

DEVIS

pour aider à l'élaboration d'un

GUIDE

D'ANIMATION DE LA VIE PÉDAGOGIQUE

À L'ÉCOLE

Denis Chabot,  
Consultant en développement  
de l'éducation

Janvier 2001.

Renseignements destinés à monsieur Calixte Cossi, Pilote du Plan d'action Formation continue...

Considérant le peu de temps disponible pour réaliser la tâche que nous nous sommes assignés, à savoir rédiger un projet de guide destiné aux directeurs et directrices d'école, considérant surtout les orientations retenues au sein de la réforme en cours au Bénin, j'ai choisi, avec votre accord, de vous proposer un devis susceptible d'aider les personnes que vous mandaterez à développer un projet de Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école qui serait facile à comprendre (niveau de langue accessible) et à appliquer, répondant à leurs besoins, aux ressources qui sont disponibles et surtout, comme je l'ai dit, à l'esprit de la réforme éducative en cours au Bénin.

Une multitude de façons de faire s'offraient à nous. On n'a qu'à examiner les nombreux guides de formation développés à l'intention des directeurs et directrices d'école pour s'en convaincre. D'autre part, en réfléchissant, on se rend compte que de nombreux éléments susceptibles d'être pris en considération dans un tel guide sont aussi disponibles. On peut les organiser d'une foule de façons. Il m'a donc fallu prendre des décisions. Les critères qui ont prévalu au choix de la proposition que je vous présente vont dans le sens des considérations énoncées antérieurement. J'avoue cependant que c'est surtout le désir d'inscrire cet outil destiné aux directeurs d'école dans l'esprit de la réforme en cours et le souhait d'en faire un outil relativement simple à comprendre et à appliquer au sein d'une école qui m'ont le plus animé. J'ai aussi pris en considération le fait qu'une bonne partie des directeurs et directrices avaient une formation assez restreinte en pédagogie et en administration scolaire. Il n'exige que le « gros bon sens », interpelle les compétences transversales prescrites dans les nouveaux programmes d'études destinés aux élèves et fait appel à des ressources disponibles comme le Guide de l'apprenant destiné aux directeurs et directrices et le guide de l'AFIDES,.... L'important est que cet instrument contribue à permettre aux directeurs et directrices d'exercer un solide leadership pédagogique dans leur école, sans qu'il nécessite de leur part une formation spécialisée en pédagogie et en administration scolaire.

Le devis que je vous propose devrait donc permettre aux directeurs et directrices d'école de se donner un outil de planification et de supervision pédagogique susceptible de permettre le succès de la réforme éducative en cours au Bénin, et plus particulièrement susceptible de faire en sorte que les nouveaux programmes d'études soient vécus dans les classes selon les orientations qu'ils privilégient et ce, pour le plus grand bien des élèves. À la différence de plusieurs guides dont nous avons pris connaissance, il ne constitue aucunement un discours théorique sur le changement. Il est pratique et devrait permettre un changement significatif dans le sens des orientations de la réforme.

Je vous encourage donc, comme vous avez l'intention de le faire, à constituer un groupe représentatif de directeurs et de directrices à qui vous confierez le mandat de développer un projet de « Guide d'animation de la vie pédagogique à (dans) l'école » à partir du devis que je vous propose. Vous avez tout le loisir d'ajuster ledit devis pour qu'il réponde encore mieux à vos attentes, à vos besoins et au niveau de langage des personnes que vous impliquerez.

Vous n'ignorez sûrement pas que penser et élaborer un devis tel celui qu'on attend est une tâche qui nécessite beaucoup de temps. J'y ai consacré plus de temps que celui que la Société TMG nous a aimablement alloué. Il reste deux petites parties à compléter, soit les exemples relatifs aux premières et deuxièmes parties. Vous pourrez les faire compléter au cours de la prochaine consultation que je ferai au Bénin par un ou deux experts que vous mandaterez. Ça nous permettra de vérifier la compréhension qu'on les gens des démarches proposées. Je m'engage à superviser les travaux pendant mon temps personnel. Les résultats pourront être intégrés au devis et acheminés à la Société TMG à Washington qui a déjà ce premier projet de devis en main.

Merci de votre engagement et de votre compréhension.

Denis Chabot  
Consultant en développement de  
l'éducation.

Devis pour aider à l'élaboration d'un

GUIDE

D'ANIMATION DE LA VIE PÉDAGOGIQUE

À L'ÉCOLE

INTRODUCTION

Au cours de la consultation que nous avons réalisée ensemble, le pilote du Plan d'action Formation continue, des experts du Projet CLEF et les personnels d'administration rencontrés sont tous tombés d'accord pour dire que la formule de formation la plus rentable pour assurer aux enseignants et aux enseignantes la préparation nécessaire pour leur permettre d'appliquer les nouveaux programmes selon les orientations qu'ils privilégient, apparaît maintenant être la formation de proximité. Nous l'avons définie comme étant celle que se donne le personnel dans son milieu le plus naturel d'intervention ou le lieu le plus près de son poste de travail. En ce qui concerne le personnel enseignant, elle correspond à l'école où il œuvre avec les enfants et également à l'unité pédagogique à laquelle il est rattaché. Cette dernière regroupe pour des fins de formation le personnel de quelques écoles physiquement rapprochées. Nous avons pris conscience également que dans un tel contexte les personnes les mieux placées pour assurer et gérer cette formation de proximité sont sans contredit les directeurs et les directrices d'école.

Du même souffle, sachant que les directeurs et les directrices n'avaient pas nécessairement toutes les compétences et connaissances nécessaires pour exercer adéquatement la tâche qu'on leur assignerait, on a convenu de l'importance et de l'urgence d'assurer à ces personnes, pour la plupart très disponibles et engagées, un minimum de formation relativement aux orientations de la réforme en cours au Bénin mais également de les outiller pour qu'ils assument avec compétence la nouvelle tâche, on en est bien conscient, qu'on leur confèrera. Le succès de la réforme passe désormais par eux et elles. Nuls autres qu'eux et qu'elles sont mieux placés pour faire en sorte que les nouveaux programmes s'appliquent selon les orientations privilégiées. Nous comptons donc grandement sur eux et elles.

