



Transformer les processus d'enseignement-apprentissage :
Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages



A l'exception des documents de tiers et sauf indication contraire, le contenu de ce cahier est mis à disposition sous licence Creative Commons Attribution-ShareAlike: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

La licence exclut l'utilisation des logos Apréli@ et PartaTESSA / TESSA Share, qui ne peuvent être utilisés que dans le cadre des projets Apréli@ et PartaTESSA / TESSA Share.

Tous les efforts ont été faits pour contacter les propriétaires de droits d'auteur. Si l'un.e d'entre elles/eux a été négligé.e par inadvertance, les éditeurs seront heureux de prendre les dispositions nécessaires à la première occasion.

Ce cahier, comme désormais toutes les ressources produites par Apréli@, suit l'écriture inclusive ; les règles d'usage de celle-ci n'étant pas uniformisées pour l'ensemble des pays francophones, des adaptations locales pourraient s'avérer pertinentes.

Remerciements

Nous avons à cœur d'adresser nos plus vifs remerciements, pour leur contribution si précieuse à la réalisation de ce cahier, leur infinie patience et leur disponibilité de chaque instant, à :

- Geneviève Puiségur-Pouchin, présidente-fondatrice d'Apréli@, directrice de cette collection,
- Michèle Deane, enseignante et formatrice d'enseignants et de formateurs,
- et Pierre Puiségur, webmestre du site web d'Apréli@.

Nous remercions également toutes celles et ceux qui nous feront part de leur retour et contribueront en cela à l'amélioration continue de nos REL.

Avant-propos

De l'Inde à l'Afrique subsaharienne: soutenir les chef.fe.s d'établissements scolaires à faire de leurs écoles des communautés d'apprentissage professionnel élargies (CAPE)

Article paru dans la newsletter TESSA ¹ de février 2018, par Geneviève Puiségur-Pouchin, directrice de la collection Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissement² et Michèle Deane, TESSA³ :

« L'école acquiert une importance croissante comme lieu d'apprentissage et de développement professionnel continu (ADPC) pour les enseignants. L'ADPC en milieu scolaire se concentre directement sur les pratiques d'enseignement-apprentissage et les stratégies pour l'amélioration de la qualité de celles-ci. ... Cependant, le leadership est d'une importance cruciale pour ce type de formation des enseignants en milieu scolaire. » (Cullen et al, 2012)

« Les chefs d'établissement jouent un rôle crucial pour établir, façonner et encourager des pratiques pédagogiques de qualité. » (OCDE, 2016)

[Un chef d'établissement :] « Quelqu'un qui crée l'espace qui favorise le développement professionnel et personnel des enseignants, et encourage la croissance personnelle des élèves, leur créativité et leur propre parcours de découverte. » (Saavedra, J. 2017)

Le rôle des écoles en tant que communautés d'apprentissage professionnels élargie (CAPE) et celui de leurs leaders en tant que facilitateurs de la croissance professionnelle de leur personnel et leaders de ces CAPE sont un thème qui apparaît souvent dans la recherche actuelle de stratégies pour atteindre les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

Cependant les chefs d'établissement n'ont pas nécessairement été équipés, encore moins formés pour accomplir ce nouveau rôle et transformer leurs écoles en CAPE. TESS-India a pris conscience de ce fait et a produit une collection très utile de ressources clés Pratiques efficaces de leadership scolaire qui « **offrent des conseils supplémentaires aux chefs d'établissement visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage en utilisant le REL de TESS-India sur le leadership scolaire.** » Ces ressources sont à juste titre ancrées dans la culture et les contextes des États indiens où travaillaient nos collègues de TESS-India.

Lorsqu'ils ont découvert ces ressources, nos amis et collègues des REL Apréli@ ont jugé que celles-ci étaient extrêmement utiles et devaient être traduits et adaptés au contexte des pays africains francophones.

1 <http://www.tessafrica.net/news/de-l%E2%80%99inde-%C3%A0-l%E2%80%99afrique-subsaharienne-soutenir-les-cheffes-d%E2%80%99%C3%A9tablissements-scolaires-%C3%A0-faire-de>

2 <http://aprelia.org/index.php/fr/ressources/ressources-chef-etablissement/cahiers-apreli-pour-les-chef-fe-s-d-etablissement/1814-collection-apreli-pour-les-chefs-d-etablissement>

3 <http://www.tessafrica.net/>

C'est ainsi qu'a vu le jour la collection d'Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissement.

L'Association pour la promotion des ressources éducatives libres @fricaines a donc traduit en français et adapté aux contextes des pays francophones d'Afrique sub-saharienne les ressources de TESS-India pour les chef.fe.s d'établissement indiens.

Ces quatre cahiers visent la transformation des processus d'enseignement-apprentissage en vue d'améliorer les résultats des élèves en s'appuyant sur le développement professionnel continu des enseignant.e.s. Ils sont disponibles sur le site web d'Apréli@ :

- Conduire le développement professionnel des enseignant.e.s
- Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages
- Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement
- Piloter l'usage des TIC dans votre établissement

Apréli@ travaille en ce moment à un cinquième cahier⁴ qui ouvre un champ nouveau, celui de la gouvernance d'établissement. Intitulé Conduire le projet d'établissement, ce cahier met l'accent sur le processus de planification du développement de l'établissement, en vue d'améliorer les conditions et résultats d'apprentissage, et crée des synergies entre le développement individuel des acteurs et le développement de la communauté scolaire.

Ces ressources pour les chefs d'établissement complètent la collection de ressources⁵ de l'initiative ACQA (Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages) qui installe l'école au cœur du développement professionnel et outille ses divers acteurs (enseignant.e.s, accompagnateur.trice.s d'enseignant.e.s, chef.fe.s d'établissement) pour lui permettre d'évoluer vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des personnels. La mise à disposition de ces ressources capitalise des travaux menés par Apréli@ et TESSA en Afrique francophone sub-saharienne, séparément ou conjointement, ainsi que des ressources qui en sont issues.

La traduction en anglais des cahiers ainsi que leur adaptation aux contextes des pays anglophones d'Afrique sub-saharienne ont commencé. Elles seront vraisemblablement partagées sur PartaTESSA. Suivez nos progrès sur les pages Facebook d'Apréli@ et de TESSA ainsi que sur le site d'Apréli@⁶ et les bulletins d'information sur le site TESSA,

On ne peut que se réjouir de voir ainsi la convergence d'initiatives issues de continents éloignés géographiquement mais confrontés à des défis comparables, en dépassant les barrières linguistiques. Un exemple de plus de l'impressionnante facilité d'adaptation des REL aux contextes et besoins, de leur souplesse et de leur vitalité !

4 Désormais disponible à l'adresse :

http://aprelia.org/cahiers/c5/fichiers/C5_Conduire_le_projet_d_etablissement.pdf

5 <http://aprelia.org/index.php/fr/1880>

6 <http://aprelia.org/>

Page 4 | 37

Présentation

Ce cahier fait partie de la collection Apréli@ destinée aux chef.fe.s d'établissements, ou à toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (telle que censeur.e, responsable pédagogique, coordinatrice/coordonateur disciplinaire). L'encadrement pédagogique de proximité pourra également s'en servir avec profit. Pour des raisons de commodité, nous regrouperons ces personnes sous l'appellation « chef.fe d'établissement ».

Faisant de l'établissement le lieu privilégié de l'ADP (Apprentissage et Développement Professionnel), la collection vise à aider les chef.fe.s d'établissement à faire évoluer la structure scolaire dont elles/ils ont la charge vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des actrices/acteurs.

La collection peut être considérée comme une boîte à outils, constituée de plusieurs cahiers, dans lesquels les chef.fe.s d'établissement pourront sélectionner les outils les mieux adaptés à leur réalité et s'en servir pour répondre aux besoins propres de leur communauté scolaire.

Les différents cahiers ne sont pas à exploiter de façon linéaire ; il s'agit plutôt d'y sélectionner des éléments appropriés en vue de répondre à une problématique précise identifiée dans et par l'établissement (Par exemple : mise en œuvre dans une discipline donnée/à un niveau donné d'une technique précise de pédagogie active). Ils peuvent aussi être utilisés pour mettre en place des ateliers de formation, ou animer une réunion thématique avec, par exemple, d'autres chef.fe.s d'établissements du secteur.

Présentant de façon brève diverses notions, ils donnent la part belle aux pratiques, en présentant une large gamme d'études de cas, d'activités, de pauses-réflexion et de ressources, essentiellement des Ressources Educatives Libres (REL) africaines.

Pour mener à bien les différentes activités proposées, les chef.fe.s d'établissement sont invité.e.s à tenir un carnet de bord, en vue de les aider à documenter, organiser et capitaliser dans la durée leur apprentissage et leur développement. La collection contribue donc ainsi à l'ADP de la/du chef.fe d'établissement elle/lui-même.

L'objectif large de la collection est de faciliter la transformation des processus d'enseignement-apprentissage pour améliorer les apprentissages effectifs. Il s'agit en effet d'accompagner les enseignant.e.s pour qu'elles/ils soient en mesure de mettre en place un modèle d'apprentissage horizontal où l'apprenant.e est pleinement engagé.e dans la construction de ses apprentissages, l'enseignant.e jouant à ses côtés un rôle de guide et de mentor. La/le chef.fe d'établissement a un rôle de 1^{er} plan à jouer pour faciliter ce changement de paradigme éducatif.

