



Marc Jamois
Directeur des classes primaires du lycée Charles De Gaulle d'Ankara.

Rapport intermédiaire d'activités (février 2002)

1 . Grands axes de travail

Six axes ont guidé et guident ma conduite dans ce poste

Rester à l'écoute pour m'insérer à ma place dans un ensemble complexe j'ai dû assimiler le mode de fonctionnement de cet établissement dans un climat relationnel difficile, il m'a fallu écouter, assimiler, comprendre pour reformuler une ligne de conduite qui ne m'apparaissait pas évidente au début.

Préserver l'acquis pédagogique il m'a semblé impératif de préserver l'acquis et de temporiser avant de faire certaines propositions.

Ordonner ranger donner une cohérence dans certains domaines tout était à faire...

Définir un projet clair et se donner tous les moyens de l'appliquer j'ai vite compris que les difficultés que j'avais ressenties au début pour comprendre l'établissement résultaient du manque de lisibilité de son projet.

Communiquer, rayonner aussi bien en interne qu'en externe

Innover apporter une touche personnelle dans certains domaines

2 . Sept actions ou ensemble d'actions conduites depuis mon arrivée

2.1. Maintien de la cohésion de l'équipe pédagogique

Compte tenu du **contexte conflictuel** dans lequel est intervenu ma nomination l'équipe pédagogique soudée autour de son ancien directeur maintenu sur un poste d'adjoint dans l'école, il était essentiel que je m'insère en douceur dans l'équipe afin d'en maintenir la cohésion.

D'autre part, compte tenu du fossé d'incompréhension existant entre l'ancien directeur et l'ancien proviseur, prendre ostensiblement position pour l'un ou pour l'autre constituait un écueil à éviter. Pendant les six premiers mois, j'ai donc évolué avec un maximum de précautions, dans un « terrain miné » où j'ai dû faire la part de choses entre des informations contradictoires émanant de différentes sources.

Aucun conflit majeur n'est venu perturber le bon fonctionnement de l'école et des relations d'estime réciproque se sont nouées au fil du temps. La relation avec mon prédécesseur en particulier est fondée, je pense sur une estime mutuelle.

D'autre part j'ai dû **apprendre à travailler sous l'autorité d'un proviseur**, et à assimiler le mode de fonctionnement de ce type d'établissement. La tâche est compliquée à Ankara par le fait que les établissements sont géographiquement séparés ce qui confère à l'école une autonomie beaucoup plus grande qu'elle ne devrait avoir et qui n'est pas vraiment prise en compte sur le plan administratif.

2.2. Développement de la communication

On m'attendait sur ce terrain, la demande institutionnelle était forte. Ma tâche a été facilitée par ce qu'il est convenu d'appeler «l'état de grâce» consenti aux nouveaux arrivés... J'ai développé une stratégie de communication tant en **interne qu'en externe** basée

- Sur des **outils** en externe site Internet, listes de diffusion à l'usage des parents d'élèves, et en interne notes de services, cahiers, liste de diffusion, travail au sein des conseils de maîtres.
- Sur une **présence physique** la plus fréquente possible tant dans la cour de récréation auprès de mes collègues, qu'au portail, dans les réunions de classe etc... ..

3.3. Restructuration du fonctionnement administratif

J'ai trouvé en arrivant un **terrain quasiment vierge et désorganisé** : aucune liste, fichiers d'élèves, pas de registres réglementaires, pas de registre de sécurité, pas de suivi médical, pas de comptabilité de coopérative, des archives disséminées un peu partout, un classement incomplet. J'ai compris ensuite que cela était aussi en partie dû à la structure de l'établissement et que ces outils devaient être intégrés dans la gestion globale de l'établissement. J'ai néanmoins pris le parti de remettre en place un certain nombre de documents réglementaires et de recréer une structure administrative, j'ai ainsi

- Créé **une base de donnée de gestion informatisée des élèves**,
- Créé et ouvert un **registre matricule**,
- Ouvert un **registre de sécurité**,
- Réorganisé le classement,
- J'ai regroupé et centré les archives que j'ai pu trouver et qui étaient dispersées un peu partout dans l'école.

2.4 Réorganisation de la gestion financière

Compte tenu de la séparation géographique du primaire et du secondaire, cet aspect revêt un caractère important.

