



Collection PartaTESSA – Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissements

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:

<https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

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 d'entre eux a été négligé par inadvertance, les éditeurs seront heureux de prendre les dispositions nécessaires à la première occasion.

Ce cahier utilise 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.

Version F240307 [Soutenir-enseignants-améliorer-apprentissages_24.03.07]

Présentation

Ce cahier fait partie de la collection *Apréli@-PartaTESSA* destinée aux chef.fe.s d'établissement, ou à toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (telle que censeur.e, responsable pédagogique, coordinateur ou coordinatrice 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 Élargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des acteurs et actrices.

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. Les cahiers 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, les cahiers 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 Éducatives 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. La/le chef.fe d'établissement a un rôle de premier 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 en direction des chef.fe.s d'établissements indien.ne.s. Les exemples présentés dans cette collection proviennent de différents pays francophones d'Afrique sub-saharienne

Notes :

1. Compte tenu du risque d'obsolescence des liens Internet, nous vous recommandons de télécharger et sauvegarder ce cahier et les diverses ressources additionnelles qu'il propose, dont vous trouverez la liste en annexe, en fin de document. Vous pouvez également utiliser un moteur de recherche pour retrouver un document dont l'adresse Internet aurait été modifiée.

2. Si vous préférez travailler en ligne, vous pouvez effectuer le PARLICE (Parcours en ligne pour chef.fes d'établissement) correspondant à ce cahier, accessible à l'adresse :

<https://moodle.aprelia.org/course/view.php?id=4§ion=0#module-28>

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, d'Apréli@, directrice de cette collection,
- Michèle Deane, enseignante et formatrice d'enseignants et de formateurs,
- 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.

Sommaire

<i>Présentation.....</i>	<i>4</i>
<i>Remerciements</i>	<i>5</i>
Sommaire	6
Introduction	8
<i>De quoi parle ce cahier ?.....</i>	<i>8</i>
<i>Ce que vous trouverez dans ce cahier</i>	<i>9</i>
<i>Votre carnet de bord.....</i>	<i>9</i>
1 Identifier les champs qui peuvent être améliorés	10
Étude de cas n° 1 : Les résultats d'examen de la classe de Mr Seck	10
Activité 1 : Reconnaître des problèmes liés aux performances des enseignants	10
2 Recueillir des données mesurant la performance	12
Activité 2 : Qu'êtes-vous en train d'évaluer ?	12
Activité 3 : Comment pourriez-vous recueillir des éléments d'information utiles ?	13
3 Difficultés dans le recueil des données	15
Étude de cas n°2 : Mme Agbogan passe en revue les cahiers des élèves	15
Activité 4 : Modifier la manière dont vous recueillez des observations	16
Étude de cas n°3 : Mr Lamago analyse les résultats des contrôles de mathématiques	16
Activité 5 : Recueillir au moins deux types de données à partir d'au moins deux classes.....	17
4 Fournir une rétroaction constructive	18
Étude de cas n°4 : La proviseure Mme Faye observe la pratique d'un enseignant	18
Activité 6 : Fournir une rétroaction à un.e enseignant.e peu efficace.....	19
Activité 7 : Formuler un plan d'actions	20
Activité 8 : Donner un retour à un.e enseignant.e en situation de réussite	21
5 La collecte de données probantes, la rétroaction et le perfectionnement des enseignant.e.s comme pratique continue	23
Activité 9 : Revues régulières de pratiques.....	23
Étude de cas n°5 : Mr Gueu suit les progrès de ses enseignant.e.s	23
Activité 10 : Passer votre plan en revue.....	25
6 En résumé	26
Ressources	27
<i>Ressource 1: Suivi et rétroaction</i>	<i>27</i>
Suivi	27
Écoute et observation des élèves	28
Rétroaction	27
<i>Ressource 2 : Planifier et préparer vos leçons.....</i>	<i>31</i>
Pourquoi la planification et la préparation sont importantes	31
Planifier les leçons	31
Préparer les leçons	32
Références/bibliographie	34
<i>Références.....</i>	<i>34</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>35</i>

Introduction

Ce cahier ***Soutenir les enseignants 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 toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (directrice/directeur d'établissement, ou directrice/directeur pédagogique, ou responsable disciplinaire) qui accompagnent l'apprentissage et le développement professionnel (ADP) de leurs collègues-enseignant.e.s en vue d'améliorer les conditions et résultats des apprentissages.