La collection résulte de l'adaptation, la contextualisation et l'enrichissement de REL produites par TESS-India (<http://www.tess-india.edu.in/>) en direction des chef.fe.s d'établissements indien.ne.s. Les exemples présentés proviennent de différents pays francophones d'Afrique sub-saharienne.

Sommaire

Remerciements.....	2
Avant-propos.....	3
Présentation.....	5
Sommaire.....	6
Introduction.....	8
De quoi parle ce cahier ?.....	9
Ce que vous trouverez dans ce cahier :.....	9
Votre carnet de bord.....	9
1. Identifier les champs qui peuvent être améliorés.....	11
Etude de cas 1 : Les résultats d'examen de la classe de Mr Seck.....	11
Activité 1 : Reconnaître des problèmes liés aux performances des enseignant.e.s	12
2. Recueillir des données mesurant la performance.....	13
Activité 2 : Qu'êtes-vous en train d'évaluer ?.....	14
Activité 3 : Comment pourriez-vous recueillir des éléments d'information utiles ?	15
3. Difficultés dans le recueil des données.....	16
Etude de cas 2 : Mme Agbogon passe en revue les cahiers des élèves.....	16
Activité 4 : Modifier la manière dont vous recueillez des observations.....	17
Etude de cas 3 : Mr Lamago analyse les résultats des contrôles de mathématiques.....	17
Activité 5 : Recueillir au moins deux types de données à partir d'au moins deux classes.....	18
4. Fournir une rétroaction constructive.....	19
Etude de cas 4 : La proviseure Mme Faye observe la pratique d'un enseignant.	19
Activité 6 : Fournir une rétroaction à un enseignant peu efficace.....	21
Activité 7 : Formuler un plan d'actions.....	23
Activité 8 : Donner un retour à un.e enseignant.e en situation de réussite.....	23
5. La collecte de données probantes, la rétroaction et le perfectionnement des enseignant.e.s comme pratique continue.....	25
Activité 9 : Revues de pratiques régulières.....	25
Etude de cas 5 : Mr Gueu suit les progrès de ses enseignant.e.s.....	26
Activité 10 : Passer votre plan en revue.....	27
6. En résumé.....	28
Ressources.....	29
Ressource 1: Suivi et rétroaction.....	29

Ressource 2 : Planifier et préparer vos leçons.....	34
Références et bibliographie.....	36



Introduction

Le cahier **Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages** est une ressource éducative libre (REL) développée par un groupe de formateurs pour soutenir les chef.fe.s d'établissement, ou toutes personnes-ressources chargées d'encadrement pédagogique au sein de la structure, qui accompagnent l'apprentissage et le développement professionnel continu (ADPC) de leurs collègues enseignant.e.s en vue d'améliorer les conditions et résultats des enseignements-apprentissages. Pour la plus grande partie, il s'agit d'une adaptation de **l'unité Supporting teachers to raise performance** réalisée par TESSA-India⁷, cette ressource étant placée sous licence Creative Commons CC BY SA⁸.

Ce cahier capitalise également des travaux menés par TESSA et Apréli@ en Afrique francophone sub-saharienne, séparément ou conjointement, ainsi que des ressources issues de ces travaux.

Il fait partie d'un ensemble de cahiers qui se rapportent à la question-clé de l'amélioration des apprentissages par le co-développement professionnel au sein de l'école. Vous trouverez peut-être utile de vous reporter à d'autres cahiers de cet ensemble pour développer vos connaissances et vos compétences, ainsi qu'à des ressources TESSA particulièrement appropriées à cette question-clé :

- [Conduire le développement professionnel des enseignants](#)⁹
- [Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement](#)¹⁰
- [Piloter l'usage des TIC dans votre établissement](#)¹¹
- [Conduire le projet d'établissement](#)¹²
- [Boîte à outils Apréli@-PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire](#)¹³
- [Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive](#)¹⁴
- [Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques](#)¹⁵
- [Travailler avec les enseignants, guide du formateur](#)¹⁶

7 http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135979/mod_resource/content/4/SL07_AIE_Final.pdf

8 <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

9 <https://aprelia.org/cahiers/c1/fichiers/>

C1 [Conduire le développement professionnel des enseignants.pdf](#)

10 <https://aprelia.org/cahiers/c3/fichiers/>

C3 [Accompagner les enseignants coaching et mentorat.pdf](#)

11 <https://aprelia.org/cahiers/c4/fichiers/>

C4 [Piloter l'usage des TIC dans votre établissement.pdf](#)

12 https://aprelia.org/cahiers/c5/fichiers/C5_Conduire_le_projet_d_etablissement.pdf

13 <https://aprelia.org/acqa/BoiteOutilsPRI.pdf>

14 <https://aprelia.org/phocadownload/Tessa/Boites%20a%20outils%20Togo.pdf>

15 <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80972>

16 <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=84302>

De quoi parle ce cahier ?

Dans un monde idéal, tous les élèves obtiendraient chaque année de bons résultats d'apprentissage à l'école, aidés par des enseignant.e.s bien au fait des dernières théories de l'apprentissage, capables de les appliquer aux besoins de chaque apprenant.e. Les enseignant.e.s seraient en mesure de le faire avec les ressources fournies par l'établissement, en dépit de tout ce qui se passe par ailleurs dans leur vie.

Cependant, nous ne vivons pas dans un monde idéal. Les enseignant.e.s sont des êtres humains qui parfois se trouvent ne pas être en condition de donner le meilleur d'elles/d'eux-mêmes. Si elles/ils en sont conscient.e.s, elles/ils n'auront peut-être besoin que d'un peu de soutien pour s'améliorer ; toutefois, le problème est plus difficile à résoudre lorsque l'enseignant.e ne se rend pas compte de ses insuffisances et que l'apprentissage des élèves en pâtit. Il s'agit d'une question délicate, qui nécessite d'être traitée avec le plus grand soin mais qui fait partie du rôle et de la responsabilité d'un.e bon.ne chef.fe d'établissement.

Dans ce cahier, vous apprendrez comment recueillir des données fiables sur la performance des enseignant.e.s et vous pourrez tester des idées pour l'améliorer, en vous servant de la planification des activités soutenant leur développement professionnel. Vos enseignant.e.s sont de fait le principal déterminant des performances des élèves ; en conséquence, votre action pour améliorer leur performance aura un impact direct sur l'apprentissage et les résultats des élèves. En tant que leader scolaire, vous pouvez permettre aux enseignant.e.s d'avoir plus d'impact en les aidant à améliorer leur efficacité.

Ce que vous trouverez dans ce cahier :

Les ressources, activités, pauses-réflexions et études de cas proposées dans ce cahier vous aideront à :

- Evaluer la performance des enseignant.e.s
- Planifier l'amélioration des performances des enseignant.e.s
- Développer des idées sur la façon de tenir des réunions constructives avec les enseignant.e.s au sujet de leur performance
- Développer des idées utiles pour maintenir la performance des enseignant.e.s.

Votre carnet de bord

Pour mener à bien les différentes activités proposées dans ce cahier, vous pourrez utilement prendre des notes dans votre carnet de bord – cahier ou dossier papier ou électronique – où vous rassemblerez vos réflexions, vos idées et vos plans en un seul endroit. Peut-être en avez-vous déjà commencé un.

Vous pouvez travailler seul.e à travers ce cahier, mais vous apprendrez plus et mieux si vous êtes en mesure de discuter de votre apprentissage avec un.e autre responsable de l'école, ou encore un.e collègue d'un autre établissement. Cela pourrait être un.e collègue avec laquelle/lequel vous avez déjà collaboré, ou quelqu'un avec qui vous

Page 9 | 37

pourrez établir une relation à cette occasion. Cela pourrait se faire de façon organisée ou sur une base plus informelle. Les notes que vous inscrirez dans votre carnet de bord seront utiles pour ces collaborations, tout en cartographiant dans la durée votre apprentissage et votre développement professionnel.

1. Identifier les champs qui peuvent être améliorés

Vos enseignant.e.s ont des points forts évidents, mais il existe aussi des domaines où elles/ils pourraient s'améliorer. Il est important de reconnaître et de saluer leurs réussites; plus loin, vous effectuerez une activité sur ce point particulier. En premier lieu, toutefois, l'accent sera mis sur la remédiation aux sous-performances. Celles-ci adviennent lorsque les enseignant.e.s n'utilisent pas la gamme complète des comportements, des compétences et des connaissances qui correspondent à l'excellence enseignante. Pour vous aider à réfléchir à ce sujet, nous vous invitons à lire l'étude de cas ci-dessous puis à réaliser l'activité qui suit.

Etude de cas 1 : Les résultats d'examen de la classe de Mr Seck

Les résultats de la première série de tests de classe sur toutes les matières venaient d'arriver. La directrice du groupe scolaire, Mme Bléou, était assise avec Mme Doumbia, l'enseignante la plus organisée et rigoureuse, à laquelle elle avait confié la responsabilité d'analyser les résultats des tests et d'établir un bilan des examens.

« Comme d'habitude, s'est exclamée avec force Mme Doumbia, les résultats en sciences sont très faibles. Je suis sûre que cela va faire chuter le taux de réussite aux examens ! »

Mme Bléou était perplexe. Elle avait enseigné cette matière l'an passé à ces mêmes élèves et les avait trouvés tout à fait à la hauteur. Ces résultats ne correspondaient au souvenir qu'elle avait gardé de leurs capacités.

« Est-ce que toutes les matières scientifiques sont concernées? » a-t-elle demandé.

