

CADRE AFRICAIN DE NORMES ET DE COMPÉTENCES POUR LA PROFESSION D'ENSEIGNANT



Les connaissances, les compétences et la conduite attendues des enseignants et des chefs d'établissement scolaire

2019



**CADRE AFRICAIN DE
NORMES ET DE COMPÉTENCES
POUR LA PROFESSION D'ENSEIGNANT**

© 2019

Division de l'éducation

Département des ressources humaines, des sciences et de la technologie

Commission de l'Union africaine

Addis-Abeba (Éthiopie)

P.O. Box 3243

Téléphone : +251 11 5517 700.

www.au.int

Acronymes

AFSCTP – Cadre africain de normes et de compétences pour la profession d'enseignant

AFTRA – Fédération africaine des autorités régulatrices de l'enseignement

AGTP – Lignes directrices africaines pour la profession d'enseignant

ATQF – Cadre africain de qualification des enseignants

UA - Union africaine

CUA - Commission de l'Union africaine

CESA – Stratégie d'éducation continentale pour l'Afrique 2016-2025

CONFEMEN – Conférence des ministres de l'éducation des pays d'expression française

DPC - Développement professionnel continu

CEDEAO – Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

EI – Education International

UE - Union européenne

CGE – Conseil général de l'enseignement

IFTRA- Forum international des autorités régulatrices de l'enseignement

OIT - Organisation internationale du travail

ITT – Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030

SADC - Communauté de développement de l'Afrique australe

ODD4 – Objectifs du développement durable pour l'éducation

CPE – Cluster de perfectionnement des enseignants

EFE – Établissement de formation à l'enseignement

ISU – Institut de statistique de l'UNESCO

UNESCO - Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

UNESCO-IICBA – Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique

GLOSSAIRE

Cadre africain de normes et de compétences pour la profession d'enseignant :

Une description des connaissances professionnelles, des compétences, des valeurs, des attitudes, de la conduite, du parcours professionnel et des autres critères professionnels essentiels attendus des enseignants et des chefs d'établissement dans les États membres de l'Union africaine.

Lignes directrices africaines pour la profession d'enseignant : Une articulation de la base de référence des principes professionnels qui s'appliqueront à la profession d'enseignant dans les États membres de l'Union africaine.

Cadre de qualification des enseignants africains : La classification et les critères de référence de la formation initiale des enseignants, de la formation professionnelle continue et des exigences professionnelles pour l'enregistrement et l'agrément des enseignants et des chefs d'établissement dans les États membres de l'Union africaine.

Parcours professionnel : Il s'agit de l'augmentation du niveau de compétence à partir du moment où un enseignant ou un chef d'établissement commence à enseigner ou à diriger jusqu'à la retraite. Il s'agit d'un ensemble de repères des connaissances, des compétences et de la conduite professionnelles à des étapes distinctes de la carrière d'un enseignant ou d'un chef d'établissement.

Compétences : Il s'agit d'un ensemble complexe de connaissances, de pratiques, de valeurs et d'attitudes qui démontrent la capacité d'un enseignant ou d'un chef d'établissement à accomplir une tâche dans un contexte donné.

Développement professionnel continu : L'exposition tout au long de la vie d'un enseignant à l'évolution de l'art et de la science de l'enseignement, de l'apprentissage, de la conduite professionnelle et des domaines de spécialisation. Pour un chef d'établissement, cela implique une mise à jour régulière des meilleures pratiques en matière de gestion et de leadership des connaissances, des pratiques et des valeurs professionnelles, ainsi que la transformation des ressources humaines et matérielles de l'établissement en tant qu'organisation.

Crédit : Conformément à l'approche par heure de crédit, le crédit est défini comme le nombre d'«heures de contact» par semaine et par semestre (Union africaine et Commission européenne, 2019). Il s'agit du nombre d'heures qu'un professeur passe avec les étudiants pour les cours magistraux (notamment le tutorat et/ou les travaux pratiques le cas échéant) par semaine, pendant 15 semaines d'un semestre. Ainsi, si un

module a une heure de contact par semaine, il est appelé module d'un crédit ; pour deux heures de contact par semaine, il est appelé module de deux crédits ; pour trois heures de contact par semaine, il est appelé module de trois crédits ; etc. Cette approche exclut le temps consacré par les étudiants à l'étude privée, à la recherche, aux devoirs à faire à la maison et aux examens. En règle générale, on s'attend à ce qu'un Bachelor et un Master exigent un minimum de 120 et 60 heures-crédits, respectivement. Toutefois, le **Système d'accumulation et de transfert des crédits (CATS)** de l'Initiative de l'Union africaine pour l'harmonisation de l'assurance de la qualité et de l'accréditation de l'enseignement supérieur africain (HAQAA) (Union africaine et Commission européenne, 2019 ; Initiative HAQAA, 2019) doit fournir les critères généraux pour déterminer les heures créditées.

Domaine : Il s'agit de la principale structure ou division de l'ensemble des normes et compétences professionnelles. Dans certaines administrations, il est désigné sous le nom de principes clés, par exemple le South African Teaching Standards (South African Council for Educators, 2017) ou les propositions fondamentales utilisées dans le Teaching Standards of the United States (National Board for Professional Teaching Standards, 2016). Les sous-domaines sont les sous-thèmes qui relèvent des domaines respectifs.

Approbation, développement professionnel continu : Une approbation accordée par une autorité régulatrice de l'enseignement d'un pays à un fournisseur de formation professionnelle continue des enseignants pour une démonstration satisfaisante de la capacité de transmettre les compétences indiquées pour n'importe quelle étape de la carrière.

Formation initiale des enseignants : La préparation académique et professionnelle donnée à un individu dans un établissement d'enseignement approuvé comme base d'entrée dans la profession d'enseignant.

Module : Il s'agit d'un programme d'études avec une unité de crédit spécifique.

Profession: Une profession est une vocation dont le champ d'exercice exclusif est fondé sur une longue période de préparation en théorie et en pratique dans un établissement approuvé, et qui incarne son code de déontologie et ses normes protégées par l'admission au travail de personnes certifiées seulement et réglementées pour gagner la confiance et la reconnaissance du public.

Connaissances et compréhension professionnelles : Elles expliquent la capacité intellectuelle requise des enseignants pour appréhender les questions académiques, logiques et conceptuelles pertinentes de l'enseignement et de l'apprentissage.

Leadership professionnel : Il s'agit de la capacité des enseignants à entretenir et à maintenir une influence interpersonnelle positive qui peut améliorer l'organisation et la gestion des équipes et des groupes à tous les niveaux de l'école en tant qu'organisation et au-delà.

Partenariats professionnels : Il s'agit de la capacité attendue des enseignants à nouer des contacts avec toutes les parties prenantes de l'environnement immédiat d'enseignement et d'apprentissage (apprenants, collègues, direction de l'école et public plus large tel que la communauté, le gouvernement, les relations internationales et la société en général).

Compétences et pratiques professionnelles : Celles-ci établissent la capacité attendue des enseignants à planifier et à mettre en œuvre concrètement des programmes d'apprentissage, à évaluer les performances, à fournir un retour d'information, à travailler sur les résultats de l'évaluation et à garantir un environnement scolaire convivial et sûr, parmi d'autres besoins.

Valeurs professionnelles/attributs/engagement : Ceux-ci précisent la conduite, les philosophies et les principes de vie acceptables qui devraient les sous-tendre à mesure que les enseignants s'acquittent de leurs devoirs professionnels dans toutes leurs ramifications.

Chef d'établissement : Personne responsable de la gestion et de la direction académiques et administratives d'une école primaire, d'un établissement d'enseignement secondaire inférieur ou supérieur.

Norme : Il s'agit de la norme ou du niveau typique de rendement attendu d'un enseignant ou d'un chef d'établissement.

Enseignant, certifié : Une personne qui a suivi avec succès une formation de niveau requis dans un établissement de formation à l'enseignement agréé et qui a satisfait à d'autres exigences professionnelles pertinentes sur la base desquelles une autorisation d'enseigner a été délivrée par un organisme de réglementation pédagogique.

Formation des enseignants : Tous les programmes et processus éducatifs impliqués dans la préparation d'un individu à une carrière d'enseignant et/ou de chef d'établissement scolaire, ce qui comprend le développement professionnel initial et continu.

Autorisation d'enseigner : Une approbation par un organisme de réglementation de l'enseignement attestant qu'une personne a atteint la préparation et les autres conditions professionnelles requises pour enseigner ou exercer la direction d'une école dans un pays ou une partie d'un pays, et ceci est attesté par une autorisation délivrée à cette personne et valide pour une période de temps déterminée.

Enregistrement des enseignants : L'inscription du nom d'une personne par un organisme de réglementation de l'enseignement dans le registre officiel des personnes qui ont rempli les conditions requises pour enseigner dans le pays ou une partie de celui-ci.

Organisme de réglementation de l'enseignement : Une organisation statutairement établie dans un pays pour réglementer et contrôler l'enseignement en tant que profession. Il en existe plusieurs types, notamment les conseils d'enseignement, les Conseils d'enregistrement des enseignants, les conseils des enseignants, les conseils des éducateurs, les commissions des services d'enseignement ou l'Ordre des enseignants.

Table des Matières

AVANT-PROPOS	Error! Bookmark not defined.
Acronymes	iii
GLOSSAIRE	iv
I. INTRODUCTION	1
1.1. Contexte du cadre	1
Photo 1.1 : Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons	2
Encadré 1.1 : Recommandations pour la formation des enseignants	3
Encadré 1.2 : OIT/UNESCO (1966) La recommandation concernant la condition du personnel enseignant	4
Figure 1.1 : Le contexte du Cadre africain de normes et de compétences	5
1.2. Nature du cadre	6
1.2.1. Objectif primordial du cadre	6
1.2.2. Base de référence commune	6
1.2.3. Un plan directeur ambitieux	6
1.2.4. Interconnexion du cadre des normes et des compétences avec d'autres cadres et lignes directrices continentaux	6
1.2.5. Conséquences du cadre de réforme	7
Figure 1.2 : Les normes professionnelles comme pivot du professionnalisme des enseignants	10
1.2.6. Portée du cadre	10
II. LE PARCOURS PROFESSIONNEL	11
2.1. Signification et implications du parcours professionnel	11
Encadré 2.1 : Recommandations de l'Union africaine (2017) Étude sur les conditions de vie et de travail des enseignants	12
2.2. Étapes et terminologies du parcours professionnel	12
Tableau 2.1 : Exemples d'étapes de carrière et leur terminologie à travers le monde ...	13

2.3. Opérationnalisation des étapes de carrière.....	14
Figure 2.1 : Illustration du mouvement des enseignants tout au long des étapes de leur carrière.....	15
Figure 2.2 : Illustration du mouvement des chefs d'établissement tout au long des étapes de leur carrière.....	15
Figure 2.3 : Mouvement à travers les pistes d'enseignement et de leadership illustrées.....	16
III. LES NORMES ET LES COMPÉTENCES DES ENSEIGNANTS.....	16
3.1. Le concept de normes professionnelles.....	16
Encadré 3.1 : Responsabilités des enseignants.....	18
3.2. But et utilisations du Cadre.....	19
Encadré 3.2 Objectif des normes professionnelles d'enseignement.....	22
Tableau 3.1 : Parties prenantes et utilisations des normes professionnelles.....	22
3.3. Domaines des normes professionnelles.....	24
3.4. Normes et compétences (descripteurs).....	25
3.5. Présentation des normes et compétences professionnelles.....	25
Tableau 3.2 Connaissances professionnelles.....	26
Tableau 3.3 : Compétences et pratiques professionnelles.....	30
Tableau 3.4 : Valeurs professionnelles/attributs/engagement.....	34
Tableau 3.5 : Partenariats professionnels.....	38
Tableau 3.6 : Leadership professionnel.....	40
IV. NORMES ET COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE.....	41
4.1. Impératifs des normes en matière de direction d'établissement scolaire.....	41
4.2. Les normes pour la direction d'établissement scolaire en Afrique.....	42
Tableau 4.1 : Se développer et développer les autres.....	42
Tableau 4.2 : Connaissances, pratique et conduite professionnelles de pointe.....	43
Tableau 4.3 : Gestion des ressources de l'école.....	44
Tableau 4.4 : Promouvoir l'amélioration, l'innovation et le changement dans les écoles.....	45
Tableau 4.5 : Générer des ressources et assurer la reddition de comptes.....	46
Tableau 4.6 : Soutenir l'inscription, la participation et l'apprentissage des apprenants.....	47
Tableau 4.7 : S'engager et travailler avec la communauté.....	47
V. MISE EN ŒUVRE.....	48
4.1. Le parcours professionnel et la formation des enseignants.....	48

4.2. Agence d'exécution des normes	51
4.3. Suivi et évaluation	51
RÉFÉRENCES	52

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte du cadre

L'éducation est un droit humain fondamental et le fondement de la paix et du développement durable (UNESCO IIRCA, 2017). Il s'agit d'un bien public qui offre à tous les segments de la population la possibilité de participer activement à la vie civique, de faire des choix éclairés et d'acquérir des connaissances et des compétences qui peuvent leur permettre de mener une vie épanouie. En outre, « *des enseignants qualifiés, motivés et habilités jouent un rôle central dans la prestation de l'éducation* » (Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030, 2018). Ainsi, « *une éducation de qualité repose sur un enseignement de qualité, pour tous les élèves, en toutes circonstances* » (Looney, 2019:7). Par conséquent, on ne saurait trop insister sur la nécessité de disposer d'enseignants qualifiés qui atteignent les normes et les compétences appropriées. Cela est d'autant plus vrai qu'il existe une grave pénurie d'enseignants et de résultats d'apprentissage dans les écoles qui ont répondu aux attentes internationales. Ainsi, on parle beaucoup de l'existence d'un « *déficit d'enseignants* » qui implique une pénurie d'enseignants en quantité et en qualité, et donc des crises dans l'enseignement et l'apprentissage (Union africaine, 2017a ; Organisation internationale du travail, 2016 ; UNESOCO, 2015a, 2015b ; Institut de statistique de l'UNESCO, 2017, 2018a, 2018b)

Dans ce contexte, il était seulement nécessaire que l'Afrique prenne des mesures proactives pour garantir non seulement un nombre suffisant d'enseignants, mais aussi des enseignants compétents pour créer les excellentes écoles adaptées au XXI^e siècle. L'introduction du **Cadre africain de normes et de compétences pour la profession d'enseignant (AFSCTP)** est l'une de ces mesures. Il répond à l'Objectif stratégique 1 de la Stratégie d'éducation continentale pour l'Afrique (CESA 16-25), qui est de « *revitaliser la profession d'enseignant pour assurer la qualité et la pertinence à tous les niveaux de l'éducation* » (Union africaine, 2016b). La CESA, à son tour, est une réponse directe aux exigences de divers documents aux niveaux continental et international, en particulier l'Objectif 4c de l'Objectif de développement durable (ODD) selon lequel « ***D'ici à 2030, augmenter substantiellement l'offre d'enseignants qualifiés, notamment par la coopération internationale pour la formation des enseignants dans les pays en développement, particulièrement les moins avancés et les Petits États insulaires en développement*** ». Il est également important de noter que l'AFSCTP prend connaissance de l'« **Agenda 2063** de l'Union africaine : **L'Afrique que nous voulons** » qui a de nobles aspirations telles que « *une Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable...* » entre autres (Union africaine, 2016a).

En outre, la CESA 16-25 a donné lieu aux recommandations de l'Union africaine (2017a) « *Étude sur la formation, le travail et les conditions de vie des enseignants dans les États membres* », à la Déclaration de Nairobi des autorités éducatives de haut

niveau en Afrique qui a renouvelé l'engagement de la CESA 16-25 (Union africaine 2018) et au Protocole continental de mobilité des enseignants (Union africaine, 2019a). Les Cadres et Lignes directrices sont ancrés sur les exigences et les missions de ces documents continentaux. Ils envisagent tous l'amélioration quantitative et qualitative des enseignants et de l'enseignement en Afrique comme une composante essentielle des efforts visant à améliorer le système éducatif sur le continent.

Par exemple, la « *Déclaration de Nairobi et l'Appel à l'action sur l'éducation : Faire le lien entre les cadres éducatifs continentaux et mondiaux pour l'Afrique que nous voulons* » s'est engagé à :

*Assurer un recrutement et un déploiement adéquats, la motivation et le soutien professionnel des enseignants, et renforcer les programmes de formation et de développement professionnel des enseignants à tous les niveaux, notamment l'éducation de la petite enfance et l'éducation non formelle ; et reconnaître les enseignants comme des professionnels à part entière et convenir **de cadres communs de qualifications**.* (Union africaine, 2018:2)

Photo 1.1 : Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons



Source : UA (2016a).

Les documents internationaux susmentionnés, ainsi que les « *Recommandations concernant la condition du personnel enseignant* » de l'OIT/UNESCO (1966), les efforts actuels du Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030 (2019) pour élaborer un « *Cadre d'orientation internationale pour l'enseignement professionnel* », et de nombreux autres développements ont nécessité la création du CFSCTP. Les encadrés 1.1 et 1.2 donnent plus de détails sur les Recommandations de l'Union africaine (2017a) et de l'OIT/UNESCO (1966) concernant respectivement l'enseignement et les enseignants, tandis que la figure 1.1 illustre beaucoup plus les instruments internationaux qui constituent le contexte du CFSCTP.

Encadré 1.1 : Recommandations pour la formation des enseignants

- i. Établir des normes professionnelles continentales pour les enseignants qui peuvent être adaptées par les pays comme principes directeurs de la gestion des enseignants afin de favoriser la motivation et le professionnalisme des enseignants.
- ii. Appliquer un diplôme académique de base comme condition minimale d'accès à la profession d'enseignant au niveau national.
- iii. Redéfinir la formation des enseignants pour y inclure l'insertion et le tutorat pendant la période de formation initiale et en cours d'emploi au niveau national.
- iv. Revoir systématiquement (période de 5 ans) les programmes de formation des enseignants sur la base des résultats du suivi et de l'évaluation au niveau des pays.
- v. Harmoniser les cours de préparation initiale pour TOUS les enseignants avant la spécialisation (un cours de base commun pour tous les niveaux d'apprentissage) aux niveaux national, régional et continental.
- vi. Créer des écoles d'éducation pour le développement professionnel continu (en tant que politique) des enseignants, dans tous les États membres.
- vii. Introduire des qualifications académiques administratives pour les enseignants qui assumeront des fonctions de direction et de gestion scolaire au niveau national.
- viii. Élaborer des feuilles de route spécifiques à chaque pays en vue de la professionnalisation du personnel enseignant.
- ix. Élaborer un programme systématique de mise à niveau et d'élimination progressive des certificats d'enseignement primaire en faveur des diplômes d'études supérieures et des certificats d'études supérieures au niveau national.

Source : UA (2017a) Étude sur la formation des enseignants et les conditions de travail et de vie dans les États membres, p. 82.

