

# Mise en œuvre RPT et organisation des mesures de soutien à la formation scolaire

## **Sous-groupe No 4** **Coordination des mesures d'aide**

Présidence Monsieur Herbert Wicht

Membres Madame Danièle Marbach  
Madame Corinne Monney  
Madame Ursula Reidy A.  
Madame Fouzia Rossier  
Monsieur Michel Carrel  
Monsieur Mirko Cuni  
Monsieur Pierre Dématraz  
Monsieur André Dousse  
Monsieur Paul Fahrni  
Monsieur Jean-Pierre Gehriger  
Monsieur Romain Lanners  
Monsieur Alain Mäder

## **Rapport final**

janvier 2010

# SOMMAIRE

## Avant-propos

1. Contexte .....	2
1.1 Mandat.....	3
1.2 Champ d'application .....	3
1.3 Cadre.....	4
1.3.1 Constats et recommandations du groupe de travail « Mesures d'aide 2005 » .....	4
1.3.2 Résumé des travaux du groupe de travail « AG BesoSch » .....	5
1.3.3 Constats et recommandations de l'étude COMOF .....	5
o L'offre et la demande .....	6
o La procédure de prise de décision .....	6
o Intégration ou séparation .....	7
1.3.4 Principes de l'Accord intercantonal .....	8
1.3.5 Evolution entre 2005 et le début des travaux du sous-groupe 4.....	8
1.3.6 Sujets examinés plus spécifiquement par les autres sous-groupes.....	9
2. PRINCIPES RÉGISSANT LA COORDINATION DES MESURES D'AIDE.....	9
2.1 En ce qui concerne l'élève et de ses parents .....	9
2.2 En ce qui concerne l'enseignant .....	10
2.3 En ce qui concerne la classe .....	10
2.4 En ce qui concerne l'établissement, le S1 et le S2 .....	10
2.5 En ce qui concerne la direction.....	11
3. LES STRUCTURES .....	11
4. LES MESURES D'AIDE .....	13
4.1 Liste de toutes les mesures d'aide .....	13
4.2 Critère de distinctions des mesures d'aide renforcées (MAR) des autres mesures individuelles ou collectives appelées mesures d'aide ordinaires (MAO) .....	14
5. LES PROCÉDURES .....	17
5.1 Procédures actuelles.....	18
5.2 Procédures nouvelles.....	19
5.2.1 Définition de la notion réseau .....	19
5.2.2 Plan Individuel de MAR .....	20
6. LA RELATION D'AIDE.....	22
7. EN CE QUI CONCERNE LE Sec II .....	23
8. CONCLUSION.....	24
Annexe 1 Mandat délivré au groupe de travail "Appuis" (2003 - 2005).....	25
Annexe 2 Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen .....	26
Annexe 3 Concept cantonal "Mise en œuvre RPT".....	29
Annexe 4 Constats et recommandations du groupe de travail "Mesures d'aide 2005" .....	30
Annexe 5 Tableau de synthèse "Appuis" .....	34
Annexe 6 Terminologie uniforme de l'accord intercantonal du 25 octobre 2007 .....	35
Annexe 7 Proceval.....	36
Annexe 8 Pilotage d'Etablissement et Conduite de Projets .....	38
Annexe 9 Funktionendiagramm 2006 plus .....	50
Annexe 10 Exemple Grille PI .....	59

## Avant-propos

Le sous-groupe 4 « Coordination des mesures d'aide », conformément au mandat qui lui a été attribué, s'est réuni à 25 reprises en séances plénières de février 2008 à décembre 2009. En complément, diverses rencontres de travail en petits groupes ont également permis de faire avancer les travaux et les réflexions. Un premier rapport intermédiaire a été déposé le 7 avril 2008. Il avait pour objectif de faire un état des lieux des réflexions conduites à propos des mesures d'aide en vigueur dans le canton. Il a ensuite proposé les principes fondamentaux pour l'avenir du soutien aux élèves en difficulté et/ou ayant des besoins particuliers en pédagogie spécialisée. Ces principes sont au nombre de six :

- Au centre du dispositif, l'établissement et son responsable d'établissement ou Schulleiter ;
- L'intégration des parents<sup>1</sup> dans le processus ;
- Le réseau et les regards croisés ;
- L'analyse des besoins de l'enfant, dans une perspective d'évaluation continue ;
- La définition des priorités pour l'enfant et la classe ;
- L'élaboration d'un projet individualisé de l'élève.

Un deuxième rapport intermédiaire, daté du 10 février 2009, a été présenté en avril en séance plénière du groupe de mise en œuvre. On y présentait d'une part une synthèse des mesures d'aide ordinaires (MAO) attribuées aux élèves de la scolarité obligatoire (école enfantine comprise) durant l'année scolaire 2007 – 2008 et, d'autre part, les critères en vue de distinguer les mesures d'aide renforcées (MAR) des autres mesures individuelles ou collectives, désignées sous l'appellation de mesures d'aide ordinaires (MAO).

Ce troisième rapport de janvier 2010 constitue le rapport final. Le groupe de travail développe les principes essentiels destinés à la rédaction du futur concept cantonal « Mise en œuvre RPT et organisation des mesures de soutien à la formation scolaire ».

Nos nombreuses séances nous ont permis d'approfondir la réflexion sur la notion d'aide autour du thème central de l'analyse des besoins spécifiques de l'enfant/élève. Dans le passé, la tendance de répondre aux besoins spécifiques de l'enfant/élève a trop souvent été marquée par la multiplication des types de mesures et, par conséquent, des intervenants. Par souci d'efficacité, mais surtout de replacer l'enfant au cœur de la classe et l'établissement scolaire qui l'accueille, nos réflexions nous ont conduits vers une proposition de réorganisation et de rationalisation des mesures de soutien, en visant prioritairement la qualité offerte par le réseau pédagogique à construire dans l'établissement. Nos travaux ont démontré à quel point des forces importantes existent déjà dans le canton pour venir en aide aux élèves présentant des besoins spécifiques. Par l'apport d'un nouveau concept cantonal, il s'agira d'en tirer le meilleur au profit des enfants qui fréquentent les classes de notre canton.

---

<sup>1</sup> Dans ce document, sous le terme générique « parents » nous associons « les représentants légaux »

# 1. Contexte

L'augmentation du nombre d'élèves présentant des difficultés d'apprentissage, la multiplication des offres de mesures d'appui à l'élève et par voie de conséquence la multiplicité des intervenants, le gel subséquent des appuis par le Conseil d'Etat, avaient amené le SEnOF à mandater en novembre 2003, la Conférence des inspecteurs (CIR) de mener une réflexion relative à la multiplication des mesures d'appui. Ce **groupe de travail « Mesures d'aide 2005 »**<sup>2</sup> avait remis son rapport final le 5 juillet 2005.

Toujours au niveau cantonal, le DOA avait mandaté en octobre 2004 un groupe de travail similaire « **Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen** »<sup>2</sup> pour réfléchir à une problématique similaire sous l'angle de l'hétérogénéité dans la classe. Ce groupe de travail est toujours opérationnel.

Parallèlement à ces réflexions, les cantons se préparaient à mettre en œuvre la réforme de la péréquation financière et la nouvelle répartition des tâches entre les cantons et la Confédération, la RPT, acceptée par le peuple en novembre 2004. L'augmentation des effectifs des élèves en difficulté et la préparation de la RPT avaient amené les cantons latins à mandater la HEP Vaud et le CSPS pour faire une étude sur les causes de cette augmentation et les moyens de maîtriser l'offre en pédagogie spécialisée dans les cantons latins, le projet COMOF<sup>3</sup>. Cette étude fournit un certain nombre d'éléments statistiques et stratégiques dans le domaine de la gestion des mesures d'aide.

Enfin, le transfert de la formation scolaire spéciale aux cantons par la RPT a amené la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) à élaborer un accord intercantonal en vue de définir l'offre de base dans le domaine de la pédagogie spécialisée<sup>4</sup>.

C'est dans le cadre de ces différents travaux et en vue de l'élaboration du concept cantonal de l'enseignement spécialisé que le présent sous-groupe de travail a été constitué.

---

<sup>2</sup> Mandats en annexe 1 et 2

<sup>3</sup> COMOF Comment maîtriser l'offre en pédagogie spécialisée en regard de l'augmentation des effectifs des élèves en difficulté dans les systèmes scolaires, 31 janvier 2007

<sup>4</sup> Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de pédagogie spécialisée du 25 octobre 2007

## 1.1 Mandat

Le mandat<sup>5</sup> du 23.02.08 attribué par la DICS au sous-groupe 4 « Coordination des mesures d'aide » comporte les tâches suivantes :

- Dresser un bilan des travaux réalisés par les deux groupes de travail « Coordination des mesures d'aide 2005 » et « Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen »
- En extraire les principes communs et en dégager les lignes communes tout en tenant compte des sensibilités propres à chacune des parties linguistiques
- Proposer une définition claire des procédures
- Proposer des critères en vue de distinguer les mesures renforcées des autres mesures individuelles dans le contexte du concordat et en fonction des rapports des autres sous-groupes notamment : évaluation externe des mesures d'aide, organisation des SAS, organisation des prestataires privés, organisation des centres de compétence et projets pilotes
- Insérer ces travaux dans le cadre du projet HarmAdminEcole
- Esquisser les principes à rédiger dans le concept cantonal et/ou la législation.

## 1.2 Champ d'application

Sont concernés par ce mandat **tous les élèves de l'école obligatoire qui fréquentent un établissement scolaire ordinaire**. Les enfants de 0 à 4 ans qui présentent un retard de développement sont pris en charge par le Service éducatif itinérant (SEI) et font l'objet de discussions dans le sous-groupe 8. Le Secondaire II, bien que n'étant pas soumis à l'Accord intercantonal sur la pédagogie spécialisée<sup>6</sup>, était représenté dans le groupe pour anticiper les difficultés de coordination qui pourraient survenir pour les élèves dont les frais de formation supplémentaires sont financés par l'Assurance invalidité. Bien qu'étant exclues du périmètre du mandat, les mesures préscolaires et postcolaires ont fait l'objet d'une attention dans les discussions pour assurer une transition harmonieuse de l'élève au moment de son entrée à l'école et de sa sortie.

Sont concernées par les travaux du sous-groupe **toutes les mesures d'aide** offertes au sein de l'établissement scolaire, indistinctement de leur source de financement, y compris celles qui sont mises en œuvre par les services auxiliaires scolaires (SAS) ou les services d'intégration (SI). Sont exclues des réflexions les mesures déployées dans l'enceinte des écoles spécialisées, confiées aux sous-groupes 7 et 11.

Le mandat inclut aussi bien les mesures organisées dans la **partie francophone** du canton que dans la **partie alémanique**.

---

<sup>5</sup> Mandat en annexe 3

<sup>6</sup> Le Secondaire II est assimilé à la formation professionnelle qui relève toujours de l'AI (voir commentaires de l'Accord intercantonal p. 7)

## 1.3 Cadre

Comme indiqué dans l'introduction, les réflexions du groupe se situent dans un cadre déterminé par les travaux du groupe de travail « **Mesures d'aide 2005** », le groupe de travail « **Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen** », les conclusions de l'étude COMOF et les principes édictés dans l'Accord intercantonal.

### 1.3.1 Constats et recommandations du groupe de travail « Mesures d'aide 2005 »

Le groupe de travail était arrivé à un certain nombre de constats et recommandations qui peuvent être résumés ainsi<sup>7</sup> :

Constats	Recommandations
Au niveau de <b>l'organisation générale</b> : ressources cloisonnées et doublons, manque de coordination entre les structures et partenaires	Mise en place <b>d'une structure cantonale</b> pour coordonner <b>l'ensemble des mesures</b> d'aide avec l'établissement scolaire au centre du dispositif
Au niveau de la prévention des difficultés scolaires : difficultés de gestion de la classe (isolement enseignant, logique de rattrapage, application difficile de la pédagogie différenciée, morcellement des ressources, nombre d'intervenants dans la classe)	Projet pédagogique Promouvoir la différenciation Définir les objectifs prioritaires d'apprentissage
Structures cloisonnées et rigides	Fonctionnement coordonné au service de l'établissement
Analyse fractionnée des besoins	Processus d'évaluation continue des besoins des élèves en difficulté
Responsabilités et rôles des intervenants cloisonnés et rigides	Modèles d'intervention clairs
Formation lacunaire des enseignants	Concept de formation initiale et continue
Financements disparates	Financement unique

---

<sup>7</sup> Tableau reproduit en annexe 4

### **1.3.2 Résumé des travaux du groupe de travail „Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen“ (AG BesoSch)**

Le groupe de travail « Offre de promotion pour enfants et adolescents présentant des besoins de scolarisation particuliers (AG BesoSch) est un groupe de travail permanent du DOA.

Il s'occupe de l'offre de promotion pour des enfants et des adolescents présentant des besoins de scolarisation particuliers dans les écoles de la partie alémanique du canton de Fribourg. Chargé par le DOA, il s'occupe en particulier des questions sur le développement de qualité dans le domaine de l'offre en pédagogie curative.

Concernant la réorganisation de l'enseignement spécialisé, l'AG BesoSch participe de la manière suivante :

- L'AG BesoSch soutient les recommandations du groupe de travail « Mesures d'aide 2005 ». En particulier, il estime comme point central le maintien et l'expansion de l'offre en pédagogie curative dans l'établissement. Une intégration peut mieux réussir, si les ressources sont à disposition dans les écoles et peuvent être mises en place par le pédagogue curatif scolaire en collaboration étroite avec le responsable d'établissement, respectivement le Schulleiter, et le corps enseignant.
- Des collaborateurs de l'AG BesoSch travaillent dans divers sous-groupes faisant partie du groupe cantonal « Mise en œuvre de la RPT et organisation des mesures de soutien dans la formation scolaire ».
- Des questionnements isolés sur le développement de l'organisation cantonale de l'enseignement spécialisé sont thématiques par l'AG BesoSch (mesures renforcées et à bas-seuil, offre en pédagogie curative et encouragement aux aptitudes, statistiques, planification individuelle des aptitudes et différenciation des objectifs).

D'autres domaines, qui ont leur importance dans la réorganisation de l'enseignement spécialisée, sont traités :

- Elaboration d'un concept d'accompagnement pour des enfants et des adolescents démontrant des aptitudes particulières, notamment les enfants HPI
- Concrétisation de la réalisation d'une offre en pédagogie curative à l'école enfantine
- Mise en place d'une trame pour l'évaluation des performances, des objectifs d'apprentissage individuels, des différenciations d'objectifs et de la planification individuelle des aptitudes.

### **1.3.3 Constats et recommandations de l'étude COMOF**

Les auteurs ont fait le choix de citer les conclusions de l'étude COMOF. Si les propos qui suivent peuvent paraître catégoriques, l'ensemble de l'étude nuance davantage ces éléments.

L'étude COMOF portait sur les 4 offres de pédagogie spécialisée les plus couramment utilisées pour la scolarisation des enfants en difficulté ou présentant des besoins spéciaux : la classe spéciale (classe de développement, classe d'accueil, classe de langage), l'école spécialisée, le redoublement et l'intégration.

L'étude est présentée sous trois thèmes choisis en raison de leur rôle sur l'augmentation de l'offre.

- **L'offre et la demande**

*\* L'analyse des offres dans le cas de Fribourg confirme très clairement le principe qui veut que l'offre crée la demande et montre tout aussi clairement qu'il ne suffit pas de favoriser l'intégration pour diminuer la séparation. Fribourg figure après Vaud parmi les cantons où les prestations de pédagogie spécialisée sont les plus importantes (8,4%). Le processus d'intégration, s'il est très important, ne diminue pas le nombre d'élèves dans les écoles spécialisées et correspond ainsi à une offre supplémentaire ayant comme effet pervers de générer un coût supplémentaire. L'étude relève que les cantons qui proposent des mesures d'intégration voient, à l'exception du Valais, le placement en école spécialisée maintenu au même taux. Cette mesure représente donc une offre supplémentaire qui ne diminue en rien la pratique de séparation. La meilleure façon de limiter la demande de prestations dans ce domaine consiste donc à diminuer l'offre.*

- **La procédure de prise de décision**

*Il existe dans un même canton plusieurs systèmes de pilotage en parallèle. Les différents moyens de pilotage sont les suivants : le diagnostic, la compétence décisionnelle, la participation des parents, la durée des mesures, la coordination entre la compétence décisionnelle et financière.*

- *Diagnostic : les critères et procédures actuels ainsi que les instruments diagnostiques utilisés, notamment en ce qui concerne les écoles spécialisées se caractérisent par leur extrême diversité. Généralement ce sont les organes d'exécution qui sont chargés de l'évaluation, engendrant une situation d'auto-attribution peu souhaitable.<sup>8</sup>*
- *Compétence décisionnelle : les modalités de prise de décision sont très variables. Les instances de décision n'ont pas la compétence professionnelle pour remettre en cause l'évaluation des services spécialisés.*
- *Participation des parents : l'obligation d'avoir l'accord ou non des parents influence également le volume de l'offre spécialisée. L'analyse révèle que les élèves sont moins exclus lorsque les parents peuvent refuser des mesures ségréguées.*
- *La durée des mesures : la limitation dans la durée des mesures est peu pratiquée or sans limitation l'orientation vers une classe spéciale ou une école spécialisée apparaît comme inéluctable.*
- *Compétence décisionnelle versus financière : les incitations financières peuvent favoriser les formes de scolarisation intégrée. Les cantons, y compris Fribourg, ont peu recours aux instruments de pilotage comme les ratios<sup>9</sup>, les taux d'encadrement<sup>10</sup> ou les listes d'élèves.*

---

<sup>8</sup> Ce n'est pas toujours le cas dans le canton de Fribourg.