En accord avec le gestionnaire de l'établissement et le conseil d'administration **une régie d'avance a été mise en place**. Ce dispositif permet un suivi précis obéissant à des règles comptables strictes de la gestion des crédits pédagogiques de l'école.

(Au 15 février 2002, cela représente **5671 Euros pour 367 écritures**) ce qui signifie une somme importante découpée en une grande quantité de petites sommes ce qui multiplie les écritures comptables...

Ce système permet un fonctionnement très souple en phase avec les besoins d'une école primaire et s'applique bien au contexte de l'établissement où le gestionnaire n'est pas présent sur le site.

2.5. Restructuration de la coopérative scolaire et de la gestion du périscolaire

La coopérative scolaire mise en place sous l'impulsion de collègues occupait une place importante dans l'établissement, elle avait en particulier en charge la gestion des **activités périscolaires** et avait besoin d'un recadrage important.

Celui-ci a pu s'opérer en deux temps

- Dans un premier temps rédaction de nouveaux statuts pour **dégager l'outil pédagogique du support de gestion**, parallèlement reprise en main de la gestion comptable et mise en place d'une **comptabilité plus rigoureuse**.
- Dans un deuxième temps cette année **recentrage des activités sur des critères pédagogiques en adéquation avec le projet d'école**.

Compte tenu, des sommes mises en jeu, pour mémoire en **2000/2001** 378 000 F (57 600) et à ce jour en **21 milliards de LT soit 17 850** la gestion de la coopérative représente un travail important.

2.6. Actions dans le domaine pédagogique

J'ai rapidement mesuré la **qualité pédagogique du travail réalisé par mes collègues**. (Je me fonde sur l'observation d'un grand nombre d'écoles élémentaires et maternelles qu'il m'avait été permis de visiter durant ma mission de 5 ans à l'OCCE).

La **rédaction finale du projet d'école** a constitué un axe de travail essentiel, le travail de l'équipe sous la conduite de l'I.E.N. était quasiment achevé, mon travail a simplement constitué à mettre en forme le document final.

Mais parallèlement il s'est agi pour moi de bien **m'imprégner de cette réflexion pour entrer en phase avec ce projet**.

La grande difficulté lorsque l'on arrive dans cet établissement consiste à en décrypter le «mode de fonctionnement». Le **manque de lisibilité du projet global de l'établissement** dans son ensemble conduit à des contresens qui ne permettent pas une gestion cohérente. Je me suis longtemps demandé ce que l'on attendait réellement de moi ...

Dans ce contexte

L'axe 1 du projet constitue l'axe majeur sur lequel s'appuie l'essentiel de la réflexion et du travail. Compte tenu de la proportion de plus en plus croissante d'élèves turcophones résidant de façon permanente à Ankara dans l'effectif, notre établissement est de fait plus un établissement de coopération qu'un établissement de scolarisation de type AEFE. (sic Conseiller Culturel)

Dans ces conditions il convient d'agir

- *Autant que faire se peut* en amont, au niveau du recrutement des élèves. J'ai essayé, dans la marge de manœuvre qui m'est dévolue, mais qui est souvent plus importante qu'elle ne devrait l'être statutairement de **réguler au maximum les admissions**. Par la rédaction de nouveaux dossiers de pré admission par le renforcement de la préparation et du fonctionnement de la commission d'admission. Par des entretiens systématiques avec les parents non francophones qui souhaitent scolariser leurs enfants dans l'établissement.
- En s'efforçant **de traduire en actions les objectifs fixés par l'axe 1 du projet**

L'axe citoyenneté est l'axe qui me tient à cœur de développer dans la mesure où je pense pouvoir apporter une action plus personnelle. Il va réellement démarrer avec la visite de l'IEN en février 2002.

2.7. Restructuration du matériel informatique

Un autre domaine m'a particulièrement mobilisé, il s'agit des TICE et du matériel informatique de l'école. Quand je suis arrivé, en raison de la suppression de la salle d'informatique, le matériel était dispersé, dépareillé.