Mme Doumbia s'est rapidement reportée à son analyse et puis, avec un sourire crispé, s'est exclamée: *« Vous avez raison ! Ce sont juste les SVT qui sont en cause. C'est la matière de Mr Seck. Je ne pense pas que les élèves l'apprécient beaucoup. D'abord, il dessine les schémas les plus compliqués qui soient avec beaucoup de dextérité et il s'attend à ce que les élèves les reproduisent exactement de la même manière. En plus, il dicte le cours à toute vitesse, les élèves n'arrivent pas à le prendre en note correctement ! »*

Mme Bléou a hoché la tête sans répondre. Elle n'allait certainement pas se mettre à parler d'un enseignant avec l'une de ses collègues. *« Je vous remercie, Mme Doumbia. Maintenant, regardons leurs résultats en sciences physiques »*, a-t-elle simplement ajouté.

Pause-réflexion...

Avez-vous déjà été confronté.e à ce genre de situation ? Si oui, comment l'avez-vous gérée ? Avez-vous obtenu les améliorations souhaitées ? Procéderiez-vous différemment aujourd'hui ?

Activité 1 : Reconnaître des problèmes liés aux performances des enseignant.e.s

Mme Bléou a utilisé les résultats des élèves pour l'aider à identifier la sous-performance d'un enseignant. Pensez aux façons dont vous pourriez prendre conscience de la sous-performance d'un.e enseignant.e dans votre établissement. Notez trois ou quatre idées dans votre carnet de bord.

Dans ce cas, Mme Bléou a pu faire le lien entre l'insuffisance des résultats et la pratique d'un enseignant. Comme n'y aura pas toujours de tels liens directs, il est important de se pencher sur d'autres facteurs possibles (maladie, manque d'accès aux manuels scolaires, manque d'assiduité).

Chaque situation est unique, mais voici quelques indicateurs qui pourraient vous alerter sur de possibles problèmes de performance des enseignant.e.s :

- les élèves s'absentent plus que la moyenne dans la classe ou aux cours d'un.e enseignant.e
- les élèves sont souvent indiscipliné.e.s dans la classe ou lors des cours d'un.e enseignant.e
- les parents ne sont pas satisfaits des progrès de leur enfant dans la classe, ou la matière, d'un.e enseignant.e
- les élèves d'une classe donnée, ou d'un.e enseignant.e donné.e, semblent ne pas progresser comme attendu
- les enseignant.e.s d'une classe se plaignent du faible niveau des acquis des élèves en début d'année scolaire
- les élèves progressent moins bien dans certaines matières.

C'est à vous...

La liste ci-dessus vous alerte-t-elle sur la possible sous-performance d'un.e de vos collègues-enseignant.e.s ? Quel(s) point(s) en particulier ? Que pourriez-vous mettre en œuvre pour en avoir le cœur net ?

2. Recueillir des données mesurant la performance

Il faut garder à l'esprit que la moindre performance d'un.e enseignant.e n'est pas nécessairement liée au fait que ses pratiques pédagogiques, ou la manière dont elle/il organise sa salle de classe, diffèrent de celles de ses collègues. Ce qui pose question, c'est que les progrès et résultats de ses élèves demeurent en-deçà des attentes. Il se peut aussi arriver que seul.e.s certain.e.s élèves, particulièrement doué.e.s ou issu.e.s d'un milieu culturel particulier réussissent bien.

Si vous ne recueillez pas régulièrement des données sur l'apprentissage des élèves, notamment en visitant les salles de classe ou en parlant avec les enseignant.e.s, vous risquez de ne pas remarquer cette sous-performance avant que le niveau des élèves baisse dans des proportions inquiétantes. Pour cette raison, il est souhaitable que vous effectuiez un suivi régulier, qui vous permettra aussi de relever les pratiques efficaces et les enseignant.e.s en situation de réussite.

Comment pourriez-vous recueillir des éléments mesurant la performance? Il est très important de prendre des mesures fondées sur des preuves plutôt que sur des anecdotes, des on-dit, ou des suppositions. Cependant, il est fréquent que les élèves, les parents, et, bien sûr, les enseignant.e.s eux-mêmes, comparent les enseignant.e.s, leurs pratiques, leur résultats, leur efficacité, et que parfois, cela engendre des tensions et des difficultés, voire du désordre. Il est donc souvent nécessaire de pouvoir disposer d'éléments objectifs sur un.e enseignant.e donné.e ou une classe précise.

Le processus de collecte doit être soigneusement et organisé, de façon objective et équilibrée, afin d'assurer la solidité et la fiabilité des éléments obtenus, Après avoir recueilli de premières données, vous allez être conduit.e à chercher des informations supplémentaires pour clarifier ce qui se passe exactement. Cela pourrait impliquer:

- de rassembler des données sur les progrès de plusieurs classes
- d'observer personnellement l'enseignement et l'apprentissage
- de parler aux élèves de leurs expériences d'enseignement-apprentissage.

Cependant, dans ce cas, il vous faudra veiller scrupuleusement, par les questions que vous poserez aux élèves, et les réponses que vous apporterez à leurs questions, à ne pas les amener à douter de capacité de leur enseignant.e.

Il est également important de vous rappeler qu'il ne s'agit en aucun cas de juger la personne, mais d'identifier le ou les points précis qui nuisent à l'efficacité des apprentissages des élèves. Peut-être s'agit-il tout simplement d'un aspect du comportement de l'enseignant.e, ou de ses pratiques d'enseignement, qu'il convient d'ajuster, et que cela pourra se faire facilement.

Activité 2 : Qu'êtes-vous en train d'évaluer ?

Lorsqu'on examine la compétence d'un enseignant.e, il est important de se pencher sur son comportement professionnel et non pas sur sa personne. Regardez la liste ci-dessous et notez dans carnet de bord si vous pensez que chaque élément de preuve concerne le comportement ou la personne:

1. Observer une classe pendant 20 minutes, notant le nombre d'élèves différents auxquels lesquels s'adresse l'enseignant.e.
2. Commentaires des élèves sur la façon dont le professeur s'habille.
3. Les propos d'un enseignant.e qui vous rapporte que l'enseignant.e dans la classe d'à côté arrive toujours dix minutes de retard pour faire son cours.
4. Observer une classe pendant 20 minutes, notant combien de questions ouvertes pose le professeur.
5. Commentaires des élèves sur la façon dont l'enseignant.e donne parfois des travaux différents selon les élèves.
6. Les commentaires des parents indiquant que l'enseignant.e provient d'une autre région (ou d'un autre pays)

Discussion

Certains éléments ne sont pas aussi clairs qu'ils apparaissent au premier abord.

- Les options 1, 4 et 5 portent clairement sur la façon dont l'enseignant.e se comporte.
- L'option 2 est inappropriée et s'oppose clairement à la personne, à moins que la tenue vestimentaire ne soit indubitablement inadaptée. Des commentaires comme celui-ci devraient être découragés.
- De même pour l'option 3 ; vous devriez être conscient.e d'un possible parti-pris et recueillir des preuves indiscutables avant d'agir.
- L'option 6 pourrait être une manifestation d'intolérance inacceptable, mais il se pourrait que l'accent de l'enseignant.e soit si marqué que les élèves aient du mal à comprendre. Encore une fois, il vous faudrait procéder à une enquête plus approfondie.

Activité 3 : Comment pourriez-vous recueillir des éléments d'information utiles ?

Si vous êtes insatisfait.e de la qualité de l'enseignement dispensé dans votre établissement, commencez à réfléchir à la façon dont vous pourriez recueillir des éléments d'information utiles pour mieux comprendre les difficultés et ce qui pourrait en être la cause.

Prenez des notes dans votre carnet de bord sur le type d'éléments probants que vous pourriez recueillir et les questions qu'ils pourraient soulever.

Discussion

Bien évidemment, nous ne connaissons pas la situation de votre établissement, non plus que la difficulté sur laquelle vous avez choisi de vous pencher. Toutefois, les questions qui vont se poser sont susceptibles de faire partie des suivantes :

- Les enseignant.e.s peuvent se méfier de vos motivations et/ou intentions et ne pas être heureuses / heureux que vous entriez dans leur classe.
- Les élèves peuvent se comporter différemment en raison de votre présence.
- Les parents peuvent s'inquiéter si les élèves leur font part de votre activité.

Au fur et à mesure que vous recueillerez des données dans votre établissement de façon régulière, cela causera moins d'excitation et d'inquiétude, mais, au départ, vous faudra devrez être rassurant.e. Par ailleurs, si vous êtes occupé.e à collecter des éléments sur plusieurs enseignant.e.s ou plusieurs classes, vous serez moins disponible pour les besoins d'autres enseignant.e.s ou d'autres classes. Aussi, vous pouvez également réfléchir à la manière dont vous pourriez impliquer les enseignant.e.s elles/eux-mêmes en leur demandant ce sur quoi elles/ils souhaiteraient obtenir vos commentaires. De cette façon vous rendrez le processus plus participatif et vous permettrez aux enseignant.e.s d'analyser leurs pratiques et de réfléchir avec votre aide à la manière de les améliorer.

Il est particulièrement utile de partager vos préoccupations avec d'autres chef.fe.s d'établissement pour voir si elles/ils ont produit des solutions utiles aux problèmes analogues ou si elles/ils ont défini des indicateurs pertinents pour identifier les sous-performances des enseignant.e.s.

C'est à vous

Si vous deviez entreprendre une telle collecte, comment envisagez-vous de vous y prendre ? Y a-t-il des personnes ou des structures, notamment les structures pédagogiques, qui pourraient apporter leur contribution ? Comment pourriez-vous leur présenter votre démarche pour recueillir leur approbation et leur engagement ?

