

REPUBLIQUE DU NIGER
MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES FORMATIONS, DES
EXAMENS ET DES CONCOURS
DIRECTION DE LA FORMATION INITIALE ET
CONTINUE

**MODULE DE FORMATION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT/
CENSEURS, CHEFS d'UP, ENCADREURS PEDAGOGIQUES A LA
CONDUITE DE L'ETUDE DE LEÇON DANS LES UNITES
PEDAGOGIQUES DE SCIENCES DES ETABLISSEMENTS DE LA
COMMUNAUTE URBAINE DE NIAMEY.**

Décembre 2014

Introduction

La prise de conscience de la place essentielle du chef d'établissement (cf Arrêté N° 0129 MEN/DESG24 juin 1999 portant attributions des responsables des établissements des enseignements du cycle de base II et moyen) dans la qualité des enseignements et la réussite des élèves a entraîné une révision des rôles confiés aux personnels de direction qui voient s'accroître considérablement leur responsabilité et leur charge de travail. La fonction de chef d'établissement scolaire comporte un ensemble exigeant de missions décrites dans l'Arrêté ci-dessus.

L'enseignement secondaire se caractérise par un nombre important d'enseignants de profils différents et sans formation pédagogique pour la plupart; c'est pourquoi le travail en unité pédagogique présente des problèmes d'une extrême acuité ayant pour nom : absence ou tenue irrégulière des réunions, difficulté de coordination, insuffisance d'encadrement, etc.

Face à l'insuffisance des conseillers pédagogiques pour prendre en charge ces différents problèmes, il est nécessaire que les chefs d'établissement s'impliquent pour l'amélioration de la qualité des enseignements. D'ailleurs, le rapport mondial de suivi de l'Education Pour Tous (EPT) de 2005 relatifs à « l'exigence de qualité » a souligné que les chefs d'établissement « peuvent avoir une influence considérable sur la qualité des enseignements ».

Aussi, les recherches réalisées dans différents pays depuis la fin des années 70 indiquent que les chefs d'établissement scolaire ont une influence importante sur la réussite des élèves. Cette influence s'exerce particulièrement par le biais de leur leadership pédagogique, c'est-à-dire leur influence en tant qu'experts en pédagogie et facilitateurs auprès du personnel enseignant.

Ainsi, il importe de définir et de délimiter clairement les responsabilités pédagogiques essentielles des chefs d'établissement. Pour définir ces responsabilités, il convient de comprendre les pratiques les plus à même d'améliorer l'enseignement et l'acquisition de connaissances.

C'est dans cette optique que la Direction de la Formation Initiale et continue, a sollicité et obtenu la contribution de la JICA Niger pour le financement (projet conduit en partenariat avec l'Agence japonaise de coopération internationale au Niger JICA-Niger), de la formation /sensibilisation des chefs d'établissement, chefs d'up et des facilitateurs (conseillers et inspecteurs pédagogiques) et d'un regroupement des Unités pédagogiques (UP) de mathématiques et sciences de l'ensemble des établissements de la Communauté urbaine de Niamey.

Ces formations permettront la validation de ce modèle de formation continue au sein de l'établissement et sa généralisation.

Objectifs généraux :

- Renforcer les capacités des chefs d'établissement, chefs d'UP et des encadreurs pédagogiques afin d'améliorer les rendements scolaires ;

Objectifs spécifiques :

Les chefs d'établissement, les chefs d'UP et les encadreurs pédagogiques seront capables de :

- organiser les professeurs pour la conduite de l'étude de leçon dans les établissements ;
- gérer les activités pédagogiques des établissements pour de meilleurs résultats ;
- aider les enseignants à organiser leurs classes autour des activités ;
- identifier les leaders pédagogiques et leurs rôles ;
- créer un meilleur environnement pour un meilleur enseignement apprentissage.

I. Les responsabilités des encadreurs

Tâche - 1 : Supports

- l'arrêté N° 0129 MEN DESG du 24 juin 1999, portant attribution des responsables des établissements des enseignements du cycle de base II et moyen.