Pour les outiller adéquatement, nous avons prévu mettre à leur disposition ce que nous appelons un « Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école ». Il devrait contribuer

à donner une autonomie professionnelle plus grande aux directeurs et aux directrices d'école. Il devrait aussi les aider à assumer la tâche de responsable de l'animation pédagogique dans leur école. Il existe bien déjà le « Tableau de bord » Il constitue un outil intéressant mais il semble faire beaucoup trop référence aux pratiques actuelles et ne pas inviter à des réflexions sur l'approche par compétences privilégiée au sein de la réforme en cours au Bénin. Le guide proposé deviendra en quelque sorte le « vade mecum » autant des directeurs que des chefs de circonscription scolaire dont ils relèvent. Il constituera, si on veut le voir ainsi, le plan pédagogique de l'école.

Toute l'importante réforme qu'a choisi de réaliser le système éducatif béninois, réforme qui en fait un pionnier dans la sous-région tant sur le plan des orientations retenues et des actions entreprises pour traduire ces dernières en projets cohérents que sur le plan de l'engagement de l'ensemble de tous les types de partenaires, doit être imprégnée par l'approche par compétences choisie et prise en compte avec beaucoup de conviction et de compétence, de même que par la perspective socioconstructiviste qui l'inspire, selon le choix des experts béninois. Il serait inconcevable que ce « Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école » destiné aux directeurs et aux directrices d'école, les premiers agents de la formation des personnels intervenant directement auprès des élèves, ne reflète pas les choix du Bénin. Il faut donc s'attendre à ce que les démarches qu'il proposera au personnel de direction pour exécuter certaines tâches de planification, de mise en œuvre, de supervision et d'évaluation fassent référence aux compétences transversales, piliers des nouveaux programmes d'études destinés aux élèves. Il serait irrespectueux des choix du Bénin et des pédagogues béninois de proposer aux directeurs et aux directrices d'école un guide qui ne transpire pas les orientations privilégiées, aussi complet et bien fait soit-il.

Nous vous présentons donc un devis pour aider les personnes concernées à construire un projet de « Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école » et ce, dans une perspective socioconstructiviste. Ledit projet devra être appliqué sur une base expérimentale, complété, amélioré dans le même esprit. On fera en sorte qu'il réponde aux attentes et besoins des directeurs et directrices d'école de même qu'aux équipes-école qui oeuvrent avec eux et elles et prenne en compte les orientations de la réforme éducative en cours.

Ce Guide appartiendra au personnel de direction, Chaque directeur et directrice devra mettre la main à la pâte avec son équipe-école pour qu'il prenne la couleur de l'école et qu'il soit à l'image de la réforme. Le succès de cette réforme repose donc en quelque sorte sur la qualité des renseignements que le Guide véhiculera et sur le soin qu'on mettra à l'appliquer dans chacun des milieux. Il ne faut jamais perdre de vue qu'il vise avant tout à préparer tous les personnels oeuvrant directement auprès des enfants, notamment les enseignants et les enseignantes, les directeurs et les directrices d'école, à appliquer les nouveaux programmes d'études selon les orientations qu'ils privilégient et ce pour le plus grand bien des élèves.

La tâche du personnel d'inspection devrait normalement prendre un virage différent suite à la disponibilité d'un tel outil de planification, de gestion et de supervision de la

réforme. Les chefs de circonscription scolaire de qui relève les directeurs et directrices d'école pourraient se donner une liste d'indicateurs pertinents de la bonne gestion et de la bonne supervision d'une école par son directeur ou directrice. Ça faciliterait la tâche de ces derniers, tâche qui se ferait dans un esprit nouveau. Leur rôle en serait modifié, voire même valorisé, tout comme celui des conseillers pédagogiques.

En résumé, le Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école répond à l'intention avouée de faire de l'école la première entité responsable de la gestion pédagogique et de la formation des enseignants et des enseignantes. Il va dans le sens du désir de favoriser l'autonomie professionnelle de tous les intervenants scolaires, à quel que niveau qu'ils soient, et d'accentuer le leadership pédagogique des directions d'école. L'école est le lieu où se passe l'action. Il importe qu'elle puisse adapter les services pédagogiques aux besoins et aux caractéristiques des élèves. C'est ce que vise le Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école.

## ANIMATION DE LA VIE PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOLE : UN PROCESSUS LONG ET CONTINU, S'EXERÇANT EN PARTENARIAT

L'appropriation des contenus et de la démarche d'enseignement et d'apprentissage des nouveaux programmes dépasse la simple information et sensibilisation des personnels. Idéalement, il faut un temps de réflexion suffisamment long pour que ces derniers décodent d'abord les orientations des programmes. Ce temps de réflexion doit être ensuite suivi de projets de perfectionnement à l'école-même qui peuvent être notamment de l'ordre de rencontres et d'échanges d'idées entre les personnes. Il s'agit donc d'une entreprise collective qui nécessite la collaboration indéfectible et l'engagement de toutes les catégories de personnels, notamment des enseignants et des enseignantes et du directeur ou de la directrice de l'école qui a la responsabilité première de l'implantation des nouveaux programmes d'études. Tous et toutes doivent prendre individuellement et collectivement la responsabilité de l'entreprise dont il est question.

Jusqu'à maintenant, on peut considérer les programmes d'études du Bénin comme des programmes de contenus et principalement de contenus notionnels. Ils mettaient davantage l'accent sur quoi savoir et quoi penser. Les nouveaux programmes d'études, inscrits dans une approche par compétences, regroupent les disciplines par champs de formation. Ils mettent l'accent sur la construction par les élèves d'une grande variété de savoirs utiles pour la vie. On pourraient dire qu'ils sont des programmes de démarches.

Les responsables de l'implantation de la réforme au Bénin n'ont pas le choix. Ils se doivent d'adopter une démarche de mise en œuvre axée non seulement sur les contenus des programmes d'études mais aussi sur le processus d'appropriation et d'intégration de ces contenus dans la démarche d'enseignement/apprentissage. Toute initiative qui n'irait pas dans le sens de ce que nous venons d'énoncer n'assurerait sans doute pas le succès de la réforme.