3. Difficultés dans le recueil des données

Nous vous invitons à lire maintenant les deux études de cas ci-dessous et à réaliser les activités associées. Elles vous seront utiles pour résoudre certaines difficultés que vous pourriez rencontrer.

Etude de cas 2 : Mme Agbogon passe en revue les cahiers des élèves

La directrice, Mme Agbogon, a fait part de ses difficultés à recueillir des informations sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage dans l'établissement à Mr Mahi, son adjoint qui venait de rentrer d'un congé-maladie. Elle lui a rappelé qu'un jour avant qu'il ne soit placé en congé-maladie, elle avait demandé à tou.te.s les enseignant.e.s de rassembler un échantillon des travaux de classe et de maison de leurs élèves :

« Il m'a fallu deux semaines de demandes persistantes pour que cela soit fait ! Ça aurait été sûrement beaucoup plus facile si je vous avais demandé de vous en occuper. Je pense qu'ils font plus facilement ce que vous leur demandez.... »

Amusé, Mr Mahi lui a demandé pourquoi elle avait besoin de ces documents. Mme Agbogon a répondu qu'elle avait parcouru les travaux d'élèves pour s'assurer que les enseignant.e.s les avaient bien vérifiés et pour relever le genre d'annotations et de commentaires portés sur les cahiers. Mr Mahi lui a alors demandé si elle avait exposé aux enseignants la raison pour laquelle elle avait besoin qu'ils lui remettent ces documents, ce qu'a confirmé Mme Agbogon.

« Eh bien ! s'est-il exclamé. Il est possible qu'ils s'inquiètent de la façon dont vous allez utiliser les informations que vous avez recueillies. »

Mme Agbogon a dit en être bien consciente, et préférer être honnête et transparente, plutôt que de se procurer les documents en utilisant des prétextes fallacieux. Mr Mahi partage la façon de voir les choses de Mme Agbogon, mais il a émis l'idée qu'elle aurait pu commencer avec quelques-un.e.s des enseignant.e.s qui se sentent le plus en confiance. Par la suite, celles/ceux-ci faisant savoir que les discussions avec la directrice avaient été aussi intéressantes qu'utiles, de plus en plus d'enseignant.e.s auraient eu courage d'apporter leurs cahiers d'élèves. Mme Agbogon a hoché la tête et dit qu'elle cernait bien l'idée :

quand on introduit une nouvelle façon de travailler, il est préférable de commencer par quelques enseignant.e.s bien choisi.e.s, et de procéder par étapes, en douceur en somme, de façon à rassembler à terme l'ensemble des enseignant.e.s.

« Peut-être devrais-je suivre ce conseil pour confirmer ce que j'ai trouvé dans les cahier en allant observer des classes. Je peux commencer par la classe de Mme Diallo. Elle a

Page 16 | 37

été la première à me donner les cahiers de ses élèves.»

Mr Mahi a convenu que Mme Diallo serait heureuse d'accueillir Mme Agbogon dans sa classe, à condition de connaître la raison de sa venue.

« Peut-être, a-t-il dit pensivement, que ce serait encore mieux si vous partagiez les cahiers de vos élèves avec elle et que vous lui demandiez de venir vous observer quand vous enseignez vous aussi ! »

Mme Agbogon a ri et a dit que cela allait plaire à Mme Diallo, de même qu'à tous les autres enseignant.e.s

« Vous avez des manières intéressantes d'aborder les difficultés », a-t-elle félicité Mr Mahi.

C'est à vous...

Que pensez-vous des suggestions de Mr Mahi et de la manière dont Mme Agbogon les reçoit ? Cela vous donne-t-il des idées pour votre propre établissement ? Avez-vous un.e adjoint.e sur qui vous appuyer ? Ou un.e enseignant.e ? Un.e autre chef.fe d'établissement ? Un.e inspecteur/trice ? Comment pourriez-vous les mobiliser ?

Activité 4 : Modifier la manière dont vous recueillez des observations

Après avoir lu l'étude de cas 2, modifieriez-vous vos plans ou approches dans l'activité 3 ? Vous vous êtes sans doute rendu compte qu'il ne s'agissait pas tant de l'information que vous recueillez que de la façon dont vous allez la recueillir, la façon dont vous informez les enseignant.e.s et la vulnérabilité que vous pouvez leur faire ressentir. Il est important de réfléchir à la façon dont vous allez recueillir vos données. Peut-être pourriez-vous, par exemple, évaluer le temps que vous consacrez à vos observations de classe ? Dix minutes suffisent généralement pour observer sans trop perturber la leçon en cours.

Dans votre carnet de bord, vous pouvez commencer à dresser une liste des choses à faire et à ne pas faire lorsque vous commencerez à rassembler des informations dans votre établissement.

Etude de cas 3 : Mr Lamago analyse les résultats des contrôles de mathématiques

Mr Lamago, principal du collège Patrice Lumumba, a étudié les résultats des épreuves de mi-parcours. Il a entendu parler des discussions animées, en salle des professeurs, sur les résultats des élèves en mathématiques. Mr Dango, un professeur de mathématiques, avait déclaré de façon désobligeante que très peu de filles de la troisième B comprenaient les mathématiques en pronostiquant qu'il leur serait difficile de compenser avec les autres matières pour pouvoir réussir les examens de fin d'année.

Mr Lamago voyait bien pourquoi Mr Dango s'inquiétait ; les résultats de plus de la moitié de ses élèves se situaient entre 5 et 45 sur 100. Il a alors examiné les résultats des autres classes en mathématiques. La troisième B avait en effet des résultats insuffisants, alors que les troisièmes A et C avaient beaucoup mieux réussi. Il s'est alors demandé si les élèves de ces classes n'auraient pas tous suivi des cours particuliers pour augmenter leurs chances de réussite à l'examen de fin de cycle. Voulant tirer cela au clair, il s'est penché sur l'analyse des résultats en mathématiques.

Certains schémas ont commencé à apparaître. Par exemple, les meilleurs élèves de chacune des classes étaient vraiment très bons, leurs notes se situant entre 90 et 100 sur 100. Ensuite, il y avait un écart visible dans les résultats entre 80 et 90. Presque un cinquième de la classe de Mr Dango avait obtenu entre 60 et 80, puis un autre cinquième entre 40 et 60.

Il a alors pris son surligneur vert et a commencé à identifier les élèves ayant bien réussi l'épreuve. Il a utilisé le rouge pour les élèves qui avaient obtenu moins de 35 sur 100. Se préparant à avoir une conversation importante avec un professeur de mathématiques, il devait s'assurer de disposer de données numériques incontestables. Outre les données chiffrées, il a également dressé le profil des élèves les plus faibles, ceux de la dernière catégorie. Ensuite, il a prévu d'identifier, avec l'aide des enseignant.e.s, les domaines où les élèves sont faibles, ainsi que ceux où ils réussissent bien. Ce travail d'arrière-plan l'aiderait à structurer le programme de soutien scolaire après les cours pour les élèves les plus faibles. Il avait vu la différence que cela avait fait pour les travaux de sciences. Les résultats en sciences physiques avaient déjà bénéficié d'un soutien ciblé dans des domaines spécifiques.

Activité 5 : Recueillir au moins deux types de données à partir d'au moins deux classes

En vous basant sur certains des exemples des études de cas [2](#) et [3](#), rassemblez au moins deux types de données sur l'apprentissage des élèves d'au moins deux classes. Assurez-vous de conserver une copie de vos documents. Cette activité vous aidera à commencer à suivre l'évolution de l'efficacité des enseignant.e.s de votre école. Prenez des notes dans votre carnet de bord sur les schémas inattendus que vous remarquez. Pendant que vous inscrivez vos notes, demandez-vous si vous avez trouvé le processus plus facile ou plus difficile que prévu et si vous avez rencontré des problèmes que vous n'aviez pas prévus. Prenez en note vos réflexions, ce seront des éléments utiles pour discuter avec vos collègues si vous en avez l'occasion.

Discussion

Encore une fois, nous ne savons pas quelles informations vous avez recueillies ou quels schémas inattendus vous avez remarqués. Cependant, il est important de vous rappeler que cela ne représentera probablement qu'une partie d'un processus d'enquête complet. Il arrive souvent que les observations informelles ne permettent pas d'avoir une vision d'ensemble, même lorsqu'on dispose de deux éléments d'information.

4. Fournir une rétroaction constructive

Si rassembler des données peut être une question sensible pour vos collègues-enseignant.e.s, fournir une rétroaction constructive peut se révéler tout aussi délicat. Bien qu'il soit possible que vous accordiez une plus grande importance à la rétroaction de l'enseignant.e dont la performance est insatisfaisante, il est tout aussi important que vous donniez une rétroaction positive aux enseignant.e.s qui donnent toute satisfaction, afin qu'elles/ils puissent savoir ce que vous appréciez dans leurs pratiques de travail. Ceci est d'une importance cruciale pour les motiver et les encourager à soutenir leurs efforts. Pour être précieuse pour l'enseignant.e, votre rétroaction positive doit être précise et basée sur vos observations,

Par exemple:

- « Vos consignes aux élèves sont très claires et j'ai remarqué que vous leur fournissiez une aide complémentaire pendant qu'ils travaillent en groupes. »
- « J'ai remarqué que vous avez de nouveaux affichages dans la salle de classe. Je pense vraiment que cela encourage les élèves à être fiers de leur travail. »
- « J'ai entendu deux élèves parler de votre leçon de mathématiques dans le couloir : ils avaient eu beaucoup de mal avec un problème dont vous avez donné la correction détaillée et j'ai pu constater que vous les avez vraiment inspirés. »
- « Les résultats des contrôles pour les filles dans votre classe ont augmenté de 25 pour cent cette année, félicitations ! »

Il se peut que vous ayez plus de difficultés à faire des commentaires moins positifs mais, lorsque vous basez vos commentaires sur des faits indiscutables, cela peut grandement faciliter les choses. [L'étude de cas 4](#) et [l'activité 6](#) examinent le processus de collecte de données probantes et la façon d'offrir un retour d'information à un.e enseignant.e sous-performant.e. Les deux vous aideront à réfléchir à la façon de vous préparer à fournir une rétroaction appropriée.