- Arrêtés missions des Cp

- Arrêté missions des IPR

1) Les attributions/ missions des responsables au sein d'un établissement peuvent être classées en trois catégories : celles qui relèvent de la direction, de la gestion et de l'administration.

a) Quelles différences faites vous entre direction, gestion et administration ?

b) Classer les attributions des responsables (le chef d'établissement, le censeur/directeur adjoint, le responsable de l'Unité pédagogique, le CP et l'IPR) dans les différentes catégories.

2) a) Quelles sont les fonctions majeures de l'UP ?

b) Donner les rôles des encadreurs pédagogiques dans le fonctionnement des UP (conseiller pédagogique, inspecteur pédagogique, chef d'établissement).

c) Le rôle pédagogique des chefs d'établissement, pourquoi est-ce nécessaire ?

Eléments de réponses

Tâche 1 :

1. a) Différences entre direction, gestion et administration :

La direction est le pilotage des organisations en influant sur les attitudes, les motivations et les comportements des personnes.

La gestion, quant à elle, est plus étroitement associée à la poursuite des activités du moment. **L'administration** est chargée d'assurer le fonctionnement général de l'établissement. L'administrateur assure la coordination des activités des différents agents, il veille au respect de la législation, des réglementations et des lignes directrices établies à l'échelle nationale ou régionale ; il rend compte de l'utilisation des ressources, assure la communication avec les parents et d'autres acteurs du système éducatif.

Selon Dimmock (1999), les tâches destinées à améliorer les performances du personnel, des élèves et des écoles relèvent de la direction, la conduite des activités courantes relève de la gestion ; la transmission des règles, leur adaptation à la situation locale et la vérification de leur application relèvent de l'administration.

b) Classification des attributions des responsables (le chef d'établissement, le censeur/directeur adjoint, le responsable de l'Unité pédagogique, le CP et l'IPR) dans les différentes catégories :

IPR	-évalue les personnels et transmet les notes aux supérieurs	-élabore des programmes d'activités de formation au plan régional -assure la formation au plan régional -apprécie la pertinence du matériel didactique -conception de matériel didactique -conduit des recherches et réflexions	
------------	---	---	--

2. a) Les fonctions majeures de l'Unité Pédagogique(UP) :

Les fonctions majeures des unités pédagogiques (UP) sont :

- i) pallier à l'insuffisance quantitative du personnel d'encadrement pédagogique ;
- ii) soutenir l'auto-formation et l'auto-encadrement des professeurs (formation par les pairs) ;
- iii) établir les progressions mensuelles, trimestrielles et annuelles des cours,
- iv) choisir des supports pédagogiques, déterminer la fréquence des devoirs;
- v) réfléchir sur les méthodes de contrôle et d'évaluation;
- vi) libeller des sujets des devoirs et compositions;
- vii) concevoir des fiches pédagogiques ;
- viii) présenter des leçons dans le cadre de "l'étude de leçons".

b) Rôles des différents encadreurs dans le fonctionnement des UP

b.1 Rôles des différents encadreurs dans le fonctionnement des UP traditionnelles

❖ Rôles des chefs d'UP

Le chef d'UP a pour tâches :

- la convocation des réunions d'UP ;
- la coordination des activités de l'UP ;
- la collecte et la conservation de la documentation nécessaire à la discipline;
- la représentation de son UP aux réunions des chefs d'UP de son établissement.
- l'élaboration d'un procès verbal (PV) de réunion d'UP consigné dans un cahier prévu à cet effet..

❖ rôles du chef d'établissement

Au niveau administratif, l'UP est gérée par le Chef d'Etablissement qui a pour tâches :

- la coordination des activités des UP;
- la production à la fin de chaque trimestre, sur la base des différents PV des UP, d'un rapport à l'intention de la DDES/(IES/FA) pour le suivi administratif.
- l'organisation / convocation en collaboration avec les chefs d'unités pédagogiques les réunions des Unités pédagogiques ;
- suivre la présentation de la leçon
- Il peut être modérateur/président lors de la réunion d'analyse de cours.