On peut donc dire que l'application des nouveaux programmes d'études auprès des élèves selon les orientations qu'ils privilégient repose sur un processus continu qui devra reprendre les mêmes orientations. C'est dans cette optique que devra être construit le Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école. Ce processus exploitera les compétences actuelles des enseignants et des enseignantes de même que les capacités et les habiletés qu'ils ont développées dans leur pratique quotidienne. Il exigera d'eux une connaissance et une compréhension des orientations des nouveaux programmes et une adhésion à ces dernières. La démarche devra respecter les modes d'apprentissage du personnel enseignant. L'accompagnement devra également aller dans le même sens. La formation favorisera la construction et l'intégration des savoirs de même que l'échange et le partage de stratégies d'intervention. Le processus devra enfin prendre en considération une objectivation qui permettra d'identifier les habiletés, les capacités, les connaissances et les compétences acquises.

Animer la vie pédagogique à l'école dans la perspective d'une approche par compétence est un processus qui exige, comme nous l'avons dit, beaucoup de temps. Il fait appel à un changement d'attitudes. Il serait tout à fait utopique de penser qu'un changement d'une telle ampleur puisse se concrétiser dès qu'on arrive à parler avec aisance de l'approche par compétences. Il commence à se concrétiser lorsque les enseignants et les enseignantes accompagnent leurs élèves dans leurs apprentissages selon les principes pédagogiques que sous-tend cette approche et, nous avons le goût d'ajouter, lorsque les élèves vivent les situations d'apprentissage qu'on leur présente en conformité avec ces principes.

Nous fournissons, à titre indicatif, quelques grands principes pédagogiques qu'on associe habituellement à l'approche par compétences. On s'en inspirera pour élaborer et aussi appliquer le devis de Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école destiné aux directeurs et aux directrices d'école et, conséquemment, à l'ensemble des personnels de l'école. Ils pourraient être utiles à l'enseignant ou à l'enseignante pour faire une critique réflexive de sa pratique pédagogique auprès des élèves.

Principes pédagogiques de l'approche par compétences :

- L'apprentissage est un processus actif et constructif.
- L'apprentissage est essentiellement l'établissement de liens entre les nouvelles données et les connaissances antérieures.
- L'apprentissage exige l'organisation constante des connaissances.
- L'apprentissage concerne à la fois les connaissances, les habiletés, les attitudes, les capacités et les compétences.
- Le degré d'engagement, de participation et de persistance de l'élève dans ses apprentissages est déterminé par sa motivation.

PROPOSITION D'AGENDA  
 POUR L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE  
 D'UN GUIDE D'ANIMATION DE LA VIE PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOLE

<u>Tâches</u>	Responsable(s)	Collaborateur(s)	Échéance
1. Élaboration d'un projet de Guide ...	Pilote du Plan d'action Formation continue...	Un groupe représentatif de directeur(trice)s d'école	30 juin 2001
2. Mise à l'essai (contrôlée) du projet de Guide...	Pilote CSEP	Une dizaine d'écoles par département	Fin année scol. 2001-2002
3. Validation du Guide...	Pilote CSEP	C/CS Directeur(trice)s expérim. Consultant ext.	Vacances d'été 2002
4. Généralisation du Guide...	Pilote CSEP C/CS	Tous les directeur(trice)s d'école	Année scolaire 2002-2003 2003-2004
5. Évaluation du Guide... : - document - impact	Pilote	CSEP C/CS Tous les directeur(trice)s	2 <sup>e</sup> partie de l'année scol. 2003-2004
6. Amélioration du Guide...	Pilote	CSEP C/CS Groupe de dir.	Fin année scol. 2003-2004
7. Généralisation du Guide...	Pilote	Tous les directeur(trice)s	À compter de l'année scol. 2004-2005

N.B. Démarche semblable à celles privilégiées par l'approche-programme par compétences , choix du système éducatif béninois.

## COMPOSITION DU GUIDE

Le Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école comprendrait cinq chapitres ou parties :

- Introduction : Présentation de la nature et de l'esprit du document; indications susceptibles d'aider les personnes à l'exploiter de façon efficace.
- Première partie : Situations de travail relatives à la planification de la vie pédagogique à l'école.
- Deuxième partie : Situations de travail relatives à la mise en oeuvre et à la supervision de la vie pédagogique à l'école..
- Troisième partie : Situations de travail relatives à l'évaluation et à l'amélioration de la vie pédagogique à l'école.
- Références documentaires : suggestions de références susceptibles d'aider à la compréhension des éléments à prendre en considération ou des tâches à exécuter.

L'ordre de présentation de ces parties, notamment de la dernière, pourra varier dans la version définitive. Des indications seront fournies ultérieurement.

### TÂCHE PRÉLIMINAIRE À LA CONSTRUCTION DU GUIDE : éléments de la réforme à prendre en considération.

Quand on est en situation de réforme de quelle que nature qu'elle soit, il est tout à fait normal qu'il y ait des éléments nouveaux à tenir compte si on veut que la réforme se réalise. Il est bien évident que les nouveaux programmes d'études ont des orientations différentes de celles des programmes intermédiaires et qu'ils reposent sur des principes différents. Il importe donc, dans un premier temps, d'identifier de la façon la plus exhaustive possible l'ensemble de ces éléments nouveaux à prendre en considération pour que les nouveaux programmes s'appliquent selon les orientations qu'ils privilégient. Ces éléments pourront être regroupés par la suite si on le juge approprié ou encore disposés en ordre d'importance.

Cette tâche est très importante car elle permet de construire une bonne partie de l'ossature-même du guide. Nous nous permettrons de fournir une liste assez exhaustive

des éléments à tenir compte si nous voulons que les nouveaux programmes soient dispensés selon les orientations privilégiées pour le plus grand bien des enfants. Les experts qui seront invités à collaborer à l'écriture d'un projet de guide pourront consulter cette liste. Ils pourront reformuler les idées d'éléments proposées en fonction des besoins du pays, compléter la liste,...