Pour la plus grande partie, il s'agit d'une adaptation de l'unité ***Transforming teaching-learning process: Supporting teachers to raise performance*** réalisée par TESS-India, cette ressource étant placée sous [licence Creative Commons CC BY SA](#).

Ce cahier capitalise également des travaux menés par TESSA et Apréli@ en Afrique francophone subsaharienne, 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 compétences et vos connaissances, ainsi qu'à des ressources TESSA particulièrement appropriées à cette question-clé :

- Conduire le projet d'établissement:
- Conduire le développement professionnel des enseignant.e.s
- Accompagner les enseignant.e.s, coaching et mentorat
- Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
- Boîte à outils Apréli@-PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire
- Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive
- Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques
- Travailler avec les enseignants, guide du formateur

De quoi parle ce cahier ?

Dans un monde idéal, tou.te.s les élèves obtiendraient chaque année de bons résultats d'apprentissage à l'école, aidé.e.s par des enseignant.e.s bien au fait des dernières théories de l'apprentissage, capables de les appliquer aux besoins de chaque élève. Les enseignant.e.s seraient en mesure de le faire avec les ressources fournies par l'école, 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'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 - mais 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 rendement.

Ce que vous trouverez dans ce cahier

Les ressources, activités, pauses-réflexions et études de cas qui y sont proposées vous aideront à :

- évaluer 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 qui peut être un cahier ou un 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 pouvez nouer une relation à cette occasion. Cela pourrait se faire de façon organisée ou sur une base plus informelle. Les notes que vous inscrivez dans votre carnet de bord seront utiles pour ces collaborations, tout en vous aidant à documenter, organiser et capitaliser dans la durée votre apprentissage et votre développement.

Pour réaliser les différentes activités de ce cahier, vous pourrez être amené.e à organiser des réunions avec différents acteurs de la communauté scolaire, ou à mettre en place des ateliers de formation, ou encore à animer des réunions thématiques avec, par exemple, d'autres chef.fe.s d'établissements du secteur.

Vous êtes la/le mieux à même de définir le rythme et le temps que vous consacrerez aux différentes parties, en fonction de vos réalités professionnelles et des objectifs prioritaires que vous vous serez fixés. Vous pourriez par exemple prendre toute l'année scolaire pour effectuer ce parcours, dans l'objectif de parvenir à établir le projet de l'école avant la fin du dernier trimestre, de façon consensuelle, en ayant impliqué toutes les parties prenantes.

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 tard dans ce cahier, vous ferez 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, lisez l'étude de cas ci-dessous et réalisez l'activité qui suit.

Étude de cas n° 1 : Les résultats d'examen de la classe de Mr Seck

Les résultats de la première série de contrôles 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 du collège, à laquelle elle avait confié la responsabilité d'analyser les résultats des contrôles et d'établir un bilan.

« Comme d'habitude, s'est exclamée Mme Doumbia d'une manière théâtrale, 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 élèves et les avait trouvés tout à fait à la hauteur. Ces résultats ne correspondaient pas au souvenir qu'elle avait gardés de leur capacité.

« 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.

Dans l'étude de cas n°1, Mme Bléou a pu faire le lien entre l'insuffisance des résultats et la pratique d'un enseignant en se servant des résultats d'examens. Comme il 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).

Activité 1 : Reconnaître des problèmes liés aux performances des enseignants

Cette activité va vous permettre de commencer à dresser une liste d'indicateurs de la sous-performance d'un.e enseignant.e dans votre école.

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 école. Notez trois ou quatre idées dans votre carnet de bord.

