeur et son équipe organisent le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle pédagogie.
2. Les programmes sont définis en fonction des compétences que doit acquérir l'élève plutôt que sur les contenus que doit transmettre l'enseignant. Dans cette perspective, l'enseignant propose des « situations » à ses élèves qui leur permettent de progresser dans ces compétences. Cela impose une conception de la classe qui privilégie l'activité des élèves et le lien entre les tâches proposées et la compétence précisément ciblée. Le directeur et son équipe facilitent cette transition d'une pédagogie plutôt descendante à une pédagogie centrée sur le travail des élèves.
3. Les programmes demandent de repenser les finalités et modalités des évaluations. Des bilans sont à effectuer régulièrement, avec comme objectif premier l'encouragement de chaque élève. La pédagogie est non seulement active, elle est aussi positive, reposant sur la confiance que l'enseignant et même toute l'équipe d'encadrement – directeur, censeur- portent à chaque élève.
4. Les programmes du secondaire sont inclusifs comme toute l'école haïtienne. L'enseignant et tout son environnement à commencer par le directeur et son équipe doivent donc viser la réussite de tous les élèves y compris de ceux qui sont en situation de handicap, de maladie ou de grande difficulté. La pédagogie à mettre en œuvre est non seulement une pédagogie active, une pédagogie positive, mais aussi une pédagogie différenciée : chaque élève doit pouvoir progresser à son rythme, en bénéficiant de progressions personnalisées autant que faire se peut et d'aides adaptées. Le directeur et son équipe mettent en place les groupes de soutien et d'approfondissement en fonction des moyens humains et matériels mis à leur disposition.
5. Les programmes demandent une « **coopération entre enseignants** ». Le directeur et son équipe facilitent ces coopérations en mettant en place les structures adaptées : équipes réunissant tous les enseignants d'une même discipline, équipes pluridisciplinaires pouvant travailler ensemble à un projet particulier, équipes de réflexion sur le projet d'école, etc.
6. L'interdisciplinarité est à valoriser, non seulement dans les disciplines scientifiques, mais également en sciences humaines. Le directeur et son équipe veillent à permettre les collaborations nécessaires que l'interdisciplinarité soit effective.
7. Les programmes indiquent que « les situations d'apprentissage et l'application des programmes ne sont pas limitées à l'espace et au temps de la classe. Les compétences attendues s'exercent à travers toutes les activités et tous les moments de la vie de l'école. La citoyenneté, la protection de l'environnement, la communication, la prévention des risques ou encore l'éducation physique et la pratique sportive impliquent, au quotidien, toute la communauté scolaire. » Les questions éducatives et pédagogiques sont entrelacées.
8. La vie de l'élève est à prendre en compte pour faire de chacun d'eux un citoyen responsable. « Le directeur et tous les enseignants doivent s'impliquer pour faire de l'établissement scolaire un espace éducatif et aider chaque élève à progresser à travers la vie collective. Son comportement et son implication doivent être encouragés et évalués. La plupart des « savoir-être » attendus de l'élève ne peuvent être considérés comme acquis que s'ils sont mis en œuvre dans la cour de récréation et aux portes de l'école. »

9. Le développement des relations entre école et environnement est nécessaire : « la participation à la vie communautaire ou associative doit être suscitée et valorisée. Les situations qu'elle favorise peuvent être exploitées en classe et asseoir les apprentissages. »
10. Les nouveaux programmes sont inscrits dans la société numérique. Chaque enseignant doit être en mesure de prendre en compte la dimension numérique.

Conclusions

En conclusion, il faut rappeler, une nouvelle fois, que l'action du directeur et de son équipe est déterminante pour la réussite de la mise en œuvre et du suivi de l'expérimentation.

L'enjeu est essentiel : tester la faisabilité et l'efficacité d'une stratégie visant à modifier en profondeur les pratiques d'enseignement et, à travers celles-ci, la place même de chaque élève dans la classe et dans l'établissement secondaire.

Il s'agit, aujourd'hui, de valider les outils, les ressources et les modalités de formation qui pourront, ensuite, être mis à la disposition de l'ensemble des écoles, avec comme objectif de réaliser les ambitions portées par le Nouveau Secondaire et le Cadre d'Orientation Curriculaire au service de l'avenir de tous les jeunes Haïtiens. Dans ce contexte, les réseaux aident à la diffusion des bonnes pratiques, développent des collaborations entre les écoles, entre les personnels et contribuent ainsi à la solidarité et à l'éducation citoyenne.

Glossaire

Comité de pilotage : groupe de personnes représentantes de la communauté éducative (enseignants, parents d'élèves, élèves, représentants de groupes professionnels, personnels d'éducation)

Dispositifs d'apprentissage : ***ensemble cohérent constitué de ressources (matérielles et humaines), de stratégies, de méthodes et d'acteurs interagissant dans un contexte***

Feuille de route : représentation des tâches à accomplir pour atteindre un objectif.

Groupe de travail : ensemble de personnes ayant en charge un aspect du projet d'établissement

Inclusion scolaire : « ***une philosophie et un ensemble de pratiques pédagogiques qui permettent à chaque élève de se sentir valorisé, confiant et en sécurité de sorte qu'il puisse réaliser son plein potentiel.*** » (Source Nouveau Brunswick) ou « Adapter le système et le fonctionnement scolaires ordinaires à la diversité des besoins d'apprentissage des élèves. » (Source Canopé : <https://www.reseau-canope.fr/inclusion-scolaire/>)

Parcours éducatif : ensemble structuré, progressif et continu d'enseignements, annuel ou pluri-annuel, non limité à une discipline, et de pratiques éducatives, scolaires et extrascolaires, autour d'un thème.

Politique d'évaluation : vision globale pour évaluer les acquis des élèves. Celle-ci se définit à divers niveaux : politique nationale, régionale, d'école.

Situations d'apprentissage : contexte, le plus souvent organisé, permettant de construire des compétences.