Après avoir fait un inventaire relativement exhaustif des éléments nouveaux à tenir compte pour que la réforme des programmes d'études se produise, nous en arrivons à dégager six grands domaines d'éléments :

- l'environnement scolaire
- l'élève
- le personnel enseignant
- la direction de l'école
- les parents d'élèves
- les ressources matérielles et financières

Le choix que nous proposons est tout à fait discutable. Étant donné que dans la pratique tous les éléments sont interreliés, on pourrait faire un autre choix. L'important c'est que notre choix correspondent à nos besoins. Certaines personnes pourraient être tentées de faire de la gestion du temps ou encore des programmes d'études et autres documents à caractère pédagogique des éléments à part. Ce sont des éléments importants qu'on pourrait traiter de cette façon. Nous avons choisi de les intégrer aux autres éléments. Nous pourrions tout aussi bien les séparer.

Nous reprendrons maintenant chacun de nos six domaines d'éléments que nous avons retenus et nous essaierons de les détailler quelque peu, c'est-à-dire d'identifier pour chacun des sous-éléments qu'ils comprendraient. Nous avons choisi de définir ces derniers comme des aspects à considérer dans le contexte de la réforme en cours au Bénin. Voici, à titre d'exemples, des sous-éléments que nous serions tentés de prendre en considération au regard de chaque élément. Le sens de chacun des sous-éléments est quelque peu expliqué au moyen d'une question ou de quelques questions..

### **L'environnement scolaire**

- L'ambiance, le climat de l'école au regard des élèves : L'école et son milieu environnant favorisent-ils l'apprentissage chez les élèves selon les orientations des nouveaux programmes d'études ? Leur donnent-ils le goût d'y vivre,...
- L'ambiance, le climat de l'école au regard de la communication : Quant on entre à l'école, y transpire-t-il une atmosphère invitant à la communication, à l'échange, à la recherche,...

- L'ambiance, le climat de l'école au regard du personnel scolaire : Y trouve-t-on à l'école une ambiance qui invite le personnel qui y œuvre à avoir le goût de se familiariser avec les orientations des nouveaux programmes d'études ?

### **L'élève**

- L'élève comme apprenant : L'élève apprend-il à l'école à développer des habiletés, des attitudes et à acquérir des connaissances selon l'esprit des nouveaux programmes d'études ?
- L'élève comme membre d'une communauté et citoyen de la Terre : L'élève apprend-il à l'école des choses qui lui sont ou qui lui seront utiles pour la vie ? Si oui, les réinvestit-il ? Aime-t-il aller à l'école ?

### **Le personnel enseignant**

- L'enseignant(e) comme planificateur des activités à offrir et à faire vivre aux élèves : L'enseignant(e) a-t-il la possibilité de planifier un certain nombre d'activités à offrir à ses élèves, selon l'esprit de la réforme en cours ? Si oui, a-t-il les compétences pour le faire ?
- L'enseignant(e) comme accompagnateur des élèves dans leurs démarches d'apprentissage : L'enseignant(e) est-il compétent pour appliquer les démarches d'enseignement en conformité avec l'esprit des nouveaux programmes ?
- L'enseignant(e) comme évaluateur des apprentissages des élèves : L'enseignant(e) est-il compétent pour évaluer les apprentissages de ses élèves en cours d'apprentissage, selon l'esprit des nouveaux programmes, et à la fin d'une séquence d'apprentissage ?
- L'enseignant(e) comme auto-évaluateur de ses propres apprentissages : L'enseignant a-t-il le souci d'auto-évaluer ses propres apprentissages ? Si oui, connaît-il des stratégies pour le faire ?

- L'enseignant(e) comme apprenant : Si l'enseignant(e) n'est pas familier avec les orientations de la réforme en cours ou les maîtrise mal, s'est-il donné un plan personnel de perfectionnement professionnel ?

### **La direction de l'école**

- Le directeur(trice) de l'école comme leader pédagogique : Comment le directeur(trice) entend-il exercer les fonctions de facilitateur, de communicateur, d'observateur, de motivateur et de médiateur auprès du personnel de son école, en conformité avec les orientations de la réforme en cours au pays ?
- Le directeur(trice) de l'école comme accompagnateur du personnel de son école : Comment le directeur(trice) entend-il superviser la mise en œuvre des nouveaux programmes d'études dans son école, en conformité avec les orientations qu'ils privilégient ?
- Le directeur(trice) de l'école comme évaluateur du personnel de son école : Comment le directeur(trice) entend-il diagnostiquer les problèmes d'ordre pédagogique affectant le personnel enseignant en vue d'apporter des éléments de solution ?
- Le directeur(trice) comme auto-évaluateur de ses interventions : Le directeur(trice) a-t-il le souci d'examiner son style de leadership, ses compétences au regard des orientations de la réforme, sa collaboration avec le c/cs,...? Si oui, arrive-t-il à le faire en conformité avec les orientations de la réforme en cours ?
- Le directeur(trice) comme apprenant : Le directeur(trice) se sent-il compétent pour exercer les tâches qui lui incombent au regard de l'implantation des nouveaux programmes d'études dans son école, selon les orientations qu'ils privilégient ? Si non, quel perfectionnement personnel continu peut-il se donner ?

### **Les parents d'élèves**

- Les parents comme soutien de leur(s) enfant(s) : Les parents soutiennent-ils leur enfant dans ses apprentissages ? Le soutiennent-ils dans l'esprit des nouveaux programmes d'études ?

- Les parents en association avec d'autres parents : Les parents des élèves de l'école se sont-ils donnés une ou des stratégies pour soutenir dans l'école de leur(s) enfant(s) la réforme en cours au pays ?

### **Les ressources matérielles et financières**

- Les matériels pédagogiques destinés aux élèves et au personnel enseignant : Les enseignants ont-ils à leur disposition des guides les aidant à appliquer les nouveaux programmes selon les orientations qu'ils privilégient ? Les élèves ont-ils des manuels facilitant leurs apprentissages ?
- Les matériels de manipulation, d'observation, de mesure,... : Les élèves ont-ils accès à des matériels de manipulation, de... qui les aident à apprendre pour le vrai ?
- Les ressources financières : L'école a-t-elle les ressources financières nécessaires pour acheter des matériels utiles aux apprentissages des jeunes ou pour faciliter des sorties d'exploration ?