Discussion

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

- *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.*

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 sont différentes 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 peut aussi arriver que seuls certains élèves, particulièrement doué.e.s ou issu.e.s d'un milieu culturel particulier, réussissent aussi bien qu'attendu.

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 elles/eux-mêmes, comparent les enseignant.e.s, leurs pratiques, leurs 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 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 se rappeler qu'il ne s'agit en aucun cas de juger la personne, mais de 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. C'est pourquoi, lorsqu'on examine la compétence d'un enseignant.e, il est important de se pencher sur le comportement professionnel de l'enseignant.e, et non pas sur la personne.

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

Cette activité va vous permettre de commencer à différencier entre ce qui se rapporte au comportement professionnel et ce qui se rapporte à la 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 différent.e.s auquel.le.s s'adresse l'enseignant.e.
2. Commentaires des élèves sur la façon dont l'enseignant.e s'habille.
3. Les propos d'un.e 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 le nombre de questions ouvertes posée par l'enseignant.e.
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 région différente.

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 un jugement sur 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 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 soit si fort que les élèves aient du mal à comprendre. Encore une fois, il vous faudrait procéder à une enquête plus approfondie.*

Si vous êtes préoccupé.e par l'enseignement dans votre école, il va vous falloir penser à la façon dont vous pourriez recueillir des éléments d'information utiles pour mieux comprendre la difficulté et ce qui pourrait être la cause.

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

Cette activité va vous permettre de réfléchir à la manière dont vous pourriez recueillir des données dans votre école.

Si vous pouvez faire cette activité avec des membres de votre équipe de direction ou un.e collègue d'un autre établissement :

- Faites un remue-méninges sur les preuves que vous pourriez recueillir. Notez-les.
- Pour chacune, discutez les questions qu'elles pourraient soulever.
- Notez les points importants dans votre carnet de bord.

Si vous travaillez seul.e :

- Prenez des notes dans votre carnet de bord sur les preuves que vous pourriez recueillir et les questions qu'elles pourraient soulever.

Discussion

De toute évidence, nous ne connaissons pas la situation de votre école, 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 école de façon régulière, cela causera moins d'excitation et d'inquiétude, mais, au départ, vous 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. 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.

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.

Étude de cas n°2 : Mme Agbogan passe en revue les cahiers des élèves

La directrice de l'école, Mme Agbogan, a fait part de ses difficultés à recueillir des informations sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage de l'école 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 pour quoi elle avait besoin de ces documents. Mme Agbogan 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 précisé aux enseignant.e.s la raison pour laquelle elle avait besoin qu'ils lui remettent ces documents, ce qu'a confirmé Mme Agbogan.

- « 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 Agbogan 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 Agbogan, mais il a émis l'idée qu'elle aurait pu commencer par les enseignant.e.s les plus confiant.e.s. Par la suite, celles-ci et ceux-ci faisant savoir que les discussions avec la directrice avaient été aussi intéressantes qu'utiles, de plus en plus de collègues auraient eu courage d'apporter les cahiers de leurs élèves. Mme Agbogan a hoché la tête et dit qu'elle cernait bien l'idée : lors de l'introduction d'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 tou.te.s les enseignant.e.s.

« Peut-être devrais-je suivre ce conseil pour confirmer ce que j'ai trouvé dans les cahiers, en allant observer des classes. Je peux commencer en observant la classe de Mme Diallo. Elle a été la première à me donner les cahiers de ses élèves. »

Mr Mahi a convenu que Mme Diallo serait heureuse d'accueillir Mme Agbogan 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 Agbogan 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 moyens intéressants d'aborder les difficultés », a-t-elle félicité Mr Mahi.