Encadré 1.2 : OIT/UNESCO (1966) La recommandation concernant la condition du personnel enseignant

Professionalisme :

« L'enseignement doit être considéré comme une profession : c'est une forme de service public qui exige des enseignants des connaissances d'expert et des compétences spécialisées, acquises et entretenues par des études rigoureuses et continues ; il exige également un sens des responsabilités personnelles et collectives pour l'éducation et le bien-être des élèves dont ils ont la charge. » (III.6)

Formation des enseignants

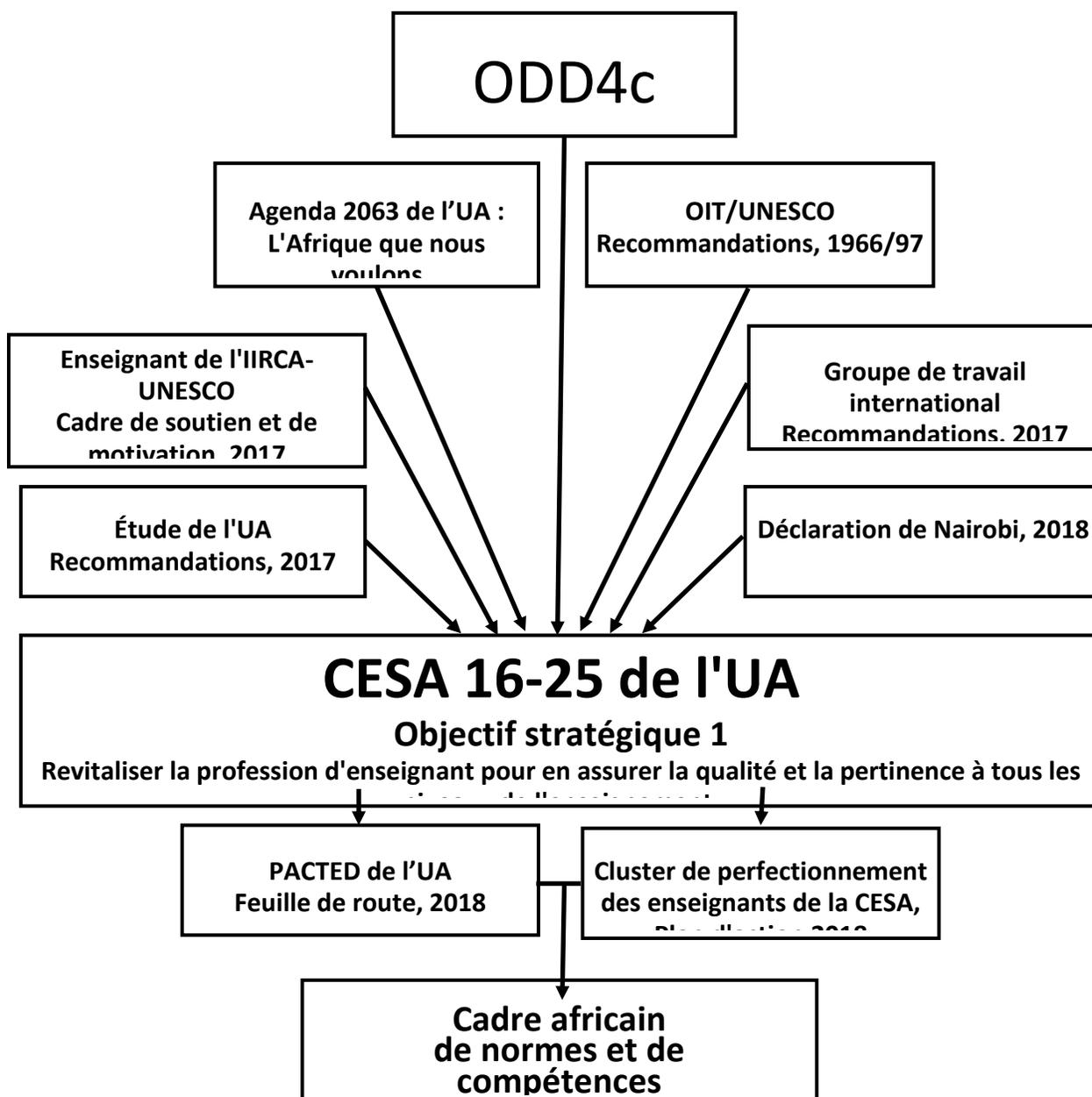
« Le personnel des établissements de formation des enseignants devrait être qualifié pour enseigner dans sa propre discipline à un niveau équivalent à celui de l'enseignement supérieur. Le personnel enseignant des matières pédagogiques devrait avoir une expérience de l'enseignement dans les écoles et, dans la mesure du possible, cette expérience devrait être périodiquement rafraîchie par des détachements dans des fonctions d'enseignement dans les écoles. » (V.25)

Responsabilités :

« Les normes professionnelles relatives aux performances des enseignants devraient être définies et maintenues avec la participation des organisations d'enseignants [...] Des codes de déontologie devraient être établis par les organisations d'enseignants, car ils contribuent grandement à assurer le prestige de la profession et l'exercice des fonctions professionnelles conformément à des principes convenus. » (VIII.71 & 73)

Source : OIT/UNESCO (1966:9)

Figure 1.1 : Le contexte du Cadre africain de normes et de compétences



1.2. Nature du cadre

1.2.1. Objectif primordial du cadre

L'objectif primordial du cadre est l'**Objectif stratégique 1** de la CESA 16-25, qui consiste à :

« Revitaliser la profession d'enseignant pour en assurer la qualité et la pertinence à tous les niveaux de l'enseignement »

(Union africaine, 2016b)

1.2.2. Base de référence commune

Le Cadre sert de **base de référence commune** aux États membres de l'Union africaine en ce qui concerne les normes et les compétences de la profession d'enseignant. **Il vise à imposer des normes et des compétences aux États membres, mais également à guider, motiver et inspirer les différentes administrations à adopter les meilleures pratiques internationales susceptibles d'améliorer l'interopérabilité et la coopération mutuelle dans l'intérêt des États membres.** Ils font partie intégrante de la Vision et de la Mission de l'Union africaine.

1.2.3. Un plan directeur ambitieux

Le cadre est fondamentalement de nature **ambitieuse**. Il sert d'inspiration aux États membres pour qu'ils « *regardent en avant* » vers les grandes visions et les grands rêves du continent. Il s'agit purement d'une tentative de mettre en pratique la vision, la mission, les objectifs stratégiques, les cibles et les recommandations de l'ODD4c, de l'Agenda 2063 de l'UA, de la CESA 16-25 et AU (2017), selon le cas. Il envisage l'Afrique de 2025, 2030 et 2063 et propose donc les meilleurs principes et pratiques qui peuvent ouvrir la voie à un corps enseignant approprié pour ces années.

1.2.4. Interconnexion du cadre des normes et des compétences avec d'autres cadres et lignes directrices continentaux

Les cadres et directives africains de la profession d'enseignant sont transversaux. *Il s'agit essentiellement du Cadre africain de normes et de compétences, du Cadre africain de qualifications des enseignants, du Protocole sur la mobilité des enseignants et des Lignes directrices africaines pour la profession d'enseignant.* Ces politiques ont une relation complexe qui s'explique mieux par la théorie des systèmes, qui postule que pour une entité composée de parties interdépendantes et interdépendantes, le bien-être global de l'entité dépend du fonctionnement efficace de toutes les parties composites. En ce sens, il est difficile de parler d'un des cadres sans l'autre parce qu'ils dépendent les uns des autres pour fonctionner efficacement. Par exemple, le Cadre de qualifications des enseignants africains est fondé sur le Cadre africain de normes et de compétences. De même, le Cadre de qualifications des enseignants africains et le

Cadre africain de normes et de compétences ne peuvent fonctionner en vase clos, sans un environnement juridique et de gouvernance approprié, que les Lignes directrices africaines pour la profession d'enseignant visent à établir. La Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC, 2018) a reconnu ces interconnexions ; ainsi, en élaborant son Cadre régional pour les normes et compétences professionnelles des enseignants, elle a fait référence à son Protocole sur l'éducation et la formation de 1997 (Encadré 1:3).

Encadré 1.3 : Contexte du cadre régional pour les normes et compétences professionnelles des enseignants

Le protocole de la SADC sur l'éducation et la formation (1997) reconnaît que si chaque État membre dispose de ses propres politiques en matière d'éducation et de formation, la coopération et l'assistance mutuelle dans ce domaine sont souhaitables. Cela peut être facilité plus efficacement par l'élaboration de politiques et de cadres harmonisés et éventuellement normalisés en matière d'éducation et de formation.

Communauté de développement de l'Afrique australe (2018:3)

En outre, le Protocole continental sur la mobilité des enseignants et le Prix continental des enseignants, qui sont des initiatives nobles et transformatrices de l'Union africaine, sont également étroitement liés aux Cadres et Lignes directrices susmentionnés. Ils fourniront les normes, les critères et l'environnement appropriés pour que la mobilité des enseignants s'effectue au-delà des frontières nationales, et pour que les « *meilleurs enseignants* » du continent soient déterminés. Le Cadre de qualifications des enseignants africains inspirera l'adoption de pratiques optimales communes et réduira les différences importantes qui existent actuellement entre les politiques et pratiques en matière de formation et de qualifications professionnelles des enseignants. Cela rendra alors les qualifications pédagogiques plus transférables au-delà des frontières nationales et favorisera par conséquent le Protocole sur la mobilité des enseignants. En outre, le Cadre africain de normes et de compétences pour la profession d'enseignant fournira une base commune pour déterminer chaque année le meilleur enseignant pour le Prix continental des enseignants.

1.2.5. Conséquences du cadre de réforme

Le Cadre africain de normes et de compétences pour la profession d'enseignant justifiera des réformes fondamentales dans la formation des enseignants et la création de normes minimales pour la professionnalisation de l'enseignement en Afrique. En termes spécifiques, voici donc quelques-uns des changements importants que l'on peut anticiper à l'ère des normes et compétences professionnelles :

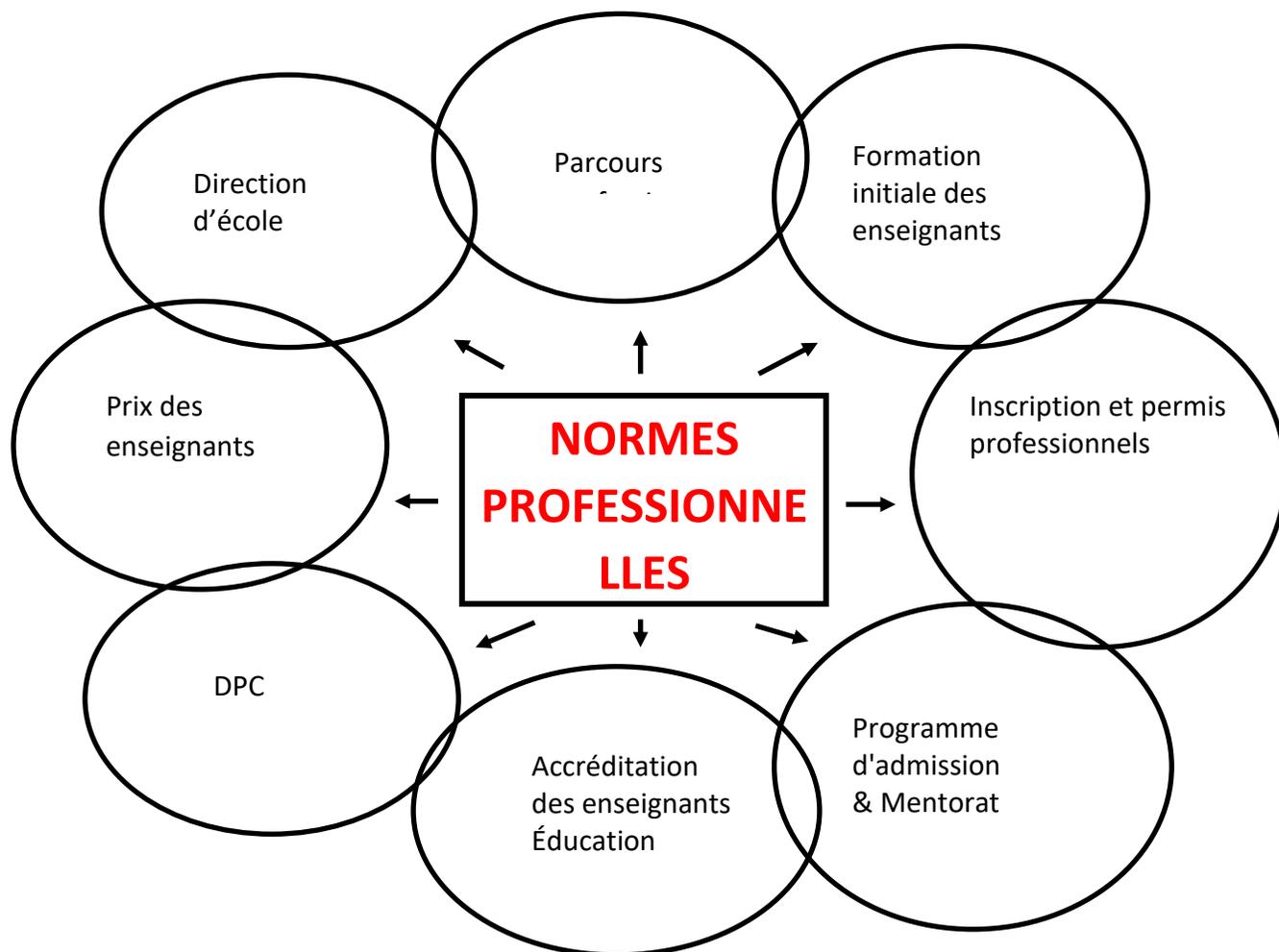
- i. Légalisation de la profession d'enseignant par la promulgation des lois pertinentes et la création d'un organisme de réglementation professionnelle au niveau national.
- ii. Création d'un parcours professionnel permettant l'avancement latéral et vertical des enseignants et des directions d'école.

- iii. Avancement par le parcours professionnel que l'on peut obtenir grâce à des crédits de développement professionnel continu, à des tests de compétences et à d'autres critères professionnels, plutôt que par les seules années de service.
- iv. Reconceptualisation du cadre curriculaire de la formation des enseignants en s'appuyant sur le Cadre des normes et des compétences.
- v. Redéfinir les indicateurs de qualité pour l'accréditation de la formation initiale des enseignants afin qu'ils soient conformes au Cadre africain de normes et de compétences.
- vi. Réinventer les modèles de pratique de l'enseignement pour qu'ils soient davantage axés sur les résultats et les compétences.
- vii. Créer et mettre en œuvre des indicateurs de qualité pour l'approbation des programmes de développement professionnel continu (PDP) par les organismes de réglementation professionnelle afin de répondre aux besoins des enseignants « *débutants* », « *compétents* », « *experts* » et « *distingués* » tels que contenus dans le Cadre africain des normes et compétences.
- viii. Rationalisation du nombre de programmes de formation des enseignants et des filières de qualification des enseignants conformément au Cadre de qualifications des enseignants africains.
- ix. L'évaluation des enseignants et des chefs d'établissement scolaire sera fondée sur le Cadre africain de normes et de compétences.
- x. Amélioration de la motivation des enseignants en termes matériels et immatériels liés au parcours professionnel.
- xi. La direction d'école doit être fondée sur des normes et un parcours professionnel.
- xii. Introduction du Diplôme d'études collégiales en leadership et gestion scolaire obligatoire pour les chefs d'établissement.
- xiii. Amélioration de la mobilité des enseignants au-delà des frontières nationales, ce qui facilitera la création d'un noyau d'« *Enseignants sans frontières* ».
- xiv. La création d'un Conseil continental d'inscription des enseignants et d'un Corps panafricain d'enseignants, comme l'a préconisé le deuxième (2e) Comité technique spécialisé de l'Union africaine sur l'éducation, la science

et la technologie et approuvé par les ministres de l'Éducation (Union africaine, 2017b).

Dans l'ensemble, le caractère central des normes et compétences professionnelles est également illustré dans la figure 1.3, qui montre que des questions telles que le parcours professionnel, la formation initiale des enseignants, l'accréditation de la formation des enseignants, l'inscription et l'agrément professionnels, l'insertion et le tutorat, le développement professionnel continu, la direction scolaire et le prix des enseignants sont ancrées dans les normes et compétences professionnelles. Les réformes seront menées principalement par un organisme de réglementation professionnelle légalement établi (conseils de l'enseignement) qui travaillera de concert avec toutes les parties prenantes de la profession d'enseignant - les établissements de formation des enseignants, les ministères de l'éducation, les organismes d'élaboration des programmes, les syndicats d'enseignants, les employeurs des enseignants des secteurs public et privé, les élèves, les parents, les prestataires de soins et un large éventail d'autres parties prenantes.

Figure 1.2 : Les normes professionnelles comme pivot du professionnalisme des enseignants



1.2.6. Portée du cadre

Le Cadre concerne spécifiquement les enseignants et les chefs d'établissement (chefs d'établissement et principaux) aux niveaux préprimaire, primaire, moyen et secondaire supérieur. Il couvre également les enseignants des collèges techniques et professionnels, les inspecteurs des écoles et les formateurs d'enseignants. Le cadre fournit les normes et compétences professionnelles que les enseignants et les chefs d'établissement doivent démontrer sur le lieu de travail. Le Cadre international d'orientation pour les normes professionnelles définit les enseignants comme « *des personnes possédant des qualifications pédagogiques officiellement reconnues et qui satisfont aux normes de pratique définies, jugées et reconnues par la profession d'enseignant* » (Looney, 2019:7). En outre, le champ d'application de ce cadre va de pair avec la Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant adoptée en 1966 et qui a également été utilisée par l'UNESCO (2015a)

dans son Guide d'élaboration des politiques relatives aux enseignants. Selon l'OIT/UNESCO (1966), par « *enseignant* » s'entend :

toutes les personnes dans les écoles ou autres lieux d'apprentissage qui sont responsables de l'éducation des enfants ou des jeunes dans l'enseignement préprimaire, primaire, secondaire inférieur et secondaire supérieur. Il s'agit notamment des enseignants ou éducateurs de l'éducation de la petite enfance (EPE) et des enseignants du premier ou du second cycle de l'enseignement secondaire professionnel, où l'un ou l'autre est dispensé dans un cadre scolaire formel. Le Guide s'adresse aussi bien aux enseignants des établissements publics et privés (y compris les organisations non gouvernementales) qu'aux chefs d'établissement, principaux ou directeurs d'école et adjoints dans le cadre de la direction et de la gouvernance scolaires. (OIT/UNESCO, 1966 ; UNESCO, 2015a:14)

II. LE PARCOURS PROFESSIONNEL

2.1. Signification et implications du parcours professionnel

Le parcours professionnel est défini comme les **étapes de la compétence** : Un niveau croissant de compétences attendu d'un professionnel au fur et à mesure qu'il passe du point d'entrée à la retraite. Il peut également être défini comme les « *repères qui reconnaissent la croissance professionnelle des enseignants tout au long de leur carrière, représentée par des niveaux croissants de connaissances, de pratique et d'engagement professionnel* » (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2011:20). Ainsi, le parcours professionnel implique que la portée, la complexité, la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et des engagements d'un professionnel devraient augmenter avec le temps. Le progrès sera le signe distinctif d'un tel système où les capacités des professionnels ne cesseront d'augmenter et où les capacités seront suivies, évaluées, reconnues et récompensées.

Partout dans le monde, le concept de cheminement de carrière est devenu populaire et reconnu comme l'un des piliers du professionnalisme des enseignants au XXI^e siècle. Pour cette raison, ce Cadre continental a intégré le concept de parcours professionnel dans les normes professionnelles. Le Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation en 2030 a illustré la force des normes professionnelles et du parcours professionnel :

Au fond, les normes d'enseignement devraient définir les connaissances, les aptitudes et les compétences requises pour un enseignement efficace. Un Cadre pour l'élaboration de normes nationales d'enseignement devrait inclure des liens avec les programmes de formation initiale des enseignants pour faire en sorte que les futurs enseignants apprennent les fondements de la profession, mais aussi de nouvelles innovations pédagogiques pour un enseignement et un apprentissage efficaces. Un cadre devrait indiquer clairement comment les

normes d'enseignement sont liées aux qualifications formelles, mais aussi à la formation professionnelle continue afin que les enseignants en exercice puissent se tenir à jour et se tenir au courant des meilleures pratiques. Les normes d'enseignement devraient définir comment l'apprentissage professionnel continu peut être lié à l'avancement professionnel... Les normes d'enseignement professionnel devraient être liées aux cheminements de perfectionnement professionnel afin de motiver les enseignants à s'améliorer continuellement, notamment les cheminements vers la direction scolaire. (Groupe de travail international sur les enseignants, 2017:2)

Essentiellement, le plaidoyer du Groupe de travail international comprend le développement du parcours professionnel pour les enseignants et les chefs d'établissement. C'est pourquoi il est important d'élaborer également des normes professionnelles pour la direction des écoles. En outre, l'encadré 2.1 montre la forte recommandation de l'étude de l'Union africaine (2017a) en vue de l'établissement d'un parcours professionnel.