### **1<sup>re</sup> partie : PLANIFICATION**

### **DES SITUATIONS DE TRAVAIL RELATIVES À LA VIE PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOLE.**

Toutes les parties du guide sont importantes. Celle-ci l'est particulièrement car elle permet d'identifier les projets que l'école retiendra pour faire en sorte que les nouveaux programmes d'études s'appliquent selon les orientations qu'ils privilégient et ce, pour une année donnée de même que les stratégies et moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour réaliser les projets. Le nombre de projets devra être réaliste, c'est-à-dire tenir compte de l'état de préparation des personnels de l'école, du temps disponible, des ressources humaines et matérielles disponibles, du degré de l'implication d'autres types d'intervenants à l'école, etc. De toute façon, on ne pourra tout faire en même temps, en une année.

Il importe de faire un choix judicieux pour une année donnée et de s'engager à réaliser les projets. Il est bien évident que l'école ne pourra tout faire au cours d'une même année. Elle se donnera d'autres projets pour l'année suivante et ainsi de suite. De la

sorte, l'école restera toujours en situation dynamique de découverte et d'amélioration et ce, pour le plus grand bien des enfants. La mise en œuvre d'une réforme éducative est un projet de très longue durée. L'important est d'être persévérant et de maintenir vivant le goût de la recherche.

La planification peut être définie comme un processus d'élaboration et de renouvellement de l'énoncé de la mission de l'école. Dans le cas qui nous concerne, nous ajouterons que ce processus devra être appliqué dans une perspective socioconstructiviste pour être en conformité avec les orientations de la réforme en cours au Bénin. C'est donc toute l'équipe-école, composée principalement du directeur ou de la directrice d'école et du personnel enseignant, qui devra être mise à contribution au regard de cette opération qui consiste à choisir et à planifier des situations de travail relatives à la vie pédagogique. Cette dernière, nous en sommes bien conscients, n'a pas toutes les connaissances relatives à la réforme en cours et n'est pas familière avec les outils de planification habituellement utilisés par des administrateurs d'expérience. Elle peut cependant entreprendre une première démarche de planification à partir des connaissances, de l'expérience et de la bonne volonté de l'ensemble des personnels constituant l'équipe-école. Ensemble, ils amélioreront leur démarche de planification au cours des années.

#### Proposition de démarche de planification de situations de travail relatives à la vie pédagogique à l'école.

Il s'agit, comme il est dit, d'une proposition. Elle peut être ajustée aux besoins des utilisateurs éventuels, aux ressources dont ils disposent, au niveau de préparation des personnels, ...

- Établir une liste de besoins.

Les besoins peuvent être aussi des facteurs à prendre en considération pour assurer l'implantation correcte de la réforme, notamment pour que les nouveaux programmes d'études soient appliqués selon les orientations privilégiées. Les besoins pourront également exprimer des problèmes relatifs à l'implantation de la réforme qu'on rencontre..

Cette liste de besoins se construira en faisant référence à chaque domaine d'éléments retenus ou encore à chacun des sous-éléments, si vous le jugez approprié. On aurait intérêt à utiliser la technique du brainstorming pour établir cette liste de besoins. Ce sont certains de ces besoins qui seront traduits ultérieurement en situations de travail relatives à la vie pédagogique à l'école, qu'on pourrait appeler aussi autrement.

L'équipe-école analyse l'ensemble de la situation de l'école au regard de la situation nouvelle attendue. Il importe donc qu'elle fasse d'abord un portrait actuel de l'école. Pour ce faire, elle identifiera les objets d'investigation et se donnera les moyens appropriés pour faire son analyse.

- Faire un premier choix de besoins.

Il s'agit de retenir un certain nombre de besoins auxquels on essaierait de répondre au cours de l'année scolaire parce qu'ils présentent un caractère d'urgence ou qu'ils seraient utiles pour aider les élèves à faire des apprentissages significatifs pour la vie. Comme il a déjà été dit, le nombre de besoins devra être réaliste. Il dépend de l'ampleur anticipée des actions à associer aux divers besoins retenus, du temps et des ressources qui seront disponibles, etc.

Les besoins qui n'auront pas été retenus pour l'année concernée seront précieusement conservés. Ils pourront être repris l'année suivante comme base de travail. Étant donné l'expérience acquise, ils pourront être reformulés, améliorés, ... Certains pourront en inspirer d'autres.

Les besoins deviendront les **situations de travail** (meilleure expression que nous ayons trouvé jusqu'à maintenant) sur lesquelles l'équipe-école choisira de travailler pour produire les changements nécessaires pour que la réforme soit un succès dans l'école ou, de façon plus particulière, pour que les nouveaux programmes d'études soient appliqués auprès des élèves selon les orientations qu'ils privilégient.

- Faire un brainstorming sur des idées de stratégies et de moyens susceptibles de répondre à chacun des besoins retenus.

Il s'agit de moyens pour agir au regard des besoins retenus. Comment pourrais-je procéder pour répondre aux besoins ? Que dois-je faire pour...? L'équipe-école qui a peu d'expérience et de connaissances dans un premier temps pourra consulter diverses ressources pour l'aider dans cette tâche : consultation d'experts, de ressources documentaires, d'Internet, ... Il ne faut pas s'inquiéter. Les personnels d'enseignement ont souvent plus de ressources qu'on le soupçonne. Il importe à cette étape-ci de laisser aller son imagination et de ne rejeter aucune idée. Le choix définitif se fera ultérieurement.

- Procéder à un choix (définitif) des besoins et conséquemment des **situations de travail**.