Etude de cas 4 : La proviseure Mme Faye observe la pratique d'un enseignant

Un jeudi, Mme Faye, proviseure du lycée Les flamboyants roses, effectuait sa tournée quotidienne dans l'établissement. Le lundi précédent, elle avait décidé que durant toute cette semaine, elle vérifierait que les cours démarraient et finissaient bien à l'heure. Deux minutes avant la sonnerie d'inter-classes, elle prendrait position à l'extrémité du couloir d'où elle pourrait voir toute l'activité dans les deux rangées de salles de classe. À la sonnerie, elle a observé les enseignant.e.s et les élèves sortir des classes où le cours venait de prendre fin et entrer dans les salles de classe où leur nouvelle leçon allait commencer.

Ce jour-là, Mme Faye s'intéressait tout particulièrement à Mr Barry, professeur d'histoire. Elle avait en effet remarqué que cet enseignant prenait beaucoup de temps pour rejoindre sa salle de cours et tout autant de temps pour en sortir et se rendre à la salle de la session suivante. Et comme les autres jours, elle a pu observer que la professeure

de mathématiques, qui prenait en charge les élèves pour l'heure suivante, avait dû patienter pendant presque 10 minutes avant que Mr Barry émerge enfin de la salle, et se mette à remonter tranquillement le couloir. Une des classes qu'il avait dépassées était justement celle qui l'attendait. Il avait toutefois poursuivi tranquillement son chemin, pour se rendre directement à la salle des professeurs.

Cinq minutes plus tard, il en était ressorti pour se diriger vers sa classe, désormais si bruyante que les classes voisines s'étaient résignées à fermer les portes, renonçant ainsi à une ventilation si bienvenue par cette chaleur étouffante.

Mme Faye l'a alors suivi jusqu'à sa salle, où elle est entrée par le fond ; les élèves lui ont immédiatement fait une place. Elle a jeté un coup d'œil au cahier d'un élève sur la table d'à côté – les élèves étaient occupés à finir les devoirs de sciences physiques pour la leçon suivante. M. Barry a commencé le cours en demandant aux élèves de lui rendre sur-le-champ leurs devoirs d'histoire. Il a ensuite demandé aux élèves qui n'avaient pas rendu leur devoir de se mettre debout. Près de la moitié de la classe s'est levée. Mme Faye a alors consulté sa montre : 20 minutes s'étaient déjà écoulées depuis l'heure où aurait dû commencer la leçon. Le sermon de M. Barry sur l'importance de rendre ses devoirs en temps et en heure a encore bien pris 10 minutes. Mme. Faye a remarqué que les élèves qui avaient rendu leur devoir montraient des signes croissants d'agacement et d'impatience. Elle est alors sortie sans mot dire de la salle et s'en est retournée dans son bureau se préparer à une conversation difficile.

Nous vous invitons à consulter la [ressource 1](#), « Suivi et rétroaction ». Elle vous sera utile pour effectuer l'activité suivante et également, d'une manière plus générale, pour définir l'approche que vous pourrez utiliser envers les enseignant.e.s de votre propre école.

Activité 6 : Fournir une rétroaction à un enseignant peu efficace

Pensez à la façon dont vous aborderiez un entretien avec Mr Barry, en lui donnant le retour de vos observations. Prenez des notes sur :

- la manière de démarrer la conversation
- les points principaux que vous voulez soulever.

Rappelez-vous qu'il est plus efficace de structurer vos commentaires en commençant par souligner un élément positif et également de terminer l'entretien en proposant un plan pour améliorer la situation. Lorsque l'enseignant quitte votre bureau en disposant d'un 1er objectif positif, accessible, sur lequel concentrer ses efforts, il est plus facile de s'accorder sur une réunion de suivi.

Discussion

Il peut y avoir des précédents aux faits observés dont nous n'avons pas connaissance dans [l'étude de cas 4](#), tels qu'un deuil familial récent, ou des signes avant-coureurs de dépression. Quelque chose que Mme Faye sait et qu'elle prendra en compte dans ses commentaires. Nous ne pouvons pas prendre en considération aucune de ces éventualités, mais il est toujours conseillé de commencer tout entretien en manifestant de la douceur et de la bienveillance. On peut peut-être commencer en disant « Avez-vous des choses à me dire au sujet du début de la leçon que j'ai observée l'autre jour? », ou quelque chose de similaire, de sorte que l'enseignant.e ait la possibilité d'expliquer pourquoi cette leçon n'était pas représentative de sa façon habituelle d'enseigner, ou ce qui était différent ce jour-là.

Après les premiers échanges, la réunion pourrait passer à l'examen détaillé des observations faites, en particulier, ici, si Mr Barry ne semble pas préoccupé par le fait de commencer ses cours à l'heure. Le point crucial ici est la perte de temps d'apprentissage pour les élèves. La leçon a commencé tard, il a fallu du temps pour s'installer et puis il y a eu le long sermon sur les devoirs, tout cela au détriment d'un temps d'apprentissage précieux. Vous pourriez concentrer cette rétroaction sur la réalisation d'un seul et unique objectif par Mr Barry: comment maximiser le temps d'apprentissage et comment modifier le comportement observé dans cet objectif.

Nous soulignons l'importance de bien prendre le temps de planifier votre rétroaction lors d'entretiens avec les enseignant.e.s. La rétroaction est une compétence qui se développe au fil du temps et avec la pratique, de sorte que la préparation de quelques notes en amont peut vraiment vous aider à être précis.e.

Des recherches (Muralidharan and Sundararaman, 2010) ont montré qu'il ne suffit pas de fournir une rétroaction aux enseignant.e.s sur leur performance, même si celle-ci montre de façon claire que leurs classes ne fonctionnaient pas aussi bien que les autres

classes. Des sessions d'observation ultérieures en classe ont montré que les enseignant.e.s avaient bien modifié leurs pratiques d'enseignement, sans que les résultats des élèves n'en soient pour autant améliorés. On peut en conclure que les enseignant.e.s ont besoin de beaucoup plus d'intrants, de motivation ou d'incitation pour que leurs pratiques évoluent durablement et efficacement.

On a en revanche remarqué qu'un accompagnement bien conçu et organisé des enseignant.e.s permet d'améliorer les résultats des élèves. Vous pouvez en apprendre davantage sur l'accompagnement dans la cahier **Accompagner les enseignant.e.s : coaching et mentorat.**¹⁷

Vous pouvez également travailler avec un.e enseignant.e pour élaborer un plan sur la façon de développer de nouvelles attitudes, compétences ou connaissances. L'activité 7, page suivante, vous demande de réfléchir à un plan d'action suivi et accompagné.

17

http://aprelia.org/cahiers/c3/fichiers/C3_Accompagner_les_enseignants_coaching_et_mentorat.pdf

Page 22 | 37

Activité 7 : Formuler un plan d'actions

En ayant en tête ce qui précède, imaginez que vous vous retrouviez à la place de Mme Faye, dans [l'étude de cas 4](#).

Préparez un plan d'actions identifiant des pistes de travail avec Mr Barry pour lui permettre d'améliorer la manière dont il fait cours.

Réfléchissez à la façon dont ce plan d'actions l'aidera à se développer professionnellement et dont vous allez en assurer le bon déroulement, Mr Barry et vous-même.

Ces activités d'étude de cas sont pour vous l'occasion de mettre en pratique des compétences que vous pouvez transférer à vos propres enseignant.e.s et à l'ensemble de l'établissement.

Discussion

- Cette situation constitue l'occasion de se montrer créatif. Si Mr Barry avait une raison impérative de retourner à la salle des professeurs entre deux cours, pourquoi n'a-t-il pas fait appel à un.e surveillant.e qui aurait pu distribuer des feuilles d'exercices ou des documents en début d'heure, de façon que les élèves puissent commencer à travailler sans l'attendre ?
- Est-il possible de mettre en place un enseignement en équipe afin qu'il y ait un.e autre enseignant.e en mesure de démarrer la séquence de cours ? Mr Barry pourrait-il bénéficier de coaching ou de mentorat ?
- Le plan devrait inclure des observations de suivi, des objectifs clairs et des réunions régulières avec quelqu'un pour discuter des progrès.

Dans la prochaine activité, vous allez fournir votre retour à un.e enseignant.e en situation de réussite. Il pourrait s'agir d'un professeur sur lequel vous avez précédemment recueilli des données ou bien représenter une nouvelle observation. Assurez-vous que vous utilisez des éléments solides dans cette activité et non des hypothèses basées sur la bonne réputation de l'enseignant.e.

Activité 8 : Donner un retour à un.e enseignant.e en situation de réussite

Prenez le cas d'un.e enseignant.e qui a effectué une excellente prestation lorsque vous avez observé sa leçon.