Encadré 2.1 : Recommandations de l'Union africaine (2017) Étude sur les conditions de vie et de travail des enseignants

- 1) Renforcer les responsabilités spécifiques de l'observatoire des enseignants au niveau régional et continental.
- 2) Mettre en place des autorités régulatrices des enseignants chargés de superviser et de gérer les affaires des enseignants au niveau national.
- 3) **Expliquer clairement les voies de croissance des enseignants au sein de la profession et articuler clairement ces voies en fonction des normes professionnelles au niveau national, régional et continental.**
- 4) Élaborer des modalités claires pour reconnaître et récompenser les enseignants en fonction de leur charge de travail au niveau national.
- 5) Offrir des avantages monétaires et non monétaires pour les domaines et les sujets difficiles à pourvoir en personnel au niveau des pays.
- 6) Élaborer des stratégies de logement pour les enseignants qui favorisent la propriété des logements et des allocations au niveau national.
- 7) Élaborer des politiques et des mécanismes permettant aux enseignants d'accéder aux facilités de crédit au niveau national.
- 8) Transformer l'indemnité médicale actuellement versée aux enseignants en une assurance maladie au niveau national.

Source : Union africaine (2017a:83)

2.2. Étapes et terminologies du parcours professionnel

Si le nombre d'étapes du parcours professionnel et leur terminologie sont des questions de choix, le principe fondamental reste le même partout dans le monde, à savoir créer

des étapes de compétence et les relier à la formation initiale des enseignants, au développement professionnel continu, aux récompenses et à l'innovation dans la profession d'enseignant. Ainsi, le tableau 2.1 présente le nombre d'étapes et leur terminologie dans l'ensemble des administrations. Étant donné que ce Cadre est harmonisé avec le Cadre d'orientation international sur les normes et les compétences élaboré par le Groupe de travail international sur les enseignants de l'éducation 2030, les étapes et la terminologie en sont adaptées : Les étapes du Cadre d'orientation international sont au nombre de trois, à savoir *Novice*, *Compétent* et *Expert*. Cependant, le Cadre continental africain de normes et de compétences a ajouté une étape supplémentaire, celle des « *Distingué* ». En outre, le terme « *Novice* » dans le cadre international d'orientation a été remplacé par « *Débutant* » dans le cadre africain.

Tableau 2.1 : Exemples d'étapes de carrière et leur terminologie à travers le monde

Compétence	Étapes de carrière			
	1	2	3	4
Nigeria (ancien)	Certificat	Bachelors	Master	Doctorat
Nigeria (actuel)	débutant	Compétent	Mentor	Distingué
Sierra Leone	Nouvel enseignant	Compétent	Hautement accompli	Distingué
Éthiopie	débutant	Compétent 1	Compétent 2	Chef
Commonwealth	Initial	Compétent	Distingué	
Communauté des Caraïbes (CARICOM)	Novice*	Compétent	Accompli	Chef
Australie	Diplômé	Compétent	Hautement accompli	Chef
Missouri (États-Unis)	Émergent	Mise en oeuvre	En développement	Distingué
NBPTS National Board for Professional Teaching Standards, USA	Novice	Professionnel	Certifié par le Conseil	Chef
Groupe de travail international (Mondial)	Novice	En développement	Expert	
Cadre continental africain	Débutant	En développement	Expert	Distingué

Sources :

Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL (2011).
 Secrétariat de la Communauté des Caraïbes (2019)
 Secrétariat du Commonwealth (2014)
 Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030 (2019)
 Ministère de l'Éducation, République fédérale démocratique d'Éthiopie (2013).
 Missouri Department of Elementary and Secondary Education (2013).
 National Board for Professional Teaching Standards (2016).
 Sierra Leone Teaching Service Commission (2017)
 Teachers Registration Council of Nigeria (2019).

2.3. Opérationnalisation des étapes de carrière

Le parcours professionnel s'applique aussi bien aux enseignants qu'aux chefs d'établissement. Dans la pratique, l'étape de la carrière exige qu'un enseignant et un directeur d'école passent un nombre minimal d'années afin d'accumuler des crédits de développement professionnel continu (DPC) avant d'être évalués pour passer à l'étape suivante. **Pour un enseignant débutant en particulier, les deux premières années servent à l'initiation et au mentorat.** Pour toutes les étapes de la carrière, le passage à l'étape suivante dépend du résultat d'une évaluation par un organisme de réglementation professionnelle (également appelé autorité régulatrice de l'enseignement). L'organisme de réglementation professionnelle est tenu par la loi d'évaluer la compétence professionnelle des enseignants et des chefs d'établissement et de leur délivrer des permis d'exercice décrivant leurs étapes respectives. Les enseignants et les chefs d'établissement qui échouent à l'évaluation de l'organisme de réglementation professionnelle sont réévalués après au moins un an. L'enseignant ou le chef d'établissement qui échoue à l'évaluation professionnelle de façon consécutive au fil des ans devra faire l'objet d'une nouvelle détermination de son appartenance à la profession.

Points importants :

- (1) *La qualification minimale d'entrée dans la profession d'enseignant est un Bachelor en éducation ou un Bachelor avec diplôme d'études supérieures en éducation.*
- (2) *Les enseignants nouvellement embauchés devront obligatoirement suivre un programme d'insertion professionnelle.*
- (3) *Les deux premières années de l'enseignant débutant serviront à l'intégration et au mentorat.*
- (4) *Les titulaires d'un Bachelor en éducation, d'un diplôme d'études supérieures en éducation, d'un Master et d'un doctorat qui commencent à enseigner pour la première fois débiteront tous à l'étape débutant. Par conséquent, ils auront les mêmes tests de compétence professionnelle que les débutants.*
- (5) *Pour le parcours professionnel des enseignants, les enseignants productifs peuvent passer à l'étape de carrière suivante après avoir passé un minimum de trois ans, s'ils satisfont au DPC et aux autres exigences pour l'étape de carrière suivante.*

Les étapes de la carrière et leurs exigences sont illustrées dans les figures 2.1 pour les enseignants et 2.2 pour les chefs d'établissement.

Figure 2.1 : Illustration du mouvement des enseignants tout au long des étapes de leur carrière

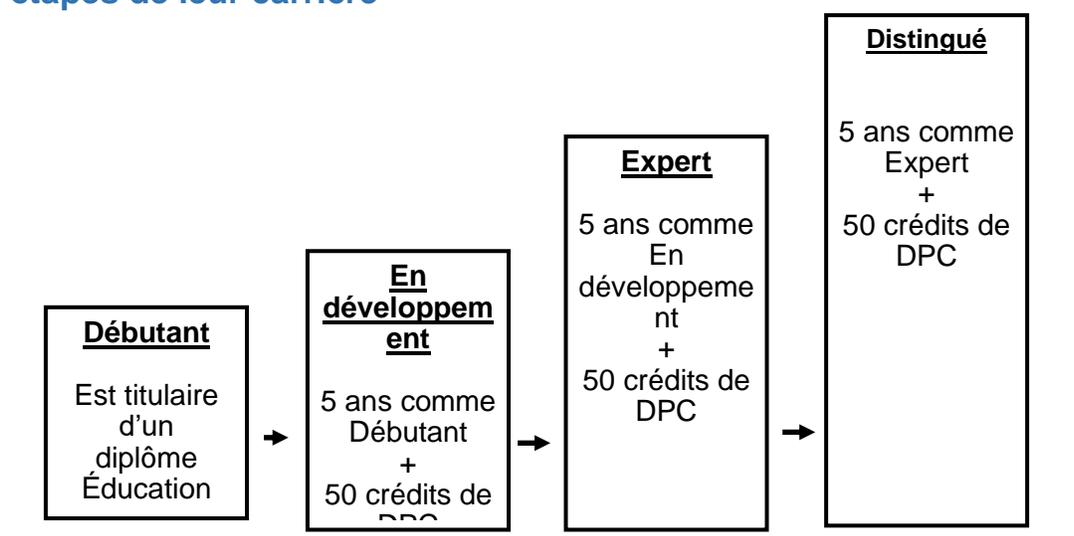
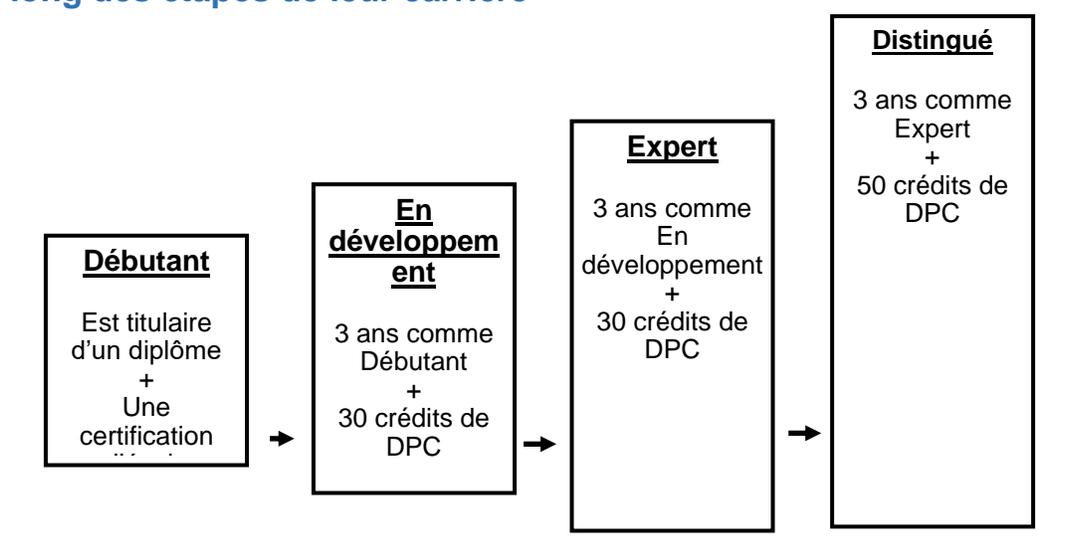


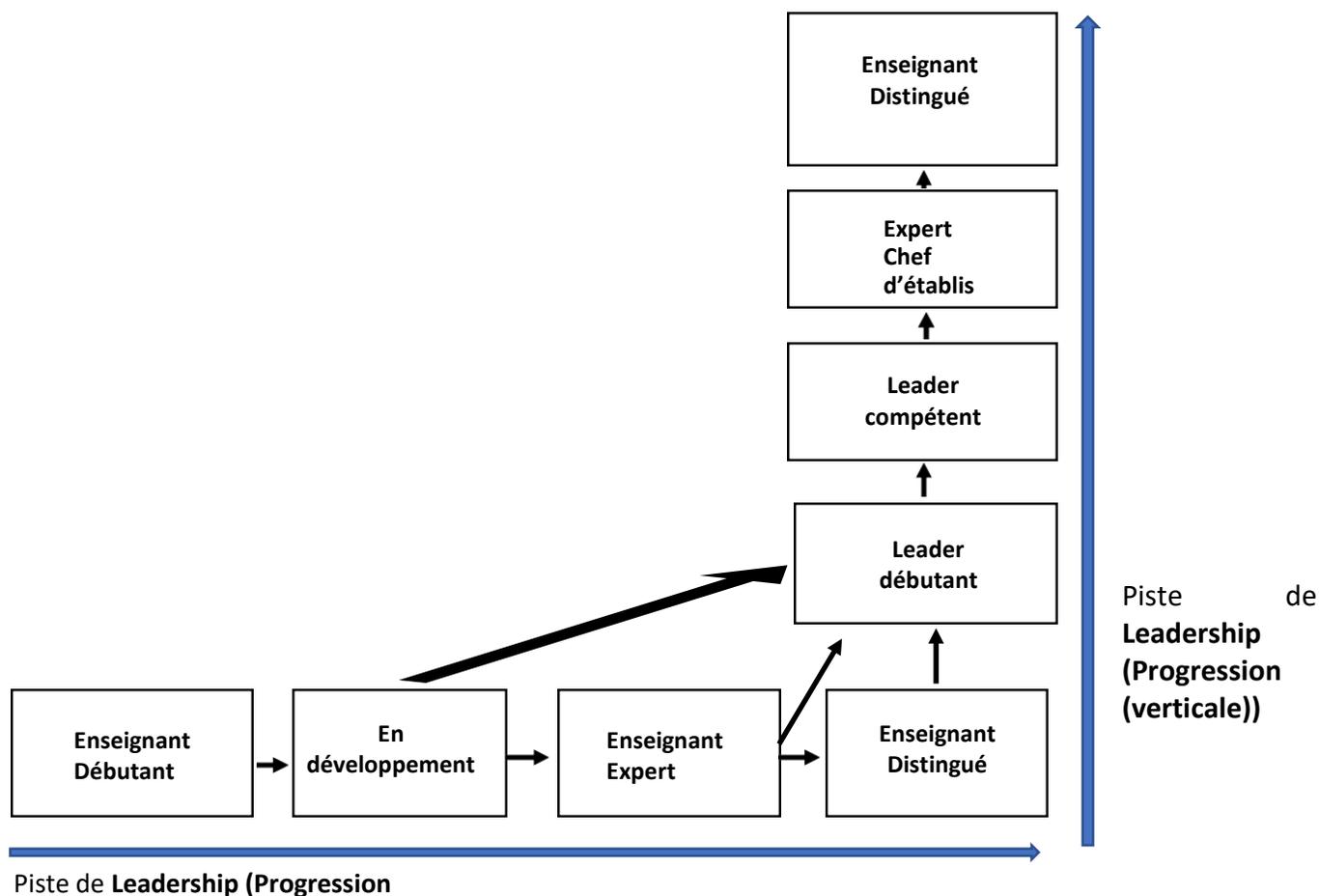
Figure 2.2 : Illustration du mouvement des chefs d'établissement tout au long des étapes de leur carrière



Il faudra au moins neuf ans pour qu'un enseignant débutant productif atteigne le statut d'enseignant distingué et neuf ans pour qu'un débutant sur la voie du leadership obtienne le statut de leader distingué. Cependant, un enseignant est qualifié pour accéder à la filière Leadership à partir de l'étape Compétence, à condition qu'il ou elle remplisse les autres conditions requises pour la direction d'école telles que stipulées dans le Cadre de qualification des enseignants africains, notamment la possession d'un diplôme en direction et gestion scolaire. Lorsqu'un chef d'établissement atteint le statut de Distingué, le reste de sa carrière sera consacré à la construction d'équipes et

d'organisations, à l'innovation, à l'inspiration et à la participation à la détermination de l'orientation globale de la profession d'enseignant. La figure 2.3 montre le passage de l'enseignement aux filières de leadership.

Figure 2.3 : Mouvement à travers les pistes d'enseignement et de leadership illustrées



III. LES NORMES ET LES COMPÉTENCES DES ENSEIGNANTS

3.1. Le concept de normes professionnelles

Le South African Council for Educators (2017) décrit l'enseignement comme suit :

L'enseignement est un travail complexe dans lequel les enseignants créent des possibilités d'apprentissage riches en connaissances pour les apprenants dans leurs classes. En tant que professionnels, les enseignants s'appuient sur différents types de connaissances, à savoir les connaissances disciplinaires, professionnelles et contextuelles, pour faire des choix appropriés pour leurs

activités en classe. Ils doivent tenir compte de la connaissance des matières qu'ils enseignent et des apprenants avec lesquels ils travaillent pour décider de la meilleure façon de permettre l'apprentissage dans le contexte dans lequel ils travaillent. Il est attendu des enseignants qu'ils prennent des décisions judicieuses dans des situations souvent complexes et imprévisibles. Leurs choix pédagogiques et leurs actions en classe doivent par conséquent être guidés par une obligation morale d'agir dans le meilleur intérêt éducatif des apprenants qu'ils enseignent. C'est pourquoi des enseignants engagés, chevronnés et compétents comptent parmi les plus grands atouts du pays. (South African Council for Educators, 2017:1)

Le concept de normes professionnelles s'est progressivement imposé au fil des ans pour devenir la pierre angulaire de la discussion sur la professionnalisation de l'enseignement. Il est actuellement au premier plan des efforts nationaux, régionaux, continentaux et mondiaux visant à améliorer la qualité, la performance, la pertinence et la reconnaissance sociale des enseignants. Le Groupe de travail international sur les enseignants, lors de son dixième (10e) Forum de dialogue politique à Lomé (Togo), 2017, a exprimé le souhait que l'enseignement devienne une profession « clinique » qui place l'apprenant au centre de toute considération et que l'institutionnalisation des normes professionnelles soit un moyen principal pour y parvenir. Dans ce sens, le terme « clinique » implique une profession axée sur les compétences, centrée sur l'apprenant et fondée sur des connaissances, des aptitudes, des valeurs et une orientation fondées sur des preuves. Essentiellement, les normes professionnelles sont connues sous le nom de connaissances, de compétences et de valeurs attendues d'un enseignant qualifié (Longworth Consulting, 2016 ; Ontario College of Teachers, 2016 ; Teachers Registration Council of Nigeria, 2010).

La Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) définit donc les normes professionnelles comme « *des déclarations qui favorisent l'enseignement professionnel en décrivant les connaissances, les compétences, les aptitudes en classe et l'éthique professionnelles que les enseignants doivent connaître et devraient être capables de faire au cours de leur carrière professionnelle pour offrir aux apprenants des possibilités d'apprentissage riches en connaissances* » (Southern African Development Community, 2018:2). Elle a en outre adopté la définition de Deakin (2008) de la compétence comme « *une combinaison complexe de connaissances, d'aptitudes, de compréhension, de valeurs, d'attitudes et de désirs qui mène à une action humaine efficace et incarnée dans le monde, dans un domaine particulier* » (Southern African Development Community, 2018:2). L'OIT/UNESCO (1966) a également déclaré que les enseignants doivent avoir « *des connaissances spécialisées et des compétences spécialisées* » et un « *sens des responsabilités personnelles et collectives pour l'éducation et le bien-être des élèves dont ils ont la charge* ». D'autres recommandations de l'OIT/UNESCO à ce sujet figurent dans l'encadré 3.1.

Encadré 3.1 : Responsabilités des enseignants

- i. Reconnaisant que le statut de leur profession dépend dans une large mesure des enseignants eux-mêmes, tous les enseignants devraient s'efforcer d'atteindre les normes les plus élevées possibles dans tout leur travail professionnel.
- ii. Les normes professionnelles relatives aux performances des enseignants devraient être définies et maintenues avec la participation des organisations d'enseignants.
- iii. Les enseignants et les organisations d'enseignants devraient s'efforcer de coopérer pleinement avec les autorités dans l'intérêt des élèves, du service éducatif et de la société en général.
- iv. Des codes de déontologie ou de conduite devraient être établis par les organisations d'enseignants, car ils contribuent grandement à assurer le prestige de la profession et l'exercice des fonctions professionnelles conformément à des principes convenus.
- v. Les enseignants devraient être prêts à participer à des activités extrascolaires au profit des élèves et des adultes.