❖ Rôles du conseiller pédagogique

- appuyer les animateurs des UP dans le cadre de l'élaboration des documents pédagogiques;
- encadrer les enseignants;
- assurer la supervision des travaux des unités pédagogiques,
- analyser les rapports de formation locale et des procès verbaux des réunions d'UP;
- Déterminer en collaboration avec les chefs d'unités pédagogiques la leçon à présenter en fonction des progressions des différentes classes ;
- Faciliter l'élaboration des fiches pédagogiques ;
- Déterminer en collaboration avec les UP les besoins en matériels didactiques nécessaires la leçon;
- Faire la synthèse et tire une conclusion des discussions lors de la réunion d'analyse.
- Suivre l'intégration des amendements proposés dans la fiche pédagogique ;
- Transmettre au chef d'établissement les fiches pédagogiques améliorées pour multiplication et archivage.

❖ Rôles de l'inspecteur pédagogique

- superviser les activités des CP ;
- assister au besoin le CP dans le cadre de l'élaboration des fiches pédagogiques ;
- participer à la présentation de la leçon ;
- valider des thèmes et modules de formation;
- participer à la conception des formations;
- élaborer un rapport annuel de l'encadrement pédagogique de la région.

b.1 Rôles des différents encadreurs dans le fonctionnement des UPS et UPL

Suite à la création des collèges ruraux, des établissements se sont retrouvés avec un seul enseignants dans certaines disciplines ce qui a réduit les possibilités d'échange entre enseignant d'une même discipline. Ainsi le Ministre des Enseignants Secondaires a décidé de la création des Unités Pédagogiques de Sciences (UPS) et des Unités Pédagogiques de Lettre (UPL).

Les UPS et les UPL sont des regroupements d'enseignants d'un ou plusieurs établissement(s) autour d'activités de formation continue. Le siège de chaque regroupement est choisi en fonction de son accessibilité, de sa position géographique et de sa taille. Elle est sous la responsabilité d'un coordonnateur, qui est le chef de l'établissement abritant le siège du regroupement. Ainsi sous la supervision de son coordonnateur les actions suivantes sont réalisées :

- des échanges qui visent l'amélioration des pratiques existantes et l'intégration de nouvelles pratiques pédagogiques ou la production d'outils didactiques ;
- des actions qui prennent en charge des difficultés rapportées qui n'ont pas eu de solutions dans les établissements ou des thèmes proposés par les CP et inspecteurs suite aux visites de classes ou inspections.

Les programmes d'activités des UPS et UPL sont élaborés par leurs coordonnateurs en consultation avec les CP et les responsables des UP des établissements concernés. Ils sont validés par les IPR.

Le coordonnateur dresse un rapport à l'intention des services de formation des DDES/(IES/FA).

Quant à l'encadrement des UPS et UPL il est confié aux animateurs (enseignants) et quelques fois aux CP si les animateurs qualifiés sont insuffisants. Ainsi ces animateurs ont pour tâches :

- la recherche de documentation relative aux thèmes des regroupements ;
- l'animation des UPS et UPL ;
- la production d'un rapport des réunions des UPS et UPL.

Mais de façon générale, au niveau du département, les formations sont exécutées par les CP sous la supervision des IPR. Ainsi on peut citer quelques tâches des CP qui ont un lien avec les UPL et les UPS:

- le suivi pédagogique des enseignants et animateurs de leurs circonscriptions afin d'identifier leurs besoins de formation ;
- l'appui aux animateurs des UPS et UPL dans le cadre de l'élaboration des documents pédagogiques des formations communales ;
- la proposition des thèmes des formations tout en demandant conseil aux IPR ;
- l'élaboration des documents des formations communales (UPS, UPL) s'il y a insuffisance d'animateurs qualifiés ;
- le zonage des UPS et UPL en collaboration avec les DDES/(IES/FA) et les chefs d'établissement ;
- la supervision des travaux des unités pédagogiques (UPS, UPL et UP) ;
- l'analyse de tous les rapports de formation locale et des procès verbaux des réunions d'UP;
- l'élaboration d'un rapport annuel de l'encadrement pédagogique.

Quant à l'Inspecteur pédagogique, relativement aux activités des UPS et UPL, il a pour rôle:

- superviser les activités des CP ;
- assister au besoin le CP dans le cadre de l'élaboration des fiches pédagogiques ;
- participer à la présentation de la leçon ;
- valider les thèmes et modules des formations locales (UPS et UPL) ;
- participer à la conception des formations locales (UPS et UPL) ;
- élaborer le rapport annuel de l'encadrement pédagogique de la région.

c) Le rôle pédagogique des chefs d'établissements pourquoi est-ce nécessaire?