<sup>9</sup> Pourcentage d'élèves en classe spéciale

<sup>10</sup> EPT par nombre d'élèves

\* Les textes en italique sont tirés de l'étude COMOF



## • **Intégration ou séparation**

*Le taux de séparation (classe de développement et écoles spécialisées) est resté plus ou moins stable dans le canton de Fribourg mais reste au-dessus de la moyenne nationale. Les élèves étrangers sont surreprésentés dans les écoles spécialisées et les classes de développement. Le canton de Fribourg sépare un élève étranger sur 9 contre 1 élève suisse sur 30. Les classes de langue ne permettent pas d'expliquer cette différence. Plus de 35% des étrangers sont perçus en difficulté dans le canton de Fribourg (contre 20% d'élèves suisses) ce qui est un indicateur du nombre d'élèves susceptibles un jour d'être séparés de leur classe. Les auteurs en déduisent que lorsque l'offre de séparation est la plus restrictive et la volonté politique d'intégration forte, on observe un faible taux de séparation.*

*Suite à ces observations les auteurs de l'étude formulent 8 recommandations :*

- 1. Créer un système de pilotage de l'enseignement spécialisé qui inclut l'ensemble des mesures d'aide*
- 2. Adapter la législation en y incluant de véritables mesures incitatives*
- 3. Coordonner la décision et le financement en rendant l'école accessible, en liant les ressources aux besoins éducatifs spécifiques plutôt qu'au diagnostic (changement de paradigme avec le passage RPT)*
- 4. Avoir et transmettre une vision politique claire surtout vis-à-vis des enseignants.*
- 5. Améliorer l'administration et la gestion des prestations en rassemblant l'offre de pédagogie spécialisée au sein d'un même département, en confiant à un Office de l'enseignement spécialisé cantonal la coordination des sous-systèmes et en assumant la responsabilité de l'ensemble des prestations. Un petit canton est une unité optimale pour gérer les offres en enseignement spécialisé. Un grand canton doit être décentralisé.*

*Sur le plan du fonctionnement il est nécessaire :*

- De définir les compétences entre canton, districts et communes*
- D'établir des procédures clairement définies
  - o Celui qui pose le diagnostic ne décide pas des mesures*
  - o Celui qui pose le diagnostic n'exécute pas les mesures*
  - o Les offres doivent être limitées dans le temps**
- De développer des instruments spécifiques de pilotage en utilisant, au niveau des offres, des outils de pilotage tels que : contrats de prestations, quotas, contrôle de qualité, évaluation de la pertinence de l'offre au terme de l'allocation*
- D'attribuer les mesures examinant soigneusement la procédure de diagnostic et contrôlant mieux le premier signalement*
- D'organiser les offres en examinant la corrélation entre l'offre à disposition dans le canton et les demandes, assurant la qualité, coordonnant décision et financement, renforçant la séparation entre l'évaluation diagnostique, la décision et le prestataire.*

6. *Organiser des écoles intégratives : maintenir un bon climat social dans l'école. La volonté de maintenir les élèves en difficulté au sein de l'école doit être relayée en premier lieu par le directeur d'école. La coopération entre les professionnels est indispensable. Il est nécessaire de veiller à l'équilibre des classes pour ne pas surcharger les enseignants. L'équité entre les élèves en fonction de leur origine sociale ou ethnique doit être assurée. Les offres de pédagogie spécialisée doivent être augmentées au sein de l'école et moins à titre individuel, ce qui implique, à moyen terme, le transfert d'un certain nombre de compétences des milieux spécialisés vers les écoles ordinaires. Il faut renoncer à la promotion sur la seule base des performances scolaires et éviter de faire du redoublement et de l'orientation vers des filières parallèles les seules solutions à des parcours scolaires difficiles. **Cela ne peut se réaliser qu'à la condition d'offrir un véritable soutien à l'enseignant avant même le soutien à l'élève.***

7. *Améliorer la formation des professionnels*

8. *Développer les statistiques.*

### **1.3.4 Principes de l'Accord intercantonal**

L'Accord intercantonal édicte dans son article 2 les 4 principes sur lesquels repose la formation dans le domaine de la pédagogie spécialisée :

- La pédagogie spécialisée fait partie du mandat public de formation
- Les solutions intégratives sont préférées aux solutions séparatives, ceci dans le respect du bien-être et des possibilités de développement de l'enfant ou du jeune concerné et en tenant compte de l'environnement et de l'organisation scolaire
- Le principe de gratuité
- Les titulaires de l'autorité parentale sont associés à la procédure de décision.

L'Accord introduit également le principe de la séparation du diagnostic, de la décision et de l'exécution de la prestation avec l'introduction d'une procédure d'évaluation indépendante. Il impose également des standards de qualité minimum ainsi qu'une terminologie commune qui est également utilisée dans le présent document (les mots suivis d'un \* sont définis dans l'annexe 6).

Certaines des mesures préconisées par ces travaux antérieurs ont déjà été mises en œuvre ou sont examinées de manière spécifique par d'autres sous-groupes œuvrant dans l'élaboration du concept cantonal.

### **1.3.5 Evolution entre 2005 et le début des travaux du sous-groupe 4**

- Uniformisation du financement : transfert de l'AI et de la DSAS à la DICS
- Création d'une structure cantonale : création du SESAM
- Mise en place des Schulleiter terminée, celle des responsables d'établissement en cours (délai : rentrée scolaire 2013)
- Mise en place d'une procédure d'évaluation continue (PROCEVAL) <sup>11</sup> (réf. 120)

---

<sup>11</sup> qui sera appelée à être modifiée avec la nouvelle procédure d'évaluation

### **1.3.6 Sujets examinés plus spécifiquement par les autres sous-groupes**

- Elaboration de contrats de prestation (sous-groupe 1)
- Mise sur pied d'une procédure d'évaluation indépendante (sous-groupe 2)
- Organisation des services auxiliaires scolaires (sous-groupe 5)
- Intervention précoce (sous-groupe 8)
- Formation des enseignants (sous-groupe 10)
- Organisation des écoles intégratives (sous-groupe 11)
- Information (sous-groupe 14)

Il reste principalement au sous-groupe 4 la tâche d'édicter les principes de base qui régissent la coordination des mesures d'aide, d'élaborer des procédures claires et de définir parmi toutes les prestations déployées au sein de l'école quelles sont les prestations qui relèvent des mesures d'aide ordinaires et quelles prestations relèvent des mesures renforcées.

## **2. Principes régissant la coordination des mesures d'aide**

Ces principes sont basés sur ceux dégagés par le projet de révision de loi scolaire, les deux groupes de travail « Mesures d'aide » et « BesoSch », les conclusions de COMOF, l'Accord intercantonal. La présentation de ces principes reprend la logique utilisée par le sous-groupe 11 qui place l'élève et sa famille au milieu du dispositif, suivi de l'enseignant, la classe, l'établissement scolaire, les intervenants au sein de l'école, les autorités scolaires.

### **2.1 En ce qui concerne l'élève et ses parents**

- l'intégration : l'élève reste en principe dans sa classe
- tout élève qui a bénéficié d'une mesure d'aide de type MAO (cf. p.16) et dont les difficultés perdurent a droit à une évaluation indépendante et pluridisciplinaire au moyen de l'instrument développé sur la base du concordat (procédure développée par le sous-groupe 2).
- les parents sont impliqués dans ce processus d'évaluation dès le début
- si l'évaluation basée sur le nouvel instrument de la CDIP démontre que l'élève a des besoins spécifiques celui-ci a droit à des mesures adaptées à ses besoins indépendamment du diagnostic médical.
- ces mesures sont consignées dans un Plan Individuel (PI) (cf. p.20) signé par l'élève (s'il est en mesure de le comprendre), les parents, l'enseignant et approuvé par les autorités scolaires (désignées par la loi scolaire et la loi sur l'enseignement spécialisé).
- ce PI est un document formel qui définit les besoins, les ressources, les objectifs poursuivis, les délais, les priorités, le responsable du réseau et les intervenants (cf. p.20).
- la situation de l'élève doit être réévaluée au minimum tous les 6 mois avec la participation de l'élève et de ses parents

## **2.2 En ce qui concerne l'enseignant**

- l'enseignant est, après les parents, le premier répondant de l'élève.
- il est dispensé de temps d'enseignement s'il souhaite se former pour répondre aux besoins spécifiques d'un élève (en cours d'étude auprès du sous-groupe 11).
- il doit pouvoir avoir un accès rapide à des ressources spécialisées internes à l'école.
- il est appelé à maintenir un climat favorable dans sa classe.
- il est appelé à collaborer avec les parents et les professionnels extérieurs.
- il est soutenu, sur sa demande, indépendamment d'un éventuel soutien individuel à un élève, dans la mesure où la situation de la classe l'exige.

## **2.3 En ce qui concerne la classe**

- la classe est par essence hétérogène
- A l'EE et à l'EP, les autorités scolaires locales, en collaboration avec le corps enseignant, en accord avec l'inspecteur, veillent à l'équilibre de la classe (LS art. 63)
- le soutien individuel à l'élève a lieu en principe dans la classe
- les interventions extérieures sont rationalisées par le biais de co-enseignement ou team-teaching pour limiter le nombre d'intervenants externes

## **2.4 En ce qui concerne l'établissement, le Sec. 1 et le Sec. 2**

La notion d'établissement recoupe l'EE - EP, le Sec. 1 (premières orientations) et le Sec. 2 (pour l'entrée au Secondaire II et l'accès à la formation y relative, les élèves doivent avoir les compétences nécessaires dans les branches dites « principales »). Les responsables respectifs en sont le responsable d'établissement, le directeur et le recteur.

- l'établissement scolaire est piloté par un responsable d'établissement
- le responsable d'établissement est appelé à maintenir un bon climat dans son établissement en encourageant notamment une culture d'intégration des différences (intégration des migrants, des élèves avec des difficultés de comportement, des élèves avec des troubles de l'apprentissage, des élèves avec des déficiences, ...)
- A l'EE, à l'EP et au Sec. 1, il est secondé dans cette tâche par l'enseignant spécialisé affecté à l'établissement (le sous-groupe 11 réfléchit actuellement au statut et à la dotation en tenant compte du contexte des différentes écoles). Dans la partie francophone du canton, on devra se soucier de la formation complémentaire des MCDI qui n'ont pas le diplôme d'enseignant spécialisé.
- les ressources sont disponibles au sein de l'établissement (enseignant spécialisé, logopédiste, psychomotricien, psychologue, enseignants d'appui et de langue) sous forme d'enveloppes. Les s-gr 5 et 11 se chargeront d'élaborer des propositions quant à la gestion de ces ressources
- les locaux sont conformes aux dispositions législatives tant en terme d'accessibilité que d'équipement pour permettre aux différents professionnels de travailler dans des conditions optimales (à élaborer par le sous-groupe 5 directives à préciser, contrôles réguliers à effectuer)

## 2.5 En ce qui concerne la direction

- toutes les aides sont pilotées par un même service. Sur la base des travaux des sous-groupes RPT, la Direction de l'Instruction Publique réorganise le pilotage des mesures d'aide
- les principes et les procédures sont uniformisés entre les deux parties linguistiques
- la politique cantonale qui cherche à promouvoir la différenciation et l'intégration des élèves doit être clairement énoncée et communiquée aux enseignants

## 3. Les structures

Autrefois organisée par classes et districts, la gestion de l'EE et de l'EP est en mutation depuis quelques années avec la réorganisation des inspectorats par région/arrondissement, l'introduction progressive du pilotage d'établissement et la nomination de responsables d'établissement et de Schulleiter. Cette réorganisation vise essentiellement à assurer une utilisation plus efficace des ressources en faisant de l'établissement scolaire une entité propre permettant une meilleure identification des élèves, des parents, des enseignants et des professionnels qui gravitent autour de l'école, à l'établissement (voir *annexe 8* " Pilotage d'établissement et conduite de projets " et *annexe 9* " Funktionendiagramm 2006 plus " Auszug aus dem « Konzept für die Schulleitung in KG und PS »). On y précise notamment les rôles attribués au Schulleiter et aux responsables d'établissement.

L'école fribourgeoise sera désormais organisée par classe, établissement, arrondissement le tout chapeauté par les 3 services de l'enseignement de la DICS (SEnOF, DOA, SESAM).

Gravitent autour de l'établissement scolaire des entités externes, c'est-à-dire les institutions privées ou des services publics mandatés par les communes (les services auxiliaires scolaires) ou la DICS (les services d'intégration, les centres de compétence proposés par le sous-groupe 7) qui interviennent au sein de l'établissement.

Le réseau de l'établissement peut être schématisé de la manière suivante :

	COMPOSITION	MISSIONS	PROCEDURES	PILOTAGE DU RESEAU
RESEAU DE BASE DE L'ETABLISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- élèves</li> <li>- parents</li> <li>- responsable d'établissement</li> <li>- enseignants de l'établissement</li> <li>- enseignant spécialisé</li> <li>- les thérapeutes des SAS</li> </ul>	Gestion générale de l'établissement : aspects pédagogiques et administratifs	Selon cahier des charges du responsable d'établissement et du Schulleiter.	Le responsable d'établissement
RESEAU INTERDISCIPLINAIRE D'ETABLISSEMENT	<p>Réseau de base élargi aux différents prestataires de mesures d'aide concernés en fonction des situations abordées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-inspecteur</li> <li>-inspectrice de l'enseignement spécialisé</li> <li>-directeurs d'institutions spécialisées</li> <li>-directeurs de Centres de compétence</li> <li>-enseignants spécialisés</li> <li>-responsable S.I.</li> <li>-MCDI</li> <li>-directeur SAS</li> <li>-thérapeutes des SAS</li> <li>-intervenants extérieurs à l'école</li> <li>...</li> </ul>	Traitement des demandes d'intervention concernant les différents prestataires de mesures d'aide.	Le responsable d'établissement assure le contact avec les divers responsables prestataires de mesures d'aide concernés par les situations abordées en réseau pour planifier l'organisation des réseaux interdisciplinaires : situations à traiter, objectifs, dates, participants...	Personne désignée par le PI

Il s'agit de coordonner l'ensemble des mesures d'aide de la manière la plus cohérente possible indistinctement de leur financement.

La collaboration se réalise au travers d'un réseau dirigé par une personne désignée par celui-ci en fonction de ses compétences à gérer un réseau. Il s'agit de prévoir une formation continue des enseignants et des professionnels.

En cas de dysfonctionnement du réseau, l'inspecteur d'arrondissement ou l'inspecteur de l'enseignement spécialisé intervient.

## 4. Les mesures d'aide

### 4.1 Liste de toutes les mesures d'aide

Voici l'ensemble des mesures d'aide attribuées aux élèves de l'école obligatoire (EE, EP, CO)

- **appui CO**  
*leçons de consolidation*
- **appui de classe**  
*classes à effectif élevé ou en situation particulière*
- **appui DICS**  
*Suivi des élèves EE (1P-2P) en difficulté d'adaptation (suite du SEI)*
- **appui HPI**  
*appui individualisé pour situation plus complexe*
- **appui mise à niveau L2/Math**  
*concerne les élèves du CO*
- **appui SESAM**  
*suivi d'élèves relevant de l'ens. spécialisé ayant des besoins particuliers à l'école ordinaire*
- **classe d'accueil**  
*pour les enfants migrants allophones : apprentissage intensif du français pendant quelques mois.  
(n'existe qu'en ville de Fribourg et dans certains CO)*
- **classe à rythme lent**  
*élèves accomplissant le 1<sup>er</sup> cycle sur 3 ans  
1 classe au Schoenberg, 1 classe à Guin*
- **classe d'ens. spécialisé**
- **classe développement**
- **classe de langage**
- **classe d'observation**  
*dans certaines institutions spécialisées*
- **classe de préformation**
- **cours de langue**  
*suivi des élèves allophones*
- **Education Générale - Médiation scolaire**  
*suivi des acteurs de l'école en difficulté éducative.*
- **Groupes pour enfants HPI**  
*regroupement ½ jour par semaine*
- **MCDI**  
*Maître de Classe de Développement itinérant.*
- **Mesures SED**
  - **Classe relais**
  - **Unité mobile**
  - **Intervention / site***Suivi des élèves EP/CO en difficulté de comportement*
- **Prolongement - Raccourcissement cycle**
- **SAS : - psychologie  
- logopédie,  
- psychomotricité**  
*Période plus longue - dotation plus importante*
- **Service d'intégration**
- **Service d'intégration spécialisé**  
*Enfants sourds ou malentendants intégrés dans les classes ordinaires. Enfants aveugles et/ou malvoyants*
- **Service Educatif Itinérant**  
*Enfants 0 - 4 ans; intervention à domicile*
- **Soutien technique**  
*adaptation technologique pour enfants malvoyants, malentendants ou autre handicap physique*

Parmi les statistiques annexées (annexe 5) le tableau « Synthèse générale » indique que près d'un tiers des élèves qui relèvent de la scolarité obligatoire bénéficient d'une mesure d'aide. Ces aides sont en augmentation constante.