L'équipe-école analysera l'ensemble des besoins qu'elle a initialement identifiés de même que l'ensemble des stratégies et des moyens qu'elle a associés à chacun. Elle les analysera à la lumière de critères comme la pertinence, la cohérence, le temps disponible, les ressources qu'elle anticipe avoir, les conditions matérielles de l'école, etc. Elle ne retiendra que les besoins qui lui apparaissent les plus urgents ou les plus pertinents à prendre en considération et qui deviendront les situations de travail pour une année académique. Nous revenons souvent sur cet aspect du réalisme. Il est important si nous voulons nous assurer de l'applicabilité de l'ensemble de toute l'opération. Quant au choix de situations de travail, il serait souhaitable qu'il couvre l'ensemble des six domaines d'éléments.

L'expérience des membres de l'équipe-école lui permettra de se donner, si elle le juge approprié, un ensemble de principes et de conditions à prendre en compte avant de procéder au choix définitif des besoins.

Voici, à titre indicatif, une stratégie susceptible d'aider l'équipe-école à faire un choix réaliste de situations de travail pour une année scolaire donnée. On pourrait l'appeler « analyse de chaque situation de travail ». Le but de cette analyse est de tracer le portrait de l'exercice de chaque situation de travail (tâches, opérations et sous-opérations, s'il y a lieu, que chacune requiert) ainsi que des conditions de réalisation de l'exercice de cette situation de travail. Elle vise en outre à identifier les habiletés et les savoirs requis pour l'exercer. Nous vous suggérons fortement d'utiliser cette stratégie. Elle fournira de nombreux renseignements utiles pour obtenir une planification correcte.

Les tâches peuvent être définies comme des résultats observables et mesurables d'une situation de travail. Quant aux opérations et aux sous-opérations, s'il y a lieu, elles correspondent à des phases ou des étapes de réalisation des tâches ou encore des façons de faire. Il ne serait pas trop hasardeux de prétendre que les tâches pourraient être associées aux capacités dans les nouveaux programmes d'études et les opérations et sous-opérations aux habiletés et contenus disciplinaires.

- Induire, au regard de chacune des situations de travail retenues, des conditions de réussite, des difficultés anticipées et des interventions pour y faire face, des changements par rapport à la situation actuelle, de même que les compétences que ces changements commanderont. Utiliser toutes ces informations pour formuler, au regard de chaque situation de travail, des indicateurs de réussite.

Il s'agit, comme vous vous en doutez bien, d'une tâche fort importante. Les indicateurs qu'on formulera serviront à l'évaluation de chaque situation de

travail et conséquemment à toute l'opération. Un indicateur est un élément d'une performance ou d'un processus qui renseigne sur la progression ou le niveau de réalisation d'une situation de travail.

Il est bien possible que les indicateurs ne soient pas formulés selon les règles de l'art dans un premier temps. Leur formulation s'améliorera cependant au cours des années. Les personnels se documenteront certainement sur ledit concept. Ils acquerront progressivement une habileté à les formuler. N'oublions jamais que toute cette opération s'inscrit dans une perspective socioconstructiviste de l'apprentissage.

Quant au terme « indicateurs de réussite », il est bien évident que son emploi dépend des décisions qui seront prises ultérieurement, à la suite notamment de séances de travail portant sur l'évaluation des compétences.

- Objectiver la démarche suivie et les résultats obtenus, identifier les difficultés rencontrées et, s'il y a lieu, énoncer des améliorations possibles.

L'équipe-école procède à une analyse réflexive de la démarche qu'elle a suivie pour planifier un ensemble de situations de travail susceptibles d'animer la vie pédagogique de l'école dans le sens des orientations de la réforme en cours, des résultats que cette démarche a donnés, etc.... Elle dégage des apprentissages qu'elle a faits, des difficultés qu'elle a rencontrées, etc. Elle en profite pour énoncer des propositions pour améliorer sa production.

- Améliorer l'ensemble de cette planification.
- Produire une fiche pour chaque situation de travail retenue et commencer à élaborer son propre Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école en y intégrant l'ensemble des fiches. .

Chaque fiche, correspondant à une situation de travail, devra contenir les renseignements trouvés précédemment en rapport avec le besoin qu'elle prend en considération. Elle peut prendre la forme de votre choix. Le groupe de travail qui sera mandaté pour élaborer un projet de guide peut proposer un type de fiche qu'il pourra améliorer à la suite de l'évaluation de la mise en œuvre. On peut aussi inviter chaque école à développer le type de fiche qui lui convient. De ces multiples façons de faire, émaneront probablement un ou quelques types de fiche qu'on pourra par la suite proposer à tous les personnels, si vraiment on le juge approprié.

Exemple de l'application de la démarche proposée :

Je suggère d'élaborer l'exemple ou les exemples au cours de ma prochaine mission au Bénin. Le travail pourra être fait par un ou deux experts mandatés par le Pilote du Plan d'action Formation continue. Je superviserai les travaux pendant mon temps personnel. Les résultats seront intégrés au présent devis et acheminés à la Société TMG à Washington.

## 2<sup>ième</sup> partie : MISE EN OEUVRE DES SITUATIONS DE TRAVAIL RELATIVES À LA VIE PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOLE

Au regard de chaque situation de travail retenue et présentée sur une fiche, l'équipe-école est invitée à mettre en œuvre les tâches, les opérations et sous-opérations, s'il y a lieu. Le directeur ou la directrice de l'école a un rôle important à jouer relativement à cette mise en œuvre. Il supervise l'ensemble de toute cette opération de mise en œuvre. Nous avons choisi de placer cette fonction de supervision dans cette deuxième partie à cause du caractère-même de la supervision qu'on définit habituellement comme étant un processus d'aide et de soutien à l'enseignant ou à l'enseignante en vue de l'aider à améliorer son acte professionnel.

Nous l'avons donc dissocié de la fonction évaluation proprement dite, comme nous dissocierions l'évaluation formative de l'évaluation proprement dite à caractère sommatif. La supervision pédagogique est au regard du personnel enseignant ce qu'est l'évaluation formative pour les élèves en situation d'apprentissage. L'évaluation formative, parfois appelée évaluation formatrice, fait partie intégrante de l'apprentissage.

Par mise en œuvre nous entendons l'application proprement dite en situation réelle des tâches et des opérations planifiés pour répondre à chacun des besoins retenus au moyen de situations de travail.