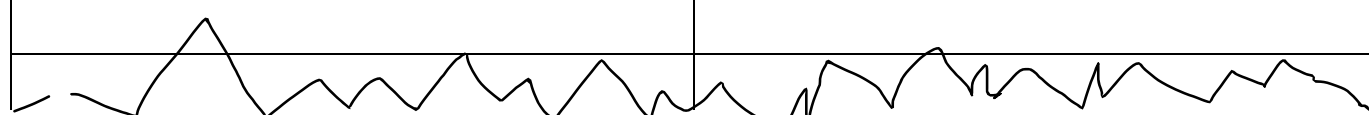
En lisant l'étude de cas 2, vous vous êtes sans doute rendu compte qu'il ne s'agissait pas tant de l'information que vous recueillez que de la façon dont vous allez la recueillir, la façon dont vous informez les enseignant.e.s et la vulnérabilité que vous pouvez leur faire ressentir.

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 de l'enseignant.e.

Activité 4 : Modifier la manière dont vous recueillez des observations

Cette activité vous invite à réfléchir à vos plans ou approches pour recueillir des données sur la qualité des enseignements-apprentissages dans votre établissement et, au besoin, les modifier?

Dans votre carnet de bord, commencez à dresser une liste des choses à faire et à ne pas faire lorsque vous commencerez à rassembler des informations dans votre école. Vous pouvez bien sûr emprunter des idées à Mr Mahi et Mme Agbogan dans l'étude de cas !

À faire	À éviter
<i>Expliquer la façon dont les informations recueillies vont être utilisées</i>	<i>Ne pas partager ses objectifs et les résultats attendus</i>
	

Étude de cas n°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 profs sur les résultats des élèves en mathématiques. M. Dango, un professeur de mathématiques, avait déclaré de façon désobligeante que très peu de filles de la troisième B comprenaient les mathématiques et a averti qu'il leur serait difficile de compenser avec les autres matières pour réussir les examens de fin d'année.

Mr Lamago voyait bien pourquoi il 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 de l'examen public 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. Puis, 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 pendant et 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

Cette activité va vous permettre d'expérimenter et mettre en pratique certaines des idées que vous avez relevées au cours de votre lecture de ce début de cahier. Cela vous aidera à commencer à suivre l'évolution de l'efficacité des enseignant.e.s de votre école.

En vous basant sur certains des exemples des études de cas 2 et 3 et des notes que vous avez prises dans l'activité 4, rassemblez au moins deux types de données sur l'apprentissage des élèves d'au moins deux classes de votre établissement. Assurez-vous de conserver une copie de vos documents.

Prenez des notes dans votre carnet de bord sur :

- la manière dont vous avez procédé : organisation et communications
- les réactions des enseignant.e.s
- la façon dont vous avez dépouillé les résultats
- les schémas inattendus que vous remarquez.

Pendant 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 points utiles à 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 sera 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 n'est pas satisfaisante, il est tout aussi important que vous donniez une rétroaction positive aux enseignant.e.s qui donnent toute satisfaction afin qu'ils puissent savoir ce que vous appréciez dans leurs pratiques de travail. Ceci est d'une importance vitale 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

J'ai remarqué que vous avez de nouveaux affichages dans votre 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 ont été aux prises avec un problème que vous leur aviez donné 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 difficulté 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.

Étude de cas n°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'école. Le lundi précédent, elle avait décidé que pendant cette semaine, elle vérifierait que les cours démarraient et finissaient bien à l'heure. Deux minutes avant la sonnerie d'interclasses, elle se placerait 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 à la session suivante, avait dû patienter pendant presque 10 minutes avant que Mr Barry en émerge enfin, et se mette à parcourir tranquillement dans le couloir. Une des classes qu'il avait dépassée était celle qui l'attendait. Il avait poursuivi son chemin, pour se rendre directement à la salle des professeur.e.s.

Cinq minutes plus tard, il en était ressorti pour prendre la direction de 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 suivi jusqu'à sa salle et, comme d'habitude, est allée s'asseoir au fond de la classe où les élèves lui ont immédiatement fait une place. Elle a jeté un œil au cahier d'un élève sur la table d'à côté – il était occupé 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 le cours aurait dû commencer. 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.

Vous trouverez peut-être utile la [Ressource 1 Suivi et rétroaction](#). Elle présente des liens évidents avec cette approche envers les enseignants de votre école.