Le sous-groupe a pour mandat, en vue de l'élaboration du concept cantonal de qualifier ces mesures au regard de l'Accord intercantonal sur la pédagogie spécialisée.

## **4.2 Critères en vue de distinguer les mesures d'aide renforcées (MAR) des autres mesures individuelles ou collectives appelées ci-après les mesures d'aide ordinaires (MAO)**

La distinction entre les mesures d'aide ordinaires (MAO) et les mesures d'aide renforcées (MAR) repose principalement sur l'application, par les cantons, des articles 4 et 5 de l'accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée du 25 octobre 2007. Ainsi, l'offre de base en pédagogie spécialisée est définie de la manière suivante :

### **Art. 4 Offre de base**

*1 L'offre de base en pédagogie spécialisée comprend*

- a. le conseil et le soutien, l'éducation précoce spécialisée, la logopédie et la psychomotricité,*
- b. des mesures de pédagogie spécialisée dans une école ordinaire ou dans une école spécialisée, ainsi que*
- c. la prise en charge en structures de jour ou à caractère résidentiel dans une institution de pédagogie spécialisée.*

*2 Les cantons prennent en charge l'organisation des transports nécessaires ainsi que les frais correspondants pour les enfants et les jeunes qui, du fait de leur handicap, ne peuvent se déplacer par leurs propres moyens entre leur domicile et l'établissement scolaire et/ou le lieu de thérapie.*

### **Art. 5 Mesures renforcées**

*1 Lorsque les mesures octroyées avant l'entrée en scolarité ou dans le cadre de l'école ordinaire s'avèrent insuffisantes, une décision quant à l'attribution de mesures renforcées doit être prise sur la base de la détermination des besoins individuels.*

*2 Les mesures renforcées se caractérisent par certains ou par l'ensemble des critères suivants:*

- a. une longue durée,*
- b. une intensité soutenue,*
- c. un niveau élevé de spécialisation des intervenants, ainsi que*
- d. des conséquences marquantes sur la vie quotidienne, sur l'environnement social ou sur le parcours de vie de l'enfant ou du jeune.*



Les commentaires de l'Accord précisent que :

*A ce stade, nous relevons que le concordat introduit une distinction importante et nouvelle. Jusqu'ici, le système de financement de l'AI fixait des catégories sur la base de critères médicaux normés et attribuait uniquement des mesures individuelles au cas par cas. L'AI n'avait pas la possibilité de couvrir les mesures au niveau de la classe ou de l'école, elle ne prenait en charge que des mesures renforcées. Désormais la gestion de l'offre en matière de soutien se fonde pour une grande partie sur l'usage des mesures mises à disposition de manière courante dans les établissements scolaires. Les décisions en la matière seront prises dans le cadre du fonctionnement habituel de l'école, sur la base de responsabilités clairement attribuées. Ainsi lorsque des besoins d'une certaine ampleur ne peuvent plus trouver à se résoudre dans l'offre disponible, ils requièrent une évaluation approfondie des besoins individuels. (Voir Accord intercantonal, commentaire des dispositions, Berne 04 décembre 2007)*

La notion de *durée* (point a.) est interprétée de la manière suivante : de quelques semaines à plusieurs mois pour les MAO, à l'année entière, voire plusieurs années pour les MAR. Dans tous les cas, la notion de durée doit être évaluée tant au moment de l'attribution de la mesure, et durant la période de soutien. On fixera des balises destinées à limiter dans le temps l'octroi de mesures ordinaires avant tout. Mais la dotation en MAR devra également faire l'objet d'une évaluation périodique.

Concernant *l'intensité* des mesures (point b.), on peut considérer que les interventions données en classe, en petits groupes ou de manière individuelle hors de la classe sur une à deux unités par semaine, sur une durée limitée, sont du domaine des MAO. Tandis que des interventions allant parfois jusqu'à 10 ou 12 unités hebdomadaires et sur une longue période relèvent de mesures renforcées MAR.

Le point c. concernant le *niveau élevé de spécialisation des intervenants* est suffisamment explicite.

Quant au point d., les commentaires de l'Accord précisent que, suite à l'attribution de mesures d'aide, des conséquences relativement lourdes ou stigmatisantes en découlent en raison de la solution choisie (moyens auxiliaires, placement en institution ou éloignement du milieu familial)

L'application des quatre critères ci-dessus à l'offre actuellement disponible dans le canton de Fribourg nous permet de qualifier les mesures ordinaires (MAO) et renforcées (MAR).

<b>MAO</b>	<b>MAR</b>
<b>APPUI (EP ou CO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>leçons de consolidation, mise à niveau certaines branches</li> <li>cours de langue</li> <li>ES * : intervention inférieure à une certaine durée (6 mois/1 année ?)</li> <li>Regroupement d'enfants à haut potentiel : ½ jour par semaine</li> <li>Mesures SED : élèves en grandes difficultés de comportement.</li> </ul> <p>- appuis de classe: classe à effectif élevé par exemple</p>	<b>APPUI INTEGRATIFS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>suivi des élèves EE, 1P-2P (Appui DICS, suite SEI)</li> <li>suivi des élèves avec déficiences non au bénéfice du SI</li> <li>suivi des élèves par les services d'intégration</li> <li>suivi individualisé des élèves HP</li> <li>ES : intervention supérieure à une certaine durée (6 mois/1 année ?)</li> </ul> <p>* à terme, les MCDI actuels deviendront enseignants spécialisés (ES)</p>
<b>CLASSES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>classes d'accueil (migrants allophones, grands centres)</li> <li>Scolarisation dans une classe d'accueil</li> <li>Modification de la durée du cycle : prolongement ou raccourcissement</li> </ul>	<b>CLASSES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Classes d'enseignement spécialisé</li> <li>Classes de développement</li> <li>Classes de langage</li> <li>Classes d'observation (dans certaines écoles spécialisées)</li> <li>Classes de préformation (dans certaines écoles spécialisées)</li> </ul>
<b>MESURES PEDAGO-THERAPEUTIQUES (SAS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intervention 40 séances et 1 an maximum</li> </ul>	<b>MESURES PEDAGO-THERAPEUTIQUES (SAS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intervention <b>au-delà</b> de 40 séances <b>et/ou</b> d'un an</li> </ul>

Ainsi, selon les articles 4 et 5 de l'Accord intercantonal, toute prise en charge particulière est considérée comme une MAO ou une MAR. En conséquence, toute prise en charge doit se baser sur un bilan initial (bilan spécifique ou multidisciplinaire) et la mise en place **d'un projet**.

Selon les besoins de l'enfant, la mesure de soutien peut être qualifiée de MAR dès le départ. Enfin une MAO peut se transformer en MAR. Lorsqu'une MAR arrive à terme, le référent du PI reste attentif aux besoins de l'enfant en collaboration avec l'établissement. Si une nouvelle mesure s'avère nécessaire, le SESAM est associé à l'évaluation. Ainsi le SESAM est le garant de la continuité du projet.

Considérant les notions de durée et d'intensité, les MAO correspondent à une totalité de 40 séances au maximum, qui s'étalent au plus sur une année d'intervention, mais qui peuvent revêtir des formes différentes en fonction du projet défini en rapport aux besoins de l'enfant, par exemple : 40 séances sur 6 mois, un projet de coaching à l'enseignant de 10 heures, etc. L'année commence au début du traitement (SAS) ou du soutien (appui – soutien ES – ...) et compte 40 semaines.

Au terme de cette étape, selon l'analyse continue des besoins de l'enfant, il est possible de :

- mettre un terme à la mesure (rapport final) ;
- passer d'une MAO à une MAR (application de la procédure cantonale par le SESAM) ;
- demander une seule prolongation de la MAO, au maximum du nombre de séances réalisées, par une procédure simplifiée adressée au SESAM.

Le sous-groupe 2 RPT est chargé de développer la procédure d'évaluation des besoins individuels. L'instrument d'évaluation est par contre élaboré par la CDIP.

## 5. Les procédures

La procédure dépendra de la qualification des mesures retenues.

Concernant les mesures renforcées, conformément à l'article 5 de l'Accord, celles-ci sont attribuées à l'issue d'une procédure d'évaluation indépendante. L'élaboration de cette procédure est du ressort du sous-groupe 2.

Il y a quelques années déjà, pour assurer une meilleure articulation entre l'évaluation des besoins d'un élève en difficulté et l'octroi de la mesure la plus appropriée, la Conférence francophone des inspecteurs/trices, celle des directeurs/trices d'institutions spécialisées ainsi que celle des directeurs/trices et responsables de Services auxiliaires scolaires avaient élaboré un document intitulé : « **Processus d'évaluation continue des besoins des élèves en difficulté et d'octroi de mesures d'aide** ». Réf. :120

Ce dispositif, misant sur une intensification de la collaboration en réseau, visait à assurer :

- une meilleure définition et représentation des besoins réels de l'élève ;
- une meilleure compréhension collective de la problématique ;
- une analyse plus complète des propositions de remédiation ;
- une adéquation plus sûre entre la demande et l'offre des prestations ;
- une adaptation de l'offre à l'évolution des besoins.

Il voulait également faciliter une communication optimale des informations nécessaires à la prise en charge de l'élève. A cet effet, il rappelait **la responsabilité première de l'enseignant** face aux élèves de sa classe. C'est à lui qu'il appartient de garantir la coordination du travail de tous les intervenants, et de convoquer, le cas échéant, les membres du réseau.

Le processus d'évaluation continue des besoins et d'octroi de mesures d'aide développé par les membres du groupe de travail « Mesures d'aide » tel qu'il figure en annexe 7 doit être adapté au regard des travaux du sous-groupe 2 et de l'instrument d'évaluation qui sera retenu par la CDIP.

Pour ce qui concerne les mesures d'aide ponctuelles et de courtes durées, celles-ci doivent être organisées de manière rationnelle en fonction des soutiens déjà mis à disposition de la classe et/ou de l'établissement.

## 5.1 Procédures actuelles

L'ensemble des procédures et formulaires qui existent ci-dessous devront être revus en fonction de ce qui précède.

Références partie francophone		Références partie alémanique
Réf. 120	Processus d'évaluation continue des besoins des élèves en difficulté et d'octroi de mesures d'aide	Beschreibung in den Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis, Kapitel 1.7, 2.6 und 3.7
Réf. 121	Cours de langue	Weisungen und Gesuch zum Deutschunterricht für fremdsprachige Schülerinnen und Schüler in KG und PS
Réf. 122	Cours d'appui / soutien MCDI	Formular Anmeldung für den HSU / Richtlinien des Schulinspektorates
Réf. 123	Dossier accompagnant l'élève qui prolonge ou raccourcit le cycle	Beschreibung in den Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis, Kapitel 2.6.1 und 2.6.2
Réf. 124	Demande d'intervention des Services Auxiliaires Scolaires	Formular Anmeldung für die Schuldienste
Réf. 125	Annonce d'un élève susceptible d'être orienté vers : - Classe de développement - Enseignement spécialisé - Service d'intégration	Beschreibung in den Ausführungsbestimmungen zum Zeugnis, Kapitel 2.6.1 und 2.6.4
Réf. 126	Stage d'observation en vue du passage : - EE,EP,CO à Inst. spéc. - Inst. spéc. à EE,EP,CO - Inst. spéc. à Inst. spéc.	Wechsel in die Sonderschulen gemäss den Einschulungsabläufen der jeweiligen Sonderschule in enger Zusammenarbeit mit dem Sonderschulinspektorat, kein Formular des Schulinspektorats

## 5.2 Procédures nouvelles

La Direction devra mandater un groupe de travail restreint (4 pers, 2 parties linguistiques) chargé de réviser les procédures actuelles au terme des travaux des autres sous-groupes, notamment les sous-groupes 2, 5, 11, et à uniformiser entre les deux parties linguistiques. A ce propos, nous recommandons le développement d'un outil d'évaluation pour les MAO, s'inspirant du document édité par la « Bildungsdirektion Kanton Zürich » intitulé « Schulische Standortgespräche, ein Verfahren zur Förderplanung und Zuweisung von sonderpädagogischen Massnahmen ».

### 5.2.1 Définition de la notion de réseau<sup>12</sup>

Il n'y a pas de définition formelle mais autant de définitions que de réseaux. Le réseau désigne en général un groupe de personnes plus ou moins formellement constitué mettant en commun leurs savoirs et leurs compétences autour d'un problème à résoudre ou au bénéfice d'une personne nécessitant une aide particulière. Le réseau se distingue de l'équipe interdisciplinaire.

En lien avec l'élaboration du Plan Individuel, il faut envisager le réseau comme un processus pluridisciplinaire autour de l'élève et non comme un système organisé caractéristique d'un système institutionnel (comme les colloques, les cellules, commissions, conseils, équipes, plateformes, synthèses)

L'enseignant titulaire et les parents font automatiquement partie du réseau.

S'il n'y a pas de règles formelles pour définir le statut du réseau, sa composition et ses modalités de fonctionnement, il est indispensable, à la constitution de chaque réseau, de définir les éléments suivants :

1. le statut du réseau
2. sa composition
3. le rôle des personnes
4. l'objectif de la ou des rencontres
5. les modalités de décision
6. la circulation de l'information, la communication interne et externe (qui tient le fil rouge)
7. la question hiérarchique
8. la présence ou non de l'enfant
9. les modalités d'organisation

Le travail en réseau est désormais une pratique incontournable pour la gestion des mesures particulières attribuées à un élève. Il implique un changement de culture en passant d'une logique de métier à une approche transversale. Il exige un décloisonnement des professions, y compris des enseignants, professionnels thérapeutiques comme les logopédistes, psychologues et psychomotriciens, des médecins, etc.

---

<sup>12</sup> Inspiré du rapport intermédiaire du groupe de travail « Conception pédagogique » du projet vaudois.

Recommandations :

- ⇒ Un réseau doit être constitué dès qu'un élève présente des besoins spécifiques
- ⇒ L'enseignant et les parents font systématiquement partie du réseau
- ⇒ Un responsable du réseau doit être formellement désigné pour chaque élève bénéficiant d'une MAR
- ⇒ Les professionnels doivent être spécifiquement formés au travail en réseau (formation de base ou continue)

## **5.2.2 PLAN INDIVIDUEL de MAR**

Le Plan Individuel (PI) consiste en une description des besoins spécifiques de l'élève et en un plan d'action sous forme d'un résumé des objectifs et des priorités que l'on fixe pour une durée déterminée.

La responsabilité de son élaboration, de sa mise en œuvre et de son exécution incombe au professionnel (Fachperson) (enseignant spécialisé, thérapeute SAS, etc) en collaboration étroite avec l'enseignant titulaire.

Les parents et l'enfant participent à l'élaboration du PI.

## **Eléments du Plan Individuel (grille « Annexe 10 »)**

### **Cursus scolaire**

Historique de scolarisation et des thérapies/bilans entrepris tout au long de la scolarité (année de scolarité, année de programme, école, noms des enseignants, thérapies, bilans, nom des intervenants...) sans détail de contenu, ni résumé.

### **Profil de l'élève**

Une description précise des besoins de l'élève doit être établie sur la base d'observations et d'évaluations menées en classe et en-dehors. Les ressources de l'élève doivent être incluses à ce stade dans le contexte de son environnement scolaire et familial.

### **Plan d'action**

On précisera la forme d'intervention (en classe ou en-dehors de la classe) ainsi que sa fréquence et ses horaires.

Il comporte :

- les objectifs généraux et intermédiaires des différents intervenants qui seront mesurables, fixés en fonction des priorités de l'enfant, dans le cadre des plans d'études ;
- une estimation du délai nécessaire pour atteindre ces objectifs ;
- les domaines de responsabilité respectifs du maître de classe, des enseignants spécialisés, des thérapeutes et des parents ;
- une date à laquelle il sera procédé à un bilan des progrès de l'enfant ;
- les modalités de passage entre le primaire et le secondaire 1, le secondaire 1 et 2.

Le plan d'action sert également à anticiper et à préparer les moments de transitions (les changements de classe, par exemple).

Il est essentiel d'assurer le plus étroitement possible la liaison entre tous les intervenants durant l'exécution du plan d'action. Cette coordination prendra notamment la forme de contacts informels réguliers et de bilans plus formels, au minimum deux par année.

## **Bilan**

L'objectif du bilan, incluant tous les intervenants, est d'évaluer les progrès de l'élève au regard des objectifs fixés en fonction de l'enfant lui-même et en fonction de la référence normative (Plan d'Etudes). Il sera décidé de la suite à donner au dispositif et, en cas de poursuite, le PI sera actualisé, incluant la date du prochain bilan.

## **Gestion administrative**

Un modèle informatique sera créé et sa gestion dépendra du SESAM en lien avec les travaux du sous-groupe 2 et HarmAdminEcole.