### Proposition de démarche de mise en œuvre de l'animation pédagogique à l'école

- Élaborer un plan de mise en œuvre des situations de travail. .

Il s'agit de préciser, pour chaque situation de travail et particulièrement au regard de chaque opération qu'on lui a associée, un agenda et des conditions de réalisation. Si vous avez retenu de vous engager dans la stratégie proposée antérieurement pour faciliter le choix des besoins et conséquemment des situations de travail, des indications sont disponibles déjà. Il reste à prendre des décisions et à concrétiser le tout.

Tous les renseignements seront consignés sur une fiche que pourra proposer les personnes qui seront mandatées pour développer un projet de Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école ou que pourraient se donner les différentes équipes-école. Ladite fiche, il est bien évident, devra comprendre également les renseignements ci-après.

- Anticiper les résultats de la mise en œuvre des situations de travail.

Rappelons-nous qu'une liste d'indicateurs de réussite (ou de performance) est disponible. Elle pourra aider à faire ladite anticipation. Les indicateurs dont il est question seront exploités lors de l'évaluation. Les anticipations relatives à chaque situation de travail pourront être consignées, si vous le jugez approprié, sur la fiche propre à chacune des situations de travail.

- Exécuter la mise en œuvre de chaque situation de travail.

On veillera à se conformer le plus fidèlement possible à l'agenda développé et aux conditions de réalisation. Il est grandement recommandé de conserver des traces de cette mise en œuvre, par exemples de consigner les aspects qui ont bien fonctionné, des difficultés rencontrées, des éléments de solution ou de rechange employés, des références documentaires obtenues et utilisées, etc.

Il est bien entendu que le directeur ou la directrice de l'école participe à part entière à la mise en œuvre des situations de travail, comme il ou elle a été impliqué au niveau de la planification des situations de travaux dans son école. À cause du statut particulier qu'il a à l'école, on lui ajoute, au regard de la mise en œuvre, une fonction importante de superviseur pédagogique. Ainsi, il aura à :

- Susciter la motivation chez l'ensemble du personnel de son école.

Il prendra les moyens nécessaires pour faire prendre conscience que chacun et chacune a des connaissances et des compétences utiles à exploiter pour faire en sorte que les nouveaux programmes soient appliqués selon les orientations qu'ils privilégient. Il activera les connaissances antérieures des personnes relatives aux contenus et aux orientations des nouveaux programmes et les aidera à les organiser et même à les transférer.

- Animer la vie pédagogique dans l'école.

Le directeur ou la directrice de l'école contribuera, par ses attitudes, ses comportements et les moyens qu'il ou qu'elle choisira, à faire en sorte que tous les membres du personnel de l'école s'engagent, se mettent, en quelque sorte, en projet. Il ou elle animera, guidera et soutiendra la démarche d'apprentissage de chacun. Il ou elle favorisera la coopération entre tous. Il ou elle aidera à surmonter les difficultés que rencontreront les personnes. Le

directrice ou la directrice guide, en somme, tout le personnel dans la construction d'une conception positive des nouveaux programmes d'études.

- Superviser la mise en œuvre des situations de travail.

Cette fonction englobe les deux présentées antérieurement. Nous l'avons séparé pour essayer d'en donner une définition généralement acceptée. On dit qu'ils s'agit d'un processus d'aide et de soutien à l'enseignant et à l'enseignante en vue de l'aider à améliorer son acte professionnel, c'est-à-dire dans le cas qui nous intéresse, en vue de l'aider à appliquer les nouveaux programmes d'études selon les orientations qu'ils privilégient.

Quant il ou elle fait de la supervision pédagogique, un directeur ou une directrice d'école devient en quelque sorte le miroir de ce que fait l'enseignant ou l'enseignante. Ses façons de faire, ses comportements, ses attitudes sont quelques fois différents de ce qu'il ou qu'elle pense faire. Il est très important d'avoir ce miroir réfléchissant connaissant les orientations de la réforme en cours, des approches et organisations pédagogiques qu'elles commandent et compétent au regard de ces dernières.

Des traces devront être consignées par le directeur ou la directrice de la supervision pédagogique qu'il fera lors de la mise en œuvre des situations de travail. L'équipe qui sera mandatée pour élaborer le projet de Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école pourra proposer un outil (fiche, portfolio,...) qui servira à l'enregistrement des traces (données) de sa supervision pédagogique de chaque situation de travail. On pense, par exemple, au portfolio. On pourra aussi laisser chacun des directeurs ou directrices développer l'outil qui répondra le mieux à ses attentes et à celles du système. On pourra faire une collecte des outils qui sembleront les plus intéressants et procéder à une évaluation de laquelle pourra émaner un outil qu'on pourra par la suite proposer à l'ensemble des personnels de direction d'école. Il faudra toutefois que ce soit un outil simple à comprendre et à utiliser. Il ne s'agit aucunement d'un outil d'évaluation.

Exemple de l'application de la démarche proposée tant pour l'équipe-école que pour le directeur ou la directrice.

Je suggère d'élaborer l'exemple ou les exemples au cours de ma prochaine mission au Bénin. Le travail pourra être fait par un ou deux experts béninois mandatés par le Pilote du Plan d'Action Formation Continue. Je superviserai les travaux pendant mon temps personnel. Les résultats seront intégrés au présent devis et acheminés à la Société TMG à Washington.

### **3<sup>ième</sup> partie : ÉVALUATION** **DES SITUATIONS DE TRAVAIL RELATIVES À LA VIE PÉDAGOGIQUE À** **L'ÉCOLE.**

Comme les situations de travail visent à changer les pratiques pédagogiques, les attitudes et les comportements chez l'ensemble des personnels d'une école de façon à ce que les nouveaux programmes soient dispensés selon les orientations qu'ils privilégient, nous évaluerons les situations de travail par le biais de la compétence professionnelle des personnels.. On définira l'évaluation, comme les experts le font généralement, comme un ensemble de processus et de procédures qui permettent d'apprécier la compétence professionnelle des personnels d'une école ou encore la performance pédagogique de l'école, et de façon particulière des enseignants et des enseignantes, en situation de classe, à partir de données objectives. Ainsi considérée, l'évaluation fournira au directeur ou à la directrice de l'école, qui est un superviseur pédagogique avant tout, des renseignements qui lui permettront de mieux assurer par la suite la supervision pédagogique et la formation des personnels de l'école. Vous avez compris que nous

faisons de la supervision pédagogique une fonction importante d'un directeur ou d'une directrice d'école. Nous ajouterons que nous souhaiterions qu'il en soit ainsi de la part des chefs de circonscription scolaire. La réussite de la réforme passe par la valorisation de cette fonction de supervision.