J'ai souhaité conduire une action visant à

- Doter chaque classe d'une configuration informatique performante,
- Réinstaller une connexion Internet accessible par tous,
- Installer une salle informatique dotée d'un matériel performant et rationnel.
- Former les personnels,

C'est chose faite désormais, il reste encore deux classes (CP/CE1 et un CE2) à équiper nous avons dans la salle 12 postes configurés de manière identiques et dotés d'un logiciel intégré en français permettant un travail de saisie et une utilisation rationnelle d'un traitement de texte et 10 postes fonctionnant sous Windows 98 dotés du logiciel Star Office et d'Internet.

L'uniformisation des logiciels, la standardisation ont permis de programmer des formations internes de l'équipe afin **qu'une exploitation cohérente des matériels se mette en place de la maternelle au CM2.**

3. Objectifs que je pense avoir atteint

Objectifs atteints

Sur le plan relationnel

Insertion personnelle dans un système hiérarchique nouveau.
Insertion en tant que directeur dans une équipe pédagogique.

Sur le plan pédagogique

Mise en forme finale du projet d'école.
Mise en place de l'axe 1 et développement du projet langue.

Sur le plan de la communication

Renforcement de la communication interne et externe,
Refonte du site Internet officiel de l'école.

Sur le plan administratif

Restructuration complète de l'administration de l'école.

Sur le plan comptable et financier

Restructuration de la coopérative dans une logique économique et pédagogique.
Mise en place de comptabilité structurée.
Mise en place d'une gestion des crédits de l'école dans le cadre de la régie d'avance.

Sur le plan technique

Rationalisation de l'équipement informatique

4 . Objectifs que je souhaite atteindre avant la fin de la mission

Objectifs à atteindre

Effectuer une synthèse sur le travail effectué concernant les programmations, l'évaluation et les livrets scolaire.

Travailler sur l'harmonisation des projets culturels au sein de l'école (axe de travail bien engagé)

Développer les enseignements scientifiques (Projet main à la pâte).

Mettre en place dans l'école des pratiques coopératives, développer l'axe citoyenneté.

Réfléchir sur les structures de fonctionnement de l'établissement en particulier redéfinir le contenu et les attributions des différents conseils d'école, d'établissement structure qui ne s'appliquent pas aux établissements de l'étranger

5. Les difficultés rencontrées

Le plus grand motif d'insatisfaction, résulte dans le fait que je dois assurer une classe à temps partiel dans de mauvaises conditions. Cet état de fait n'est pas à proprement parlé lié au poste local mais constitue une difficulté vécue par tous les directeurs d'école.

Cette difficulté est accentuée par la structure de l'établissement qui confère **une grande autonomie à l'école primaire** ce qui alourdit la tâche du directeur. (pour mémoire au lycée 1 proviseur + 1 agent comptable + 1 CPE + 1 secrétaire + 2 surveillants pour **191** élèves et au primaire un seul directeur en partie déchargé pour **240** élèves...)

Pour la classe, je ne peux faire aucune prévision d'une année sur l'autre je suis passé d'un CM1/CM2 en 2000/2001 à un CE1 qui s'est en fait, révélé être un dédoublement en CM2 pour le français en raison de la composition de l'effectif à la rentrée scolaire. Dans la réalité, je ne suis pas vraiment titulaire d'une classe pour laquelle je suis déchargé, *en fait c'est moi qui assure la décharge du collègue plutôt que l'inverse*. **Le fait de devoir, trop souvent, laisser au second plan les préoccupations et le suivi de la classe entraîne une sorte de «mauvaise conscience pédagogique» qui plombe mon action au quotidien.**

Pour la direction en soi **toutes les tâches quotidiennes** courrier, téléphones, contacts multiples, gestions qui incombent à la direction **constituent emploi à temps plein**. J'ai le sentiment de **ne pas aller au fond des choses dans bon nombre de domaines**, je souhaiterais en particulier

- Consacrer plus de temps au suivi et l'animation des projets pédagogiques de l'école,
- Être encore plus présent sur le terrain de la communication, mieux expliquer le projet d'école, Réaliser une plaquette, actualiser plus souvent le site web,
- Consacrer plus de temps à la maintenance et à l'animation du pôle informatique de l'école,
- Compte tenu des sommes qui transitent par la coopérative, renforcer la gestion financière.

Ankara le 14 février 2002.