## **PI, par rapport au bulletin scolaire et au projet pédagogique**

<b><i>Plan individuel (PI) des mesures d'aide renforcées (MAR)</i></b> Outil de pilotage	
<b><i>Projet pédagogique / thérapeutique</i></b> Outil de travail de chaque professionnel	<b><i>Bulletin scolaire</i></b> Attestation des acquis scolaires

Pour éviter des confusions dans l'utilisation de ces trois éléments, il est important de préciser, comme le démontre le tableau ci-dessus, que le PI constitue le fil rouge, le tableau de bord destiné au suivi de l'élève sur le long terme. Le projet pédagogique, par contre, demeure l'outil de travail des professionnels au quotidien, décrivant tous les objectifs spécifiques de manière détaillée. Enfin, le bulletin scolaire est le document officiel qui atteste des acquis à la fin de chaque semestre.

## 6. La relation d'aide

« L'aide est la plus salutaire quand je la demande et non pas quand les autres pensent que j'en ai besoin » (Goode, 2000, 199).

Toute cette réflexion serait sans doute incomplète si l'on ne s'arrêtait pas quelques instants sur la nature de la relation d'aide et ses enjeux souvent implicites.

Il s'agit d'attirer l'attention sur quelques aspects qui, si l'on n'y prend pas garde, peuvent conduire l'aidant et l'aidé dans des impasses :

- **aide et dépendance** : il n'y a pas de relation d'aide sans dépendance. Le défi : savoir gérer cette dépendance et parfois cette interdépendance, l'aidant tirant aussi bénéfice de la relation. Eviter les « pièges » comme par ex. : le désir de contrôle, voire d'emprise sur l'autre, ...
- **l'arrêt de l'aide** : qui signifie aussi la séparation, la fin de la relation. Savoir arrêter au bon moment et dans les meilleures conditions. Importance de fixer, en début de processus, des objectifs clairs et adaptés.
- **l'aide et ses paradoxes** :
  - la prolongation inutile de l'aide et la multiplication des mesures peuvent générer de nouveaux problèmes : stigmatisation, augmentation des difficultés dans les autres branches, manque de confiance, confirmation des incapacités, dépendance, déresponsabilisation...
  - « l'aide contrainte » : l'élève qui a besoin d'aide n'est quasiment jamais celui qui demande de l'aide. Ce sont toujours des tiers, enseignants, parents et autres intervenants qui font la démarche. L'enfant a ainsi peu conscience de ses difficultés, ce qui influence sa motivation et son implication pour un changement.
  - comment, surtout pour les enseignants, se situer face au paradoxe de l'institution scolaire qui, tout en étant fondée sur des normes, pose comme un de ses principes prioritaires l'acceptation de la différence ?
- **aide et acceptation/refus de la différence** : il est parfois nécessaire de s'interroger sur les objectifs que l'on fixe aux mesures d'aide focalisées sur l'enfant : adapter, à tout prix, l'enfant aux exigences, aux normes scolaires ?...Faire « pour » lui plutôt qu' « avec » sa collaboration ?...Eviter le piège de « l'acharnement thérapeutique » signant le refus, le déni de la différence ?

Ces différents aspects (non exhaustifs) de la relation d'aide doivent figurer au programme de la formation initiale et continue des différents acteurs concernés.



## 7. EN CE QUI CONCERNE LE Sec. 2

Le Secondaire 2 est considéré comme une formation professionnelle initiale et à ce titre ne relève pas du champ d'application de l'Accord intercantonal sur la pédagogie spécialisée. La prise en charge des frais supplémentaires liés au handicap d'un élève au Secondaire 2 relève de l'AI.<sup>13</sup> Il se pourrait toutefois qu'un élève ait un besoin particulier non considéré comme handicap par la LAI libérant ainsi l'assurance invalidité de toute contribution financière au sens de l'art. 16 LAI. Les cantons restent complètement libres d'apprécier le traitement des cas individuels.

Il ressort des réflexions menées dans les différents sous-groupes du projet RPT que les troubles de la communication relèvent de ces cas de figure exceptionnels. Le canton prend désormais à sa charge les traitements de logopédie qui s'avèreraient nécessaires au-delà de la scolarité obligatoire. D'autres besoins éducatifs particuliers pourraient nécessiter un soutien particulier sans être considéré comme un handicap par l'AI.

Le Secondaire 2 est divisé en cours de formation de culture générale et de formation professionnelle. Ces cours sont achevés par un certificat final approprié à l'aide duquel – selon le résultat – une formation complémentaire peut être entamée dans le secteur tertiaire.

Dans le domaine des mesures de pédagogie spécialisée, le Secondaire II se distingue sous plusieurs aspects de l'Ecole primaire et du Secondaire 1 : il bénéficie d'un service de psychologie, mais ne bénéficie pas des services de logopédie et de psychomotricité assurés par les services auxiliaires scolaires auprès des élèves de l'école primaire et du secondaire I.

Les principes régissant la coordination des mesures d'aide, formulés dans le chapitre 2, sont en principe également valables pour le Secondaire II.

Comme les diplômes finaux reconnus donnent droit à une formation au niveau tertiaire, les aspects suivants sont à prendre en compte lors de l'évaluation :

- Des adaptations aux exigences du certificat final (p. ex. maturité) doivent pouvoir être envisagées en fonction de la spécificité de chaque handicap.
- Des lignes de conduite claires sont nécessaires dans l'évaluation d'élèves souffrants d'un handicap (p. ex. dyslexie, dyscalculie, cécité).
- Pour l'entrée au Secondaire II et l'accès à la formation y relative, les élèves doivent avoir les compétences nécessaires dans les branches dites « principales ».

Les élèves dont les troubles n'ont pu être diagnostiqués avant la fin de la scolarité obligatoire, doivent pouvoir avoir accès à la logopédie.

---

<sup>13</sup> L'art. 16 AI a la teneur suivante : Formation professionnelle

*1L'assuré qui n'a pas encore eu d'activité lucrative et à qui sa formation professionnelle initiale occasionne, du fait de son invalidité, des frais beaucoup plus élevés qu'à un non-invalide a droit au remboursement de ses frais supplémentaires si la formation répond à ses aptitudes.*

*Alors que l'art. 5 RAI précise en son premier alinéa:*

*1Sont réputés formation professionnelle initiale tout apprentissage ou formation accélérée, ainsi que la fréquentation d'écoles supérieures, professionnelles ou universitaires, faisant suite aux classes de l'école publique ou spéciale fréquentées par l'assuré, et la préparation professionnelle à un travail auxiliaire ou à une activité en atelier protégé.*

La charge administrative liée à l'accueil d'un étudiant en situation de handicap au Secondaire 2 n'est pas considérée comme un frais supplémentaire de formation couvert par l'AI et doit dès lors être reconnu par le canton.

## 8. Conclusion

Au terme de ce travail, les membres du sous-groupe 4 insistent sur le fait que l'ensemble des mesures de soutien, qu'elles soient MAO ou MAR, qui seront opérationnalisées dans le futur concept cantonal, doivent être soutenues par une perception très claire des intentions politiques en matière de scolarisation des élèves en difficulté ou présentant des besoins spécifiques de pédagogie spécialisée. (Recommandation COMOF. 8.4.4 p. 154 : Avoir et transmettre une vision politique.) On aura également le souci d'adapter les principes généraux et le catalogue des mesures, d'une part aux conditions locales, d'autre part aux trois secteurs de formation que sont l'école enfantine et primaire, le secondaire I et le secondaire II. Les propositions développées dans ce rapport final sont évidemment appelées à évoluer dans le temps, notamment par le renforcement de l'identité de l'établissement et la formation continue des responsables d'établissement, respectivement des directions d'école.

La mise en œuvre de la RPT et l'application de l'accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée constitueront des défis prioritaires, tant pour les politiques que pour l'ensemble des professionnels concernés par l'école fribourgeoise.

Prioritairement, il s'agira de privilégier les trois principes suivants :

- L'élève est principalement soutenu dans le cadre de sa classe.
- La diminution du nombre d'intervenants différents impliquera une réorganisation des ressources dans les établissements (par ex : soutien également à l'enseignant).
- Le canton promeut l'intégration.

## Annexe 1

### **Mandat délivré au groupe de travail « Appuis » (2003-2005)**

Le SEnOF mandate la Conférence des inspecteurs pour mener une réflexion relative à la multiplication des mesures d'appui mises en place au profit des élèves qui nécessitent des mesures d'aide.

- Inventorier la liste des mesures et des structures existantes
- Analyser diverses situations actuelles :
  - o Relever les éléments positifs et en examiner les raisons
  - o Idem pour les éléments négatifs
- Comparer, dans la mesure du possible, l'efficacité des appuis individuels vs appuis de classe
- Proposer une stratégie pour optimiser l'exploitation des mesures disponibles
- Définir les conditions nécessaires pour coordonner les mesures d'appui
- Dresser un catalogue des conditions et des critères généraux pour l'octroi des appuis

Pour mener cette étude, l'inspecteur/trice responsable qui préside le groupe de travail s'entoure de représentants des secteurs suivants (liste non exhaustive) :

- représentant du SEnOF
- représentant-es- de la conférence des inspecteurs-trices
- enseignant/e-s des classes enfantines et primaires
- thérapeutes des services auxiliaires
- enseignant/es des cours de langue
- enseignant/es des cours d'appui
- service d'intégration des enfants handicapés
- MCDI
- SEI
- Autres personnes ou représentants dont la présence est jugée utile et nécessaire

Pour compléter ses sources d'informations, le groupe de travail peut requérir l'audition de spécialistes, de représentants d'organismes, d'associations, de commissions ou de groupes de travail avec l'accord du SEnOF : association des parents dyslexiques, association des parents d'élèves HPI, association des parents d'élèves THADA, ...

Le groupe de travail informe le SEnOF de l'avancement des travaux ; le cas échéant, un rapport intermédiaire sera déposé à la DICS.

### **Mandat für die stufenübergreifende Arbeitsgruppe Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen**

#### **1. Gesetzliche Grundlage**

- SchG Art. 33<sub>1</sub>: Jedes schulpflichtige Kind hat das Recht auf einen Unterricht, der seinem Alter und seinen Fähigkeiten entspricht.
- SchG Art. 33<sub>4</sub>: Die Schule hilft den Schülern in Schwierigkeiten durch geeignete Massnahmen.
- SchG Art. 19<sub>1</sub>: Eigentliches Ziel der Klein- und Werkklassen ist es, den Kindern, die in der Aneignung der Grundkenntnisse und -fertigkeiten nicht genügende Fortschritte zu erzielen vermögen, eine geeignete Ausbildung zu vermitteln.
- SchG Art. 19<sub>4</sub>: Verunmöglichen besondere Umstände die Errichtung von Klein- und Werkklassen, so wird die geeignete Ausbildung vom Lehrer mit Unterstützung eines Klein- oder Werkklassenlehrers vermittelt.
- RSchG Art. 26: Das Departement ist für die Gewährung der Unterstützung durch einen Klein- und Werkklassenlehrer in einer ordentlichen Klasse zuständig.
- SchG Art. 20a. Schulung in der Regelklasse: a) Grundsatz:  
1 Wenn es die Umstände erlauben, kann der behinderte oder verhaltensgestörte Schüler, je nach Bedarf mit geeigneter Unterstützung, in einer Regelklasse geschult werden;
- SchG Art. 20c. Schulung in der Sonderklasse: 1 Ein Schüler, der aufgrund einer körperlichen, psychischen oder geistigen Behinderung oder einem schwerwiegend gestörten Verhalten offensichtlich nicht die Regelschule besuchen kann, wird in einer Sonderklasse geschult.
- RSchG Art. 26b: Schulung in der Regelklasse: b) Bedingungen Die teilweise oder vollständige Schulung in der Regelklasse kann beschlossen werden, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind:  
a) Die Schulung in der Regelklasse muss für den betreffenden Schüler gewinnbringend sein und auf die Schulung der anderen Schüler Rücksicht nehmen.
- RSchG Art. 26c: Schulung in der Regelklasse: c) Art der Unterstützung:  
1 Die geeigneten Unterstützungsmassnahmen umfassen insbesondere:  
a) auf die Behinderung des Kindes bezogene Stützkurse;  
b) Unterstützung und Beratung der Lehrer;  
c) Unterstützung der Klasse, insbesondere durch Senkung der Bestände;  
d) Beizug der Schuldienste.  
2 Der Schulinspektor entscheidet nach Bedarf, ob Unterstützungsmassnahmen im Sinne der vom Departement erlassenen Weisungen gewährt werden.

#### **2. Ausgangslage**

Die gesellschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen in den letzten Jahren haben zu einem stark veränderten Bild in unseren Schulen geführt. Die individuellen Entwicklungsunterschiede und Voraussetzungen der Kinder (Fremdsprachigkeit, Lernbehinderung, Hochbegabung, Behinderung mit Anrecht auf Sonderschulung, Verhaltensprobleme usw.) und damit die Heterogenität in den Klassen sind entschieden grösser geworden. Die Aufgabe aller an der Schule Beteiligten ist es, eine Schule zu gestalten, in der die Kinder und Jugendlichen ihren Fähigkeiten und Begabungen entsprechend gefördert werden können. Der Umgang mit

## Annexe 2<sup>2</sup>

Unterschieden ist heute für alle Beteiligten eine zentrale Herausforderung im Schulalltag, und die Frage nach geeigneten Modellen und Strategien für das Unterrichten von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Schulungsbedürfnissen drängt sich vermehrt auf.

Die gesetzlichen und reglementarischen Grundlagen des Kantons Freiburg ermöglichen heute das folgende heilpädagogische Angebot:

### **Klein- und Werkklasse - Sonderschulen**

In Klein- und Werkklassen werden sog. lernbehinderte Kinder und Jugendliche unterrichtet, die trotz der individuellen Förderung durch die Lehrperson der Regelklasse den Anforderungen der Regelschule nicht zu genügen vermögen. In fünf Primarschulen werden zurzeit Kleinklassen geführt, alle Orientierungsschulen führen bis auf eine Ausnahme Werkklassen.

Die Sonderschulen nehmen Kinder und Jugendliche auf, die wegen einer Behinderung im Sinne der Invalidenversicherung nicht die Regelschule besuchen können. In Deutschfreiburg stehen je eine Institution für geistig- und mehrfachbehinderte Kinder und Jugendliche (Schulheim Les Buissonnets) und für sprachbehinderte Kinder (Sprachheilschule Institut St. Joseph Le Guintzet) zur Verfügung. Wenn Kinder mit einer Sinnesbehinderung (blinde und sehbehinderte, gehörlose und hörbehinderte), einer Körperbehinderung bei durchschnittlicher Intelligenz, einer psychischen Behinderung oder einer schweren Verhaltensstörung nicht in der Regelklasse gemäss den Rahmenbedingungen im kantonalen Integrationskonzept unterrichtet werden können, ist Deutschfreiburg dringend auf eine gute Zusammenarbeit mit den nahe gelegenen Sonderschulinstitutionen im Kanton Bern angewiesen.

### **Heilpädagogischer Stützunterricht HSU und Integrationsbegleitung I-HSU**

Die im SchG vorgesehene Unterstützung der Lehrperson der Regelklasse durch eine Lehrperson der Schulischen Heilpädagogik, wenn „... besondere Umstände die Errichtung von Klein- und Werkklassen verunmöglichen...“ (Art. 19), ist im Lauf der letzten zehn Jahre in den meisten Primarschulen zur Norm geworden. In 28 Primarschulen wird die integrative Schulung durch HSU angeboten. Die Integration des lernbehinderten Kindes in der Regelklasse der Primarschule soll mit Hilfe des HSU durch gezielte Förderung und Gestaltung der Lernumgebung umgesetzt werden.

Seit 1999 können Kinder und Jugendliche mit einer Behinderung und Sonderschulberechtigung im Sinne der Invalidenversicherung in Regelklassen unterrichtet und gefördert werden, wenn dies im Rahmen des kantonalen Integrationskonzeptes möglich und sinnvoll ist. Die Analyse der Situation im Hinblick auf die integrative Förderung durch I-HSU muss sowohl das Kind (seine Möglichkeiten, Grenzen, Wünsche und Aussichten in beruflicher Hinsicht, die Unterstützung durch die Familie) wie auch das schulische Umfeld mit seinen Eigenheiten berücksichtigen.

### **3. Zielsetzung**

Die allgemeine Zielsetzung der stufenübergreifenden Arbeitsgruppe ist es, das Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen in den Schulen Deutschfreiburgs zu erfassen und zu reflektieren. Insbesondere bearbeitet sie im Auftrag des Amtes für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht (DOA) Fragen der Qualitätsentwicklung im Bereich des heilpädagogischen Angebotes. Neben einer fachinhaltlichen Reflexion soll sie sich mit den verschiedenen Fördermodellen befassen sowie sich mit Fragen der Koordination der betroffenen Fachbereiche und der Zusammenarbeit der an der schulischen Förderung beteiligten Personen auseinandersetzen.