OIT/UNESCO (1966:33)

Pour Ingvarson (2002), les normes sont les suivantes :

Énoncés sur ce qui est valorisé. En tant que mesures, les normes ne se contenteront pas de décrire ce que les enseignants doivent savoir et être capables de faire pour mettre en pratique ces valeurs ; elles décriront comment l'atteinte de ces connaissances sera évaluée et ce qui compte comme satisfaisant à la norme. Une norme, dans ce dernier sens, est le niveau de rendement à l'égard du critère évalué qui est jugé satisfaisant au regard de l'objet de l'évaluation. Les normes d'enseignement doivent identifier les tâches centrales de l'enseignement et s'adapter à l'évolution des attentes du public à l'égard des écoles. (Ingvarson, 2002:3)

Soulignant l'importance des normes professionnelles, Gallie et Keevy (2014) ont déclaré:

De toute évidence, les normes professionnelles fournissent un cadre que les enseignants peuvent utiliser pour mesurer leurs réalisations et pour fournir aux parties prenantes des preuves de leurs réalisations et de leur accréditation (Sachs 2003). De nombreux termes ont été appliqués au processus d'évaluation du personnel enseignant, tels que supervision, examen annuel du rendement, évaluation, estimation, appréciation, inspection, etc. (Collinson et al. 2009). Ce que les normes professionnelles tentent d'atteindre, c'est une responsabilité puissante, c'est-à-dire que les enseignants « s'y mettent », « trouvent des solutions », « s'approprient » et « reconnaissent la réalité », plutôt qu'une

responsabilité impuissante fondée sur « l'ignorance », « blâment les autres », « trouvent des excuses » et « attendent et souhaitent » que l'on règle certains des problèmes. (Gallie & Keevy, 2014:5)

Ainsi, l'Afrique du Sud décrit l'enseignement comme « *une profession noble qui exige passion, engagement, tolérance, persévérance, caractère et dévouement pour faire une différence dans la vie d'un groupe diversifié d'enfants jeunes et plus âgés, selon la spécialisation de la phase choisie* » (Department of Basic Education, South Africa, 2016:1).

Dans l'ensemble, deux termes importants tirés de ces discours sont *compétences* et *normes*. Dans le contexte de la profession d'enseignant, le premier fait référence à l'univers ou à la totalité des attributs et des rôles intellectuels, comportementaux et normatifs qui sont possibles dans une variété de situations. Ce dernier est une spécification des compétences requises pour des situations particulières. En d'autres termes, les normes professionnelles décrivent des compétences mesurables et spécifiques au contexte qui servent de référence pour un rendement acceptable dans un cas professionnel donné. Les deux termes désignent simplement les connaissances, les compétences, les valeurs et la conduite attendues des enseignants et des chefs d'établissement en tant que professionnels.

3.2. But et utilisations du Cadre

L'objectif premier du Cadre est de définir le niveau de connaissances, de pratiques, de valeurs, d'éthique et de conduite attendu des enseignants et des chefs d'établissement dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Toutefois, le Cadre peut servir à diverses fins et à divers usages dans différents contextes. En accord avec les points de vue de Nwokeocha (2017), de la SADC (2018), de l'UNESCO (2015) et d'autres sources, le Cadre a des buts et des utilisations dont les suivants :

- Il aide à développer une compréhension commune, des objectifs communs et un langage commun en ce qui concerne la qualité de l'enseignement parmi les enseignants, les autres professionnels de l'éducation et le public;
- Il fournit un contexte visant à guider l'apprentissage et le perfectionnement professionnel des enseignants ;
- Il fournit un espace clair et équitable pour la responsabilité professionnelle;
- Il constitue un point de référence pour une éducation de qualité entre les États membres de l'Union africaine et suscite un sentiment d'identité ;
- Il fournit un cadre pour améliorer la cohérence et l'homogénéité des politiques relatives aux enseignants ;

- Il contribue à la professionnalisation et à l'élévation du statut professionnel des enseignants ;
- Exemples de modèles représentant les idéaux de qualité professionnelle et de pratique pour les enseignants, tout au long des différentes étapes de leur carrière;
- Il prévoit des mesures uniformes pour la gestion des relations et des transactions dans l'enseignement, la formation des enseignants et le perfectionnement professionnel ;
- Il facilite le contrôle en tant que règles à vérifier par les organismes institutionnels et professionnels pour s'assurer de leur conformité ;
- Il donne effet aux politiques de l'Union africaine en matière de professionnalisation de l'enseignement, principalement l'harmonisation des normes et des compétences professionnelles des États membres en particulier et de la CESA 16-25 en général.
- Il sert de norme d'enseignement acceptée à l'échelle continentale et contextualisée qui facilite la mobilité des apprenants et des enseignants et permet la comparabilité entre les États membres et avec d'autres régions ;
- Il aide à améliorer la qualité de l'enseignement et des enseignants grâce à la professionnalisation des enseignants et à la réglementation de la profession par l'octroi de licences et d'accréditations ;
- Il fournit une plateforme pour le partage des meilleures pratiques ;
- Il aide à uniformiser la profession d'enseignant ;
- Il classe les enseignants et les chefs d'établissement en fonction de leur niveau de compétence ;
- Il identifie les normes et les compétences requises pour chaque étape du parcours professionnel ;
- Il traduit les exigences en normes et compétences en plan de formation nécessaires à l'évolution de sa carrière. Il favorise par conséquent le développement de carrière ;
- Les compétences offrent une vision globale de la formation dans un métier et les normes sont utilisées pour assurer la qualité des services dans un métier ;

- Les normes sont importantes pour la formation, l'octroi de licences et la promotion des enseignants et de l'école ;
- Il est important pour la recherche et l'analyse comparative ;
- Gestion du rendement ;
- Il sert à identifier les forces et les défis des professionnels de l'enseignement ;
- Il identifie parmi les professionnels de l'enseignement les domaines dans lesquels l'excellence doit être maintenue ou des améliorations sont souhaitables ;
- Il fournit une solution pour les performances qui ne contribuent pas à un environnement professionnel et éducatif productif ;
- Il favorise la croissance et la formation professionnelles continues ;
- Il facilite le recrutement d'éducateurs de qualité ;
- Il fournit les bases de la rémunération, de la supervision, du recrutement et de la promotion ; et
- Les normes doivent être à la base de tout. Elles donnent plus de précision au métier d'enseignant : elles définissent le champ d'action des enseignants.

Le Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030 (encadré 3.2) a également décrit les objectifs des normes et compétences professionnelles qui sont utiles dans le contexte du présent Cadre.

Encadré 3.2 Objectif des normes professionnelles d'enseignement

Les normes d'enseignement professionnel décrivent ce que les enseignants devraient savoir et être capables de faire, et décrivent les niveaux souhaitables de rendement à différentes étapes de la carrière d'un enseignant, du débutant au plus expérimenté. Les normes d'enseignement peuvent être utilisées pour l'évaluation du rendement du personnel enseignant et l'identification des besoins de perfectionnement professionnel, et fournir un cadre pour soutenir la croissance professionnelle continue du personnel enseignant et son avancement professionnel. Les normes d'enseignement peuvent également être utilisées pour harmoniser la formation initiale des enseignants avec le programme officiel. Il est important de noter que les normes d'enseignement contribuent à la professionnalisation de l'enseignement et à l'amélioration de la perception qu'a le public de la condition de la profession d'enseignant, car elles fournissent aux éducateurs un langage commun pour communiquer ce qui est valorisé dans la profession. Les normes d'enseignement peuvent également fournir un cadre pour l'agrément et l'inscription et servir de mécanisme de gouvernance de la profession. Les normes d'enseignement peuvent être conçues, suivies et régies par des conseils d'enseignement professionnels, où les enseignants doivent s'inscrire afin d'obtenir un permis d'exercice. Les normes d'exercice professionnel sont un mécanisme politique que les gouvernements et les organisations d'enseignants peuvent utiliser pour garantir au public un personnel enseignant bien formé et professionnellement qualifié.

Un cadre d'orientation pour les normes professionnelles d'enseignement se veut ambitieux et non prescriptif. L'objectif d'un cadre international sera d'aider les gouvernements et les organisations d'enseignants à : (1) convenir et mettre en œuvre une conception commune de l'enseignement et de la qualité de l'enseignement, (2) assurer la qualité des programmes de formation et des qualifications des enseignants par des normes qui décrivent les profils de compétences à différentes étapes de la carrière des enseignants, et (3) sauvegarder une réglementation conjointe de la profession en définissant les mécanismes de gouvernance et de responsabilisation pour assurer la qualité de la formation et de l'enseignement des enseignants. Un Cadre international ambitieux vise à soutenir l'élaboration de nouveaux cadres, à s'harmoniser avec les cadres existants et à soutenir leur développement ultérieur.

Source : Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030 (2019:1)

Le tableau 3.1. montre une compréhension et une liste de contrôle plus étendues des buts et des utilisations du Cadre pour les différentes parties prenantes

Tableau 3.1 : Parties prenantes et utilisations des normes professionnelles

Parties prenantes et usages des normes et compétences professionnelles	
Organismes de réglementation professionnelle	
<ul style="list-style-type: none"> • Accréditation et suivi de la formation des enseignants • Examens de qualification professionnelle • Inscription des enseignants • Délivrance des permis d'enseigner • Tests de compétences continus pour les enseignants • Offrir un développement professionnel continu • Arbitrage en matière de discipline et de conduite professionnelle des enseignants 	
Enseignants	
<ul style="list-style-type: none"> • Sert à établir l'identité de l'enseignant en tant que professionnel 	

<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le professionnalisme par la clarté des compétences • Auto-évaluation et apprentissage professionnel tout au long de la vie • Inspire la confiance en soi • Favorise l'autonomie professionnelle • Justifie et améliore le statut, les récompenses, le pouvoir et le prestige des enseignants • Améliore la mobilité des enseignants et un meilleur traitement des enseignants au-delà des frontières locales, étatiques, nationales et internationales.
Employeurs
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation périodique et annuelle des performances des enseignants et des chefs d'établissement • Stratégies de motivation des enseignants • Évaluation et développement des conditions de travail
Administrateurs scolaires
<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la précision administrative • Évaluation périodique et annuelle du rendement • Améliore l'objectivité de l'évaluation des performances des enseignants • Favorise la capacité de l'administration à comprendre et à répondre aux besoins individuels des enseignants de diverses matières et des enseignants à différents niveaux de leur carrière professionnelle, ainsi que des chefs d'établissement • Nomination, déploiement et récompense des enseignants et des chefs d'établissement
Ministères de l'Éducation
<ul style="list-style-type: none"> • Base de la nomination des chefs d'établissement • Budgétisation de l'éducation, en particulier pour les professionnels de l'enseignement • Fourniture d'infrastructures et d'équipements • Suivi et évaluation des résultats scolaires
État
<ul style="list-style-type: none"> • Attire la volonté politique et le soutien de la profession d'enseignant • Prise en compte lors de la prise de décisions politiques portant sur les enseignants • Apprécier le statut professionnel des enseignants • Contribuer à améliorer la gouvernance globale de l'éducation
Établissements de formation des enseignants
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des programmes de formation des enseignants • Mener un microenseignement • Mise en œuvre de la pratique de l'enseignement
Autorités responsables des programmes d'études scolaires
<ul style="list-style-type: none"> • Réforme des programmes de l'enseignement primaire et secondaire • Établir un lien entre le programme d'études et les normes professionnelles
Agences de recherche et de développement en éducation
<ul style="list-style-type: none"> • Mener une recherche-action en milieu scolaire • Formuler des recommandations politiques pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage
Élèves
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'obligation des enseignants à leur égard • S'enorgueillir de la qualité de l'éducation qu'ils reçoivent
Parents et gardiens d'enfants
<ul style="list-style-type: none"> • Établit des zones et des bases claires pour le partenariat des enseignants et des écoles avec les parents et les gardiens d'enfants dans l'éducation de l'enfant • Les parents savent exactement ce qui est payé • Contrôler combien ils obtiennent en retour de leurs investissements dans l'éducation de leurs enfants
Syndicats d'enseignants
<ul style="list-style-type: none"> • Donne aux syndicats un véritable sens de professionnalisme • Sert de base à la négociation de la rémunération

<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'autorégulation en matière éthique et professionnelle • Auto-évaluation
Organisations de la société civile
<ul style="list-style-type: none"> • Fournit un modèle de suivi de la performance éducative • Base du plaidoyer sur les questions touchant les enseignants et l'éducation en général
Partenaires de développement international
<ul style="list-style-type: none"> • Permettre des évaluations et des comparaisons transfrontalières et d'autres formes d'évaluations et de comparaisons internationales • Contribue au suivi des perspectives de réalisation des objectifs de développement durable à l'échelle mondiale et continentale • Donne un cadre pour le financement et l'intervention internationale
Toute la société
<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et responsabilisation dans l'éducation • Gagne la confiance du public à l'égard de la profession d'enseignant • Reconnaissance sociale de la profession d'enseignant

3.3. Domaines des normes professionnelles

Le domaine se rapporte à la structure principale ou à la division de l'ensemble des normes et compétences professionnelles. Dans certaines administrations, il est désigné sous le nom de principes clés, par exemple le South African Teaching Standards (South African Council for Educators, 2017) ou les propositions fondamentales utilisées dans le Teaching Standards of the United States (National Board for Professional Teaching Standards, 2016). Par conséquent, le domaine est connu sous une variété de termes et il existe différentes manières de structurer et d'organiser les normes et compétences professionnelles à travers le monde.

Les domaines et la structure utilisés dans le Cadre africain de normes et de compétences s'harmonisent avec le **Cadre d'orientation international** conçu par le Groupe de travail international sur les enseignants pour l'éducation 2030 (2019). Il est intéressant de noter que le Cadre d'orientation international a adopté des domaines, sous-domaines et structures de normes professionnelles existant déjà en Afrique, par exemple le *Cadre régional pour les normes et compétences professionnelles des enseignants de la SADC (2018)*. Par conséquent, en s'harmonisant avec le Cadre d'orientation international, le Cadre africain de normes et de compétences contribue à projeter les meilleures pratiques en Afrique qui sont déjà reconnues par le monde.

Les cinq domaines suivants sont les cinq domaines utilisés par le Cadre d'orientation international qui ont été adoptés par le Cadre africain :

- **Connaissances et compréhension professionnelles** : Elles expliquent la capacité intellectuelle requise des enseignants pour appréhender les questions académiques, logiques et conceptuelles pertinentes de l'enseignement et de l'apprentissage.
- **Compétences et pratiques professionnelles** : Celles-ci établissent la capacité attendue des enseignants à planifier et à mettre en œuvre concrètement des programmes d'apprentissage, à évaluer les performances, à fournir un retour d'information, à travailler sur les résultats de l'évaluation et à garantir un environnement scolaire convivial et sûr, parmi d'autres besoins.

- **Valeurs professionnelles/attributs/engagement** : Ceux-ci précisent la conduite, les philosophies et les principes de vie acceptables qui devraient les sous-tendre à mesure que les enseignants s'acquittent de leurs devoirs professionnels dans toutes leurs ramifications.
- **Partenariats professionnels** : Ils clarifient la capacité attendue des enseignants à nouer des contacts avec toutes les parties prenantes de l'environnement immédiat d'enseignement et d'apprentissage (apprenants, collègues, direction de l'école et public plus large tel que la communauté, le gouvernement, les relations internationales et la société en général).
- **Leadership professionnel** : Il permet d'élucider la capacité attendue des enseignants à entretenir et à maintenir une influence interpersonnelle positive qui peut améliorer l'organisation et la gestion des équipes et des groupes à tous les niveaux de l'école en tant qu'organisation et au-delà.

3.4. Normes et compétences (descripteurs)

Les normes sont les sous-thèmes des domaines respectifs. Il existe généralement de nombreuses normes en fonction des intérêts et des préoccupations des différentes administrations et des différents continents. Certaines normes portent sur des questions traditionnelles telles que la planification des programmes d'études, des programmes et des leçons, la maîtrise de la matière, les stratégies pédagogiques, l'évaluation et la rétroaction, et une foultitude d'autres questions. Pourtant, certaines normes font état de problèmes émergents qui préoccupent beaucoup la communauté mondiale, par exemple l'équité entre les hommes et les femmes, l'inclusivité, la santé et la sécurité, le changement climatique, la citoyenneté mondiale et l'enseignement et l'apprentissage dans des conditions vulnérables. Fondamentalement, les normes sont donc aussi diverses qu'il existe des sujets de préoccupation liés à l'enseignement et à l'apprentissage (Actionaid, 2017 ; Caena, 2011 ; Commission européenne, 2018 ; UNESCO, 2014 ; UNESCO 2017/18 ; UNESCO & APCEIU, 2017 ; UNESCO IIRCA, 2017). Là encore, le Cadre continental africain de normes et de compétences a adopté les normes données par le Cadre d'orientation international. Techniquement parlant, une référence est la norme ou le niveau typique de rendement attendu d'un enseignant dans un cas particulier.

Pour chaque norme, les compétences (descripteurs) sont indiquées. Les compétences sont les variétés de rôles ou de performances attendues au regard de chaque norme. Définie plus formellement, une compétence est « *une combinaison complexe de connaissances, d'aptitudes, de compréhension, de valeurs, d'attitudes et de désirs qui conduit à une action humaine efficace et incarnée dans le monde, dans un domaine particulier* » (Deakin, 2008 cité dans SADC, 2018).

3.5. Présentation des normes et compétences professionnelles

Comme déjà indiqué, dans le Cadre africain de normes et compétences, les domaines, normes et compétences pour l'enseignant débutant sont de cent pour cent (100%) comme prévu par le Cadre international d'orientation développé par le Groupe de travail international (2019). Cela se traduit par une excellente harmonisation du Cadre continental

avec le Cadre d'orientation international. Les domaines, normes et compétences du Cadre d'orientation international ont également été validés par un atelier d'experts africains et mondiaux organisé par le Groupe de travail international du 18 au 20 mars 2019 à Addis-Abeba (Éthiopie). Toutefois, le Cadre d'orientation international, bien qu'il prévoie des étapes de carrière, ne précise pas les compétences au-delà de la première étape. Il s'ensuit que les continents sont libres de faire le plein de compétences pour les étapes supérieures du parcours professionnel. En conséquence, le Cadre africain dispose de compétences complètes pour les trois étapes supérieures du parcours professionnel, c'est-à-dire le niveau *Compétent*, *Expert* et *Distingué*. À ce stade, les domaines, normes et compétences du Cadre continental sont présentés dans les tableaux 3.2 à 3.6.

Tableau 3.2 Connaissances professionnelles

Premier domaine : Connaissances et compréhension professionnelles				
Normes	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
Connaissance et compréhension du développement humain et de l'apprenant	Démontre sa connaissance et sa compréhension de la recherche et des principes sous-jacents de la façon dont les individus apprennent et se développent dans les domaines physique, cognitif, langagier et socio-émotionnel, et comment ceux-ci peuvent affecter l'enseignement et l'apprentissage.	Acquiert et applique des connaissances avancées dans les domaines physique, cognitif, langagier et socio-émotionnel et leurs implications pour l'enseignement et l'apprentissage.	Modélise les meilleures pratiques dans l'application des dimensions physiques, cognitives, langagières et socio-émotionnelles de l'individu à l'enseignement et à l'apprentissage.	Entrepren et dirige des recherches pour découvrir de nouvelles frontières concernant les implications du développement humain et de l'apprentissage, en particulier dans les domaines physique, cognitif, social et émotionnel.
	Démontre une connaissance et une compréhension des différences dans la façon dont les individus apprennent et se développent et est sensible aux forces et aux besoins d'apprentissage des élèves de divers milieux linguistiques, culturels, religieux et socioéconomiques, ainsi qu'aux implications et aux stratégies d'enseignement dans toute la gamme des habiletés.	Effectue une cartographie des divers contextes linguistiques, culturels, religieux et socioéconomiques des apprenants et des forces et faiblesses associées dans l'apprentissage ainsi que des remèdes stratégiques.	Démontre une expertise dans l'appariement des apprenants avec leurs stratégies d'apprentissage les mieux adaptées à leurs contextes linguistiques, culturels, religieux et socioéconomiques, et travaille avec les apprenants pour améliorer continuellement les résultats d'apprentissage.	Évalue les stratégies appliquées par les collègues pour traiter avec des apprenants de divers milieux sociaux, offre des conseils et renforce leurs capacités à atteindre l'excellence.
Connaissance et compréhension du programme d'études	Démontre une compréhension complète du programme d'études et comprend la place de chaque matière dans le programme d'études.	Démontre une connaissance et une compréhension avancées du curriculum et des théories, principes et pratiques qui sous-tendent les principaux domaines thématiques du	Démontre une connaissance des paramètres et des procédures de conception et de mise en œuvre du programme d'études.	Introduire des pratiques novatrices en matière de curriculum et diriger la contextualisation et l'enrichissement du curriculum.