- Parce que, dans toute organisation, le chef doit intervenir dans le travail de ses collaborateurs ;

- Parce que les problèmes pédagogiques ne sont pas que disciplinaires et didactiques ;
- Parce que la continuité et la cohérence des démarches d'enseignement et d'évaluation est un enjeu majeur dans la lutte contre l'échec scolaire ;
- Parce que le contrôle du travail aussi bien que l'incitation au développement professionnel exigent une relation de proximité ;
- Parce que si les didactiques des disciplines ont vocation à s'occuper de tout, elles s'intéressent faiblement à l'évaluation, aux devoirs, à la gestion du temps, aux relations avec les professeurs et entre élèves, à la dynamique des groupes, au climat, au rôle des parents, aux conflits et incivilités à l'absentéisme ;
- Parce qu'il doit être garant d'un enseignement efficace : Une centration claire sur les apprentissages, en lien avec une pédagogie de la réussite donnant du sens aux apprentissages ;
- Parce qu'il doit être garant de la continuité et la cohérence des démarches d'enseignement et d'évaluation enjeux majeurs dans la lutte contre l'échec scolaire. Il appartient au chef d'établissement de limiter les incohérences et les ruptures ;
- Parce qu'il doit entretenir une relation de proximité pour éviter : Les écarts majeurs au prescrit (règlement intérieur), abus de pouvoir, injustices, perte de temps, arrivées tardives, absences, sanctions collectives, propos méprisants, indifférence, un élève qui perturbe toute la classe, un retard pris dans le programme, un chapitre mal maîtrisé, des moyens d'enseignement inadéquats, une indiscipline chronique etc.

Remarque : Certains chefs d'établissement éprouvent des difficultés à assumer leurs rôles pédagogiques pour la raison suivante: une partie des professeurs s'accommodent mieux de la visite du conseiller ou de l'inspecteur pédagogique que d'une intervention du chef d'établissement;

Les chefs d'établissements n'aspirent pas tous à jouer un rôle pédagogique fort ou en redoutent les implications.

Tâche 2 :

Les rôles des chefs d'établissement dans la gestion scolaire s'apparentent à ceux d'un leader, d'un manager ou d'un coach.

- 1) Quelle est la signification des termes leadership et manager et coach?
- 2) Quels sont les domaines ou les principales responsabilités grâce auxquelles le chef d'établissement (le personnel de « direction » en général) peut améliorer l'enseignement et l'apprentissage au sein de leur établissement?
- 3) Donner quelques facteurs sur lesquels un chef d'établissement doit s'appuyer pour une efficacité de son établissement.

Eléments de réponse :

1) Signification des termes leadership, manager et « coach » pédagogique

Le leadership est un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres personnes (un groupe ou une organisation), coordonne les actions d'un groupe ou une organisation, implante des stratégies, donne une direction ou une vision dans le but d'atteindre un objectif.

Le leader agit comme tête de proue en favorisant la cohésion entre les individus, leur développement personnel, leur satisfaction au travail et l'innovation,

Le manager : Le manager (gestionnaire) contrôle et gère les personnes et/ou ressources dans un groupe selon des principes et valeurs pré-établis(en référence à l'entreprise).

Différence entre leadership et manager :

Selon une formule souvent citée « celui qui gère fait comme il faut alors que celui qui dirige fait ce qu'il faut » (Bennis et Nanus, 1997).

Le leadership consiste à montrer la voie à un groupe.

Le management (gestion) consiste à contrôler et diriger selon des principes préalablement établis.

Le leader et le manager ne sont pas en conflit l'un contre l'autre

Les chefs d'établissements doivent avant tout être des leaders éducatifs sans négliger la gestion de l'établissement.

Être manager, c'est « être garant de la stabilité de l'organisation », alors qu'exercer un leadership, c'est « favoriser le changement ».

Le directeur peut agir sur la composition des groupes, sur la coordination des équipes enseignantes, et s'assure que règne dans l'école un climat favorable au travail en classe et à la sérénité des élèves et de leurs professeurs.