Activité 6 : Fournir une rétroaction à un.e enseignant.e peu efficace

Au cours de cette activité, vous allez réfléchir à la conduite d'un entretien avec un.e enseignant.e peu efficace et commencer à vous constituer une boîte à outils de rétroaction.

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.e quitte votre bureau en disposant d'un 1er objectif positif et 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, telle qu'une grande efficacité professionnelle, ou 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 la/le professeur.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 si l'enseignant.e ne semble pas préoccupé.e par le démarrage du cours. Le point crucial ici est la perte de temps d'apprentissage pour ses 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 l'enseignant.e : 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.

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 le cahier [Apréli@-PartaTESSA Développer vos enseignant.e.s : coaching et mentorat](#).

Vous pouvez également travailler avec un.e enseignant.e pour élaborer un plan sur la façon de développer de nouvelles attitudes, compétences ou connaissances.

Activité 7 : Formuler un plan d'actions

Cette activité va vous permettre de réfléchir à un plan d'action suivi et accompagné.

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 à la manière dont Mr Barry et vous allez en assurer le bon déroulement et l'évaluation.

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

Discussion

Cette situation constitue l'occasion de se montrer créatif/créative. Si Mr Barry avait une raison impérative de retourner à la salle des professeur.e.s 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, des indicateurs de réussite et des réunions régulières avec quelqu'un pour discuter des progrès.

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

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

Dans cette activité vous allez préparer un retour à un.e enseignant.e en situation de réussite, faire ce retour et réfléchir à votre ressenti et ce que vous avez appris au cours de la session avec l'enseignant.e.

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 faire 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 la réunion. Au cours de la réunion, vous pouvez demander à l'enseignant.e de réfléchir

- aux raisons pour lesquelles vous avez sélectionné cette activité/ce point précis de l'activité et l'inviter à devenir plus réflexif/réflexive
- 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 ?
- comment vous vous êtes senti pendant et après la réunion.

Si vous avez des collègues auquel.le.s 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.e un peu nerveux/nerveuse, 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 la personne.

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 épuisant.

La collecte de données, la rétroaction et le développement professionnel des enseignant.e.s fonctionnent mieux lorsqu'ils sont partie intégrale des pratiques habituelles de l'école. 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'école.

Activité 9 : Revues régulières de pratiques

Cette activité va vous conduire à élaborer un plan en vue de faire un bilan régulier portant sur un aspect des pratiques en cours dans votre école.

Choisissez un aspect des pratiques de votre établissement que vos observations ont identifié comme nécessitant d'être amélioré. Il peut par exemple 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

Si vous le souhaitez, 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 ci-dessous l'étude de cas n° 5.

Étude de cas n°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 cibles mensuelles qu'il s'était fixées 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 professeur.e.s, après que tous les enseignant.e.s en ont pris connaissance et émargé leur exemplaire.

Il a également 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.

Jour	Heure	Matière	Classe
Lundi	1	Mathématiques	4e B
Lundi	2	Français	6e A
Mardi	4	Hist.-Géo.	3e A

Le lundi, en 1ère 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 3ème 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 de pouvoir mettre les résultats d'observation à la disposition des enseignant.e.s avant la réunion de restitution. A chaque visite, il a rempli son formulaire d'observation, en se concentrant uniquement sur ses objectifs pour le mois. Il a choisi de présenter les données sous forme de graphique circulaire, sans aucun nom. Cependant, il a prévu de rencontrer les enseignant.e.s n'ayant pas atteint les objectifs, afin de réfléchir avec elles/eux à la manière dont il pourrait les soutenir pour qu'ils y parviennent.

Mme Yapi, professeure 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'elles/ils avaient appris. 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

Cette activité va vous permettre de peaufiner votre travail sur le plan de Revues régulières de pratiques commencé à l'[activité 9](#) et de considérer sa mise en œuvre.

Après avoir lu l'étude de cas 5, reprenez votre propre plan et :

- Réfléchissez à la façon dont vous pourriez vouloir le modifier.
- Discutez de votre idée avec deux enseignants 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.