Sélectionnez une partie spécifique du cours ou un aspect particulier du travail de cet.te enseignant.e que vous avez particulièrement apprécié. Réfléchissez bien aux commentaires que vous souhaitez délivrer et assurez-vous que vous disposez d'éléments concrets pour effectuer cette rétroaction.

Dans vos commentaires, vous devrez :

- décrire l'activité ou un point précis de l'activité
- expliquer pourquoi vous avez jugé l'activité de grande qualité
- formuler des compliments fondés sur des faits établis
- choisir et utiliser des critères pertinents sur lesquels baser votre discussion.

Préparez ce que vous allez dire, de même que l'environnement pour l'entretien.

Au cours de celui-ci, vous pouvez demander à l'enseignant.e de réfléchir à la façon dont elle/il pourrait partager ses bonnes pratiques avec ses collègues, ou les étendre à d'autres domaines de son enseignement.

Après la réunion, notez dans votre carnet de bord vos impressions sur la manière dont vos commentaires ont été reçus par l'enseignant.e.

Quels comportements avez-vous observés pour appuyer ces impressions?

Notez également comment vous vous êtes senti pendant et après la réunion.

.Si vous avez des collègues auxquels vous pouvez faire confiance, parlez-en avec eux.

Discussion

Nous espérons que la réunion s'est bien passée et que vos compliments ont été bien accueillis. Si ce type de réunion constituait une première pour vous, vous vous êtes sans doute senti un peu nerveux, de que même que l'enseignant.e. Les conversations sur la qualité de l'exercice professionnel sont difficiles, même quand elles sont positives. Les critères utilisés sont très importants pour s'assurer que les échanges restent strictement professionnels. Il est important que la rétroaction porte sur l'exercice professionnel, et non sur les personnes.

5. La collecte de données probantes, la rétroaction et le perfectionnement des enseignant.e.s comme pratique continue

Après avoir mis en application ce cahier, vous saurez que la mise en place du processus consistant à collecter des données, fournir une rétroaction et un soutien personnalisé à un.e enseignant.e sous-performant.e est un exercice très chronophage et émotionnellement éprouvant.

La collecte de données, la rétroaction et le développement professionnel des enseignant.e.s fonctionnent mieux lorsqu'ils sont intégrés aux pratiques habituelles de l'établissement. Cela réduit le risque que des sous-performances passent inaperçues et favorise l'augmentation globale de la qualité. Ce n'est pas nécessairement la/le chef.fe d'établissement qui doit effectuer tous les relevés d'observations et les retours aux enseignant.e.s; cette tâche peut être partagée entre les enseignant.e.s, dans le cadre d'un co-développement professionnel continu au sein de l'établissement.

Vous pourrez à ce propos tirer le plus grand bénéfice de la boîte à outils Apréli@-PartaTESSA¹⁸ destinée aux Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire (PRI-ADPC)

Activité 9 : Revues de pratiques régulières

Élaborez un plan en vue de faire un bilan régulier portant sur un aspect des pratiques en cours dans votre établissement. Il peut s'agir du début des leçons, de l'organisation des devoirs ou des relations entre élèves et enseignant.e.s, ou de tout autre aspect que vous jugez approprié.

Il existe de nombreuses questions sur lesquelles vous pourriez choisir de vous pencher ; vous pouvez utiliser les ressources clés développées par TESSA pour vous aider à identifier les aspects des pratiques enseignantes que vous souhaitez examiner. Vous pouvez utiliser la [ressource 2 « Planifier et préparer vos leçons »](#), en tant que document à l'intention des enseignant.e.s, ou alors, pour vous-même, pour vous permettre de mieux comprendre ce qu'il faut rechercher de la part des enseignant.e.s.

Prenez des notes dans votre carnet de bord sur les raisons pour lesquelles vous avez choisi cet aspect précis des pratiques enseignantes ; vous pouvez également identifier d'autres aspects sur lesquels vous allez vous pencher par la suite, et noter les raisons qui vous conduisent à ces choix.

Lisez maintenant l'étude de cas n° 5, page suivante

18 <https://aprelia.org/acqa/BoiteOutilsPRI.pdf>

Page 25 | 37

Etude de cas 5 : Mr Gueu suit les progrès de ses enseignant.e.s

Mr Gueu a tenu méticuleusement son carnet de bord de principal du collège ivoirien Reine Pokou. Pouvoir revoir ses notes prises tout au long de l'année et revenir sur les objectifs mensuels qu'il s'était fixés lui ont été d'une aide inestimable.

Ce mois-ci, il a décidé de s'intéresser à la fin des séquences de cours. Il veut s'assurer que:

- les enseignant.e.s terminent la leçon en résumant le contenu et les points à retenir
- les devoirs donnés à la fin de la leçon sont appropriés et réalisables par tous les élèves
- les cours finissent à l'heure.

Il a distribué cette liste aux enseignant.e.s, en précisant bien que l'objectif général était d'améliorer l'apprentissage de tou.te.s les élèves. La liste a également été affichée en salle des professeurs, après que tous les enseignant.e.s en ont pris connaissance et émarginé leur exemplaire.

Il a aussi créé un document de suivi à remplir pendant la semaine, sous la forme d'un tableau dans lequel les matières apparaissent en colonnes, et les numéros des classes en lignes. Il a rempli ce tableau au fil de la semaine. Le lundi, en 1^{ère} heure, il avait assisté aux dix dernières minutes de la leçon de mathématiques de la quatrième B et avait rempli son formulaire d'observation, en se concentrant uniquement sur ses objectifs pour le mois. Il avait fait de même pour les classes de cinquième A en français, de troisième B en anglais, de sixième A en mathématiques, et de 3^{ème} A en histoire-géographie. Il a établi le planning de ses visites de façon à pouvoir observer l'ensemble des classes et des matières et mettre les résultats d'observation à la disposition des enseignant.e.s avant la réunion de restitution. Il a choisi de présenter les données sous forme de graphique circulaire, sans aucun nom. Cependant, il a prévu de rencontrer individuellement les enseignant.e.s s n'ayant pas encore atteint les objectifs, afin de réfléchir avec elles/eux à la manière dont il pourrait les soutenir pour atteindre les objectifs du mois.

Mme Yapi, professeur de français, étant déjà venue le voir pour discuter de la préparation des leçons, ils avaient commencé à travailler ensemble pour améliorer sa manière de préparer et conduire ses cours. La leçon de français de Mme Yapi en cinquième A avait été vraiment bien planifiée ; le résumé de la leçon avait été tout à fait clair et complet, de sorte que les élèves avaient bien identifié ce qu'il fallait en retenir. Mme Yapi s'est montrée ravie du retour très positif de Mr Gueu. Après qu'il l'a fortement encouragée, elle a accepté de partager sa pratique avec ses collègues, en tant que pratique-modèle pour la préparation des leçons.

Sur son carnet de bord, Mr Gueu a marqué d'un astérisque ces premiers bons résultats. Il avait bien l'intention d'atteindre les trois objectifs dans le délai prévu.

C'est alors qu'il s'est rendu compte qu'il n'avait pas pensé à la façon dont il allait fêter ce succès avec ses collègues-enseignant.e.s ! Son plan était incomplet... Il a alors

inscrit sur son carnet de bord la dernière entrée de la journée: « Mes devoirs: réfléchir à la façon d'obtenir des commentaires des élèves sur l'utilité du résumé de la leçon ; réfléchir à la façon de synthétiser et de restituer ces commentaires aux enseignant.e.s.»

Activité 10 : Passer votre plan en revue

Après avoir lu [l'étude de cas 5](#), reprenez votre propre plan ([activité 9](#)) et réfléchissez à la façon dont vous pourriez vouloir le modifier. Discutez de votre idée avec deux de vos enseignant.e.s et voyez si vous souhaitez le modifier avant de la mettre en œuvre.

Dans votre carnet de bord, notez leurs réponses et prenez-les en compte pour réfléchir à la façon dont vous pourriez présenter votre plan à toute l'équipe pédagogique de votre école.

6. En résumé

Alors qu'elles/ils sont en droit d'attendre un enseignement d'excellente qualité, les élèves ne le reçoivent pas toujours. Il peut y avoir à cela toute une série de raisons, et l'une d'entre elles, à savoir la manière dont les enseignant.e.s accomplissent leurs tâches, relève en partie des compétences d'un.e chef.fe d'établissement.

Cependant, pour que la/le chef.fe d'établissement puisse agir efficacement et durablement pour améliorer les résultats d'apprentissage, il est indispensable qu'un climat de confiance règne dans l'école. Les personnes doivent se sentir respectées et mises en valeur, en sachant que la question porte exclusivement sur leurs pratiques d'enseignement, et non leur personne ; à défaut, il faut s'attendre à des ressentiments et des oppositions. C'est pourquoi il est important de s'entraîner à fournir des rétroactions positives, avant de commencer à aborder des domaines plus délicats.

Plus on prend l'habitude d'analyser régulièrement les pratiques professionnelles d'un.e enseignant.e en s'appuyant sur des preuves objectives, moins il est probable que la qualité de son enseignement descende à un niveau critique, en particulier lorsque des activités soutenant son développement sont mises en œuvre. Etablir une culture d'établissement où l'observation et les échanges sur les pratiques sont la norme peut prendre beaucoup de temps, peut-être toute une année scolaire. Toutefois, bien que cela puisse se révéler difficile au début et que vous puissiez rencontrer des résistances, vous verrez que la persévérance, conjuguée à la bienveillance, au doigté et à l'équité, réalise des miracles.