Coaching pédagogique

Ces dernières années, la pédagogie s'est enrichie d'un nouvel outil fort précieux, le « coaching ». Le coaching part du principe que toute performance peut toujours être améliorée, que dans un contexte donné un être humain peut toujours apprendre à exceller. Ce qui signifie que toute personne peut potentiellement recourir à un coach et pas seulement lorsqu'elle vit des difficultés. Dans le domaine de l'éducation, ce terme recouvre différents moyens d'assistance et de stimulation afin d'aider des étudiantes ou des enseignants à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il est issu du monde sportif obnubilé par la performance. Et, comme dans ce milieu exigeant, il vise en pédagogie, à accroître la compétence de l'élève ou du professeur et à lui permettre d'accéder à une meilleure performance.

Coaching : Application de stratégies de communication et de management des comportements d'un individu en vue du développement potentiel, de son savoir faire et savoir-être, et cela, dans le cadre d'objectifs professionnels.

Historique du coaching :

La pratique du coaching trouve son origine dans le sport, d'où son nom.

Le coaching fait partie intégrante de la vie de tout un chacun. Il est pratiqué par les millions de parents qui, aimant infiniment leurs enfants, écartent leurs propres besoins et croient complètement au potentiel de leurs enfants, les soutiennent, les encouragent et s'en occupent pour qu'ils deviennent les meilleurs.

Il est utilisé par des centaines de milliers d'employeurs qui savent comment faire évoluer leurs salariés, non pas en abusant de leur pouvoir, mais en leur faisant confiance, en repoussant leurs limites, en leur apportant leur soutien, en leur faisant des retours plus positifs que négatifs

et en s'assurant qu'ils prennent soins d'eux-mêmes.

2) les domaines ou les principales responsabilités grâce auxquelles le chef d'établissement (personnel de « direction ») peut améliorer l'enseignement et l'apprentissage au sein de leur établissement :

❖ **La gestion des ressources** (matérielles, financières et humaines) : Elle correspond à des fonctions secondaires mais absorbantes : Gestion des locaux, gestion des équipements, gestion des activités annexes à l'enseignement (sport, etc.). Elles demandent souvent beaucoup de technicité.

❖ **La gestion administrative:** Le chef d'établissement joue un rôle de premier plan dans toutes les réformes préconisées par la portion centrale. La direction sert de relais entre l'administration centrale (la politique) et les pratiques dans les classes.

En effet, les instances supérieures du système éducatif peuvent indiquer aux établissements les grandes orientations à suivre. L'efficacité de ces dernières dépend des motivations et des actions des personnels de direction dans les établissements eux-mêmes. La bonne mise en œuvre des réformes exige de la direction qu'elle favorise à l'échelle de son établissement l'adaptation de ces préconisations.

Il appartient aux chefs d'établissement de relier et d'adapter l'établissement à son environnement immédiat. Le chef d'établissement doit jouer un rôle important en renforçant les liens entre le personnel de l'établissement et la population environnante. En effet, dans les petites villes et en milieu rural, les chefs d'établissement ont toujours figuré parmi les personnalités locales les plus importantes.

C'est sur le chef d'établissement que repose la résolution de certains problèmes sociaux qui pénètrent dans l'établissement : la violence, les trafics de tout genre, les conduites à risques.

Aussi, les enseignants se plaignent, que le calme et la sérénité nécessaire à un apprentissage efficace ne sont pas toujours présents. Ils expriment parfois le sentiment qu'on met à la charge de l'école la résolution d'un nombre croissant des problèmes de la société, au détriment de sa mission traditionnelle d'éducation.

Le chef d'établissement, assisté éventuellement de membres de son conseil d'établissement et le COGES/ES, est appelé à créer des partenariats multiples avec les collectivités, les entreprises et le secteur associatif.

❖ **La gestion pédagogique :** L'ensemble des tâches dites pédagogiques qui sont exercées dans un établissement scolaire est assez varié : Le processus d'apprentissage des élèves, activité centrale de l'école, est influencé par pratiquement tous les aspects de son fonctionnement.

On considère que la gestion pédagogique concerne le contenu de l'enseignement, son organisation et ses méthodes, l'évaluation des apprentissages des élèves et de leur progression.