6 En résumé

Alors qu'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 difficiles.

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. Établir une culture d'établissement où l'observation et les échanges sur les pratiques sont la norme peut prendre beaucoup de temps, peut-être une année. Toutefois, bien 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.

Ressources

Ressource 1: Suivi et rétroaction

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'ils sachent clairement ce qu'on attend d'eux et la manière dont 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'ils sont susceptibles d'obtenir aux examens nationaux.

En tant qu'enseignant.e, ce suivi vous aidera également 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, vous serez en mesure de leur donner des retours réguliers, ce qu'il leur permettra de savoir s'ils ont bien répondu aux attentes et ce qu'ils doivent faire pour progresser.

L'un des défis que vous devrez relever consiste à aider les élèves à définir leurs propres objectifs d'apprentissage, ce qui implique qu'elles/ils effectuent leur propre suivi (auto-suivi). Les élèves, particulièrement les élèves en difficulté, n'ont pas l'habitude de s'approprier leurs apprentissages.

Toutefois, vous pouvez aider n'importe quel 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, vous pouvez:

- écouter vos élèves pendant qu'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.

Assurez-vous que les observations que vous avez effectuées constituent une preuve tangible de l'apprentissage ou des progrès des élèves. Ne documentez que ce que vous pouvez 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. Vous pouvez utiliser une liste des élèves pour y noter quel.le.s élèves ont besoin d'une d'aide supplémentaire, et aussi pour noter toute mauvaise compréhension qui se ferait jour. Vous pouvez utiliser ces observations et ces notes pour donner un retour à l'ensemble du groupe-classe ou pour encourager des groupes ou certain.e.s élèves.

Rétroaction

La rétroaction est l'information que vous donnez à un.e élève sur la manière dont elle/il s'est acquitté.e 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 vous donnez votre retour à un.e élève, celui-ci devrait l'aider à 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 ! Vous veillerez donc à vous assurer que votre 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 « C'est justement ce que j'allais faire ! » ; si elle est donnée trop tard, l'élève sera peut-être déjà passé à autre chose et se montrera réticent 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

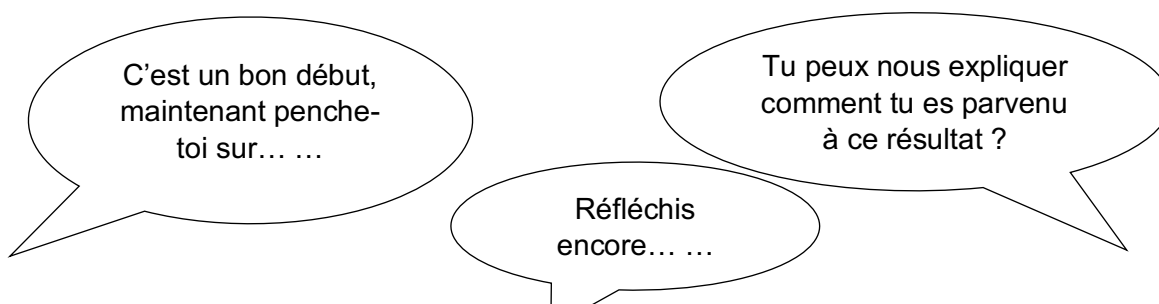
Lorsque nous sommes apprécié.e.s et encouragé.e.s, nous nous sentons généralement beaucoup mieux que lorsque nous sommes critiqué.e.s ou corrigé.e.s. L'utilisation d'un langage positif et d'une attitude bienveillante sont de nature à motiver aussi bien l'ensemble de la classe que chacun.e des élèves, 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 :