Proposition de démarche d'évaluation des situations de travail relatives à la vie pédagogique à l'école :

Le directeur ou la directrice et l'équipe-école devra :

- Déterminer, pour chaque situation de travail, les éléments qui seront objets d'évaluation.

Les compétences professionnelles telles que définies par le système éducatif pour le personnel enseignant sont très englobantes et s'en servir pour évaluer le rendement du personnel au regard de chacune des situations de travail pourrait présenter des difficultés. L'évaluation pourrait se faire sur la base des critères de réussite élaborés lors de la phase planification des situations de travail,

Il est point nécessaire de répertorier l'ensemble des comportements qui devraient être absolument présents et observables dans la pratique de chaque enseignant ou de chaque enseignante. Il faut choisir ceux qui correspondent bien au contexte de l'école et à la pratique pédagogique souhaitée de la part des personnels. Il importe cependant que la pratique évaluative soit tout à fait cohérente avec celle préconisée pour les élèves.

Par exemple, au regard de la situation de travail « X », un critère de réussite pourrait être de démontrer la capacité de faire vivre aux élèves une séquence de situation d'apprentissage selon les orientations privilégiées par le ou les programmes concernés.

Ce critère de réussite fait sûrement référence à un certain nombre d'habileté comme répartir les contenus dans le temps, se préoccuper de l'unité de chaque période, cerner l'enjeu de chaque période, établir des liens d'une période à l'autre, se préoccuper des acquis du groupe et de chaque élève, ...et à des connaissances. Il peut également faire référence à des attitudes particulières.

- Déterminer des indicateurs de performance pour chaque élément devant faire l'objet d'évaluation.

Par exemple, pour le critère de réussite que nous avons choisi comme exemple, des indicateurs de performance pourraient porter sur l'importance d'assurer des liens entre les activités à offrir aux élèves. Pour cet élément, les indicateurs pourraient s'échelonner entre « l'enseignant éprouve de la difficulté dans la construction d'une suite logique des activités; aucune transition n'est prévue dans la planification de la séquence (d'une activité à une autre) » et « l'enseignant prévoit une transition dans l'amorce et la fermeture de chaque activité dans la séquence.

- Recueillir des informations au regard des éléments à évaluer et les mettre en commun..

Ces observations peuvent provenir d'observations pendant les activités, de l'examen de productions des élèves, de l'administration de questionnaires, de la consignation d'observations par les enseignants et les enseignantes,...

- Analyser les informations recueillies.

Le personnel discute les résultats, détecte les difficultés, cherche à comprendre le sens de..., fait des liens entre les résultats attendus et les moyens utilisés, etc.

- Tirer les conclusions qui s'imposent en interprétant les informations recueillies.
- Proposer des moyens pour améliorer la performance des personnels au regard des éléments sur lesquels devra porter l'évaluation.

Il est fort possible que des besoins spécifiques de formation apparaissent. On se donnera les moyens pour essayer d'y répondre, comme de nouvelles situations de travail, etc.

- Mettre en oeuvre les moyens proposés pour améliorer la performance des personnels.

Toute cette partie concernant l'évaluation devra être ajustée à la suite des décisions qui seront prises ultérieurement concernant l'évaluation des compétences chez les élèves. Comme il a été dit, il est tout à fait essentiel qu'elle soit coordonnée avec les modes d'évaluation qui seront retenus pour les jeunes et en parfaite cohérence avec eux.

La démarche proposée devrait fournir au directeur lui-même ou à la directrice elle-même une information pertinente sur la performance pédagogique de son école. Il ou elle aurait aussi intérêt à :

- Evaluer sa compétence pour mener à bien les fonctions qui lui incombent au regard notamment de la planification, de la mise en œuvre, de la supervision et de l'évaluation de la vie pédagogique à l'école, de sa compétence de formateur en quelque sorte.

Pour ce faire, le directeur ou la directrice de l'école pourra adopter une démarche semblable à celle proposée antérieurement.

Le directeur ou la directrice pourrait également procéder à une évaluation des personnels de son école. Il s'agit d'une fonction non étroitement reliée à l'esprit du présent guide. S'il décidait de procéder à ce type d'évaluation, les renseignements consignés pourraient l'aider grandement dans cette tâche.

## CONCLUSION

Ce devis de Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école est en conformité avec l'approche par compétences et de la perspective socioconstructiviste de l'apprentissage. Il se veut un instrument pour rendre les directeurs et les directrices d'école, de même que les enseignants et les enseignantes qui oeuvrent dans leur école, connaissant des orientations de la réforme en cours au Bénin mais aussi compétents à les appliquer avec succès. On pourrait le bâtir à leur place et le leur offrir pour qu'ils le remplissent. Ce ne serait malheureusement pas formateur du tout. Que les personnels concernés agissent avec honnêteté et persévérance selon l'esprit de ce devis, nous vous assurons à plus ou moins long terme le succès de la réforme, et ce pour le plus grand bien des enfants.

Il est évident aussi que le succès de toute cette opération de développement d'un Guide d'animation de la vie pédagogique à l'école repose sur un personnel de direction qualifié tant en pédagogie qu'en administration scolaire. Il repose beaucoup aussi sur la volonté des gens d'agir dans le sens des orientations de la réforme. Le choix des personnes devra reposer sur des critères exigeants et à l'abri de toute partisanerie.

Bonne chance à toute ces personnes de bonne volonté qui seront appelées à développer un projet de Guide d'animation de la vie pédagogique en s'inspirant de ce devis. Engagez-vous pleinement selon les orientations de la réforme.