Connaissance et compréhension du sujet	Démontre une connaissance et une compréhension des concepts, des théories, des principes et des faits liés à la matière enseignée.	curriculum. Applique une connaissance avancée des concepts, des théories, des principes et des faits liés à la matière enseignée.	Aide les collègues à approfondir leurs connaissances des concepts, des théories, des principes et des faits sur leurs sujets et à comprendre les derniers développements dans le domaine.	Dirige la cartographie et la diffusion des derniers développements dans le domaine et fournir des conseils aux collègues pour améliorer continuellement leurs connaissances dans ce domaine.
Connaissance et compréhension de l'apprentissage interdisciplinaire	Démontre des connaissances et une compréhension sur la façon d'identifier et de mettre en évidence les liens avec d'autres domaines, étapes ou secteurs du programme d'études, et de promouvoir l'apprentissage au-delà des limites des matières.	Démontre une connaissance approfondie des thèmes et des perspectives de l'enseignement multidisciplinaire, en particulier des liens entre les diverses matières, les programmes d'études et les secteurs	Applique une connaissance approfondie des thèmes et des perspectives multidisciplinaires à l'enseignement et à l'apprentissage et aux cas réels dans le système scolaire.	Crée des occasions pour les collègues et les apprenants de faire l'expérience pratique des implications dans la vie réelle de la nature transversale des domaines, des étapes et des secteurs du curriculum.
Connaissance et compréhension de la théorie de l'éducation, de la pédagogie et de la pratique de l'enseignement	Démontre une compréhension des théories de l'éducation afin d'éclairer systématiquement la pratique et les stratégies d'enseignement.	Démontre une connaissance des diverses théories, de leurs forces et faiblesses relatives dans différents contextes de la pratique et des stratégies d'enseignement	Modélise l'application des théories les mieux adaptées à la pratique et aux stratégies d'enseignement dans des contextes spécifiques	Évalue l'efficacité de la pratique et des stratégies d'enseignement utilisées par les collègues et élabore des lignes directrices pour les contextes difficiles.
	Démontre une connaissance et une compréhension des stratégies et des compétences de planification pour un enseignement différencié et une éducation inclusive afin de répondre aux différentes capacités d'apprentissage et fournit un soutien efficace et des défis.	Identifie les questions essentielles dans la conception de stratégies d'enseignement pour parvenir à l'inclusion, au multiculturalisme et à la prise en charge des apprenants ayant des besoins spéciaux.	Favorise des stratégies d'enseignement multiculturelles et inclusives parfaitement combinées à des approches pédagogiques individualisées pour répondre aux besoins des diverses catégories d'apprenants.	Établit une riche base de ressources de stratégies pédagogiques récentes qui tiennent compte de l'inclusion, du multiculturalisme et des apprenants ayant des besoins différents et renforce les capacités des collègues à tirer profit des ressources.
	A des attentes élevées à l'égard des apprenants et fait preuve d'un engagement à rehausser les attentes des apprenants par rapport à eux-mêmes.	Démontre une connaissance d'un éventail diversifié d'attentes au 21e siècle et des meilleures approches pour aider	Applique des stratégies fondées sur des données probantes pour promouvoir les attentes des apprenants et leurs réalisations.	Élabore des programmes qui renforcent les capacités des apprenants à formuler des attentes positives, audacieuses et

		les apprenants à envisager et à exceller dans leurs attentes.		réalisables concernant leur éducation et leur vie.
	Établit des défis réalisables pour les élèves ayant des habiletés et des caractéristiques variées.	Acquiert des connaissances avancées sur la façon d'utiliser les activités axées sur l'apprenant pour stimuler les apprenants et faire ressortir leur meilleur potentiel.	Modélise les connaissances et les activités ayant un impact positif élevé sur la capacité des apprenants à faire face aux défis et à apprendre de façon autonome, en les contextualisant pour les apprenants ayant des capacités et des caractéristiques variées	Dirige les collègues dans la définition, l'évaluation et la promotion de stratégies qui mettent les élèves de différentes capacités au défi de réaliser leur plein potentiel.
Connaissance et compréhension de l'évaluation, de la rétroaction, du suivi et de l'évaluation de l'apprenant	Démontre sa connaissance et sa compréhension des stratégies d'évaluation efficaces ainsi que l'importance et l'objectif de fournir une rétroaction opportune et appropriée aux apprenants au sujet de leur apprentissage, et d'améliorer leur rendement en enseignement.	Démontre une connaissance avancée des théories et des principes qui soutiennent l'évaluation de l'apprentissage et le système de rétroaction.	Applique efficacement des stratégies d'évaluation et un mécanisme de rétroaction propres au contexte, et modélise les pratiques exemplaires en matière d'évaluation et de rétroaction.	Élabore des ressources documentaires sur les pratiques exemplaires en matière de système d'évaluation et de rétroaction et renforce les capacités des collègues à les utiliser.
Connaissance et compréhension des politiques et de la législation relatives à l'éducation	Démontre une connaissance et une compréhension des enjeux locaux et mondiaux liés aux contextes sociaux, économiques, politiques, culturels et environnementaux de l'éducation, notamment leur propre responsabilité et obligation de rendre compte relativement à ces politiques et lois.	Organise de manière ordonnée les législations et politiques éducatives pertinentes aux niveaux local, national, sous-régional, sous-régional, continental et mondial, en mettant en évidence les questions globales et transversales qui s'y rapportent.	Démontre une expertise dans l'analyse et l'application des lois, conventions, politiques et cadres nationaux, continentaux et mondiaux spécifiques au contexte de l'éducation.	Suit, évalue et conseille l'intégration des lois et politiques nationales et internationales pertinentes en matière d'éducation et l'étendue de l'exercice des responsabilités et de la responsabilisation par les collègues et le système scolaire.
	Démontre une connaissance des droits de l'enfant, des droits fondamentaux de la personne et des droits des personnes handicapées.	A la capacité de réciter des sections essentielles de lois et conventions nationales et internationales spécifiques sur les droits de l'homme, les droits de l'enfant et les personnes handicapées.	Modélise l'application des lois et conventions nationales et internationales sur les droits et les handicaps dans l'environnement d'apprentissage.	Élabore des ressources contextualisées sur l'application des lois sur les droits de la personne, les droits de l'enfant et les handicaps, et renforce les capacités des collègues quant à leur utilisation.
Connaissance et compréhension	Démontre la connaissance et la compréhension des concepts technologiques et	A une connaissance avancée des concepts	Démontre une expertise dans l'analyse des	Dirige l'intégration des concepts, théories et

des technologies numériques pour l'enseignement et l'apprentissage	des avantages des technologies numériques pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage en classe.	technologiques et de leurs avantages pour l'enseignement et l'apprentissage	concepts, théories et principes des technologies et de leurs avantages dans différents contextes d'enseignement et d'apprentissage.	principes technologiques bénéfiques dans tous les aspects pertinents de la vie scolaire.
	Démontre une connaissance et une compréhension sûres des directives actuelles sur l'utilisation des technologies numériques dans les écoles et sait comment utiliser les technologies numériques avec compétence pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	Approfondit la connaissance de l'utilisation des technologies éducatives dans un contexte d'enseignement et d'apprentissage spécifique.	Modélise l'excellente utilisation de la technologie éducative et de sa polyvalence dans son application à diverses situations d'enseignement et d'apprentissage,	Élabore des protocoles inspirants pour les collègues afin de maximiser l'utilisation de la technologie éducative dans l'enseignement et l'apprentissage
	Démontre une compréhension des enjeux pertinents et des stratégies disponibles pour appuyer l'utilisation judicieuse, responsable et éthique des technologies numériques dans l'apprentissage et l'enseignement.	Démontre une connaissance avancée des concepts, théories, thèmes et perspectives de l'éthique, de la sécurité et de l'utilisation responsable des technologies éducatives.	Modélise une culture d'application sûre, éthique et responsable de la technologie numérique à l'enseignement et à l'apprentissage.	Élabore une base de ressources sur les meilleures pratiques émergentes pour assurer la sécurité, l'éthique et l'utilisation responsable de la technologie éducative.
	Met en œuvre des stratégies d'enseignement pour l'utilisation de la technologie numérique afin d'élargir les possibilités d'apprentissage des programmes d'études pour les élèves.	Cartographie une diversité de stratégies d'apprentissage assistées par la technologie à appliquer à ses propres contextes d'enseignement et d'apprentissage.	Élabore des instructions assistées par la technologie et des ressources d'apprentissage qui sont parmi les meilleures du système scolaire	Entretient des artefacts inspirants d'instructions et de ressources assistées par la technologie et les utiliser pour renforcer les capacités des collègues.
	Permet aux apprenants d'utiliser pleinement les ressources bien choisies, notamment les technologies numériques, pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage.	Cartographie les intérêts et les aptitudes des apprenants et la façon dont la technologie pédagogique peut répondre au mieux à leurs besoins.	Élabore des programmes d'amélioration pour motiver les apprenants à utiliser la technologie numérique dans leur apprentissage.	Incite les apprenants à inspirer et à renforcer leurs capacités à adopter les technologies éducatives et à fournir des lignes d'assistance téléphonique et des liens utiles.

Tableau 3.3 : Compétences et pratiques professionnelles

Deuxième domaine : Compétences et pratiques professionnelles				
Normes	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
Enseignement et apprentissage efficaces	Planifie, conçoit et met en œuvre des activités d'enseignement et d'apprentissage adaptées au contexte, en faisant appel à une variété de stratégies et de ressources d'enseignement favorisant une pensée plus ordonnée.	Planifie, conçoit et met en œuvre des programmes et des activités d'apprentissage spéciaux qui permettent de surmonter les difficultés d'apprentissage et incitent les apprenants à devenir créatifs.	Applique, crée et improvise des ressources et des stratégies d'enseignement ayant un impact élevé sur les élèves de toutes les catégories, des élèves doués et talentueux aux élèves ayant des difficultés d'apprentissage.	Construit un système de plans et de conceptions de programmes et de leçons assortis de ressources et de stratégies pédagogiques appropriées ; aide ses collègues à les intégrer dans leurs activités d'enseignement et d'apprentissage.
	Applique l'apprentissage dans différents contextes, notamment des expériences directes de la nature et d'autres formes d'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur des limites de l'école.	Rend l'apprentissage plus pratique en présentant aux apprenants une diversité d'expériences de la vie réelle.	Encadre les collègues sur la pertinence et l'applicabilité de l'apprentissage dans différents contextes et expériences de la vie réelle ayant un impact élevé sur l'apprentissage.	Crée un répertoire de la diversité des contextes d'apprentissage, de leurs forces et faiblesses, et des stratégies pour optimiser le potentiel des apprenants.
	Communique l'importance de ce que les élèves ont besoin d'apprendre et faire le lien avec les critères de réussite pertinents.	Crée des objectifs de programme et de leçon distincts et les associe à des critères de réussite	Renforce les capacités des collègues à créer des programmes d'apprentissage et à identifier les besoins des apprenants pour atteindre les performances attendues	Suit, évalue et conseille les collègues sur les stratégies pour une communication efficace de l'importance du programme et des leçons et des critères de réussite.
	Communique clairement dans la langue d'enseignement (y compris le langage des signes), en utilisant divers médias, et interagit de façon productive avec les apprenants, individuellement et collectivement.	Démontre de la clarté et une utilisation efficace d'un langage pédagogique adapté à divers contextes d'enseignement et d'apprentissage.	Démontre une application avancée de la communication pédagogique et sert de mentor aux collègues sur les langues d'enseignement	Élabore des stratégies et des ressources pour une excellente communication pédagogique et fait la promotion de leur utilisation dans le système scolaire.
	Démontre des stratégies de questionnement efficaces et variées pour répondre aux besoins de tous les apprenants, afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	Démontre sa capacité de motiver et d'inspirer un apprenant exceptionnel à s'intéresser aux leçons, à y participer et à y réussir.	Aide les collègues à perfectionner leurs stratégies de questionnement pour créer des activités d'apprentissage passionnantes et participatives pour toutes les catégories d'apprenants	Faire progresser l'art du questionnement afin d'obtenir des résultats d'apprentissage créatifs pour des apprenants et des cadres d'apprentissage diversifiés.
	Crée des occasions de stimuler la participation des apprenants au débat et à la prise de décisions sur des questions ouvertes, complexes, controversées ou émotionnelles.	Crée des programmes à fort impact qui font ressortir le meilleur de la participation des apprenants, des débats et de la prise de décision sur des questions complexes et connexes.	Renforce les capacités des collègues à développer et à gérer de manière créative des programmes à fort impact pour une participation	Suit, évalue et conseille les collègues sur la stimulation de la participation des apprenants aux débats et à la prise de décision sur des questions complexes, ouvertes,

			exceptionnelle des apprenants.	controversées ou émotionnelles.
Organisation et gestion efficaces de la salle de classe	Crée et maintient un environnement d'apprentissage positif et en sécurité en appuyant la participation des apprenants, en organisant l'espace physique, en gérant les activités en classe et en gérant le comportement.	Établit un excellent environnement d'apprentissage caractérisé par une considération maximale pour la sécurité, l'espace physique le mieux adapté à des activités d'apprentissage spécifiques, la participation active de l'apprenant.	Modélise l'organisation et la gestion efficaces de la salle de classe dans divers contextes.	Conçoit et travaille avec les collègues à la mise en œuvre de guides pour une excellente organisation et gestion de la salle de classe.
	Établit une culture de l'apprentissage.	Conçoit et met en œuvre des programmes variés qui témoignent d'une excellente culture de l'apprentissage	Souligne et célèbre l'excellence de la culture d'apprentissage afin d'approfondir l'intérêt et la diffusion de cette culture parmi les collègues et les apprenants.	Mène des recherches sur les nouvelles cultures d'apprentissage à fort impact et renforce les capacités des collègues et des apprenants dans ces cultures.
	S'assure que tous les élèves se sentent en sécurité émotionnellement, culturellement et physiquement, et qu'ils sont prêts à participer pleinement aux activités en classe, notamment poser des questions.	Crée une atmosphère d'apprentissage dans laquelle chaque élève manifeste de l'enthousiasme et participe pleinement aux activités d'apprentissage.	Souligne et célèbre l'atmosphère spéciale d'apprentissage pour approfondir l'intérêt et la diffusion des pratiques.	Mène des recherches sur l'émergence d'un climat d'apprentissage à fort impact et renforce les capacités des collègues et des apprenants.
	Reconnaît quand le comportement d'un apprenant peut signifier une détresse nécessitant un soutien supplémentaire, et prend les mesures appropriées.	Fait preuve de créativité dans la reconnaissance de la détresse chez les apprenants et prend des mesures concrètes pour aider ces derniers.	Sert de mentor aux collègues sur l'identification précoce des situations de détresse et les mécanismes de réponse rapide	Établit des règles pour faire face aux situations de détresse et gère un réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'école pour les interventions d'urgence.
	Démontre de l'attention et de l'engagement à travailler avec tous les apprenants.	Identifie facilement les caractéristiques pertinentes de l'apprenant et affiche les réponses qui correspondent le mieux à ses antécédents pertinents.	Renforce les capacités des collègues à identifier les antécédents des apprenants et à réagir de la manière la plus appropriée à ceux-ci.	Construit des programmes de soutien qui encouragent les soins et l'engagement envers tous les apprenants.
	Démontre une connaissance des approches pratiques pour gérer les comportements difficiles.	Faire preuve de créativité dans la reconnaissance des comportements difficiles chez les apprenants et des mesures concrètes pour faire face aux situations.	Sert de mentor aux collègues sur l'identification précoce des comportements problématiques et les mécanismes de réponse appropriés.	Établit des règles pour gérer les comportements difficiles chez les apprenants et maintient un réseau des services d'urgence pertinents.

	Crée un environnement de confiance, de respect et de coopération.	Identifie et renforce les paramètres essentiels de confiance, de respect et de coopération dans tous les programmes d'apprentissage.	Modélise la confiance, le respect et la coopération dans divers programmes et contextes.	Suit, évalue et établit des points de repère pour créer un climat de confiance, de respect et de coopération.
Évaluation efficace de l'apprenant	Gère et suit l'apprentissage des apprenants grâce à une évaluation continue fondée sur de multiples stratégies d'évaluation, et utilise les données pour améliorer le rendement des apprenants.	Identifie diverses stratégies d'évaluation continue et les associe à des contextes, des résultats et une rétroaction appropriés pour améliorer l'apprentissage.	Construit un modèle de stratégies d'évaluation continue, de contextes et de leur application pour améliorer l'apprentissage.	Élabore des repères d'évaluation continue et soutient la mise en œuvre par les collègues pour l'amélioration de l'apprentissage.
	Utilise des techniques de questionnement et de discussion pour évaluer la compréhension des élèves, les faire participer à l'apprentissage et leur fournir une rétroaction sur leur apprentissage.	Applique le questionnement et la discussion de façon créative pour réaliser une excellente évaluation des apprenants et améliorer les résultats d'apprentissage grâce à la rétroaction.	Modélise l'évaluation de l'apprentissage à l'aide de techniques de questionnement et de discussion et de mécanismes de rétroaction créatifs qui améliorent l'apprentissage.	Enrichit la pratique du mécanisme de rétroaction continue à l'école avec de nouvelles découvertes et de meilleures pratiques.
	Démontre une compréhension des stratégies d'évaluation, notamment les approches informelles et formelles, diagnostiques (y compris l'évaluation des connaissances et compétences antérieures), formatives et sommatives pour évaluer l'apprentissage des élèves.	Cartographie correctement les diversités et les stratégies des évaluations de l'apprentissage.	Maîtrise de la plupart des diversités des cartographiées et des stratégies d'évaluation des apprentissages.	Élabore, par le biais de la recherche, les derniers repères en matière d'évaluation et les diffuse à l'échelle de l'école.
	Engage les élèves dans le processus d'apprentissage et permet à tous les apprenants de s'engager dans l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs au profit de l'apprentissage.	Initie les apprenants de manière pratique et créative à l'auto-évaluation et à l'évaluation par les pairs avec des résultats d'apprentissage exceptionnels.	Aider les collègues à renforcer les capacités des apprenants dans le cadre de diverses stratégies d'auto-évaluation et d'évaluation par les pairs.	Conduit les collègues à revoir et à améliorer continuellement l'efficacité des stratégies d'auto-évaluation et d'évaluation par les pairs des apprenants.
	Tient des dossiers, des analyses, des rapports et fournit aux apprenants et aux parents une rétroaction constructive et opportune sur les réalisations, notamment le développement social et affectif, et des conseils sur les « prochaines étapes ».	Cartographie et met en œuvre d'importantes typologies de dossiers et de rapports d'évaluation pour les apprenants, les parents et les tuteurs afin d'améliorer l'apprentissage	Incite les collègues, les apprenants et les parents à mieux comprendre et utiliser les rapports d'évaluation pour améliorer l'apprentissage.	Génère par la recherche et institutionnalise les meilleures pratiques dans les dossiers et les rapports d'évaluation et la gestion des mécanismes de rétroaction pour l'amélioration de l'apprentissage.
	Administration de	Répond aux exigences administratives de l'école et	Accumule des résultats	Sert de mentor aux collègues sur la