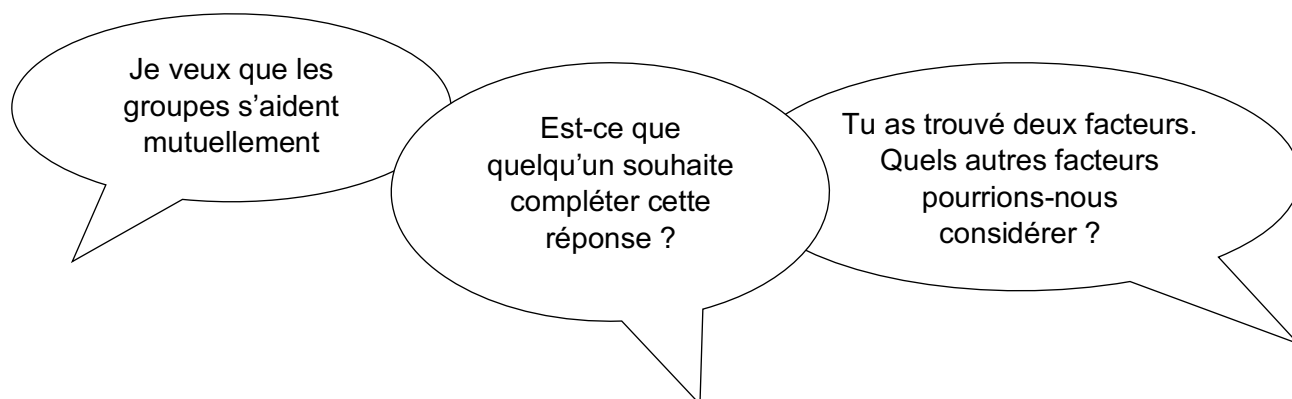


Utiliser des invites ainsi que des corrections

Le dialogue que vous entretenez avec vos élèves contribue à leurs apprentissages. Si vous leur dites qu'une réponse est incorrecte et que vous vous en tenez là, vous passez 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 vous leur donnez un indice, ou que vous leur posez une autre question, vous leur offrez l'opportunité d'approfondir leurs réflexions, vous les encouragez à trouver des réponses et à s'approprier leurs apprentissages. Par exemple, vous pouvez les aider à formuler une réponse plus satisfaisante ou à prendre le problème sous un autre angle en recourant à des formulations telles que :



Vous pouvez aussi juger bon de solliciter l'aide des autres élèves, encourageant ainsi l'esprit d'entraide. Vous pouvez le faire en ouvrant vos 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, qui n'ont qu'une réponse, mais même dans ce cas, vous pouvez 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 pair.e.s sont efficaces ; vous pouvez encourager ces types de correction en demandant aux élèves de vérifier leur propre travail et celui de leur voisin.e pendant que vous effectuez d'autres tâches. Il est préférable limiter la correction à un seul aspect bien défini, pour éviter les risques de confusion.

[Retour au texte](#)

Ressource 2 : Planifier et préparer vos leçons

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.e.s – si elles/ils ne le sont pas, rien d'utile ne se produira
- bien informé.e.s de ce que vous souhaitez qu'elles/ils fassent et qu'elles/ils 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 conscients

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 eux savez ce qu'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 : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166609>

[Retour à l'activité 9](#)

Références/bibliographie

Les références sont présentées de deux manières différentes. Nous vous invitons à choisir celle qui convient le mieux à votre style de lecture.

Les références sont classifiées dans l'ordre d'apparition dans le cahier.

La bibliographie est classifiée selon l'ordre alphabétique des auteurs.

Beaucoup des références ci-dessous sont attribuées à deux sources :

- Agir pour la mise en Pratique des Ressources Éducatives Libres Africaines (précédemment Association pour la Promotion des Ressources Éducatives Libres Africaines) : Apréli@, <https://aprelia.org/>,
- Teacher Education in Sub Saharan Africa (TESSA, <http://www.tessafrica.net/>).

Afin d'alléger les deux listes, nous utiliserons les acronymes de ces deux sources, Apréli@ et TESSA.