Un établissement dispose d'un minimum d'autonomie pédagogique bien que les programmes, les méthodes d'enseignement, les modes d'organisation et les règles d'évaluation sont fixés par le Ministère.

Dans son rôle de leader pédagogique, le chef d'établissement doit faire travailler ensemble des professeurs parfois très individualistes. Il doit leur apporter des conseils et leur proposer des méthodes.

Ainsi, le chef d'établissement contribue à renforcer l'apprentissage des élèves en influant sur les conditions et le climat dans lesquels l'enseignement et l'acquisition de connaissances se déroulent, il influe sur les motivations, les capacités et les conditions de travail du personnel enseignant qui définit les pratiques pédagogiques et l'apprentissage des élèves.

Cette relation entre la direction et l'apprentissage des élèves montre bien le rôle important que joue le chef d'établissement en aidant à créer les conditions d'un enseignement et d'un apprentissage efficaces.

Par rapport aux compétences attendues des chefs d'établissement, la priorité doit être donnée au leadership pédagogique :

L'expression «leadership pédagogique» fait référence à la capacité d'un chef d'établissement de conduire un processus de changement qui implique de manière durable la participation de tous les acteurs de l'école.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ne peut résulter que de l'action de chaque enseignant individuellement dans sa classe, en relation avec ses collègues et tous les autres personnels qui contribuent au fonctionnement de l'établissement.

La capacité d'animation suppose que le chef d'établissement privilégie les relations avec les personnes, travaille en concertation, cherche la participation de tous et l'adhésion de chacun à un projet collectif. Il est donc nécessaire qu'il connaisse chacun, se préoccupe de l'évolution de sa carrière et de ses besoins de perfectionnement.

3) Quelques facteurs sur lesquels un chef d'établissement doit s'appuyer pour une efficacité de son établissement :

- Un leadership exceptionnel dans le domaine pédagogique (se considérer comme un leader et un animateur de la communauté éducative dont on est responsable),
- Un accent mis sur l'apprentissage des élèves, une bonne organisation et gestion du temps scolaire;
- Un climat favorable au travail (la cohésion des enseignants, la concertation sur les décisions, un soutien mutuel entre les différents acteurs, l'animation des équipes pédagogiques);
- Une approche pragmatique des problèmes d'enseignement apprentissage ;
- Un suivi rigoureux des progrès des élèves et des résultats de l'établissement;
- Une préoccupation de la formation et du perfectionnement des enseignants ;
- Des relations partenariales avec les parents, leur implication dans la vie de l'école ;
- Une mobilisation de l'ensemble des enseignants et autres personnels à participer à l'action éducative :
- Une Interprétation et une explication de la politique éducative;
- Une bonne organisation de l'évaluation des performances des élèves,
- Etc.

II. L'ETUDE DE LEÇON

L'étude de leçon est un processus au cours duquel des enseignants d'une même discipline planifient (préparent des fiches pédagogiques) des leçons, observent la présentation de la leçon par un collègue, analysent, critiquent et remédient ensemble.

Les UP offrent un cadre approprié pour réaliser une formation continue à l'intérieur des établissements et à moindre coût.

Sur le terrain, le dispositif des unités pédagogiques n'est pas très opérationnel pour diverses raisons, dont entre autres : l'insuffisance de l'encadrement et du suivi pédagogique des professeurs, la non qualification de la plupart des enseignants pour animer les Unités Pédagogiques (UP). En effet en 2013, le personnel enseignant dans les établissements est majoritairement constitué d'Enseignants Contractuels (74,15%) et d'appelés du service civique national (4,59%). Dans leur grande majorité, ces professeurs n'ont reçu aucune formation pédagogique initiale.

L'amélioration de la qualification des professeurs est fondamentale pour réaliser un enseignement de qualité. Ainsi, la formation au sein des Unités Pédagogiques (UP) constitue une alternative permettant de combler le déficit enregistré en matière de formation initiale.

C'est pourquoi la mise en oeuvre de l'étude de leçon au sein des unités pédagogiques est une des opportunités pour relever les défis de la qualité de notre enseignement. Elle permet la mise en commun des pratiques, l'analyse du processus d'apprentissage et d'enseignement, l'analyse des points qui posent des problèmes et la proposition des mesures d'amélioration. Ainsi, l'étude de leçon favorise le développement des compétences professionnelles des professeurs en amenant ensemble des groupes

disciplinaires d'enseignants à structurer et à organiser leurs réflexions pour la conduite du processus enseignement apprentissage dans leurs classes.