l'apprentissage	participe aux processus scolaires et aux structures de prise de décision.	impressionnants en matière de participation effective aux processus scolaires et à la prise de décision	prise de décision participative et de bonnes étiquettes pour l'administration de l'apprentissage.	l'administration de l'apprentissage et la prise de décisions participatives.
Utilisation efficace des technologies pour l'enseignement et l'apprentissage	Intègre les technologies numériques pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage en classe.	Possède un impressionnant documentaire sur ses propres ressources, programmes et leçons d'enseignement et d'apprentissage assistés par sa propre technologie.	Maîtrise de l'utilisation des technologies de pointe dans l'enseignement et l'apprentissage	Gère une base de ressources d'enseignement et d'apprentissage assistés par la technologie et s'en sert pour renforcer les capacités des collègues et des apprenants
	Tient au courant des changements technologiques liés aux fonctions d'enseignement et d'administration.	Applique les informations les plus récentes sur l'utilisation de la technologie dans l'enseignement et l'apprentissage.	Modélise l'utilisation novatrice de l'information la plus récente sur les changements technologiques à des fins pédagogiques et administratives.	Génère des données sur les derniers changements dans l'application de la technologie à l'enseignement et à l'administration et les diffuse dans toute l'école.
Orientation et conseil, soutien, santé et sécurité à l'école	Fournit des conseils et du soutien aux apprenants sur les questions d'éducation, d'études et de carrière.	Cartographie les besoins des apprenants en matière de conseil dans leur vie scolaire et professionnelle et leur fournit un soutien efficace en fonction des contextes.	Sert de mentor aux collègues et aux apprenants pour l'identification précoce des défis nécessitant des conseils et des mesures proactives à prendre.	Renforce les capacités des collègues et des apprenants en matière d'orientation scolaire et professionnelle et de conseil, en fournissant des modèles et des plans d'action à cet égard.
	Démontre du respect pour les caractéristiques et les expériences individuelles, familiales et culturelles qui peuvent influencer l'apprentissage.	Identifie facilement les caractéristiques pertinentes de l'apprenant et affiche les réponses qui correspondent le mieux à ses antécédents pertinents.	Renforce les capacités des collègues à identifier les antécédents des apprenants et à réagir de la manière la plus appropriée à ceux-ci.	Construit des programmes de soutien qui encouragent le respect des collègues pour tous les apprenants de tous les milieux.
	Soutient le bien-être de tous les apprenants en promouvant la santé et la nutrition, l'activité physique, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, les besoins des apprenants handicapés, la santé mentale, la santé sexuelle et reproductive, les soins et les besoins de soutien.	Participer activement à la conception et à la mise en œuvre d'excellents programmes d'aide sociale pour les apprenants.	Des pratiques modèles où chaque enfant reçoit une attention et des soins optimaux en ce qui concerne toutes les questions de bien-être et les questions connexes.	Aide à renforcer les capacités institutionnelles et les points de repère pour soutenir de manière optimale le bien-être et la santé globale de chaque apprenant.
	Promeut des attitudes et	Engage les	Veiller à ce que les	Promeut un dialogue

	des valeurs qui favorisent l'égalité et l'autonomisation des femmes et des hommes.	apprenants des différents sexes sur des bases d'équité et de justice et fait preuve d'attitudes exemplaires à cet égard ; intègre l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les situations d'enseignement et d'apprentissage.	collègues atteignent les normes d'attitude requises pour l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes.	ouvert et des pratiques qui renforcent l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes dans toute l'école
	Met en œuvre des stratégies efficaces pour accroître les connaissances, les attitudes et les compétences des apprenants en matière de prévention des maladies transmissibles comme le choléra, la typhoïde, l'infection à VIH et d'autres maladies non transmissibles comme le diabète, le cancer et les maladies cardiaques.	Renforce les capacités des apprenants à reconnaître les symptômes précoces et à prendre des mesures préventives contre les maladies mortelles et les maladies transmissibles générales.	Aider les collègues et les apprenants à bâtir une culture d'excellence en matière de détection et de prévention des maladies.	Maintient un réseau de ressources, de liens et d'urgences pour aider les collègues et les apprenants à détecter et à prévenir les maladies.
	Favorise la prise de conscience et la compréhension de la violence sexiste, de l'intimidation, de la toxicomanie et des pratiques sociales ou culturelles néfastes.	Renforce les capacités des apprenants à reconnaître et à prévenir la violence sexiste, la toxicomanie et les pratiques socioculturelles néfastes.	Aide les collègues et les apprenants à bâtir une culture d'excellence dans la détection et la prévention de la violence, de l'intimidation et des pratiques néfastes.	Maintient un réseau de ressources, de liens et d'urgences pour aider les collègues et les apprenants à détecter et à prévenir la violence sexiste, la toxicomanie et les pratiques socioculturelles néfastes.
	Fournit des soins d'urgence primaires à titre de premier intervenant.	Démontre une capacité avancée à faire face aux problèmes de premiers soins	Modélise les meilleures pratiques en matière de soins d'urgence primaires en tant que premier intervenant	Conduit les collègues à développer et à institutionnaliser les capacités en matière de soins d'urgence.
	Tient des dossiers sur le soutien offert aux apprenants.	Démontre une excellente connaissance des dossiers et des rapports de routine à produire sur le soutien fourni aux apprenants.	Aide les collègues à utiliser adéquatement les rapports de soutien aux apprenants pour l'amélioration continue de la santé, de la sécurité et du bien-être des apprenants.	Intègre les meilleures pratiques en matière d'établissement de rapports sur le soutien aux apprenants pour l'amélioration continue de l'environnement d'apprentissage.

Tableau 3.4 : Valeurs professionnelles/attribution/engagement

Troisième domaine : Valeurs professionnelles/attribution/engagement	
Normes	Compétences

	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
Sensibilisation et respect de la diversité des apprenants	Traite les élèves de façon équitable et fait preuve d'une conscience de la diversité des apprenants (notamment les besoins spéciaux) sans préjudice des différences individuelles ou culturelles.	Entretient d'excellentes relations interpersonnelles avec tous les apprenants, quelles que soient leur race, leur culture, leur situation socioéconomique et leurs différences.	Modélise les pratiques exemplaires en matière de relations avec les apprenants de tous les milieux.	Suit et évalue les relations des collègues avec les apprenants et fournit des conseils pour le renouvellement et l'amélioration continus.
Respect des droits et de la dignité des apprenants	Faire preuve de respect pour les droits de l'homme et d'un engagement en faveur de la justice sociale, de la prise en compte des sexospécificités, de l'inclusion, de la prise en charge et de la protection des apprenants.	Démontre d'excellentes relations interpersonnelles avec tous les apprenants, ce qui souligne l'importance des droits et de la dignité de l'apprenant.	Donne l'exemple des meilleures pratiques en matière de relations avec les apprenants de toutes origines et protège particulièrement les droits et la dignité de tous les apprenants.	Suit et évalue les relations des collègues avec les apprenants, en particulier en ce qui concerne les droits et la dignité, et fournit des conseils pour le renouvellement et l'amélioration continus.
Respect du système scolaire et des collègues	Se conforme aux exigences, aux politiques et aux processus législatifs, administratifs, organisationnels et professionnels pertinents de la profession et de l'établissement.	Fait preuve d'une excellente tenue de dossiers et d'une conduite qui attestent de l'atteinte des normes organisationnelles et professionnelles.	Fournit un soutien aux collègues pour atteindre un niveau élevé de conformité aux normes organisationnelles et professionnelles.	Élaborer des plans directeurs, renforcer les capacités des collègues et fournir des informations et des conseils essentiels pour répondre aux exigences organisationnelles et professionnelles.
	Maintient des normes éthiques élevées et aide les collègues à interpréter les codes d'éthique et à exercer un jugement éclairé dans le contexte scolaire.	Maîtrise des textes, des intentions et des buts des codes de déontologie professionnelle et fait preuve d'une excellente conduite à cet égard.	Aide les collègues à améliorer leurs connaissances des codes d'éthique et des niveaux de conduite acceptables dans des contextes difficiles, controversés ou inhabituels.	Aide à intégrer les normes éthiques dans tous les contextes pertinents d'enseignement et d'apprentissage ainsi que dans les contextes interpersonnels afin de construire un système scolaire hautement éthique.
Modèle de rôle pour les apprenants	Démontre le comportement, le caractère et les vertus que la société attend des apprenants.	Maintient des dossiers officiels cohérents et un style de vie personnel qui inspirent les apprenants.	Modélise des personnages et des vertus exemplaires qui inspirent les apprenants à imiter les préceptes de l'enseignant.	Suit, évalue et oriente ses collègues afin de rehausser les normes de comportement et de moralité.
	Démontre une prise de conscience et une compréhension des développements qui affectent la communauté, le pays	S'applique pratiquement à tout moment et dans toutes les situations d'enseignement et d'apprentissage, les	Expose des applications exemplaires des plaidoyers à l'échelle communautaire,	Développe une base de ressources et des capacités techniques pour aider les collègues à devenir de

	et la planète (p. ex. changement climatique, développement durable, citoyenneté mondiale, etc.).	plaidoyers pertinents tendant à l'échelle communautaire, nationale et mondiale.	nationale et mondiale.	véritables agents de changement et de plaidoyer en accord avec les intérêts locaux, nationaux et mondiaux.
	Sait comment travailler avec la communauté locale et mondiale pour développer des contextes interdisciplinaires réalistes et cohérents pour l'apprentissage, en particulier en ce qui concerne la durabilité.	Applique les connaissances et les compétences sur des sujets interdisciplinaires, en particulier les objectifs du développement durable, pour créer des contextes locaux, nationaux et mondiaux et les intégrer dans l'enseignement et l'apprentissage.	Crée des équipes de collègues et d'experts externes pour travailler en collaboration à l'appropriation et à la mise en œuvre d'objectifs et de programmes interdisciplinaires, multiculturels et internationaux.	Conçoit et diffuse des repères locaux et internationaux contextualisés sur des sujets interdisciplinaires et des stratégies pour les intégrer dans l'enseignement et l'apprentissage.
Engagement à l'égard du développement professionnel continu	S'auto-évalue, détermine les besoins professionnels en matière d'autoperfectionnement et établit des objectifs professionnels à l'aide de la norme professionnelle pertinente.	Tient à jour des dossiers excellents et cohérents sur ses propres besoins et objectifs de développement correctement évalués, ainsi que sur les stratégies et programmes visant à les actualiser.	Modélise l'adéquation parfaite entre les objectifs et stratégies de développement de l'entreprise et les exigences des normes professionnelles,	Coordonne les collègues et fournit un soutien technique pour l'auto-évaluation et la conception d'objectifs et de stratégies de perfectionnement professionnel.
	Réfléchit systématiquement à leur pratique et tire les leçons de l'expérience.	Démontre une capacité de réflexion sur les implications de la pratique professionnelle par rapport à des expériences de la vie réelle.	Démontre son expertise en réflexion pour régénérer les idéaux de la pratique professionnelle.	Appuie les collègues pour qu'ils renouvellent continuellement leur foi et leurs pratiques dans la profession.
	Utilise les commentaires des autres enseignants, des élèves et de la communauté pour améliorer la pratique afin d'avoir un impact positif sur l'apprentissage des élèves.	Cartographie la rétroaction des diverses parties prenantes et de leurs répercussions sur l'amélioration de l'apprentissage	Modélise l'application de la rétroaction de diverses parties prenantes à l'amélioration de la pratique professionnelle.	Examine les commentaires des diverses parties prenantes et aide les collègues à les appliquer de façon bénéfique à l'enseignement et à l'apprentissage.
	Fait des choix difficiles qui mettent à l'épreuve son jugement professionnel.	Tient à jour des dossiers sur les décisions professionnelles difficiles et leurs répercussions sur la pratique professionnelle.	Appuie les collègues en leur fournissant des conseils, des données et des incitations morales pour les aider à prendre des décisions	Aide à créer un climat de confiance, de soutien et d'indépendance d'esprit professionnelle qui se traduit par un environnement

			professionnelles difficiles.	propice à la prise de décisions professionnelles difficiles.
Amorce les étapes de la croissance professionnelle et tient à jour un dossier et un portefeuille efficaces d'apprentissage et de développement professionnel ainsi qu'un plan d'action pour le développement professionnel.	Crée un portefeuille de développement professionnel et analyse les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) de son propre perfectionnement professionnel et prend les meilleures décisions concernant le plan de perfectionnement.	Présente les meilleures pratiques en matière de création de dossiers et de portefeuille de développement professionnel, ainsi que les meilleures conceptions possibles de plans d'action en matière de développement professionnel.		Maintient une base de ressources pour le portefeuille de développement professionnel et les plans d'action ; et soutient techniquement les collègues pour qu'ils prennent des mesures efficaces pour élaborer les leurs.
S'engage dans son propre développement professionnel et participe à des occasions de développement professionnel pertinentes.	Participe activement à son propre développement professionnel et à son avancement tout au long de sa carrière, conformément aux normes professionnelles, et maintient un portefeuille impressionnant de réalisations.	Appuie les collègues dans la mise en œuvre de leurs plans d'action de développement professionnel et les guide professionnellement dans leur parcours professionnel conformément aux normes professionnelles.		Établit un réseau de possibilités de développement professionnel, met ses collègues en contact avec les programmes pertinents et facilite leur avancement tout au long de leur carrière sur la base du mérite.
Comprend les sources pertinentes et appropriées de développement professionnel pour les enseignants.	Cartographie les sources d'apprentissage professionnel et établit les adhésions et les liens utiles avec ces sources d'apprentissage.	Favorise l'établissement et la croissance de niveaux de communautés d'apprentissage professionnel pour son propre bénéfice et celui de ses collègues.		Dirige la croissance et le développement des communautés d'apprentissage professionnel et d'autres sources de développement professionnel pour les collègues.
Sollicite et applique les commentaires constructifs des superviseurs et des enseignants afin d'améliorer les pratiques d'enseignement.	Sollicite et applique les commentaires constructifs des superviseurs et des enseignants afin d'améliorer les pratiques d'enseignement.	Modélise l'application de la rétroaction provenant du développement professionnel pour le développement professionnel continu et la pratique professionnelle		Évalue les résultats du développement professionnel des collègues et les aide à intégrer et à améliorer la pratique professionnelle future.
S'engage auprès de collègues de l'école et du district et participe en tant que membre d'une communauté d'apprentissage professionnelle plus large.	Soutient l'adhésion à des communautés d'apprentissage professionnel avec de bons dossiers participatifs et de bonnes contributions aux	Démontre un engagement à long terme envers les communautés d'apprentissage professionnel avec des contributions impressionnantes		Maintient des dossiers de leadership au sein des communautés d'apprentissage professionnel et possède des

		connaissances et à la pratique.	aux connaissances et à la pratique.	contributions intellectuelles et professionnelles qui sont des caractéristiques de la pratique professionnelle.
	Collabore avec d'autres professionnels pour améliorer l'efficacité de l'école.	Démontre un esprit d'équipe et une contribution continue aux programmes d'amélioration de l'école.	Manifeste son expertise dans la conceptualisation et la gestion des programmes d'amélioration de l'école.	Constitue une base de ressources des meilleures pratiques internationales et dirige les programmes d'amélioration des écoles.
	Contribue à l'élaboration de plans, de ressources, de leçons et d'activités d'évaluation pour l'école et en assure la direction.	Présente des dossiers impressionnants sur les plans élaborés, les ressources identifiées et les réalisations en termes de prestation et d'évaluation des leçons et d'autres indicateurs de développement de l'école.	Organise les collègues pour élaborer des plans de programme exceptionnels, identifier les ressources et réaliser des programmes d'apprentissage à fort impact.	Dirige les programmes de développement pluridisciplinaires de l'école avec un bilan à long terme des réalisations qui ont amélioré le classement des écoles en matière d'enseignement et d'apprentissage.
	S'engage systématiquement dans la recherche, l'enquête critique et l'évaluation, individuellement ou en collaboration, pour éclairer l'enseignement et l'apprentissage et améliorer la pratique professionnelle.	Démontre un niveau élevé d'intérêt et de participation à la recherche, individuellement et en équipe, avec de bons résultats et leur utilité pour l'école et la pratique professionnelle.	Possède des comptes rendus des résultats de recherche publiés et diffusés par d'autres moyens divers dans l'école et au-delà, qui ont influencé les politiques et les pratiques de la profession.	Dirige des équipes de recherche et encadre des collègues pour qu'ils atteignent les normes internationales en matière de recherche ; et avoir publié des résultats à l'échelle locale, nationale et internationale.