## Annexe 2<sup>3</sup>

### 4. Aufgaben

- Die Arbeitsgruppe nimmt Stellung zu laufenden Entwicklungen im Heilpädagogischen Bereich: Klein- / Werkklassen und Sonderschule, Integrative Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Schulungsbedürfnissen.
- Sie erarbeitet nach Bedarf Entscheidungsgrundlagen zur Weiterentwicklung des heilpädagogischen Angebotes.
- Sie überprüft und erarbeitet nach Bedarf Richtlinien und Instrumente zur Umsetzung des heilpädagogischen Angebotes.
- Sie setzt sich mit Massnahmen und Konzepten zum Umgang mit hochbegabten Kindern in Regelklassen auseinander und erarbeitet nach Bedarf Richtlinien und Instrumente für die Schulorganisation und Unterrichtsgestaltung.
- Sie befasst sich mit Themen zum Unterricht in heterogenen Klassen: Lernzieldifferenzierung und individuelle Förderplanung, erweiterte Schülerbeurteilung, individualisierende Unterrichts- und Fördermaterialien, Verhaltensprobleme und Unterrichtsstörungen, verschiedene Formen von Behinderungen usw.
- Sie initiiert Weiterbildungen für die Lehrpersonen von HSU, I-HSU / Klein-, oder Werkklassen und Sonderschulen und die Lehrpersonen der Regelklassen zum Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen.
- Sie fördert die Koordination, den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den an der Förderung beteiligten Lehrpersonen von HSU, I-HSU / Klein- oder Werkklasse, den Lehrpersonen der Regelklasse und den Fachpersonen der Schuldienste.
- Sie bearbeitet im Auftrag des Amtes für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht, der Konferenz der Schulinspektorinnen und Schulinspektoren (SIK) oder den Arbeitsgruppen Unterricht (AGU KG/PS und OS) weitere Aufgaben, die der Qualitätsentwicklung im Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen dienen.
- Sie verfolgt die Entwicklung und Diskussion im heilpädagogischen Angebot der Schulen im französischsprachigen Kantonsteil.

### 5. Zusammensetzung

Die Arbeitsgruppe setzt sich aus Vertretungen der folgenden Bereiche zusammen:

Lehrpersonen heilpädagogischer Bereich:

- HSU (2)
- I-HSU (1)
- Kleinklasse / Werkklasse (2)
- Sonderschulen (2)

Lehrpersonen Regelschule:

- Kindergarten (1)
- Primarschule (2)
- Orientierungsschule (1)
- DfF (1)

Weiter sind vertreten:

- Schuldienste (1)
- Schulinspektorate KG, PS, OS (3)
- Ausbildungsstätte PH, HPI (2)

### 6. Entschädigung

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe erhalten gemäss den gültigen Richtlinien der Direktion für Erziehung, Kultur und Sport ein Sitzungsgeld und eine Fahrspesenentschädigung.

Reto Furter,  
Amtsvorsteher EKSD

Freiburg, den 26. Oktober 2004

# Annexe 3

Concept cantonal  
« Mise en œuvre RPT et organisation des mesures de soutien à la formation scolaire »

## SOUS-GROUPE N° 4 COORDINATION DES MESURES D'AIDE

### MANDAT

Conformément à l'article 2 chif. 2 lit. d du mandat du groupe de travail « Mise en œuvre RPT et organisation des mesures de soutien à la formation scolaire », un sous-groupe de travail « Coordination des mesures d'aide » est institué.

#### 1 Objectif

Ce sous-groupe a pour but de faire le bilan des travaux conduits jusqu'ici dans le cadre des groupes de travail « Coordination des mesures d'aide » et « Förderangebot für Kinder und Jugendliche mit besonderen Schulungsbedürfnissen » et d'en définir la suite dans le contexte de la RPT pour dégager les principes qui seront inscrits dans le concept cantonal.

#### 2 Composition

Le sous-groupe est composé des membres suivants :

Herbert Wicht	Pierre Dématraz
Michel Carrel	Danièle Marbach
Paul Fahmi	Alain Maeder
Corinne Monney	Ursula Reidy
Jean-Pierre Gehrig	Fouzia Rossier
Romain Lanners	Mirko Cuni
André Dousse	

Il est présidé par Herbert Wicht

#### 3 Tâches

- Le groupe de travail dresse un bilan des travaux réalisés par les deux groupes de travail.
- Il en extrait les principes communs et discute des divergences en vue d'arriver à une ligne commune tout en tenant compte des sensibilités propres à chaque partie linguistique.
- Il propose une définition claire des procédures.
- Il propose des critères en vue de distinguer les mesures renforcées des autres mesures individuelles dans le contexte du Concordat et en fonction des rapports des autres sous-groupes notamment : évaluation externe des mesures d'aide, organisation des SAS, organisation des prestataires privés, organisation des centres de compétence et écoles modèles.
- Il insère ses travaux dans le cadre du projet HarmAdminEcole
- Il esquisse les principes à rédiger dans le concept cantonal et/ou la législation.

#### 4 Calendrier

Un premier rapport faisant état des travaux dans les deux groupes de travail et proposant un canevas pour la suite est remis au SESAM le 7 avril 2008. Le deuxième rapport dont le contenu devra être défini (ex : procédure/cahiers des charges des responsables) par les membres du groupe devra être remis à la DICS le 14 novembre 2008, un troisième rapport portant sur la définition des mesures renforcées des autres mesures individuelles sera remis le 2 février 2009, le rapport final sera remis le 6 septembre 2009.

#### 5 Rémunération

Les membres du groupe de travail occupant des postes administratifs à l'Etat de Fribourg ou dans des institutions subventionnées exécutent leur tâche dans le cadre de leur mandat professionnel et ne perçoivent pas d'indemnité de séance. Les membres du corps enseignant y compris les enseignants spécialisés et le personnel pédago-thérapeutique effectuant cette tâche en dehors de leur horaire d'enseignement ou de leurs activités pédago-thérapeutiques sont indemnisés selon les tarifs appliqués par la DICS. Les autres personnes sont indemnisées selon les dispositions de l'Arrêté du 28 novembre 1983 sur les indemnités dues aux membres des commissions de l'Etat (RSF 122.8.41) ou, cas échéant, selon l'Arrêté du 28 décembre 1984 fixant la rémunération horaire pour les travaux hors séance des membres de certaines commissions de l'Etat et les travaux de personnes chargées d'exécuter un mandat (RSF 122.8.42).

DICS/SESAM/AFBR  
Rue de l'Hôpital 3, Fribourg

Tel. 026 305 4060

15.11.2008  
15:04:13

## Annexe 4<sup>1</sup>

CONSTATS	PERSPECTIVES
<p><b>Manque de coordination.</b>            Cette problématique concerne les différents aspects qui s’insèrent dans le vaste domaine de l’aide aux élèves en difficulté, ou ayant des besoins spécifiques : groupes de travail, commissions, groupes de réflexion, intervenants, SAS, SEI, SEJ, inspection des écoles, arrondissements, ... De nombreux rapports ont été rédigés à l’attention des autorités scolaires sans que les solutions envisagées soient intégrées dans une réflexion globale.</p> <p><b>Fonctionnements différents.</b>            De fortes disparités ont été mises en évidence à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- régions (linguistiques, Nord et Sud) ;</li> <li>- arrondissements (notamment dans le domaine MCDI) ;</li> <li>- modes de prise en charge ;</li> <li>- services auxiliaires ;</li> <li>- établissements (avec ou sans projet au niveau des élèves en difficulté ou ayant des besoins différents) ;</li> <li>- ouvertures des enseignants à la réflexion sur l’aide.</li> </ul>	<p><b>Organisation d’une structure de coordination.</b>            Cette structure centrale pourrait idéalement fonctionner au niveau cantonal, avec une ramification de gestion stratégique de l’ensemble des mesures d’aide adaptée au système des régions Nord et Sud de l’inspection des écoles. Cette structure concernerait, au départ du moins, les élèves de l’école enfantine et de l’école primaire. Elle serait également en contact avec la structure de coordination proposée au niveau cantonal par les auteurs du rapport « Wattendorff ». Ainsi pourrait-on piloter de manière plus efficace, sans toutefois alourdir l’administration, l’attribution de l’aide dans les établissements scolaires.</p> <p><i>Avec la mise en vigueur d’Inspection 2004, l’organisation en deux régions a déjà permis, dès la rentrée de septembre 04, une meilleure coordination dans la conduite du soutien MCDI.</i></p> <p><i>Toutefois, avant l’instauration d’une structure cantonale, un travail d’harmonisation dans l’utilisation des moyens existants devra être conduit par l’inspection des écoles et les directions des SAS dans les huit arrondissements de la partie francophone du canton. Ce n’est qu’une fois ce travail effectué, qu’un poste de coordinateur cantonal aura du sens et pourra fonctionner de manière efficace.</i></p>



## Annexe 4<sup>2</sup>

### **Structures cloisonnées et rigides.**

La souplesse des différents dispositifs analysés est garante d'une aide efficace et adaptée aux besoins des élèves. A l'opposé, la rigidité des certaines formes d'aide constitue un obstacle si l'on entend répondre à l'évolution continue des besoins des enfants. (Bases légales parfois lourdes et contraignantes, organisation et financement des SAS, du service d'intégration et des différentes formes d'appuis, cloisonnement des structures, cloisonnement de l'organisation de l'école entre EE, EP et CO, entre cercles scolaires et arrondissements, ...)

### **Fonctionnement coordonné au service de l'établissement.**

Les secteurs doivent redéfinir leur fonctionnement et leur rôle dans le cadre d'un concept cantonal. Ainsi on développera de nouvelles conditions permettant aux différents intervenants de fonctionner et de s'impliquer, en co-responsabilité, au sein de l'établissement. Pour ce faire, il faudra revoir le fonctionnement et le financement de toutes les mesures d'aide.

*Le concept cantonal devra prévoir un calendrier pour la mise en place des nouvelles structures. Il fixera également le partage des responsabilités en fonction des niveaux de décisions. Ainsi l'adaptation des différents contrats sera confiée à la DICS /SRess, alors que la mise en vigueur d'un nouveau concept des mesures d'aide coordonnées au service de l'établissement sera de la compétence des inspecteurs et inspectrices, du SEnOF et des directions des SAS. Dans ce cas, on procédera par directives officielles, ayant un caractère contraignant, reposant sur de solides bases théoriques et pratiques exposées dans le « concept cantonal ».*

### **Disparités dans le financement**

D'une part, les enseignants de soutien sous contrat DICS (MCDI, enseignants d'appui, de cours de langue, enseignants spécialisés) ;  
D'autre part, les SAS et enseignants spécialisés dépendant partiellement du financement par l'Al.

### **Revoir les bases légales et les modes de financement.**

## Annexe 4<sup>3</sup>

### **Trop d'intervenants dans une même classe nuit au bon fonctionnement.**

Ce constat est souvent évoqué comme un point faible du système en vigueur. On touche ici au fameux « paradoxe » de l'aide. En voulant répondre de manière parfois non concertée aux différentes sollicitations du corps enseignant et des parents, les nombreuses interventions dans les classes rendent la gestion des apprentissages fort complexe et nuisent finalement aux enfants qu'il faut aider.

### **Agir en termes de projet pédagogique.**

Un projet pédagogique individualisé pour répondre aux besoins de l'élève détermine le type d'aide (améliorer l'analyse des besoins de chacun et replacer l'enseignant et l'établissement – leurs ressources – au centre de la réflexion et de l'action, formation des enseignants, fonctionnement et apport du réseau). Différenciation. La mise en place du projet devra tenir compte des besoins de l'enfant, mais également des besoins de la classe et de l'enseignant. Un suivi régulier du projet permettra d'adapter les formes d'aide en tout temps et de manière à répondre à l'évolution de l'enfant, du groupe ou de la classe.

### **Responsabilisation et rôle des intervenants à clarifier.**

Le système d'aide actuellement très cloisonné ne permet pas de développer des synergies entre les différents partenaires. Ceci a souvent pour effet d'augmenter les examens, bilans et séances de décisions, colloques, interventions individuelles,... au détriment d'une prise en charge efficace et concertée répondant aux besoins des élèves et de leurs enseignants.

### **Redéfinir les rôles.**

Les modes de fonctionnement et d'intervention doivent être repensés.  
Développer des équipes pluridisciplinaires au niveau des établissements.  
Définir des modèles clairs et adaptés aux nouvelles structures de l'école : régions d'inspection des écoles, travail sur l'établissement en priorité.

## Annexe 4<sup>4</sup>

<p><b>ANALYSE DES BESOINS FRACTIONNEE</b></p> <p>Il s'agit d'une analyse encore fractionnée réalisée par le maître titulaire ainsi que différents intervenants et spécialistes qui ne peuvent que difficilement partager leurs observations pour en faire un tout cohérent. Le document « Processus d'évaluation continue des besoins des élèves en difficulté et d'octroi de mesures d'aide » donne bien la piste à suivre mais le travail en réseau souhaité n'est pas organisé au point d'assurer son fonctionnement dans chaque situation à analyser. On en reste au niveau de l'intention.</p>	<p><b>ANALYSE DES BESOINS EN RESEAU</b></p> <p>Il faudrait aller au-delà de l'intention et formaliser la démarche d'analyse des besoins en réseau sous la forme d'un concept théorique et pratique clair applicable pour chaque situation à analyser. L'usage d'outils d'observation normalisés utilisables par les enseignants titulaires et par les enseignants responsables des cours de langue, appuis et soutien MCDI serait aussi fort utile pour permettre un travail en réseau efficace.</p> <p>Renforcement de l'utilisation du document « Processus d'évaluation continue des besoins des élèves en difficulté et d'octroi de mesures d'aide » disponible dans l'enveloppe administrative (Réf. 120).</p>
<p><b>FORMATION DES ENSEIGNANTS LACUNAIRE</b></p> <p>Hormis les spécialistes SAS et MCD/MCDI, il n'existe pas de formation spécifique pour les enseignants actifs dans les mesures d'aide. Il est donc parfois difficile d'être reconnu à sa juste valeur dans son rôle de maître d'appui.</p> <p>Les formations continues spécifiques aux personnes actives dans les mesures d'aide sont rares. Surtout, elles ne concernent pas le développement des capacités à travailler en réseau de spécialistes au service du bon fonctionnement des établissements scolaires réguliers.</p>	<p><b>FORMATION SPECIFIQUE DES ENSEIGNANTS</b></p> <p>Elaborer un concept clair pour la formation de tous les personnels actifs dans l'aide aux enfants en difficulté scolaire sachant qu'ils doivent impérativement travailler en réseau pour être efficaces</p> <p>Dans le même esprit, élaborer un concept clair pour la formation <i>initiale</i> et continue des enseignants de classes régulières et des personnels actifs dans l'aide aux enfants en difficulté scolaire en veillant à proposer le développement des connaissances et des pratiques pluridisciplinaires nécessaires au fonctionnement des réseaux d'aide. <i>Ce travail sera élaboré en étroite collaboration avec la HEP.</i></p>

# Annexe 5<sup>1</sup>

## A) SYNTHÈSE GÉNÉRALE 2007 - 2008

	FRANCOPHONE % TOTAL ÉLÈVES SCOLARISÉS		ALEMANIQUE % TOTAL ÉLÈVES SCOLARISÉS		CANTON		
Population EE	2663	7.52%	979	2.76%	3642	10.29%	
Population EP y.c. CLASSE de DÉV.	15029	42.45%	5014	14.16%	20043	56.62%	
Population CO	7683	21.70%	2874	8.11%	10557	29.82%	
1) TOTAL ENS. OBLIGATOIRE "ORDINAIRE"	25375	71.72%	8867	25.90%	34242	96.74%	
A) Ens. spécialisé canton	720	2.05%	159	0.45%	879	2.50%	% sur Total 35121
Ens. spécialisé hors canton	24	0.06%	29	0.08%	53	0.15%	
Intégration	168	0.47%	55	0.15%	223	0.63%	
2) TOTAL ENS. SPÉCIALISÉ	912	2.59%	243	0.69%	1155	3.28%	
TOTAL ELÈVES ENS. ORDINAIRE + A)	26095	74.30%	9026	25.70%	35121	100%	
Appuis	1227	4.84%	151	1.70%	1378	4.02%	
Cours de langue	810	3.19%	466	5.26%	1276	3.73%	
MCDI	625	2.46%	233	2.63%	858	2.51%	
Classe de développement	349	1.38%	218	2.46%	567	1.66%	% sur Total ens ord.
SAS logopédie	1891	7.45%	1088	12.27%	2979	8.70%	
SAS psychologie	2069	8.15%	948	10.69%	3017	8.81%	
SAS psychomotricité	436	1.72%	155	1.74%	591	1.72%	
TOTAL MESURES D'AIDE ORDINAIRES	7407	29.19%	3259	41.68%	10666	31.15%	

## Annexe 6

### **Définition des termes et des concepts en lien avec la terminologie uniforme de l'accord intercantonal du 25 octobre 2007.**

Les termes définis dans la liste de la CDIP sont ceux dont une compréhension identique dans toute la Suisse constitue une garantie de coordination lors de la mise en œuvre de l'accord intercantonal.