Références

- Creative Commons : Licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International : <https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr> (page consultée le 7 décembre 2023)
- TESS-India, Transforming teaching-learning process : Supporting teachers to raise performance http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135979/mod_resource/content/4/SL07_AIE_Final.pdf
- Apréli@ : <http://aprelia.org> (page consultée le 28 novembre 2023)
- TESSA : <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2046> (page consultée le 7 décembre 2023)
- TESS-India : Transforming teaching-learning process: Leading teachers' professional development : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=57505> (page consultée le 7 décembre 2023)
- Apréli@ (2023) Télécharger les cahiers Chef.fe.s d'établissement : <https://aprelia.org/fr/?view=article&id=1989> (page consultée le 7 décembre 2023)
 - Apréli@-PartaTESSA : Accompagner les enseignant.e.s, coaching et mentorat
 - Apréli@-PartaTESSA : Conduire le projet d'établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages
- TESSA : Collection Apréli@-PartaTESSA pour les chefs d'établissement <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=11545>
 - Apréli@-PartaTESSA : Accompagner les enseignant.e.s, coaching et mentorat
 - Apréli@-PartaTESSA : Conduire le projet d'établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages

- Apréli@-PartaTESSA : 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/index.php/fr/ressources/2039> (page consultée le 27 novembre 2023)
- TESSA (pas de date) Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166642> (page consultée le 28 novembre 2023)
- TESSA (pas de date) Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166640> (page consultée le 28 novembre 2023)
- TESSA (pas de date) Travailler avec les enseignants, guide du formateur, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166638> (page consultée le 28 novembre 2023)
- 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.
- Apréli@ (date) Développer vos enseignant.e.s : coaching et mentorat, en ligne <https://aprelia.org/index.php/fr/ressources/ressources-chef-etablissement/parlice/2081-parlice-accompagner-les-enseignants-coaching-et-mentorat> ou téléchargement <https://aprelia.org/fr/?view=article&id=1989> (pages consultées le 9 décembre 2023)
- TESSA (pas de date) Ressource clé : Planifiez et préparez vos leçons, en ligne <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166609> (page consultée le 9 décembre 2023)

Bibliographie

- Apréli@ : <http://aprelia.org> (page consultée le 28 novembre 2023)
- Apréli@ (2023) Télécharger les cahiers Chef.fe.s d'établissement : <https://aprelia.org/fr/?view=article&id=1989> (page consultée le 7 décembre 2023)
 - Apréli@-PartaTESSA : Accompagner les enseignant.e.s, coaching et mentorat
 - Apréli@-PartaTESSA : Conduire le projet d'établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages
- Apréli@ (date) Développer vos enseignant.e.s : coaching et mentorat, en ligne <https://aprelia.org/index.php/fr/ressources/ressources-chef-etablissement/parlice/2081-parlice-accompagner-les-enseignants-coaching-et-mentorat> ou téléchargement <https://aprelia.org/fr/?view=article&id=1989> (pages consultées le 9 décembre 2023)
- Apréli@-PartaTESSA : 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/index.php/fr/ressources/2039> (page consultée le 27 novembre 2023)

- Creative Commons : Licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International : <https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr> (page consultée le 7 décembre 2023)
- 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.
- TESS-India : Transforming teaching-learning process: Leading teachers' professional development : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=57505> (page consultée le 7 décembre 2023)
- TESS-India, Transforming teaching-learning process : Supporting teachers to raise performance http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135979/mod_resource/content/4/SL07_AIE_Final.pdf
- TESSA : <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2046> (page consultée le 7 décembre 2023)
- TESSA : Collection Apréli@-PartaTESSA pour les chefs d'établissement <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=11545>
 - Apréli@-PartaTESSA : Accompagner les enseignant.e.s, coaching et mentorat
 - Apréli@-PartaTESSA : Conduire le projet d'établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
 - Apréli@-PartaTESSA : Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages
- TESSA (pas de date) Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166642> (page consultée le 28 novembre 2023)
- TESSA (pas de date) Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166640> (page consultée le 28 novembre 2023)
- TESSA (pas de date) Ressource clé : Planifiez et préparez vos leçons, en ligne <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166609> (page consultée le 9 décembre 2023)
- TESSA (pas de date) Travailler avec les enseignants, guide du formateur, en ligne : <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=166638> (page consultée le 28 novembre 2023)