Tableau 3.5 : Partenariats professionnels

Quatrième domaine : Partenariats professionnels				
Normes	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
Partenariats avec les apprenants, les parents, les prestataires de soins, les tuteurs, les communautés et les parties prenantes	Participe à des réseaux professionnels et communautaires afin d'élargir les connaissances et d'améliorer la pratique.	Possède un dossier constant de participation et de contributions continues aux réseaux professionnels et communautaires	Fait preuve d'expertise dans les programmes et les activités des professionnels et de la communauté et joue un rôle de chef de file.	Sert de point de référence aux réseaux professionnels et communautaires avec des contributions distinctives.
	Travaille en collaboration avec les collègues.	Démontre un esprit d'équipe et des antécédents de programmes et de projets à long terme exécutés avec	Démontre des rôles de leadership à long terme parmi les collègues et les dossiers des collègues mentors	Constitue des équipes, établit des priorités et suscite le respect de ses collègues en tant qu'autorité sur le

		succès avec des collègues.	comme étant de bons joueurs d'équipe	terrain.
	Comprend les stratégies permettant de travailler de manière efficace, sensible et confidentielle avec les parents, les personnes qui s'occupent des enfants et les tuteurs, de manière professionnelle et éthique.	Fait preuve de polyvalence dans ses relations avec les parents, les tuteurs et les personnes qui s'occupent des enfants, et attire une confiance et une dépendance remarquables de leur part.	Modélise les relations avec les parents, les tuteurs et les personnes qui s'occupent des enfants, caractérisées par une confiance, une confidentialité et une dépendance mutuelle exceptionnelles.	Suit et conseille ses collègues sur les relations avec les parents, les tuteurs et les personnes qui s'occupent d'enfants et fournit des modèles pour des engagements réussis.
	Crée et entretient des relations de travail appropriées avec tout le personnel, les parents et les organismes partenaires pour soutenir l'apprentissage et le bien-être, en jouant un rôle de premier plan au besoin.	Entretient depuis longtemps d'excellentes relations avec diverses parties prenantes, des collègues au personnel, en passant par les parents et les organismes partenaires, et tire des avantages concrets de ses relations avec l'enseignement et l'apprentissage.	Aide les collègues à entretenir des relations avec diverses parties prenantes et à obtenir des avantages optimaux pour l'enseignement et l'apprentissage.	Joue un rôle central dans le réseau des relations de l'école et sert de source d'inspiration et d'expertise aux collègues, au personnel, aux parents et aux organismes partenaires.
	Des plans pour que les parents, les personnes qui s'occupent d'enfants ou les tuteurs aient la possibilité de participer à l'apprentissage de leurs enfants et pour que les enfants participent à leur propre apprentissage en établissant une culture où les apprenants participent de manière significative aux décisions relatives à leur apprentissage et à leur école.	A organisé à long terme des activités et des programmes qui transcendent les apprenants, les parents, les organismes partenaires, les cultures, le genre et les réalisations réussies.		
	Contribue au bien-être et à l'autonomisation de la communauté en soutenant des	Possède de longs antécédents en matière de services communautaires et de contributions à	Motive les collègues à contribuer à des projets et programmes d'intérêt public.	Institutionnalise des mécanismes qui garantissent que chaque collègue a la possibilité de

	projets et des réseaux.	des projets, programmes et activités de développement		contribuer aux programmes d'aide sociale et d'autonomisation pour le bien public.
--	-------------------------	---	--	---

Tableau 3.6 : Leadership professionnel

Cinquième domaine : Leadership professionnel				
Normes	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
Leadership et gestion	Élabore et s'engage à l'égard d'une vision pour l'école et fait la promotion d'une culture scolaire distincte.	Maîtrise les textes actuels de la vision et de la mission de l'école et leurs fondements philosophiques et théoriques	Promeut des modes de vie et des programmes qui illustrent et font progresser la vision et la mission de l'école.	Trace de nouvelles frontières (programmes et meilleures pratiques) qui donnent un sens à la vision, à la mission, aux valeurs fondamentales et à la culture d'excellence de l'école.
	Promeut un enseignement et un apprentissage de haute qualité, s'engage dans l'assurance de la qualité et promeut l'amélioration.	Cartographie et met en œuvre les stratégies d'enseignement et d'apprentissage et les programmes d'assurance à fort impact ; Protège l'intégrité des examens et des évaluations.	Identifie et promeut des stratégies d'enseignement et d'apprentissage à fort impact ; et met en place des mécanismes d'assurance qualité qui fonctionnent	Bâtit une culture institutionnelle qui célèbre l'excellence de l'enseignement et de l'apprentissage ; intégrer les freins et contrepois entre les programmes et les disciplines.
	Dirige avec soin et respect les collègues et les apprenants, et initie les réponses et les interventions nécessaires.	Affiche des styles de leadership démocratiques et charismatiques avec des preuves concrètes de participation ouverte et de dialogue de la part de tous les membres de la communauté scolaire.	Modélise la transparence et la responsabilisation dans le leadership et motive l'opération conjointe des membres dans les programmes de développement et la résolution des défis.	Gagne le respect, la confiance et le suivi de collègues et d'apprenants dans la recherche de solutions aux problèmes et de programmes de développement.
	Modélise la conduite professionnelle, gère les personnes et facilite la médiation en cas de conflit.	Possède un passé professionnel solide et complet et s'engage continuellement dans le respect de l'éthique et des valeurs professionnelles.	Sert de mentor aux collègues pour qu'ils atteignent un parcours professionnel complet et solide et pour qu'ils améliorent sans cesse leurs réalisations.	Conçoit et met en œuvre des feuilles de route contextualisées et conviviales vers l'excellence en matière de professionnalisme entre collègues.
	Comprend et applique les principaux principes décrits dans les codes d'éthique et	Maîtrise des textes, des philosophies, des théories, des intentions et des buts du code	Sert de mentor aux collègues pour intérioriser et mettre en pratique les buts et les objectifs du	Conçoit et met en œuvre des feuilles de route contextualisées et conviviales sur

	de conduite de la profession d'enseignant.	d'éthique et de conduite professionnelle.	code d'éthique et de conduite professionnelle.	l'éthique professionnelle à l'intention des collègues.
	Se conforme aux politiques et processus législatifs, administratifs et organisationnels pertinents qui s'appliquent au personnel enseignant selon le niveau de l'école.	Maîtrise les lettres des lois et politiques législatives, administratives et organisationnelles pertinentes ainsi que les philosophies et théories qui les sous-tendent.	Sert de mentor aux collègues afin d'atteindre des niveaux louables d'adhésion aux lois et politiques pertinentes.	Conçoit et met en œuvre entre collègues des feuilles de route contextualisées et conviviales sur les lois et politiques pertinentes concernant la profession et l'école.

IV. NORMES ET COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

4.1. Impératifs des normes en matière de direction d'établissement scolaire

Les discussions et les pratiques mondiales sur les normes ont également évolué pour inclure **les normes relatives à la direction des écoles** en tant qu'élément indispensable de l'écosystème d'apprentissage et de la recherche de l'excellence dans la performance des enseignants. Les normes et les compétences en matière de direction d'école définissent les connaissances, les aptitudes et les valeurs requises des enseignants qui sont nommés chefs d'établissement et directeurs d'école. L'impact du leadership dans toute organisation s'est avéré puissant et détermine de façon significative le succès de l'organisation. Le Department of Basic Education, Afrique du Sud (2015c:7), est d'accord avec ce fait et cite Leithwood et al (2006) qui affirment que le « *leadership représente jusqu'à 27% de la variation des résultats des apprenants et qu'il n'y a aucun cas enregistré d'amélioration scolaire sans leadership talentueux* ». Il a par conséquent souligné que « *les leaders sont faits et non pas nés* ».

Le Cadre continental a par conséquent articulé les normes et les compétences attendues de ceux qui dirigeront les écoles africaines dans le cadre de la CESA 16-25 et de l'Agenda 2063. Heureusement, plusieurs pays africains ont conceptualisé et commencé à mettre en œuvre des normes et des compétences en matière de direction d'établissement scolaire. Parmi ces pays figurent l'Éthiopie, la Sierra Leone, le Nigeria, l'Afrique du Sud et bien d'autres encore. Par conséquent, les normes et les compétences en matière de direction d'établissement scolaire dans ce cadre sont en fait « **locales** » parce qu'elles sont directement adaptées des pratiques émergentes dans les pays africains mentionnés ci-dessus. En effet, les résultats de l'analyse de la situation de l'Union africaine (2019b) sur les Cadres continentaux des enseignants ont montré que ces « *modèles africains* » émergents de normes pour la direction d'établissement scolaire figurent parmi les meilleures pratiques en matière de direction d'établissement scolaire au niveau mondial. Pour cette raison, ils servent parfaitement de modèles qui pourraient être externalisés à travers le continent africain.

Il est également important de noter que, bien que le Cadre d'orientation international recommande l'établissement de normes pour la direction des écoles, il permet aux différents continents de traiter de cette question. C'est donc la réponse du continent africain à la demande mondiale de normes en matière de direction d'établissement scolaire.

4.2. Les normes pour la direction d'établissement scolaire en Afrique

Le Cadre continental pour la direction d'établissement scolaire comporte sept normes, qui sont les suivantes :

- (i) Se développer et développer les autres
- (ii) Connaissances, pratique et conduite professionnelles de pointe
- (iii) Gestion des ressources de l'école
- (iv) Promouvoir l'amélioration, l'innovation et le changement dans les écoles
- (v) Générer des ressources à l'interne et assurer la reddition de comptes
- (vi) Soutenir l'inscription et la participation des apprenants
- (vii) S'engager et travailler avec la communauté

Les normes et les compétences sont maintenant présentées dans les tableaux 4.1 à 4.7

Tableau 4.1 : Se développer et développer les autres

Première norme : Se développer et développer les autres				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(1) Atteint un minimum de qualifications académiques et de leadership	Posséder au minimum un B.Ed. ou un diplôme avec PGDE pour la direction d'école primaire ou un Master pour la direction d'école secondaire ; réussir au School Leadership and Management Certification Course.	Applique pratiquement les théories et les principes des qualifications académiques pour construire une excellente culture de direction d'établissement scolaire.	Aide les enseignants à développer leurs qualifications initiales.	Dirige et motive les enseignants vers l'excellence scolaire et le désir d'atteindre des résultats scolaires de haut niveau.
(2) Avancement dans le parcours professionnel en leadership	A atteint au minimum le niveau d'« <i>Expert</i> » dans le parcours professionnel de l'enseignant.	A dirigé avec succès plus d'une école et fait preuve d'excellentes qualités de leadership.	Encadre et anime des programmes de développement de carrière pour d'autres chefs d'établissement scolaire.	Élabore et met en œuvre des repères pour la direction des écoles.
(3) Gagne un bon portefeuille de développement professionnel	Possède un portfolio qui présente de bonnes réalisations en matière de développement professionnel.	Expose un riche portefeuille de développement professionnel avec des réalisations à long terme.	Aide les chefs d'établissement et les enseignants à progresser dans leurs programmes de développement professionnel et les met en relation avec des réseaux appropriés.	Dirige les chefs d'établissement scolaire et les enseignants dans les réseaux de développement professionnel et agit comme point de ralliement pour le développement

				professionnel en leadership et en gestion.
(4) Motive le développement professionnel des enseignants	Motive les enseignants à enrichir leur portefeuille de développement professionnel et facilite le développement professionnel des enseignants en milieu scolaire.	Détermine les besoins de développement professionnel de chaque enseignant de l'école, formule des recommandations et fournit l'aide nécessaire.	Appuie le développement professionnel fondé sur les besoins de chaque enseignant de l'école et aide à intégrer les réseaux professionnels pertinents.	Inspire les enseignants pour le développement professionnel et crée un cadre institutionnel qui offre à chaque enseignant la possibilité de se perfectionner sur la base du mérite.
(5) Atteint un statut professionnel et établit des réseaux avec les collègues	Possède une immatriculation et une licence professionnelles et participe activement aux programmes de la direction de l'école et des associations professionnelles d'enseignants.	Possède d'excellents antécédents de participation à long terme et d'excellentes contributions au développement des associations scolaires et professionnelles d'enseignants.	Appuie le réseau de chefs d'établissement scolaire afin d'atteindre des niveaux élevés de réalisations professionnelles.	Joue un rôle de leadership au sein des associations de direction d'école et d'enseignement et produit des plans directeurs et des résultats de recherche qui établissent des points de référence pour les programmes des réseaux.
(6) Favorise la connaissance et l'utilisation des technologies éducatives	Démontre des connaissances et des compétences polyvalentes dans l'utilisation des technologies éducatives.	Favorise la diffusion des meilleures pratiques en matière de technologies éducatives dans l'ensemble de l'école.	Renforce les capacités des enseignants et des apprenants et intègre l'application des technologies éducatives dans toutes les disciplines et à tous les niveaux.	Sert de mentor aux autres chefs d'établissement scolaire sur la connaissance et l'utilisation des technologies éducatives ; Met à jour de manière continue les connaissances et les compétences des enseignants et des apprenants.

Tableau 4.2 : Connaissances, pratique et conduite professionnelles de pointe

Deuxième norme : Connaissances, pratique et conduite professionnelles de pointe				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(7) Dirige les connaissances professionnelles	Coordonne efficacement les enseignants afin d'assurer l'acquisition de connaissances professionnelles conformément aux normes professionnelles.	Modélise d'excellentes connaissances professionnelles et incite les enseignants à exceller également dans leur domaine de connaissances professionnelles et à utiliser diverses approches novatrices pour intégrer les connaissances dans	Favorise une culture de l'excellence dans les connaissances professionnelles ayant un impact distinctif sur les résultats d'apprentissage et le rendement scolaire supérieur à la moyenne au sein du district scolaire.	Construit une école exceptionnelle avec des résultats d'apprentissage remarquables et inspire et soutient d'autres chefs d'établissement scolaire afin d'atteindre de plus hauts sommets.

		l'enseignement et l'apprentissage.		
(8) Dirige la pratique professionnelle	Coordonne efficacement les enseignants afin d'assurer l'acquisition de pratiques professionnelles conformément aux normes professionnelles.	Donne l'exemple d'une excellente pratique professionnelle et incite les enseignants à exceller dans leur domaine de pratique professionnelle et à utiliser une variété de stratégies professionnelles novatrices	Favorise une culture de l'excellence dans les pratiques professionnelles ayant un impact distinctif sur les résultats d'apprentissage et le rendement scolaire supérieur à la moyenne au sein du district scolaire.	Construit une école exceptionnelle avec des résultats d'apprentissage remarquables et inspire et soutient d'autres chefs d'établissement scolaire afin d'atteindre de plus hauts sommets.
(9) Dirige la conduite professionnelle	Lance une culture institutionnelle et des programmes qui favorisent la vision et la mission de l'école, ainsi que les plus hauts niveaux d'accomplissement professionnel	Conçoit et met en œuvre des mécanismes permettant d'identifier et de récompenser en permanence l'excellence dans la conduite professionnelle et le soutien aux enseignants qui ont des difficultés.	Élabore des cadres institutionnels pour le suivi, l'évaluation, l'examen et le soutien de la conduite professionnelle.	Renforce continuellement les capacités de diriger la conduite professionnelle et incarne l'intégrité et l'honneur dans la profession d'enseignant.

Tableau 4.3 : Gestion des ressources de l'école

Troisième norme : Gestion des ressources de l'école				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(10) Favorise l'évolution de carrière des membres du personnel	Fournit des conseils et facilite l'évolution de carrière de toutes les catégories de personnel dans le respect du statut de la fonction publique et du statut professionnel.	Suit et soutient le personnel dans divers contextes afin d'appuyer son évolution de carrière et l'aide à acquérir les compétences nécessaires pour traiter les questions relatives à la fonction publique et à la profession.	Construit une culture de l'excellence avec des membres du personnel inspirés ; et institutionnalise le mentorat du personnel.	Sert de point de référence interscolaire pour les meilleures pratiques et aide les chefs d'établissement à concevoir et à suivre l'évolution de carrière du personnel.
(11) S'acquitte des fonctions de gestion des ressources humaines	Cartographie les besoins en ressources humaines, les fonctions et toutes les catégories de personnel impliquées et s'acquitte efficacement de ces fonctions, en appliquant les connaissances théoriques et pratiques et les expériences pertinentes en tant que chef d'établissement.	Fait preuve d'expertise dans l'exercice des fonctions liées aux ressources humaines et met en valeur les connaissances et les pratiques de pointe en matière de gestion des ressources humaines.	Modélise les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines et met en place des systèmes autonomes qui répondent en temps voulu aux besoins du personnel en matière de protection sociale et aux situations d'urgence.	Élabore des repères pour une excellente culture de gestion des ressources humaines et diffuse activement les pratiques exemplaires à l'extérieur de l'école.
(12) Garantit une délégation efficace des tâches	Veille à ce que les enseignants et les autres membres du personnel soient conscients de leurs responsabilités et aient	Crée une compréhension et une adhésion communes du personnel sur la délégation des tâches et fournit les contrôles	Dirige de façon responsable et transparente, ce qui incite le personnel à travailler en équipe, à accepter et à	Élabore des repères pour la délégation des responsabilités, la transparence et la reddition de comptes et crée une culture de

	la capacité de les assumer.	et contreponds pertinents.	s'acquitter de ses responsabilités.	l'excellence qui intègre ces valeurs.
(13) Garantit la justice, l'équité et le fair-play	Garantit la justice, l'équité et le fair-play à tous les membres du personnel et à tous les élèves, quels que soient leurs antécédents socioculturels, économiques, politiques ou religieux.	Institutionnalise le multiculturalisme dans toutes les activités scolaires et extrascolaires pertinentes de l'école.	Donne l'exemple des bonnes pratiques en matière de multiculturalisme et crée un environnement scolaire où chacun peut atteindre son plein potentiel, quel que soit son milieu d'origine.	Dirige une école qui est un point de référence pour l'harmonie sociale, l'unité nationale et les idéaux mondiaux.
(14) Recherche et gère les ressources matérielles	Détermine, obtient et gère les ressources de l'école et assure leur entretien et leur utilisation efficace.	Institutionnalise la culture de la maintenance et de la responsabilité dans l'utilisation des ressources	Modélise les bonnes pratiques en matière d'utilisation efficace, d'entretien et de responsabilisation des installations et des ressources d'apprentissage.	Construit une école d'excellence qui s'appuie sur des ressources à la fine pointe de la technologie et sur une gestion efficace et efficiente des ressources.

Tableau 4.4 : Promouvoir l'amélioration, l'innovation et le changement dans les écoles

Quatrième norme : Promouvoir l'amélioration, l'innovation et le changement dans les écoles				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(15) Élabore une vision, des plans et des politiques stratégiques	Élabore une vision et une mission inspirantes pour l'école et définit des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme et commence à les mettre en œuvre fidèlement.	Développe un esprit d'équipe qui permet à tous les membres de la communauté scolaire de comprendre et de souscrire à la vision, à la mission, aux valeurs fondamentales et aux objectifs stratégiques de l'école.	Construit une école qui modèle l'esprit d'équipe, la vision et la mission communes et l'action collective avec des réalisations remarquables en matière de résultats d'apprentissage et de réputation publique.	Soutient les performances exceptionnelles de l'école et en fait un point de référence pour les pairs.
(16) Improvise et utilise le matériel pédagogique local	Renforce les capacités de l'école à improviser de manière créative le matériel didactique et à contextualiser les exigences du programme scolaire pour tirer des objets de l'environnement local.	Amener l'école à atteindre des niveaux élevés d'indépendance dans les matériels pédagogiques et didactiques.	Modélise les meilleures pratiques en matière d'improvisation et de créativité et aide les enseignants et les apprenants à devenir raisonnablement autosuffisants en matériel pédagogique par la créativité et l'innovation.	S'appuie sur la culture de créativité et d'innovation de l'école et améliore continuellement les résultats d'apprentissage et la réputation publique de l'école.
(17) Assure la qualité des processus académiques, de leadership et de gestion	Institutionnalise les mécanismes de contrôle et d'assurance de la qualité pour toutes les questions académiques, de leadership et de gestion pertinentes.	Renforce les capacités des enseignants et des autres membres du personnel à comprendre et à apprécier les lettres, les philosophies, les théories, les intentions et les buts des programmes et des mécanismes	Modélise les meilleures pratiques en matière d'assurance qualité et crée une culture d'intégrité pour les examens et autres processus académiques fondamentaux ainsi que pour la direction et la gestion de l'école.	Effectue des recherches afin de recueillir de nouvelles pratiques innovatrices et élabore des points de repère pour le maintien de l'assurance de la qualité dans tous les domaines pertinents,

		d'assurance qualité et à y participer activement.		à l'échelle de l'école.
(18) Gère la santé et la sécurité pour tous	Accorde la priorité à la sécurité des élèves et du personnel ; promeut la sensibilisation, la prévention et les installations de premiers secours en matière de santé et de sécurité ; coopère avec les autorités internes et externes compétentes pour assurer la santé et la sécurité des élèves et du personnel.	Renforce les capacités du personnel, des étudiants et de tous les autres personnels à disposer d'une expertise en matière de santé et de sécurité, et institutionnalise les mécanismes de vigilance et de prévention des risques pour la santé et des menaces à la sécurité.	Promeut une culture d'excellence dans la gestion de la santé et de la sécurité et améliore continuellement les pratiques par la recherche et le développement.	Dirige un réseau d'écoles sur les programmes de santé et de sécurité et crée des modèles pour les normes de santé et de sécurité internes et externes des écoles.