Pour le travail de réflexion, nous invitons le lecteur du présent rapport à se référer avant tout aux définitions des termes suivants figurant dans la liste de la CDIP :

- école ordinaire – *Regelschule*
- école spécialisée – *Sonderschule*
- enseignement spécialisé – *Sonderschulung*
- logopédie – *Logopädie*
- mesures renforcées – *verstärkte Massnahmen*
- procédure d'évaluation standardisée pour la détermination des besoins individuels – *standardisiertes Abklärungsverfahren zur Ermittlung des individuellen Bedarfs*
- psychomotricité – *Psychomotorik*
- scolarisation intégrative – *integrative Schulung*
- soutien – *Unterstützung*

## Annexe 7<sup>1</sup>

### Processus d'évaluation continue des besoins et d'octroi de mesures d'aide :

#### « PROCEVAL »

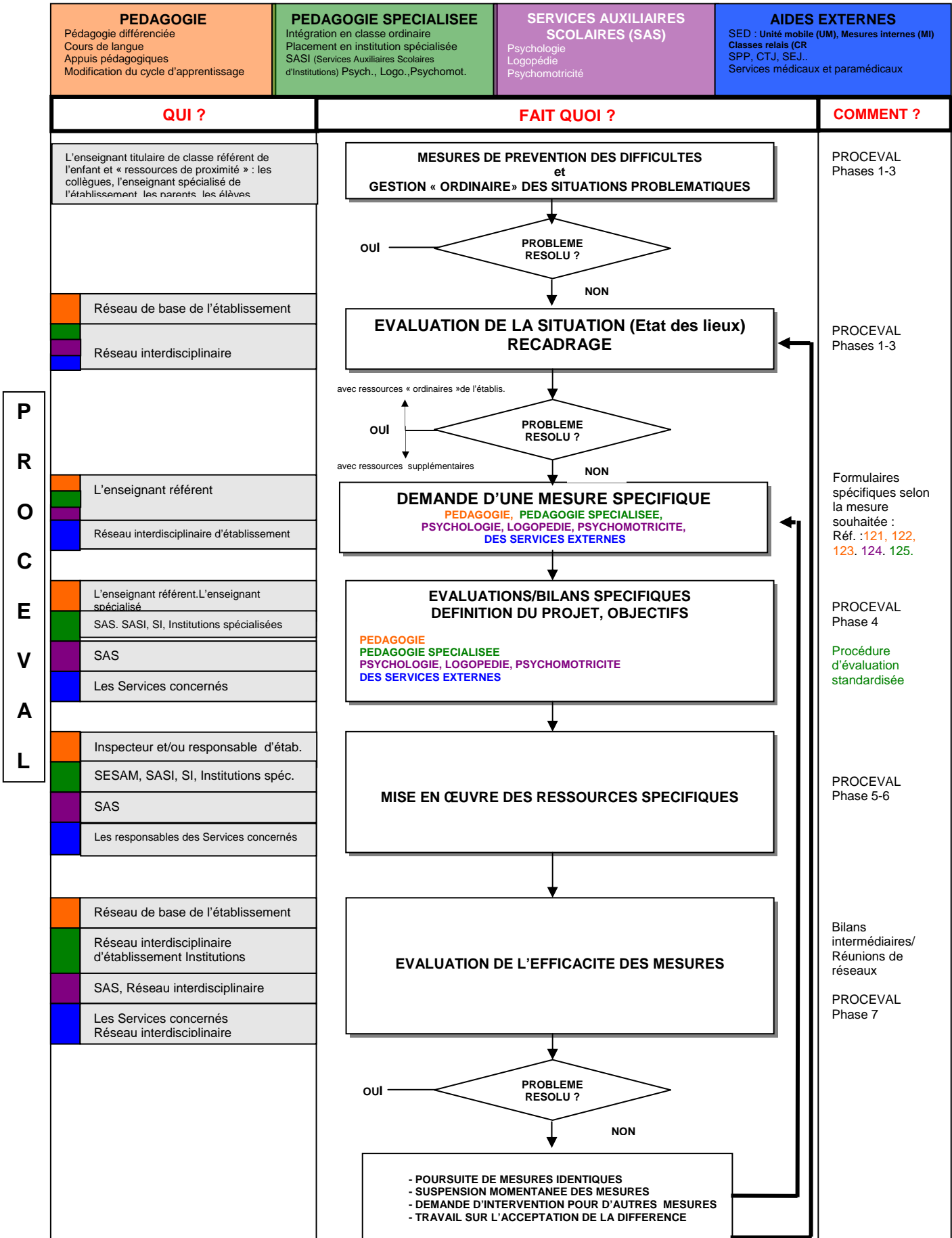
Principe : Le processus est fondé sur un esprit de partenariat, de partage de compétences destiné à remplacer la délégation de responsabilité d'un intervenant à un autre, d'une instance à une autre.

PHASES	DEMARCHES
1	Rassembler toutes les données (observations, dossiers, rapports, mesures prises antérieurement, informations diverses...) concernant la situation et/ou l'enfant ayant des besoins particuliers.
2	Identifier les diverses représentations que les partenaires concernés, y compris l'enfant et ses parents, ont de la situation.
3	Co-construire avec les partenaires concernés une définition commune de la situation à partir des différentes représentations individuelles. Si possible, mobiliser, sur cette nouvelle base, les ressources du milieu scolaire, familial et social susceptibles d'améliorer la situation.
4	Procéder, si nécessaire, aux évaluations/bilans dans les champs de compétences spécifiques des prestataires de mesures d'aide afin de déterminer les besoins.
5	Construire ensemble un projet de changement en attribuant en termes de ressources, à la personne et/ou au groupe concerné, ce qu'il faut, quand il le faut, pour la durée nécessaire.
6	Accompagner les parents, les enseignants et les intervenants dans leur relation ( <i>indifférence, déni, refus, acceptation, recherche de sens...</i> ) à la situation de l'enfant.
7	Evaluer l'efficacité des mesures d'aide mises en place et les adapter à l'évolution des besoins : <ul style="list-style-type: none"><li>- fin de l'intervention car la situation a évolué favorablement</li><li>- poursuite de mesures identiques</li><li>- suspension momentanée des mesures</li><li>- demande d'intervention pour d'autres mesures</li><li>- travail sur l'acceptation de la différence</li></ul>

**N.B. :** les interventions des phases 1 et 2 constituent déjà des mesures d'aide. Ce recadrage peut suffire à la résolution de certaines situations.

# Annexe 7<sup>2</sup>

## PROCEDURES A L'EE, EP ET SEC. I POUR LES DIFFERENTS TYPES DE MESURES D'AIDE





Service de l'enseignement obligatoire de langue française

**P**ilotage d'**E**tablissement et **C**onduite de **P**rojets  
à l'école enfantine et primaire

*Texte général d'orientation*

*avril 2008*



- 1. Objectifs de l'école publique**
- 2. Vers la notion d'établissement**
- 3. Une approche multiple au service du développement de l'école**
- 4. Responsable d'établissement : différents domaines d'action**
- 5. Démarches de projet d'école**
- 6. Délai de mise en œuvre**

Annexes :

- 1. Octroi des ressources**
- 2. Cadre de la formation du responsable d'établissement**
- 3. Schéma d'écriture, de validation et de réalisation d'un projet d'établissement**

### **1. Objectifs de l'école publique**

*Visées du système éducatif*

L'école obligatoire a pour mission essentielle d'assurer la formation des enfants et des jeunes. Sa visée est d'amener tous les élèves à développer au mieux leurs potentialités, tant dans le domaine cognitif (instruction) que dans celui de leur développement personnel et de leurs compétences sociales (éducation).

*Cadre de référence*

Les textes fondateurs que sont la loi scolaire fribourgeoise, les plans d'études, le concept d'éducation générale, l'Accord intercantonal sur la scolarité HarmoS<sup>14</sup> et la Convention scolaire romande, en particulier par la déclaration générale de la CIIP sur l'école publique de janvier 2003<sup>15</sup>, font référence. Complété par d'autres lois, telle la loi sur la santé et la loi sur la jeunesse, chacun d'eux décrit les objectifs de formation à atteindre, aussi bien dans le domaine des apprentissages (domaine cognitif) que dans celui des démarches éducatives.

*Dispositifs d'encadrement et de pilotage*

L'atteinte des objectifs susmentionnés est étroitement liée à la qualité du fonctionnement du système éducatif. Celle-ci dépend, dans une large mesure, des compétences des enseignants<sup>16</sup>, de leur engagement et de la confiance accordée par les parents et, de manière élargie, par le milieu social dans lequel évolue l'école. Elle dépend aussi de la pertinence des moyens didactiques et de l'utilisation efficiente des ressources, en particulier des dispositifs de pilotage et d'encadrement mis en œuvre aux différents niveaux du système éducatif, qu'il s'agisse de l'établissement, du

---

<sup>14</sup> Actuellement en phase de ratification auprès des Parlements cantonaux

<sup>15</sup> Les travaux relatifs au Plan d'études et aux standards en éducation, conduits en Romandie et en Suisse, viendront compléter ces références dans les prochaines années.

<sup>16</sup> Le terme enseignant est à lire au féminin et au masculin. Seul le masculin est utilisé par simplification d'écriture.

cercle scolaire, de l'arrondissement de l'inspection des écoles ou du Service de l'enseignement obligatoire.

*Conditions  
cadres*

Ressources humaines, ressources matérielles, structures et dispositifs de pilotage et d'encadrement sont ainsi réunis sous le terme général de *conditions cadres* du système éducatif. L'objet du présent texte d'orientation n'est pas de les traiter en entier ; il concerne avant tout l'instauration de structures de pilotage et la validation de démarches de projet, l'une et l'autre s'articulant entre elles en vue d'une mise en œuvre plus efficiente des ressources à disposition.

## **2. Vers la notion d'établissement**

*Une entité  
propre*

Les acquis tirés des démarches expérimentales conduites sur une base volontaire depuis une dizaine d'années dans la partie francophone du canton ainsi que les apports des recherches des Sciences de l'éducation dans le domaine de l'innovation scolaire<sup>17</sup> ont démontré l'importance de considérer l'école comme une entité pédagogique fonctionnelle et non comme la juxtaposition d'éléments distincts. C'est au sein de cette entité, reconnue comme telle, que les adultes concernés, enseignants, autorités scolaires, intervenants extérieurs, services auxiliaires scolaires et parents s'approprient davantage les buts visés par l'institution. L'implication des personnes de terrain est la caractéristique d'une démarche professionnelle ; elle va de pair avec une plus grande identification des personnes concernées au fonctionnement de l'établissement.

---

<sup>17</sup> Barrère, A. (2002b). *Pourquoi les enseignants ne travaillent-ils pas en équipe ?* Sociologie du travail, 44, 481-497  
Awecker, P., Schratz, M. & Weiser B. (2002). *La roue motrice du développement scolaire et de l'enseignement.* Publié in : Journal für Schulentwicklung, 4/2002. Pilonel, M. et Rouiller, J. (2007). *La conception de projets pédagogiques favorise-t-elle le développement de compétences professionnelles ?* In F. Cros (Dir), *L'agir innovatif.* Bruxelles : De Boeck

## Annexe 8<sup>4</sup>

*Aux bénéfices multiples*

Cette vision de l'école en tant qu'établissement confère ainsi son importance à la gestion scolaire comprise au sens large qui vise :

- un sens plus développé de la responsabilité, tant individuelle que collective;
- une meilleure cohérence des actions éducatives et pédagogiques par la conduite de démarches plus explicites et davantage concertées, s'appuyant, si nécessaire, sur l'apport de ressources extérieures;
- le développement d'un climat d'école favorable aux apprentissages et à l'épanouissement des personnes;
- un pilotage efficace et approprié des questions relevant de la conduite de l'établissement, de la communication interne et externe ainsi que du déroulement harmonieux de la vie scolaire ;
- la volonté et la capacité de tirer régulièrement les leçons des expériences passées dans une optique de réinvestissement.

*Aux défis bien réels*

Le pilotage de l'établissement au même titre que l'approche collective d'un projet d'établissement sont des activités complexes qui demandent attention et investissement. Les difficultés n'en sont pas absentes ; il n'y a ni solution toute faite ni panacée en la matière. Chaque enseignant doit aussi être respecté dans sa sensibilité personnelle et dans l'expression propre de ses ressources et de ses compétences<sup>18</sup>. Aller vers le tout collectif peut générer une grande dépense de temps et d'énergie. Il convient donc de dégager des priorités, tout en étant attentif aux conflits d'opinion et de valeurs ainsi qu'aux tensions s'exprimant sur le plan relationnel.

*A la recherche d'un équilibre*

La qualité du fonctionnement de l'établissement dépend sans doute de l'état d'esprit des personnes qui y travaillent et de leur volonté d'œuvrer en professionnel. Elle dépend également des relations établies avec les différents partenaires de l'école, autorités scolaires et parents d'élèves avant tout. Elle dépend, enfin, de la pertinence des structures ou des dispositifs qu'il convient de mettre en place.

Un équilibre est donc à trouver d'une part entre l'engagement individuel et la nécessaire autonomie qui l'accompagne et, d'autre part, le pilotage de l'établissement scolaire sous ses différentes composantes.

### **3. Une approche multiple au service du développement de l'école**

*Du projet expérimental au fonctionnement régulier de l'établissement*

Les différentes démarches de projet d'établissement sont appelées désormais à se généraliser sur l'ensemble de la partie francophone du canton. Ces démarches, de par leur diversité d'approche, rendent nécessaire la recherche d'un dénominateur commun, la stabilisation des concepts utilisés, la redéfinition des fonctions instituées et la simplification des termes utilisés (répondant, correspondant, responsable, délégué, chef de bâtiment,...).

---

<sup>18</sup> Ce qui ne saurait être compris comme l'expression d'un engagement minimal ou l'acceptation par l'Institution scolaire de compétences moindres

## Annexe 8<sup>5</sup>

Ainsi, la nouvelle configuration des établissements scolaires vise à la fois :

- à assurer les conditions d'un fonctionnement adéquat des établissements scolaires ;
- à soutenir la démarche de projet d'établissement.

*Une école pilotée*

Le **pilotage d'un établissement scolaire** revêt un caractère permanent et constitue une réponse à des attentes apparaissant de manière assez semblables dans tous les établissements scolaires, attentes qui dépassent le cadre strict des classes prises individuellement. Il s'agit de toutes les questions relatives à la conduite de l'établissement, à son organisation, à l'animation et à la coordination pédagogiques, à une bonne communication des informations, soit à l'interne de l'établissement comme vers les différents partenaires extérieurs. Il s'agit aussi d'assurer un déroulement harmonieux de la vie scolaire (climat d'école), la mise sur pied des activités culturelles ou sportives, la conduite des actions santé et prévention, l'organisation des moments festifs et des rencontres propres à l'établissement,...

*Aide à la prise en charge des comportements les plus difficiles*

Par ailleurs, la ou les réponses à apporter aux situations difficiles posées par le comportement problématique récurrent de certains élèves interpellent aussi l'établissement scolaire dans son ensemble. Il convient soit de trouver les réponses à l'interne de l'établissement soit de mettre à sa disposition des moyens sous forme d'aide à la prise en charge et au suivi des élèves concernés. Des ressources peuvent désormais être proposées aux établissements scolaires par la DICS, via le Service de l'enseignement obligatoire et par l'inspection scolaire. Il reviendra aux responsables d'établissement de favoriser et d'organiser leur mise en œuvre.

*Animation du réseau des soutiens internes à l'établissement*

Le principe d'intégration édicté par le concordat suisse (CDIP) et la coordination optimale des mesures d'aide exigera le renforcement des structures organisationnelles au niveau de l'établissement scolaire. Dans le cadre de la RPT<sup>19</sup> et de la réorganisation de l'enseignement spécialisé, le canton est invité à prévoir les ressources supplémentaires pour décharger les responsables d'établissement d'une partie de leur charge d'enseignement pour être à même de gérer ces aides et d'aider à leur organisation interne.

*La conduite d'un projet comme caractéristique de l'établissement*

**Les projets d'établissement**, caractérisés par leur rôle mobilisateur et rassembleur, mettent l'accent sur des projets pédagogiques particuliers qui concernent les aspects didactiques et éducatifs. Ils traitent des thèmes relatifs aux apprentissages scolaires ou à la formation en général et procurent un savoir propre à l'établissement. La durée de la conduite d'un projet peut varier entre trois et quatre ans ; sa portée, au contraire, devrait déboucher sur une certaine durabilité des effets. La conduite de projet apporte la dynamique propre à favoriser l'instauration d'une culture d'établissement orientée vers le développement de la qualité et l'amélioration des apprentissages.

---

<sup>19</sup> Rapport final du groupe de travail « Organisation de l'enseignement spécialisé et des services auxiliaires », avril 2007

*Une articulation à buts multiples au service de l'école*

Le **pilotage de l'établissement** tient compte des multiples aspects, domaines et champs d'activité propres au fonctionnement d'un établissement scolaire. Ces approches sont complémentaires par leurs nombreuses interactions. Elles sont susceptibles de déployer leurs effets au bénéfice des autres : la gestion, par exemple, rend possible la démarche de projet en libérant cette dernière d'un certain nombre de tâches récurrentes, surtout liées à l'organisation scolaire.

Dès lors, il convient d'agir sur ces différents aspects et de répondre de manière la plus optimale possible aux attentes et aux sollicitations posées à l'école aujourd'hui. En dépassant les démarches expérimentales conduites à ce jour, l'objectif visé est de généraliser d'ici cinq ans, soit 2013, le cadre donné désormais à l'école primaire<sup>20</sup> et à tracer ainsi les perspectives de développement de l'école francophone fribourgeoise.