Pour conclure... ce n'est que le début !

Félicitations ! Vous avez effectué la totalité de ce cahier ! Nous espérons que celui-ci a répondu à vos attentes et vous a ouvert des perspectives nouvelles.

Au fil du cahier, vous avez eu un aperçu de ce qui constitue une culture d'établissement basée sur l'observation, la collecte de données indiscutables, leur analyse afin de remédier aux insuffisances constatées et à l'amélioration continue des enseignements-apprentissages.

Vous vous êtes penché.e sur des études de cas et vous avez effectué des activités qui peuvent vous aider à développer cette culture au sein de votre établissement. Nous espérons qu'elles vont ont donné quelques premières idées que vous allez mettre en œuvre.

La partie passionnante vient par la suite, lorsque vous amenez vos enseignant.e.s à améliorer leur pratique au profit de l'expérience et des résultats d'apprentissage des élèves. Les enseignant.e.s engagé.e.s dans l'amélioration de leurs pratiques et de leur efficacité inspirent naturellement les élèves à en faire de même.

Nous vous souhaitons de belles découvertes et de grandes satisfactions dans la mise en œuvre de ce processus !

Ressources

Ressource 1: Suivi et rétroaction

Vous pourrez vous servir de cette ressource pour observer vos enseignant.e.s, identifier leurs points forts et les points à améliorer. A partir des points-clés communs aux bonnes pratiques enseignantes, vous serez en mesure de leur proposer de premiers objectifs personnalisés, en mesure d'être atteints facilement. En procédant de la sorte, vous les aiderez à entreprendre un processus d'ADPC.

Pour pouvoir améliorer durablement les apprentissages des élèves, les enseignant.e.s doivent être en mesure d'en assurer un suivi continu et d'apporter des réponses adéquates aux besoins des élèves ; leurs travaux scolaires seront évalués et commentés de sorte qu'elles/ils sachent clairement ce qu'on attend d'elles/eux et la manière dont elles/ils ont répondu aux attentes. La manière dont les enseignant.e.s présentent et commentent leurs travaux et résultats joue un rôle très important. Ils doivent veiller à livrer des commentaires positifs, en soulignant les réussites, et à donner des perspectives stimulantes et atteignables.

Suivi

Les enseignant.e.s efficaces effectuent le suivi de leurs élèves de façon régulière et attentive. Elles/Ils le font notamment en étant attentives/attentifs à la manière dont les élèves se comportent en classe.

Le suivi des progrès des élèves est essentiel car il les aide à :

- améliorer leurs résultats (notes et appréciations)
- être plus conscient.e.s de leur efficacité et se sentir plus responsables de leurs apprentissages
- améliorer leurs apprentissages
- être en mesure d'estimer les résultats qu'elles/ils sont susceptibles d'obtenir aux examens nationaux.

Ce suivi aide également les enseignant.e.s à décider:

- quand poser une question ou donner une réponse rapide
- quand féliciter
- s'il faut mettre une réponse en question, la corriger
- comment inclure différents groupes d'élèves dans une tâche
- comment traiter les erreurs.

Les élèves s'améliorent davantage lorsqu'ils reçoivent des retours clairs et rapides sur leurs progrès. En effectuant ce suivi, les enseignant.e.s seront en mesure de leur donner

des retours réguliers, ce qui leur permettra de savoir si elles/s'ils ont bien répondu aux attentes et ce qu'elles/ils doivent faire pour progresser.

L'un des défis que les enseignant.e.s doivent relever consiste à aider les élèves à définir leurs propres objectifs d'apprentissage, ce qui implique que ces dernières/derniers effectuent leur propre suivi (auto-suivi). Les élèves, particulièrement les élèves en difficulté, n'ont pas souvent l'habitude de s'approprier leurs apprentissages

Toutefois, les enseignant.e.s peuvent aider n'importe quel.le élève à fixer ses propres objectifs pour un projet précis, à planifier son travail, à se fixer des échéances, à évaluer (auto-évaluation) et à suivre ses progrès. Pratiquer ce processus et devenir capable de s'approprier ses apprentissages lui sera très utile, pas seulement dans le domaine scolaire, mais, plus largement, dans les domaines personnel, professionnel et social, ceci tout au long de la vie.

Écoute et observation des élèves

La plupart du temps, les enseignant.e.s écoutent et observent leurs élèves de façon naturelle. Il s'agit d'un outil de suivi d'emploi. Par exemple, elles/ils peuvent :

- écouter leurs élèves pendant qu'elles/ils lisent à voix haute
- écouter leurs discussions en binômes ou en groupes
- observer les élèves qui utilisent des ressources en classe ou lors d'une sortie scolaire
- observer le langage corporel des groupes pendant qu'ils travaillent.

Elles/ils doivent s'assurer que les observations effectuées constituent une preuve tangible de l'apprentissage ou des progrès des élèves, en ne documentant que ce qu'elles/ils peuvent voir, entendre, justifier ou mesurer.

Pendant que les élèves sont au travail, elles/ils se déplacent dans la salle de classe pour prendre brièvement en note leurs observations. Elles/ils peuvent utiliser une liste des élèves pour y noter lesquels ont besoin d'une d'aide supplémentaire, et aussi pour noter toute mauvaise compréhension qui se ferait jour. Elles/ils peuvent utiliser ces observations et ces notes pour donner un retour à l'ensemble du groupe-classe ou pour encourager des groupes ou certains élèves.

Rétroaction

La rétroaction est l'information que les enseignant.e.s donnent à un.e élève sur la manière dont elle/il s'est acquitté de la réalisation d'une tâche, en lien avec un objectif précis ou un résultat attendu. Une rétroaction efficace fournit à l'élève :

- des informations sur ce qui s'est passé
- une évaluation de l'efficacité avec laquelle elle/il a réalisé l'activité ou de la tâche
- des conseils sur la façon de s'améliorer.

Lorsque les enseignant.e.s donnent leur retour à un.e élève, celui-ci devrait l'aider à

Page 30 | 37

comprendre:

- ce qu'elle/il peut faire effectivement
- ce qu'elle/il ne peut pas encore faire
- comment comparer son travail à celui des autres
- comment elle/il peut s'améliorer.

Il est important de se rappeler qu'une rétroaction efficace doit constituer une aide réelle pour les élèves, et ne risque pas de mettre des freins à leur apprentissage ! Les enseignant.e.s doivent donc s'assurer que leur rétroaction est claire ou/et équitable.

Une rétroaction efficace comporte les éléments suivants:

- centrage sur la tâche entreprise et les apprentissages que l'élève doit effectuer
- clarté et honnêteté, en précisant à l'élève ce qu'elle/il a bien réussi, de même que ce qui devrait être amélioré
- faisabilité, en proposant à l'élève quelque chose qu'elle/il est capable d'effectuer
- clarté et précision du langage, accessible à l'élève
- bon choix du moment ; si la réaction est donnée trop tôt, l'élève pourrait se dire « *'est justement ce que j'allais faire !* »; si elle est donnée trop tard, l'élève sera peut-être déjà passé.e à autre chose et se montrera réticent.e à revenir en arrière et faire ce qui est demandé.

Que la rétroaction se fasse oralement ou par écrit, dans les cahiers ou les copies des élèves, elle gagne en efficacité si elle suit les recommandations ci-dessous.

Complimenter et utiliser un langage positif

Lorsque nous sommes appréciés et encouragés, nous nous sentons généralement beaucoup mieux que lorsque nous sommes critiqués ou corrigés. L'utilisation d'un langage positif et d'une attitude bienveillante sont de nature à motiver aussi bien l'ensemble de la classe que chacun des élèves, ceci à tout âge. Rappelez-vous, pour aider les élèves à progresser, les compliments doivent être précis et porter sur le travail effectué par l'élève, et non sur l'élève lui-même.

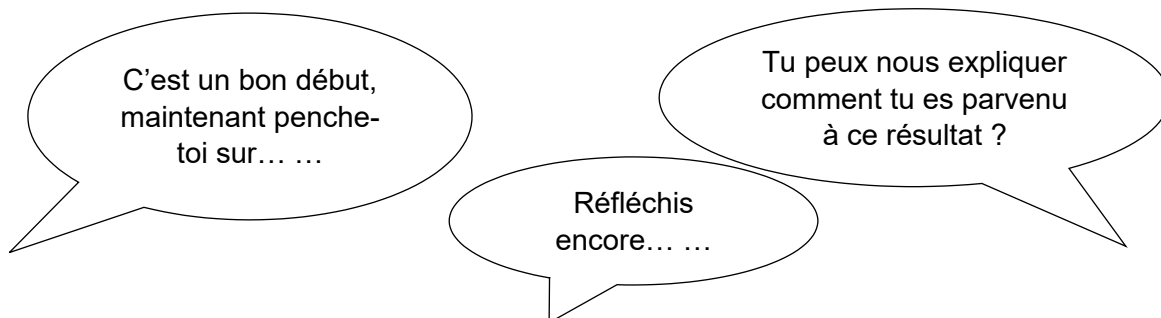
Un commentaire tel que « *C'est bien !* » n'est pas précis et ne permet pas d'identifier précisément la pratique à répéter ; il vaut mieux avoir recours à des formulations telles que :