Tableau 4.5 : Générer des ressources et assurer la reddition de comptes

Cinquième norme : Générer des ressources et assurer la reddition de comptes				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(19) Fait preuve d'efficacité dans la gestion des ressources	Démontre sa connaissance et sa compréhension des stratégies de gestion efficaces et de leur application à la gestion des ressources.	Favorise une culture de gestion efficace des ressources et promeut l'esprit d'équipe et la collaboration en tant que principes durables.	Sert de mentor aux chefs d'établissement, aux enseignants, aux apprenants et à d'autres membres du personnel sur la gestion efficace des ressources.	Crée continuellement des façons novatrices de gérer des ressources rares afin d'atteindre des objectifs optimaux pour l'école.
(20) Fait preuve de transparence dans la gestion des finances de l'école	Bâtit un système de gestion de l'information durable qui favorise la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion financière.	Institutionnalise les meilleures pratiques en matière de normes et de procédures financières et veille au respect de ces normes et procédures par tous les secteurs de la communauté scolaire ; produit des rapports financiers périodiques et statutaires et coopère pleinement avec les auditeurs internes et externes et autres autorités financières compétentes.	Encadre les membres de la communauté scolaire en matière de transparence et de reddition de comptes et établit des procédures de suivi et des procédures correctionnelles.	Dirige une école qui se distingue par sa transparence et sa responsabilisation et qui cherche des innovations susceptibles de transformer les processus financiers et de gestion de l'école.
(21) Génération de ressources pour l'école	Démontre la capacité de générer des ressources pour l'école identifiée dans les plans de développement stratégique grâce à une collaboration stratégique avec les parties prenantes pertinentes.	Sensibilise aux besoins de ressources et motive la participation des enseignants et des autres membres du personnel à la mise en réseau avec les parties prenantes en vue d'améliorer les ressources de l'école.	Construit des programmes systématiques qui servent de véritables plateformes pour générer des ressources pour l'école.	Aide les chefs d'établissement, les enseignants et les réseaux professionnels à élaborer des plans contextualisés en fonction de leurs besoins afin de générer des ressources.
(22) Possède une expertise en gestion	Démontre une connaissance des	Construit des systèmes financiers institutionnels	Sert de mentor et développe les capacités	Innove et transforme continuellement le

financière	bonnes pratiques de gestion financière et de leur application dans tous les processus financiers pertinents de l'école	qui s'appuient sur les normes comptables et financières nationales et internationales.	du personnel concerné en matière de normes comptables et d'exigences en matière de gestion financière, et veille au respect de ces normes.	système de gestion comptable et financière de l'école.
------------	--	--	--	--

Tableau 4.6 : Soutenir l'inscription, la participation et l'apprentissage des apprenants

Sixième norme : Soutenir l'inscription, la participation et l'apprentissage des apprenants				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(23) Promeut l'inscription et la rétention des apprenants	Travaille avec la communauté et les autres parties prenantes concernées pour s'assurer que les apprenants de la communauté d'âge approprié sont inscrits et retenus à l'école sans distinction de sexe, de besoins spéciaux, de statut social, de religion ou de groupe ethnique.	Crée des programmes pour stimuler la scolarisation active des apprenants et promeut le multiculturalisme, l'équité entre les hommes et les femmes, la justice sociale et d'autres exigences qui peuvent garantir la rétention des apprenants.	Engage de manière constructive les parents, les tuteurs et les personnes qui s'occupent des enfants à fournir des rapports sur les performances des enfants et des services et à utiliser le retour d'information pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	Établit et maintient d'excellentes relations entre l'école et la communauté qui ont un impact considérable sur l'inscription, la rétention et l'achèvement des études des apprenants avec d'excellentes notes.
(24) Inspire la participation et l'achèvement des apprenants	Met en place des mesures et des programmes pour motiver tous les apprenants à fréquenter régulièrement l'école et à achever leurs études avec succès	Crée des programmes pour stimuler la scolarisation active des apprenants et promeut le multiculturalisme, l'équité entre les hommes et les femmes, la justice sociale et d'autres exigences qui peuvent garantir la rétention des apprenants.	Engage de manière constructive les parents, les tuteurs et les personnes qui s'occupent des enfants à fournir des rapports sur les performances des enfants et des services et à utiliser le retour d'information pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	Établit et maintient d'excellentes relations entre l'école et la communauté qui ont un impact considérable sur l'inscription, la rétention et l'achèvement des études des apprenants avec d'excellentes notes.
(25) Assure la réussite des résultats d'apprentissage	Veille à ce que tous les apprenants soient continuellement évalués et répondent aux attentes du curriculum en matière d'apprentissage	Utilise les rapports d'évaluation et le retour d'information pour concevoir une amélioration appropriée de l'apprentissage et suivre en permanence les résultats de l'apprentissage.	Soutient les apprenants et les enseignants dans des contextes difficiles et recherche une assistance professionnelle si nécessaire.	Établit et met en œuvre des points de repère pour le suivi et l'évaluation des résultats des apprenants afin de maintenir toutes les performances aux niveaux souhaités.

Tableau 4.7 : S'engager et travailler avec la communauté

Septième norme : S'engager et travailler avec la communauté				
Sous-norme	Compétences			
	Débutant	Compétent	Expert	Distingué
(26) Partenaires et parties prenantes concernées	Entretient de solides communications et relations de travail avec	Constitue des équipes de travail et des comités qui favorisent les collaborations continues	Met en œuvre de façon durable et en collaboration avec les parties prenantes les	Entretient des relations notables avec diverses parties prenantes et tire parti

	le conseil de gestion de l'école, la collectivité, les organismes gouvernementaux pertinents et les autres parties prenantes.	et élaborent des plans stratégiques, des buts, des activités et des échéanciers pour travailler avec diverses parties prenantes et s'assure de leur engagement.	plans stratégiques, les buts, les activités et les échéanciers.	des avantages qui en découlent pour avoir un impact positif sur les résultats des apprenants et le potentiel global de l'école.
(27) Relève les défis communautaires par l'éducation	Identifie les besoins de la communauté immédiate et y répond dans le processus d'apprentissage et l'administration de l'école.	Aide le personnel à déterminer les besoins en matière d'éducation et d'apprentissage des élèves de la communauté immédiate et à y répondre par un enseignement et un apprentissage efficaces.	Conduit l'école comme une entreprise citoyenne responsable de la communauté, perçue comme étant impliquée dans la recherche du bien public et aidant la communauté à progresser sur le plan éducatif.	Crée une culture de services éducatifs pour la communauté et fait de l'école un modèle d'autonomisation éducative pour les apprenants de l'intérieur et de l'extérieur de la communauté.

V. MISE EN ŒUVRE

4.1. Le parcours professionnel et la formation des enseignants

Les sections précédentes du présent Cadre ont démontré le lien complexe qui existe entre la formation des enseignants et les normes et compétences professionnelles. Par conséquent, le modèle de formation initiale, d'insertion et de mentorat des enseignants et de développement professionnel continu exigé par le Cadre africain de normes et de compétences est contenu dans le *Cadre de qualifications des enseignants africains*. Il en résulte que le premier doit être lu et mis en œuvre conjointement avec le second ainsi qu'avec les Lignes directrices africaines pour la profession d'enseignant.

5.1. Stratégies générales

Le Cadre africain de normes et de compétences présente un certain nombre de caractéristiques uniques qui permettent d'espérer que les États membres l'appliqueront avec enthousiasme. Certaines de ces caractéristiques sont les suivantes :

- L'Afrique n'est pas nouvelle en matière de normes et de compétences professionnelles. En effet, le Cadre d'orientation international a noté ce fait et a même incorporé une partie substantielle de ce qui existe sur le continent dans le cadre global, et ce cadre global est à nouveau adopté et enrichi comme le Cadre continental africain. Il s'agit par conséquent d'un Cadre dont les États membres sont largement conscients et qu'ils utilisent déjà. Ce que le Cadre a fait, c'est simplement harmoniser, normaliser et créer un cadre référentiel continental. Sur la base de ces faits, il y a une grande conviction que le Cadre sera adopté avec enthousiasme sur l'ensemble du continent.

- Le présent Cadre a été élaboré à la demande de l'Union africaine, qui se compose des États membres. Nous pouvons par conséquent dire que le Cadre est axé sur la demande. Cela s'entend qu'il s'agit d'un outil auquel l'Union africaine a accordé une grande importance, car il est capable d'améliorer la qualité des enseignants et de l'enseignement sur le continent et de contribuer à construire une Union africaine dont les frontières sont véritablement ouvertes à la mobilité des enseignants, au bénéfice des systèmes éducatifs des États membres.
- Le Cadre est fondé sur des données probantes parce que l'étude de l'Union africaine (2017a), qui a recommandé l'élaboration du Cadre, en a jeté les bases. L'étude et les nombreux autres résultats des recherches de base ainsi que les données primaires fournies par les États membres ont donné l'impulsion et facilité la conception du Cadre.
- L'approche ascendante utilisée dans l'élaboration du Cadre est également un autre point fort parce qu'elle a donné aux parties prenantes de tout le continent la possibilité de participer librement à l'élaboration du Cadre avant les actions de haut niveau de la Commission de l'Union africaine.

Les points énumérés ci-dessus sont conformes aux principes directeurs pour l'élaboration des politiques relatives aux enseignants énoncés par l'UNESCO (2015) dans son *Guide pour l'élaboration des politiques relatives aux enseignants*. La SADC (2018) a également reconnu que le Guide de l'UNESCO était pertinent pour la mise en œuvre réussie de toute politique relative aux enseignants.

Nonobstant les prémisses ci-dessus qui peuvent aider à la mise en œuvre, un travail sérieux doit être effectué pour asseoir toute politique régionale ou continentale. Par exemple, la SADC (2018) a préconisé les points suivants dans sa mise en œuvre du *Cadre régional de la SADC pour les normes et compétences professionnelles des enseignants* :

- Établir un lien explicite entre les normes et les objectifs d'apprentissage de l'élève;
- Harmoniser les cadres normatifs avec une stratégie globale visant à améliorer l'enseignement ;
- Appropriation de l'établissement des normes par les enseignants et participation de ces derniers à l'élaboration des normes ;
- Évaluation et révision régulières ;
- Éviter le « *managérialisme* » descendant qui limite la pratique de l'enseignement ; et

- Équilibre entre l'orientation centrale et l'autonomie locale.

(SADC, 2018:10)

C'est pourquoi la SADC a estimé à juste titre qu'un cadre régional devrait servir davantage d'outil d'analyse comparative. Elle a également cité l'avis consultatif des réunions des ministres de l'Éducation de la SADC concernant les questions de mise en œuvre. Cet avis consultatif comprend ce qui suit :

- Plaidoyer et diffusion à toutes les parties prenantes concernées ;
- Intégrer le Cadre dans les politiques nationales ;
- Constituer un organe consultatif régional dessus ;
- Renforcer les capacités nécessaires à la mise en œuvre du Cadre ;
- Rechercher le budget et du financement nécessaires ;
- Élaborer/examiner/harmoniser le cadre national sur le cadre régional - Les pays doivent élaborer des plans d'action pour harmoniser ;
- Mettre en œuvre le programme de recherche ;
- Établir une plateforme régionale (virtuelle) pour partager les leçons et les meilleures pratiques ; et
- Suivi et évaluation (élaboration d'indicateurs et d'outils).

(SADC, 2018:10)

Ces conseils utiles sur la mise en œuvre, adaptés du Cadre de la SADC, ont parfaitement saisi la plupart des données primaires des États membres au cours de la recherche qui a conduit à l'élaboration de ce Cadre. Les parties prenantes ont énuméré plusieurs défis auxquels la mise en œuvre pourrait faire face ainsi que ce qu'ils considéraient comme la solution. Par exemple, les défis communs énumérés étaient la rigidité ou la résistance au changement en tant que tendance naturelle de la société humaine, les contraintes budgétaires, la faible capacité institutionnelle dans les États membres, les différences de patrimoine colonial et les mauvaises conditions de vie et de travail des enseignants. Pour surmonter ces difficultés et d'autres, les parties prenantes ont recommandé une sensibilisation et un plaidoyer accru ; le renforcement des capacités des responsables de la mise en œuvre, des enseignants et des chefs d'établissement ; une meilleure allocation budgétaire ; une volonté et un soutien politiques ; un échange continu des meilleures pratiques ; un suivi et une évaluation pour informer les examens quand et où nécessaire ; et la création d'une autorité réglementaire pédagogique pour diriger la mise en œuvre. D'autres suggestions des

parties prenantes étaient la transparence et la responsabilisation ; et l'implication des syndicats d'enseignants dans tous les aspects de la mise en œuvre pour assurer l'appropriation par les enseignants. Ce qui précède fournit une base riche pour envisager la mise en œuvre du Cadre aux niveaux continental, régional et national.

4.2. Agence d'exécution des normes

En fin de compte, la mise en œuvre du Cadre africain de normes et de compétences au niveau de l'État membre sera pilotée par l'organisme de réglementation professionnelle (ou Autorité régulatrice de l'enseignement) créé par la loi, conformément aux dispositions des Lignes directrices continentales africaines pour la profession d'enseignant. L'organisme de réglementation professionnelle travaillera ensuite en collaboration avec toutes les parties prenantes concernées, notamment les ministères de l'Éducation et leurs organismes, les comités scolaires et les inspecteurs, les concepteurs de programmes, les établissements de formation des enseignants, les syndicats d'enseignants, les associations de directeurs, les parents et les partenaires au développement, entre autres, pour assurer la professionnalisation sans entrave de l'enseignement dans les États membres.

4.3. Suivi et évaluation

Le lien entre le présent Cadre et les approches pratiques au niveau national est que ces approches doivent désormais s'inspirer du présent Cadre. Dans ce contexte, les États membres renforcent leurs systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre. En outre, la Stratégie de l'Union africaine pour l'éducation continentale en Afrique (CESA) a mis au point des instruments et des plateformes de suivi et d'établissement de rapports pour tous les programmes et cadres de la CESA ; les États membres sont donc censés utiliser au maximum ces instruments et plateformes pour établir leurs plans d'action et leurs progrès.

RÉFÉRENCES

- Actionaid (2017). *L'échec des gouvernements en matière de droit à l'éducation : Constatations tirées de rapports de citoyens au Malawi, au Mozambique, en Tanzanie et au Népal*. Johannesburg: Actionaid.
- African Union (2016a). *Agenda 2063: The Africa we want*. Addis Ababa: AU.
- African Union (2016b). *Continental education strategy for Africa (CESA 16-25)*. Addis Ababa: AU.
- African Union (2017a). *Study on teacher training, working, and living conditions in member states*. Addis Ababa: AUC.
- African Union (2017b). *Report of the 2nd Specialized Technical Committee on Education, Science and Technology and Ministerial Meetings held in Cairo, Egypt, 21-23 October*.
- African Union (2018). *Report of the Pan African high-level conference on education, Nairobi, Kenya, 25-27 April*.
- African Union (2019a). *African continental teacher mobility protocol: African Teacher We Want*. Addis Ababa: AUC.
- African Union (2019b). *Situation Analysis on Continental Teacher Qualification Framework; Continental Framework of Standards and Competences; and Guidelines for the Teaching Profession*. Addis Ababa: AUC.
- African Union & European Commission (2019). *Harmonisation of African Higher Education Quality Assurance and Accreditation (HAQAA Initiative) – Draft SADC Guidelines for Credit Accumulation and Transfer*. Addis: AU.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL (2011). *National professional standards for teachers*. Carlton South: Education Services Australia.
- Caena, F. (2014). *Initial teacher education in Europe: an overview of policy issue*. Paper for the European Commission, Education and Training 2020 Working Group on Schools Policy. (ec.europa.eu/.../education.../education/policy/...framework/...groups/.../initial-teacher-...)
- Caribbean Community Secretariat (2019). *Revised Draft CARICOM Standards for Teachers, Educational Leaders and Teacher Educators*. Georgetown: CARICOM.
- Commonwealth Secretariat (2014). *Standards Framework for Teachers and School Leaders*. London: Author.
- Department of Basic Education, South Africa (2015c). *National framework on induction of newly appointed principals*. Pretoria: DBE.
- Department of Basic Education, South Africa (2016). *Do you want to make a difference? Then become a teacher*. Pretoria: DBE. (<http://www.education.gov.za/Informationfor/Teachers/InitialTeacherEducation.aspx>)
- European Commission (2018). *The European Qualifications Framework: Supporting learning, work and cross-border mobility - 10th Anniversary*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gallie, M. & Keevy, J. (2014). *Standards framework for teachers and school leaders*. London: Commonwealth Secretariat.
- Harmonisation of African Higher Education Quality Assurance and Accreditation, HAQAA Initiative (2019). *About the HAQAA Initiative*. <https://haqaa.aau.org/>
- Ingvarson, L. (2002). *Development of a national standards framework for the teaching profession*. Paper prepared for the Australian Ministerial Council on Education, Employment and Training Taskforce on Teacher Quality & Educational Leadership. http://research.acer.edu.au/teaching_standards/7
- International Forum of Teaching Regulatory Authorities (2018). *Declaration of the Biennial Conference*, hosted by the Education Council of Aotearoa, New Zealand, 5-6 April.

- International Labour Organisation (2016). *Rural teachers in Africa: A report for ILO*. Geneva: Author.
- International Labour Organisation/UNESCO (1966). *The recommendation concerning the status of teachers*. Paris: UNESCO.
- International Task Force on Teachers for Education 2030 (2017). *Outcome Statement of the 10th Policy Dialogue* held in Lome, Togo, 18-21 September.
- International Task Force on Teachers for Education 2030 (2018). *Strategic plan 2018-2021*. Paris: ITF.
- International Task on Teachers for Education 2030 (2019). *Concept note: Consultation workshop – Development of an international guidance framework for professional teaching standards*. Paris: ITF.
- Longworth Consulting Worldwide Ltd (2016). *Standards of Professional Practice Definition*. http://www.longworthconsulting.co.uk/construction_contracts/standards_of_professional_practice.htm
- Looney, J. (2019a). *A professional teaching standards framework*. Paper presented by the Lead Consultant for the Development of the global professional standards framework, Addis Ababa, 18-19 March.
- Looney, J. (2019b). *Development of an international guidance framework for professional teaching standards: Joint consultations on teacher development*. Paris:
- Ministère de l'Éducation, République fédérale démocratique d'Éthiopie (2013). *National Professional Standard for School Principals*. Addis Ababa.
- Ministry of Education, Republic of Namibia (2011). *National professional standards for teachers in Namibia*. Windhoek: MoE.
- Missouri Department of Elementary and Secondary Education (2013). *Teacher Standards*. Jefferson City: MDESE.
- National Board for Professional Teaching Standards (2016). *What Teachers Should Know and Be Able to Do*. Arlington: Author.
- Nwokeocha, S. (2017). *Heralding professional standards for teachers and school leaders in Sierra Leone*. Freetown: European Union Delegation.
- Ontario College of Teachers (2016). *The Standards of Practice for the Teaching Profession*. <https://www.oct.ca/>
- Sierra Leone Teaching Service Commission (2017). *Professional Standards for Teachers and School Leaders in Sierra Leone*. Freetown: TSC.
- Southern African Development Community, SADC (2018). *Regional framework for teacher professional standards and competences*. Harare: UNESCO Regional Office for Southern Africa.
- Teachers Registration Council of Nigeria (2010). *Professional standards for Nigerian teachers*. Abuja: TRCN.
- Teachers Registration Council of Nigeria (2019). *Professional standards for Nigerian teachers*. Abuja: TRCN.
- Tuning Africa Project (2014). *Tuning and Harmonisation of Higher Education: The African Experience*. Edited by Charles Awono Onana, Olusola Bandele Oyewole, Damtew Teferra, Pablo Beneitone, Julia González and Robert Wagenaar. Bilbao: University of Deusto
- UNESCO (2014). *Roadmap for implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2015a). *Teacher policy development guide: Summary*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2015b). *Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2017/8). *Global Education Monitoring Report Summary: Accountability in education:*

- Meeting our commitments*. Paris: UNESCO.
- UNESCO IICBA (2017). *Teacher support and motivation framework for Africa: Émergent patterns*. Addis Ababa: IICBA.
- UNESCO Institute for Statistics (2017). *Global monitoring report: Reducing global poverty through universal primary and secondary education*. Policy paper 32/Fact Sheet 44
- UNESCO Institute for Statistics (2018a). *One in five children, adolescents and youth is out of school*. Fact Sheet No. 48, February UIS/FS/2018/ED/48.
- UNESCO Institute of Statistics (2018b). *UNESCO eAtlas of teachers*.
<https://tellmaps.com/uis/teachers/#!/tellmap/873758989>
- UNESCO & Asia Pacific Centre of Education for International Understanding under the auspices of UNESCO, APCEIU (2017). *Report of the Sub-Saharan Africa Regional GCED Network Meeting*. Paris: UNESCO.