#### **4. Responsable d'établissement : une fonction dans trois domaines d'action**

*Le responsable d'établissement*

Afin d'assurer le fonctionnement de l'établissement compris dans sa globalité, un enseignant est nommé en tant que responsable d'établissement. En lien avec les autorités scolaires locales et sous la responsabilité de l'inspecteur des écoles, le responsable d'établissement a pour tâche d'assumer les fonctions suivantes.

*Fonctions du responsable d'établissement*

##### **1. Pilotage de l'établissement et conduite de l'équipe enseignante :**

- Assurer la coordination des diverses tâches administratives liées au fonctionnement de l'établissement.
- Veiller à la planification des activités mises en place dans et par l'établissement.
- Assurer le fonctionnement de l'équipe enseignante dans le cadre de l'établissement et veiller à la cohérence des actions entreprises.
- Appuyer les collègues dans la gestion de situations scolaires particulières ou problématiques.

##### **2. Coordination pédagogique et gestion du projet d'établissement :**

- Assurer la mise en place et le suivi du projet d'établissement.
- Veiller à la mise en œuvre cohérente des mesures institutionnelles.

---

<sup>20</sup> Selon l'Accord intercantonal HarmoS, il est prévu de ne parler désormais que d'école primaire, à partir du moment où l'école enfantine sera rattachée au premier cycle primaire.

### 3. Représentation et communication

- Fonctionner en tant qu'interlocuteur privilégié entre l'établissement et l'autorité scolaire et les différents partenaires de l'école.
- Assurer la communication à l'interne et à l'externe.

#### *Désignation*

Le responsable d'établissement, enseignant reconnu par ses pairs, est engagé par la DICS, sur la base des préavis des autorités scolaires, de la ou des communes concernées, de l'inspecteur des écoles et du Service de l'enseignement obligatoire, au terme d'une procédure comprenant une mise au concours du poste.

L'expérience requise pour le candidat est de 5 ans d'enseignement, exercés en principe à plein temps, mais au moins à 80%.

Il s'engage pour une durée de 5 ans au minimum, une fois sa formation terminée.

#### *Responsabilité*

Les tâches du responsable d'établissement portent sur les trois domaines présentés ci-dessus qui constitueront les éléments clefs du descriptif de fonction. Le responsable d'établissement se porte garant du bon fonctionnement de l'établissement sous ses différents aspects. Il n'a pas à se substituer à la responsabilité individuelle et collective des enseignants<sup>21</sup>. Selon la situation, les besoins et la taille de l'établissement, il peut s'appuyer sur un collègue enseignant (le répondant du projet, voir en p. 8) ou sur un groupe de pilotage. Cette délégation de compétences concerne en priorité la conduite du projet d'établissement.

#### *Décharges*

Le responsable d'établissement est au bénéfice d'une décharge qui varie selon la taille de l'établissement<sup>22</sup> (cf. annexe 1). Cette décharge peut faire l'objet d'une délégation de compétences.

40 % des unités de décharge au moins doivent être consacrées à la coordination pédagogique et à la gestion d'un projet d'établissement.

#### *Formation et revalorisation salariale*

Une formation traitant des principaux aspects de la fonction de responsable d'établissement est mise sur pied par le SEnOF (cf. annexe 2). Organisée en modules, tous obligatoires, cette formation comprend une quinzaine de jours complétés par des analyses de pratique et un travail personnel ; elle se déroule sur deux ans. Le service de la formation continue de la HEP peut être mandaté à cette fin. L'obtention d'une revalorisation salariale est conditionnée par le suivi de la formation.

D'autres formations peuvent être reconnues équivalentes, en particulier la formation romande de cadres des institutions de formation (FORDIF) récemment mise sur pied.

---

<sup>21</sup> Les responsabilités de chaque enseignant sont décrites dans le document « Description de fonction » de la DICS, établi en référence au Règlement relatif au personnel enseignant (RPens) du 6 juillet 2004.

<sup>22</sup> Le critère retenu est le nombre de classes EE et EP ; voir. tableau présenté dans l'annexe 1

## Annexe 8<sup>8</sup>

Accompagne-  
ment et suivi

La coordination des responsables d'établissement est assurée par l'inspecteur des écoles, en particulier par le biais des conseils d'arrondissement. L'inspecteur veille à la qualité du pilotage des établissements scolaires sous ses différents aspects.

### 5. Conduite de projets d'établissement

Objectifs

Le projet d'établissement est à la fois un instrument de réflexion, de formation, d'action et d'évolution des pratiques pédagogiques. Sa conduite, par les interactions qu'elle suscite, contribue à créer une culture d'établissement et dote les acteurs concernés de compétences clefs dans les domaines qui ont été l'objet d'une investigation particulière.

Domaines

Les projets d'établissement portent **sur l'ensemble des questions pédagogiques**, à savoir :

- **démarches didactiques** : méthodes de travail et stratégies d'apprentissage, développement de dispositifs d'enseignement-apprentissage au sein des différents domaines et disciplines d'enseignement, rôle de l'enseignant, rôle de l'élève, résultats scolaires, réponses aux difficultés scolaires, ...
- **démarches éducatives** : climat d'école, aspects relationnels, réflexions sur les valeurs et sur l'éthique, développement de l'estime et de la maîtrise de soi, promotion de la santé et prévention des comportements à risque,...

Le projet d'établissement influe sur l'identité professionnelle des enseignants : les questions de coopération, d'intervision et d'analyse de pratiques, de formation continue, d'activation du réseau d'aide..., sont au cœur de ces processus.

Démarrage  
et mise en  
œuvre

Au démarrage d'une démarche de projet, les enseignants conduisent tout d'abord une réflexion sur les caractéristiques et les besoins de leur établissement scolaire, ainsi que sur la qualité de la coopération interne. Cette analyse permet de dégager des attentes et des priorités en rendant plus explicites les options pédagogiques tant éducatives que didactiques communes qu'il convient de renforcer ou de développer dans l'établissement scolaire.

Validation du  
projet

Les établissements s'engagent dans la conduite d'un projet selon deux entrées possibles :

- soit en participant au cours d'été « *Conception, construction et rédaction d'un projet d'établissement* ».
- soit en travaillant sur leur propre site, en principe avec un accompagnement.

Une fois le projet formalisé selon le canevas d'écriture prévu à cet effet, ce dernier est remis à l'inspecteur scolaire dans le but d'être validé. C'est un groupe composé de deux inspecteurs scolaires (l'inspecteur concerné par

l'établissement et l'un de ses collègues) et d'un représentant du dispositif d'accompagnement des projets (DAPE, cf. définition ci-après) qui a la responsabilité de la validation.

Après l'analyse du projet par le trio mentionné, les deux inspecteurs rencontrent l'équipe des enseignants de l'établissement pour l'entretien de validation.

En cas de non validation, des remédiations sont demandées par le trio qui a procédé à l'analyse du projet (cf. annexe 3).

### *Canevas d'écriture*

Elaboré par la Conférence des inspecteurs et les membres du DAPE, ce canevas décrit en détail la mise en œuvre d'un projet d'établissement ainsi qu'une procédure d'évaluation interne et externe à celui-ci. Y figurent également les finalités du projet, les priorités retenues, les éléments de mise en œuvre et de conduite, les modalités de communication et les indicateurs qui serviront d'évaluation.

### *Dispositif d'accompagnement et mise en réseau*

Les enseignants sont soutenus dans leur démarche par un accompagnement et une mise en réseau assurés par le dispositif d'accompagnement des projets d'école (DAPE). Ce dernier est formé de deux instances : le DAF<sup>23</sup> et l'équipe EG<sup>24</sup>. Le DAF traite en priorité les projets de nature didactique, l'équipe EG, en priorité les projets de nature éducative. Ces deux instances collaborent de manière régulière, y compris avec la Conférence des inspecteurs.

Le responsable d'établissement, s'il assume lui-même la conduite du projet, ou le répondant du projet d'établissement participe à la mise en réseau des différents projets assurée par le DAPE. Cette mise en réseau a pour but d'aider les enseignants à mettre en œuvre leur démarche, à analyser les difficultés rencontrées, à y apporter des réponses adéquates, à échanger sur leurs pratiques et à réaliser leur auto-évaluation. Le réseau concourt au développement d'une identité professionnelle collective.

Le Conseil d'arrondissement est un dispositif qui permet également de mettre les écoles en réseau, mais à l'intérieur d'un même arrondissement. Il est géré par l'inspecteur scolaire. Tous les responsables d'établissement y participent accompagnés, le cas échéant par le répondant du projet d'établissement.

### *Forum*

Un forum est régulièrement organisé pour intensifier la mise en réseau des écoles conduisant des projets d'établissement. Destiné à mettre en évidence les réalisations des différents projets, le forum permet de reconnaître le travail effectué, tout en favorisant l'échange d'expériences. Il est aussi un lieu de débat où se confrontent les différentes représentations et options pédagogiques des équipes enseignantes. Le forum sert aussi à stimuler la mise en œuvre de nouveaux projets.

---

<sup>23</sup> DAF : anciennement, dispositif d'accompagnement fribourgeois des écoles en projet, constitué de collaborateurs du SEnOF.

<sup>24</sup> Equipe EG : équipe chargée de la mise en œuvre du concept d'éducation générale portant sur les différents domaines du champ éducatif, également constituée de collaborateurs du SEnOF.



## Annexe 8<sup>10</sup>

Il est organisé à période régulière par le DAPE et le SEnOF ; chaque établissement est invité à y participer.

*Auto-  
évaluation*

**Dans le but d'analyser leurs pratiques et de rendre compte de leur progression, les écoles procèdent, en fin d'année, à une auto-évaluation de leur projet, réajustent leurs objectifs et définissent leurs priorités pour l'année suivante. Toutes les informations recueillies sont consignées par écrit dans un rapport élaboré selon le canevas d'écriture, remis à l'inspecteur scolaire et au DAPE.**

*Evaluation  
externe*

**Périodiquement, une évaluation est conduite par une équipe extérieure à l'établissement, constituée à cet effet. Cette évaluation a pour but de rendre compte de la qualité du fonctionnement de l'établissement scolaire, en particulier de la cohérence des démarches conduites, des résultats obtenus et des acquis du ou des projet-s d'établissement.**

Cette procédure est complémentaire à celle de l'évaluation conduite par les enseignants (à l'interne de l'établissement) et du suivi effectué par l'inspecteur des écoles. L'évaluation externe donne à l'établissement les informations utiles à l'élaboration de nouvelles priorités, dégagent des pistes de travail et de recherche. Elle s'inscrit dans une démarche de reconnaissance professionnelle des équipes enseignantes

### **6. Délai de mise en œuvre**

La généralisation de la nouvelle configuration des établissements scolaires soulignant les différents domaines de leur pilotage incluant en particulier la conduite de projet est à réaliser au plus tard à la rentrée scolaire 2013 dans tous les cercles scolaires de la partie francophone du canton de Fribourg, sous réserve de l'acceptation de l'entrée en vigueur de la loi scolaire actuellement en phase de révision. Le développement de ce processus est également lié à l'octroi des ressources budgétaires annuelles.

Léon Gurtner  
Chef de Service

Isabelle Chassot  
Conseillère d'Etat, Directrice

Fribourg, avril 2008

Annexes mentionnées en première page



## **Formation du responsable d'établissement**

La formation initialement prévue dans le document « Texte d'orientation d'avril 2008 » a finalement été confiée à la FORDIF. En conséquence, le programme fribourgeois est remplacé par le document « FORDIF, présentation générale de la formation et des modules du *Certificate of Advanced Studies (CAS)*, présenté dans le doc ci-dessous.



FORDIF+++Maquett  
e+CAS+VF+2009.03

Qualitätsentwicklung in Kindergarten und Primarschule

**Funktionendiagramm 2006<sup>plus</sup>**



**Auszug aus dem  
„Konzept für die Schulleitung in KG und PS“**

### März 2006

Steuergruppe Schulleitung ESKD

#### **Aufgaben und Kompetenzen**

Den Schulen werden grösserer Gestaltungsraum und mehr Autonomie gewährt. Jede Schule hat somit die Möglichkeit, sich besser auf die lokalen Besonderheiten auszurichten und auf die Anforderungen vor Ort wirksamer zu reagieren. Der Ausbau der Autonomie der Schulen verlangt wie aufgezeigt eine Führung mit erweiterten Kompetenzen. In der Beschreibung der Ist-Situation wurde auf die Notwendigkeit einer Klärung der Schnittstellen - besser noch der Kontaktfelder - der an der Schule agierenden Partner hingewiesen. Klare Rollenzuteilung, die Unterscheidung von strategischen und operativen Aufgaben und definierte Kompetenzen erleichtern das Zusammenleben und Handeln in der Schule und erhöhen die Wirksamkeit der Arbeit.

Nach dem Vorbild von anderen Kantonen hat die Steuergruppe die Aufgaben und Kompetenzen den verschiedenen Partnern der Schule zugeordnet und in einem Funktionendiagramm festgehalten. Den vorliegenden Versionen des Funktionendiagramms ging ein langer Aushandlungsprozess in der Steuergruppe voraus.

Das Funktionendiagramm 06<sup>plus</sup> stützt sich auf den heute gültigen Gesetzesgrundlagen (Gesetz und Reglement) ab. Es regelt das schulische Handeln der Einzelschule bis zur vorgesehenen Gesetzesänderung, die für 2007/8 vorgesehen ist.

Nach der Revision des Schulgesetzes und der Verankerung der Schulleitung im Schulgesetz wird das Funktionendiagramm 06<sup>plus</sup> vom FD 08<sup>plus</sup> abgelöst. Letzteres baut formal und inhaltlich auf dem FD 06<sup>plus</sup> auf, wurde aber mit zusätzlichen Aufgaben erweitert und sieht für die Schulleitung einen Ausbau der Kompetenzen vor. Wie diese Phase geplant ist und umgesetzt wird, wird im Kapitel 8 ausführlich erklärt.

#### **Funktionendiagramm der Schulleitung KG/PS Deutschfreiburg**

##### **Bedeutung des Funktionendiagramms**

Das Funktionendiagramm ist ein einfaches Organisationsinstrument und listet die häufigsten und wichtigsten Aufgaben innerhalb der Schulorganisation auf. Es stellt eine ganzheitliche Übersicht der Aufgaben und der Kompetenzen aller involvierten Stellen dar. Das Prinzip der Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung kann mit dem Funktionendiagramm gut abgebildet werden. Wie eine Aufgabe wahrgenommen wird, ist aber letztlich immer eine Frage des Stils und kann im FD nicht festgehalten werden. Alles, was nicht geregelt ist, wird in Selbstverantwortung wahrgenommen.

Das Funktionendiagramm wurde nach dem Grundsatz der Trennung von strategischer und operativer Führung erstellt. Für die strategische Führung ist die Schulkommission zuständig, für die operative die Schulleitung unter Einbezug des Teams.

## Annexe 9<sup>3</sup>

In der Umsetzungsphase wird das Funktionendiagramm auf seine Tauglichkeit im Schulalltag überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Es soll auch als Grundlage dienen zur Erweiterung nach den lokalen und schulspezifischen Bedürfnissen.

### Erklärung zu den Funktionen

<b>E:</b> Entscheid	Genehmigung, formeller Entscheid. Pro Aufgabe gibt es nur ein „E“ (Ausnahme: Fördermassnahmen für Lernende)
<b>E<sub>1</sub>:</b> Letztverantwortung	In einem Teamprozess, den die Leitung moderiert, trägt diese die Verantwortung für die Entscheidungsfindung und einen mehrheitsfähigen Entscheid.
<b>D:</b> Durchführen	Operative Ausführung: erarbeiten und vorbereiten von Unterlagen, Moderationsaufgaben, vorbereiten von Entscheidungsgrundlagen.
<b>A:</b> Antragsrecht	Teil des Entscheidungsprozesses, der Antrag geht von Einzelpersonen oder einer Gruppe an die Entscheidungsebene (E).
<b>B:</b> Bewilligen	Die Bewilligung wird nach einem Entscheid auf Stufe Schule von der nächst höheren Instanz erteilt, weil dies vom Gesetz her so vorgesehen ist (z.B. Gemeinderat).
<b>M:</b> Mitsprache	Schliesst das Recht ein, Meinungen und Beiträge einzubringen wie auch die Aufforderung mitzuarbeiten.
<b>K:</b> Kontrollieren	Kontrolle über die Erfüllung von delegierten Aufgaben. Wird von der übergeordneten Instanz wahrgenommen.
<b>V:</b> Vetorecht	Einlegen eines Einspruchs von der übergeordneten Instanz. Damit wird ein Entscheid blockiert, aufgeschoben oder aufgehoben.
<b>I:</b> wird informiert	Informationen aufbereiten und an die mit „I“ bezeichnete Stelle weiter leiten. In allen anderen Fällen kommt „Holschuld vor Bringschuld“.