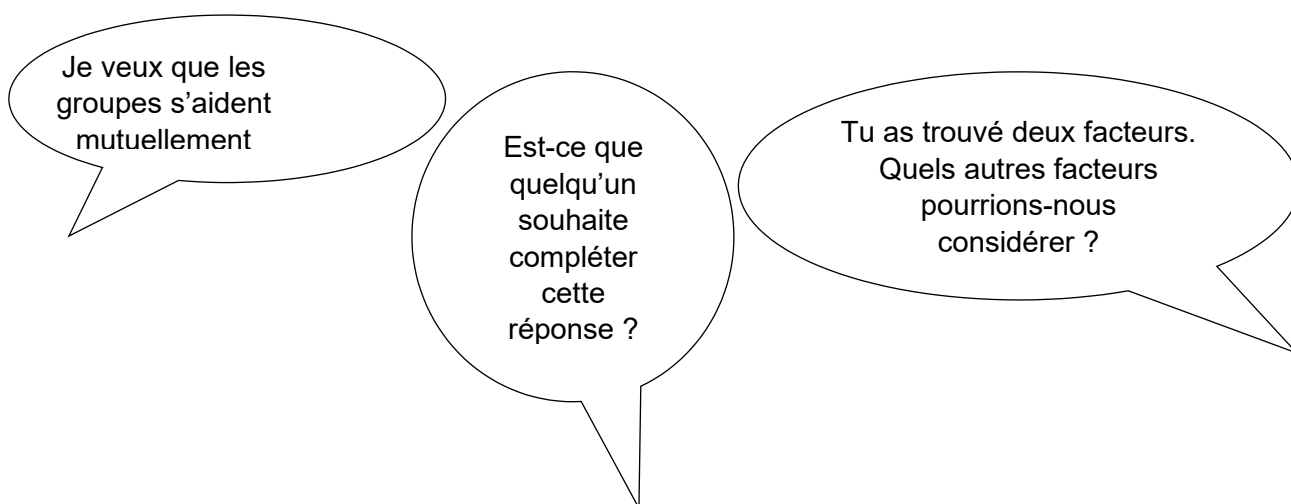


Utiliser des invites ainsi que des corrections

Le dialogue que les enseignant.e.s entretiennent avec leurs élèves contribue à leurs apprentissages. Si elles/ils leur disent qu'une réponse est incorrecte et qu'elles/ils s'en tiennent là, elles/ils passent à côté de l'occasion de les aider à poursuivre leurs réflexions et à essayer de parvenir par elles/eux-mêmes à la réponse. Si elles/ils leur donnent un indice, ou si elles/ils leur posent une question complémentaire, elles/ils leur offrent l'opportunité d'approfondir leurs réflexions, elles/ils les encouragent à trouver des réponses et à s'approprier leurs apprentissages. Par exemple, elles/ils peuvent les aider à formuler une réponse plus satisfaisante ou à prendre le problème sous un autre angle en recourant à des formulations telles que :



Elles/ils peuvent aussi juger bon de solliciter l'aide des autres élèves, encourageant ainsi l'esprit d'entraide. Elles/ils peuvent le faire en ouvrant leurs questions au reste de la classe en recourant à des formulations telles que :



Corriger les élèves par un simple « oui » ou « non » peut être approprié à des tâches telles que l'orthographe ou des exercices portant sur des nombres, ou dans le cas de questions fermées, n'ayant qu'une réponse, mais même dans ce cas, elles/ils peuvent inciter les élèves à chercher des schémas émergents dans leurs réponses, à établir des liens avec des réponses similaires ou à ouvrir un débat sur les raisons pour lesquelles telle ou telle réponse est incorrecte.

L'autocorrection et la correction par les pairs sont efficaces ; elles/ils peuvent encourager ces types de correction en demandant aux élèves de vérifier leur propre travail et celui de leur voisin.e pendant qu'elles/ils effectuent d'autres tâches. Il est préférable limiter la correction à un seul aspect bien défini, pour éviter les risques de confusion.

Ressource 2 : Planifier et préparer vos leçons

Le document ci-dessous est destiné aux enseignant.e.s. Vous pourrez vous en servir pour apprécier la manière dont vos collègues-enseignant.e.s planifient et préparent leurs leçons et, au besoin, les aider à améliorer ces points-clés des tâches enseignantes.

Pourquoi la planification et la préparation sont importantes

Des leçons de bonne qualité doivent être planifiées. Quand vous planifiez et préparez vos leçons, vous vous concentrez sur :

- ce que vos élèves doivent savoir pour progresser
- comment vous allez enseigner le thème choisi d'une manière qu'elles/ils comprendront
- comment vous jugerez ce qu'elles/ils auront appris à la fin de la leçon.

La planification est donc un processus continu qui vous aide à réfléchir et à préparer ce dont vous avez besoin pour aider vos élèves à bien réagir face à vous et face au contenu de ce que vous enseignez. Pour que vos élèves assimilent vos leçons, elles/ils doivent être :

- intéressé.es ; s'ils ne le sont pas, rien d'utile ne se produira
- bien informé.es de ce que vous souhaitez qu'elles/ils fassent et obtiennent.

Planifier les leçons

Tout d'abord, réfléchissez au programme que vous devez suivre et commencez par répartir les sujets et les thèmes en sections correspondant à la durée d'une leçon. Un sujet pourra prendre quatre leçons alors qu'un autre en prendra seulement deux. Vous devez maintenant faire appel à vos compétences pour transformer ces sujets en leçons que vos élèves trouveront intéressantes. Pour y parvenir, vous devez savoir exactement ce que vous voulez faire. Définir des objectifs d'apprentissage clairs et des résultats d'apprentissage précis vous aidera.

Toutes les leçons doivent avoir des **objectifs d'apprentissage**, c'est-à-dire un ou plusieurs des éléments suivants :

- ce dont les élèves doivent être conscient.e.s
- et/ou ce qu'elles/ils doivent savoir et/ ou comprendre et/ ou pouvoir faire à la fin de la leçon.

Un objectif d'apprentissage est une déclaration de ce que vous avez l'intention de faire. Par exemple :

A la fin de la leçon, les élèves...

- auront réalisé leur propre pot en argile
- sauront comment reconnaître les parties d'une plante particulière
- comprendront comment et pourquoi se forment les méandres des rivières.

Les plans de leçons doivent également comporter un **résultat d'apprentissage**, c'est-à-dire « *Comment savoir que les élèves ont atteint les objectifs que je leur ai fixés ?* » Par exemple :

- Les pots sont-ils terminés?
- De quelles manières pourrai-je juger ce qu'elles/ils savent à propos de la plante?
- Comment vais-je mesurer leur compréhension à propos des méandres?

Une leçon réussie montrera que vous pouvez évaluer ce que vos élèves ont réalisé et que vous et elles/eux savez ce qu'elles/ils devront faire ensuite.

Préparer les leçons

La préparation des leçons se concentre sur ce que vous devez faire pour obtenir les résultats d'apprentissage. Pensez à préparer vos leçons en trois parties. Les voici :

- Introduction
- Corps de la leçon
- Contrôle de l'assimilation (souvent appelé « session plénière ») durant lequel vous et vos élèves faites le point sur ce qui a été appris.

Introduction

Au début d'une leçon, expliquez vos objectifs d'apprentissage de manière que vos élèves comprennent et sachent exactement ce que vous attendez d'elles/eux. Intéressez-les à ce qu'elles/ils sont sur le point de faire en les autorisant à partager ce qu'elles/ils savent déjà.

Corps de la leçon

Dans cette section, vous expliquerez les informations nouvelles et vous développerez des activités qui aideront les élèves à développer et confirmer leurs propres connaissances. Ces activités peuvent prendre la forme de remue-méninges, de travaux de groupe, de résolutions de problèmes, d'expériences scientifiques, etc. Les activités que vous choisirez auront pour but d'aider les élèves à atteindre vos objectifs initiaux de la manière la plus efficace possible. Outre le contenu que vous avez préparé, les ressources que vous utilisez et la manière dont vous utilisez l'espace de votre classe influenceront le succès de votre leçon. La variété est une partie importante de la planification et de la préparation des leçons.

Contrôle de l'assimilation

Prévoyez toujours du temps à la fin d'une leçon pour vérifier les progrès effectués par vos élèves. Revenez sur les objectifs d'apprentissage. Résumez la leçon en soulignant ses points principaux. Résumez également ce que les élèves ont déjà fait et ce qu'elles/ils feront la prochaine fois. Prévoyez du temps pour que les élèves vous parlent, et parlent entre eux, de ce qu'elles/ils ont appris pour que vous sachiez quoi faire ensuite.

Enfin, posez-vous la question de savoir si vous comprenez bien les progrès faits par les élèves. Qu'est-ce qui s'est bien passé pour les aider à comprendre et qu'est-ce que vous auriez pu faire un peu mieux ?

Source : <http://www.open.edu/openlearnworks/mod/oucontent/view.php?id=84357>

Page 36 | 37

Références et bibliographie

Recherche : Muralidharan, K. and Sundararaman, V. (2010) « The impact of diagnostic feedback to teachers on student learning: experimental evidence from India », *Economic Journal*, vol. 120, no. 546, pp. 187–203.

Teacher Education in Sub Saharan Africa, http://aprelia.org/cahiers/c2/fichiers/boite_a_outils_pour_les_superviseurs_de_pratiques_pedagogiques.pdf (page consultée le 12/01/2017)

Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive : <https://aprelia.org/phocadownload/Tessa/Boites%20a%20outils%20Togo.pdf> (page consultée le 31/05/ 2020)

Boîte à outils Apréli@-PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire : <https://aprelia.org/acqa/BoiteOutilsPRI.pdf> (page consultée le 31/05/ 2020)