## Annexe 9<sup>4</sup>

### Funktionendiagramm 2006<sup>plus</sup> (Übergangsregelung)

#### Zuständigkeiten:

EKSD	Direktion für Erziehung Kultur und Sport, je nach Amt
SI	Schulinspektorat
SL	Schulleitung
LP	einzelne Lehrperson
Team	Kollegium
SK/SP	Schulkommission und Präsident/in
GR	Gemeinderat

#### Der pädagogische Bereich

#### Zuständigkeit

Aufgabe	EKSD	SI	SL	LP	Team	SK/SP	GR
Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen		K	D / E <sub>1</sub>	M	M		
Jahresprogramm mit pädagogischen Schwerpunkten		K	D / E <sub>1</sub>	M / A	M / A	I	
Förderung von Schul- und Unterrichtsqualität		K	D / E <sub>1</sub>	M	M	I	
Förderung der Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen	V	E / K	A / D	M / A	M	M	
Förderung der Partizipation der Kinder		K	D / E <sub>1</sub>	M	M	I	

#### Gestalten und Entwickeln der Schule als Ganzes

#### Zuständigkeit

Aufgabe	EKSD	SI	SL	LP	Team	SK/SP	GR
Zusammenarbeit mit Behörden		M / K	D / A		M	M / E	V
Förderung der Teambildung		K	D / E <sub>1</sub>	M	M	I	
Schulinterne Weiterbildung initiieren	B	K / E	D / A	M	M	M	
Betreuung von schulinternen Projekten		K	D / E	M	M	I	
Erarbeitung und Umsetzung eines Schulleitbildes	I	K	D / E	M	M	M	B
Förderung der Elternmitwirkung		K	D / E <sub>1</sub>	M	M	M	
Konfliktmoderation Eltern-Lernende-Lehrperson		M / E	D	M		I/D	
Öffentlichkeitsarbeit			D / E		M	M	I

## Annexe 9<sup>5</sup>

### Personalführung

### Zuständigkeit

Aufgabe	EKSD	SI	SL	LP	Team	SK/SP	GR
Einführung und Betreuung von neuen Lehrpersonen		K	D				
Mitwirken bei der Anstellung von Lehrpersonen	E	M	M / A			D / A	A
Förderung von Schulkultur und -klima		K	D	M	M		
Betreuen, beraten und unterstützen von Lehrpersonen		K / E / D	D / M	A			
Für eine ausgewogene Aufgabenverteilung innerhalb des Teams besorgt sein			D / E	M	M		
Koordination Weiterbildung der Lehrpersonen	E	M / V	A / D	A/M		I	I
Administrative Personalführung (Krankheit, Stellvertretung, ...)	E	D	M / A			I	I

### Organisation und Administration

### Zuständigkeit

Aufgabe	EKSD	SI	SL	LP	Team	SK/SP	GR
Konferenzen und Sitzungen leiten			D / E	M	M		
Schulbetrieb regeln und koordinieren		V	D / E	M	M	B / K	
Klasseneinteilung (Lernende)		V	D / E	M	M	V	
Klassenzuteilung (Lehrpersonen)		V	D / A	M	M	B / K	E
Budgetplanung zuhanden GR (Infrastruktur und Schulbetrieb)			D / A	M	M	M / A	E
Rechnungsverantwortung			D / A		M	M / E	V
Urlaubsentscheide für Lernende (mehr als 3 Tage)		E	M	M		I	
Dispensentscheide für Lernende (Unterrichtszeit, Fach)	V	E	M	M		I	
Entscheid über Fördermassnahmen (Lernende)		D/E	M	A/E		I	
Zusammenarbeit mit Fachstellen (Schuldienste, Fritic, ...)	K		D / E		M	M	

**E:** Entscheid **E<sub>1</sub>** Letztverantwortung **D:** Durchführen **A:** Antragsrecht **B:** Bewilligen **M:** Mitsprache **K:** Kontrollieren **V:** Vetorecht **I:** wird informiert



## Annexe 9<sup>6</sup>

### Erläuterungen zum Funktionendiagramm

Funktionendiagramme weisen einen hohen Abstraktionsgrad auf und liefern auf engem Raum ein grosses Mass an wichtigen Informationen. Dies führt dazu, dass einige Begriffe zu Diskussionen und unterschiedlicher Interpretation führen können. Die nachfolgenden Erläuterungen sollen helfen, Klärung zum Verständnis der verschiedenen Aufgaben zu bringen, ohne aber eine vertiefte Auseinandersetzung über Sinn und Zweck einzelner Aufgaben auszulösen.

### Der pädagogische Bereich

Aufgabe	Erläuterungen
Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen	Die SL unterstützt und initiiert Formen der pädagogischen Zusammenarbeit. Diese ist möglich in Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen in einem Fachbereich (z.B. Rechtschreibung), die Erarbeitung von Klassen- und Schulregeln, die gemeinsame Planung und Evaluation von Unterricht, Schulprojekte, etc.
Jahresprogramm mit pädagogischen Schwerpunkten	Die SL diskutiert und vereinbart mit dem Team die pädagogischen Schwerpunkte für das Jahresprogramm. Grundlage für das Jahresprogramm bildet das Leitbild. Die Schwerpunkte können sich auf den Unterricht beziehen (Einführung von Lehrmitteln, Beurteilung von Schülerleistungen, etc) wie auch auf Elemente der Entwicklung der Schule als Ganzes (Gewaltprävention, Elternmitwirkung, etc). Die Vorgaben der EKSD müssen in der Planung mitberücksichtigt werden.
Förderung von Schul- und Unterrichtsqualität	Die SL sorgt dafür, dass die Unterrichtsqualität (Unterrichtsgestaltung, Beurteilung, Klassenführung, kollegiale Hospitationen, etc.) und die Schulqualität (Gestaltung des Schullebens, soziales Klima, Wertvorstellungen, etc.) weiter entwickelt werden.
Förderung der Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen	Die SL klärt mit dem Team ab, wie Kinder mit besonderen Bedürfnissen besser integriert und gefördert werden können. Sie erstellt dazu einen Massnahmenplan für den Umgang mit fremdsprachigen Kindern, Kindern mit einer Behinderung oder verhaltensauffällige Kinder. Steht bezüglich Integration eines Kindes ein Grundsatzentscheid an, moderiert die SL den Prozess der Entscheidungsfindung mit allen Betroffenen.
Förderung der Partizipation der Kinder	Die SL erarbeitet mit dem Team Formen der Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler am Schulleben (Klassenrat, Schülerrat, „Just Community“ etc.).

## Annexe 9<sup>7</sup>

### Gestalten und entwickeln der Schule als Ganzes

Aufgabe	Erläuterungen
Zusammenarbeit mit Behörden	Die SL ist Bindeglied und Ansprechpartner der Schule für die Schulkommission, den Gemeinderat, das Schulinspektorat und die Ämter. Sie sucht und pflegt die Zusammenarbeit und den gegenseitigen Austausch.
Förderung der Teambildung	Die SL fördert die Kommunikation, das Vertrauen, den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit im Team. Dazu gehört die Organisation von schulischen und außerschulischen, gesellschaftlichen Anlässen, die zur Teambildung beitragen können.
schulinterne Weiterbildung initiieren	Die SL klärt den Bedarf an Weiterbildung in Bezug auf die Unterrichts- und Schulentwicklung im Team ab und organisiert schulinterne Weiterbildungen unter Bezug von internen oder externen Fachleuten.
Betreuung von schulinternen Projekten	Die SL regt Projekte an oder nimmt Impulse aus dem Team oder von Aussenstehenden auf. Sie übernimmt selber die Leitung der Projekte oder delegiert diese. Die Gesamtverantwortung der Projekte bleibt indessen bei der SL.
Erarbeitung und Umsetzung eines Schulleitbildes	Die SL leitet den Prozess der Schulleitbildentwicklung. Im Schulleitbild werden die allgemeinen Leitsätze und Ziele der Schule dokumentiert. Bei Bedarf erfolgt die Arbeit mit Hilfe externer Begleitung. Das Leitbild wird dem Gemeinderat zur Bewilligung unterbreitet. Die SL sorgt für die Umsetzung des Leitbildes.
Förderung der Elternmitwirkung	Die SL erarbeitet mit dem Team eine Regelung der Elternmitwirkung. Dabei wird die Zusammenarbeit zwischen der Schule und den Erziehungsberechtigten im Einzelnen geklärt (Elterngespräche, offene Türen, Teilnahme an Projekten und Schulanlässen, Mitsprache, Grenzen der Elternmitwirkung, etc) und schriftlich festgehalten.
Konfliktmoderation E-Sch-LP	Bei Konflikten zwischen Schülerinnen/Schülern und einer Lehrperson oder zwischen Eltern und einer Lehrperson übernimmt die SL die Moderation, wenn diese es wünschen. Bei Bedarf werden das Schulinspektorat und/oder der Schulpräsident beigezogen; es kann auch externe Unterstützung angefordert werden.
Öffentlichkeitsarbeit	Die SL regelt die Informationsflüsse und gestaltet die Kommunikation der Schule nach Aussen (Eltern, Behörden, Öffentlichkeit, Presse, etc.)

## Annexe 9<sup>8</sup>

### Personalführung

Aufgabe	Erläuterungen
Einführung und Betreuung von neuen Lehrpersonen	Die SL stellt den neuen Lehrpersonen die Schulorganisation vor, führt sie im Team ein, erklärt die örtlichen Gegebenheiten, informiert über die Aufgaben und Zuständigkeiten der vorhandenen Ressorts. Sie erleichtert der neuen Lehrperson die Integration ins Schulteam. Die Berufseinführung erfolgt durch die PH.
Mitwirken bei der Anstellung von LP	Die SL erstellt ein Profil der Schule. Sie vertritt die Anliegen und Bedürfnisse des Schulteam im Rahmen der Anstellung von Lehrpersonen. Sie sichtet in Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidenten die eingegangenen Dossiers, nimmt an den Vorstellungsgesprächen teil und stellt zuhanden des Personalausschusses einen Antrag.
Förderung von Schulkultur und -klima	Die SL sorgt für eine ausgewogene Mitarbeit aller Lehrpersonen im Team. Sie schafft bei ihrer Führungsarbeit bestmögliche Transparenz durch regelmässige Besprechungen und Zugang zu allen relevanten und nützlichen Informationen. Sie geht auf die Rückmeldungen des Teams ein und berücksichtigt diese im Rahmen des Möglichen bei allen Entscheidungen.
Betreuen, beraten und unterstützen von Lehrpersonen	Die SL steht für Mitarbeitergespräche (ohne Qualifikation) im Rahmen der festgelegten Zeiten zur Verfügung. Sie sucht selber laufend das Gespräch mit den Lehrpersonen. Auf Wunsch der Lehrperson beteiligt sie sich an Elterngesprächen oder moderiert diese.
Für eine ausgewogene Aufgabenverteilung innerhalb des Teams besorgt sein	Die SL motiviert das Schulteam zur aktiven Gestaltung der Schule und sorgt für eine ausgewogene Verteilung der verschiedenen Ämter und Aufgaben. Sie setzt die einzelnen Lehrpersonen entsprechend ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten ein.
Koordination Weiterbildung Lehrpersonen	Die SL klärt mit dem Schulteam den Bedarf an freiwilliger Weiterbildung ab. Sie sorgt für die Koordination der entsprechenden Weiterbildungsgesuche und für eine ausgewogene Verteilung der verfügbaren Mittel der Gemeinde.
Administrative Personalführung (Krankheit, Stellvertretung, ...)	Die SL ist verantwortlich für einen ordentlichen Schulbetrieb. Sie nimmt Kenntnis von allfälligen Abwesenheiten (Krankheit, Arztbesuch, Urlaube) und sorgt für die Weiterführung des Schulbetriebs. Sie stellt in Zusammenarbeit mit dem Schulinspektorat die Anstellung von Stellvertretungen sicher.

## Annexe 9<sup>9</sup>

### Organisation und Administration

Aufgabe	Erläuterungen
Konferenzen und Sitzungen leiten	Die SL organisiert die Durchführung von Konferenzen und Sitzungen. Sie bereitet die notwendigen Traktanden vor, lädt frühzeitig zu den Sitzungen ein. Sie stellt die Kontinuität sicher, kontrolliert Protokolle und Pendenzenlisten, vergibt Aufträge und sorgt für die Erledigung der Geschäfte. Sie leitet die Teamsitzungen, sorgt mit einem kooperativen Führungsstil für die Mitsprache des Teams.
Schulbetrieb regeln und koordinieren	Die SL steuert und kontrolliert den Schulbetrieb. Sie garantiert die Einhaltung der Schulordnung und sichert die zeitgerechte Abwicklung von Aufträgen der Schule. Sie regelt die Stellvertretung bei kurzfristigen Abwesenheiten von Lehrpersonen und sorgt für die Weiterleitung von Informationen an die Eltern.
Klasseneinteilung (Lernende)	Die SL bespricht im Rahmen der Jahresplanung mit dem Schulteam die Klasseneinteilung. Sie berücksichtigt die Vorschläge des Teams und entscheidet über die definitive Einteilung.
Klassenzuteilung (Lehrpersonen)	Die SL bespricht im Rahmen der Jahresplanung mit dem Schulteam die Klassenzuteilung. Sie berücksichtigt soweit möglich die Anliegen der einzelnen Lehrpersonen, trifft einen Variantenentscheid und unterbreitet diesen den Gemeindebehörden.
Budgetplanung zuhanden Gemeinderat (Infrastruktur und Schulbetrieb)	Die SL setzt sich bei den Gemeindebehörden für eine zeitgemässe und zweckmässige Infrastruktur ein. Sie plant die Anschaffung, den Ersatz und die Wartung von Mobiliar und Apparaten. Sie klärt den Bedarf mit dem Schulteam ab und erstellt priorisierte Anträge zuhanden der Gemeindebehörden. Sie sorgt für die notwendige Dokumentation und Begründung der Budgetpositionen und unterbreitet der Schulkommission das Budget.
Rechnungsverantwortung	Die SL ist in Zusammenarbeit mit dem Materialverwalter verantwortlich für den sparsamen und zweckmässigen Einsatz der gesprochenen Mittel. Sie sorgt für eine aktualisierte Buchhaltung und für eine speditive Abwicklung der Rechnungsbegleichung.
Urlaubsentscheide für Lernende (>3 Tage)	Eingehene Uraubsgesuche gehen direkt oder über die Lehrperson oder die SL an das Schulinspektorat. Dieses entscheidet nach Rücksprache mit der Schule.
Dispensentscheide für Lernende (Unterrichtszeit, Fach)	Sie prüft nach Rücksprache mit der zuständigen Lehrperson und den Eltern eingehende Dispensgesuche und unterbreitet dem Schulinspektorat einen entsprechenden Vorschlag.
Entscheid über Fördermassnahmen (Lernende)	Die SL bespricht mit den Eltern, Lehrpersonen und den betroffenen Fachleuten notwendige Fördermassnahmen für Lernende. Bei Klassenwiederholung oder Überspringen einer Klasse entscheidet die LP, bei allen übrigen Fördermassnahmen dem Schulinspektorat.
Zusammenarbeit mit Fachstellen (Schuldienste, Fritic,..)	Die SL ist der administrative Ansprechpartner für alle Fachstellen der Schule. Sie sorgt für eine sinnvolle Koordination der Bedürfnisse und informiert die Lehrpersonen regelmässig über die entsprechenden Angebote.

# Annexe 10<sup>1</sup>

## PLAN INDIVIDUEL : exemple de grille

Nom et prénom de l'enfant : ..... Date de naissance : .....

Filiation : ..... Représentant légal : .....

Service auquel est rattaché l'enfant : ..... Responsable du PI : .....

### Historique

a) Suivi pré-scolaire

b) Coursus scolaire :

Année de scolarité et école	Année de programme (signaler si prog. adapté)	Enseignant titulaire	Mesures (types, dates) et nom de l'intervenant	Bilans réalisés et dates des rapports

c) Mesures médicales, mesures sociales, moyens auxiliaires :

Remarques :

## **Annexe 10<sup>2</sup>**

### **Profil de l'élève**

**Besoins de l'élève :**

**Ressources de l'élève**

### **Plan d'action**

**Objectif de  
l'élève<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> On entend par objectif de l'élève, son apport au plan d'action en lien avec les objectifs généraux.

# Annexe 10<sup>3</sup>

Personnes responsables	Objectifs généraux et intermédiaires	Fréquence des interventions	Formes des interventions
Enseignant titulaire			
Enseignant spécialisé			
Logopédiste			
Psychologue			
Psychomotricien			
Autres			

**Objectif(s)  
des parents<sup>1</sup>**

1 On entend par objectif(s) des parents, leur apport au plan d'action en lien avec les objectifs généraux.

**Date du prochain bilan**

**Signature de tous les intervenants, des parents et de l'élève**

.....

**Annexe 10<sup>4</sup>**

Résumé du bilan périodique du ... date (à remplir sur place)

Evaluation du PI (objectifs atteints, ...)

<b>Personnes responsables</b>	<b>Objectifs généraux et intermédiaires</b>	<b>Atteinte des objectifs</b>
Enseignant titulaire		
Enseignant spécialisé		
Logopédiste		
Psychologue		
Psychomotricien		
Parents		
Elève		
Autres		

**Décisions prises, perspectives**

**Date de réseau du prochain PI**