Tâche 3 : Observation d'un film

1. Réaliser le film de la leçon (transcrire la leçon) et remplir la fiche d'observation
2. Donner les différentes étapes d'une séance d'étude de leçon.
3. Indiquer
 - les aspects positifs de la leçon,
 - les aspects à améliorer ainsi que les propositions d'amélioration.

Éléments de corrigé tâche 3

1. Film de la leçon (transcription de la leçon) :

Réaliser un film de leçon c'est noter l'essentiel de ce qu'a dit et fait le professeur, l'essentiel de ce qu'ont dit et ont fait les élèves ; l'implication des élèves dans les activités d'apprentissage, leurs réactions, leur réflexion,, la gestion de la classe par le professeur et vérifier si le cours s'est déroulé selon les objectifs prévus; noter les points positifs et intéressants de la leçon et les points à améliorer.

2. Les différentes étapes d'une séance d'étude de leçon :

L'étude de leçon est un processus cyclique avec au moins 4 étapes qui intègrent le principe *Plan - Do - See - improve* (Planifier-Faire-Voir-améliorer- PDSI), lequel consiste à "étudier avec les collègues enseignants les matériels pédagogiques (planifier), faire cours (Do), échanger sur ces cours (See), et tirer parti des résultats (improve, améliorer le cours) de ces discussions lors de la prochaine leçon.

C'est un processus cyclique à travers lequel un groupe d'enseignants:

- choisit une leçon et définit des objectifs d'apprentissage ;
- prépare et planifie la leçon;
- un volontaire présente la leçon en présence des autres collègues qui rassemblent des faits et des observations concernant cette mise en œuvre ;
- analyse les faits récoltés;
- intègre les remarques et observations du groupe ;
- reprend la leçon dans une autre classe si possible ;
- diffuse et archive la leçon.

Dans l'étude de leçon l'activité centrale est de faire travailler ensemble des enseignants d'une discipline dans le but d'analyser les processus d'enseignement qui participent à l'amélioration des apprentissages des élèves.

Dans ce module nous présenterons l'étude de leçon en 4 étapes :

1^{ère} étape : Réunion préparatoire : planification et préparation de la fiche de leçon

Lors de la mise en place d'étude des cours, la réunion préparatoire a lieu avant le cours pratique et est un lieu d'échange pour la préparation de la fiche de leçon en présence de conseillers pédagogiques facilitateurs.

Les professeurs en équipe:

- ✓ planifient et préparent le plan de cours ;
- ✓ identifient les objectifs d'apprentissage,
- ✓ déterminent les activités d'apprentissage et les consignes ;
- ✓ Réfléchissent sur le déroulement de cours, les questions possibles des élèves, les méthodes d'enseignement, l'organisation éventuelle de travail de groupe ou en autonomie, l'ordre d'utilisation des documents, les exercices d'évaluation etc.
- ✓ identifient les difficultés des élèves;
- ✓ explicitent les contenus d'apprentissage;

- ✓ prennent en compte le contexte;
- ✓ choisissent et recherchent le matériel;
- ✓ choisissent les méthodes d'évaluation;
- ✓ simulent les leçons.

2^{ème} étape : Conduite et observation de la leçon

- ✓ Un professeur présente la leçon dans une classe réelle et les autres collègues observent ;
- ✓ Les observateurs écrivent le film de la leçon (notent tout ce qu'a dit et fait le professeur, et tout ce que disent et font les élèves): observent l'activité d'apprentissage des élèves, leur réflexion, leurs réactions, la gestion de la classe par le professeur et vérifient que le cours s'est déroulé selon les objectifs prévus;
- ✓ Les observateurs notent les points positifs et intéressants de la leçon et les points à améliorer.

3^{ème} étape : Réunion d'analyse du cours

Au cours de cette phase post active les professeurs analyseront la mise en œuvre (identifier les apprentissages réalisés par les élèves et leurs difficultés, évaluer la pertinence de interventions du professeur et des élèves, etc.).

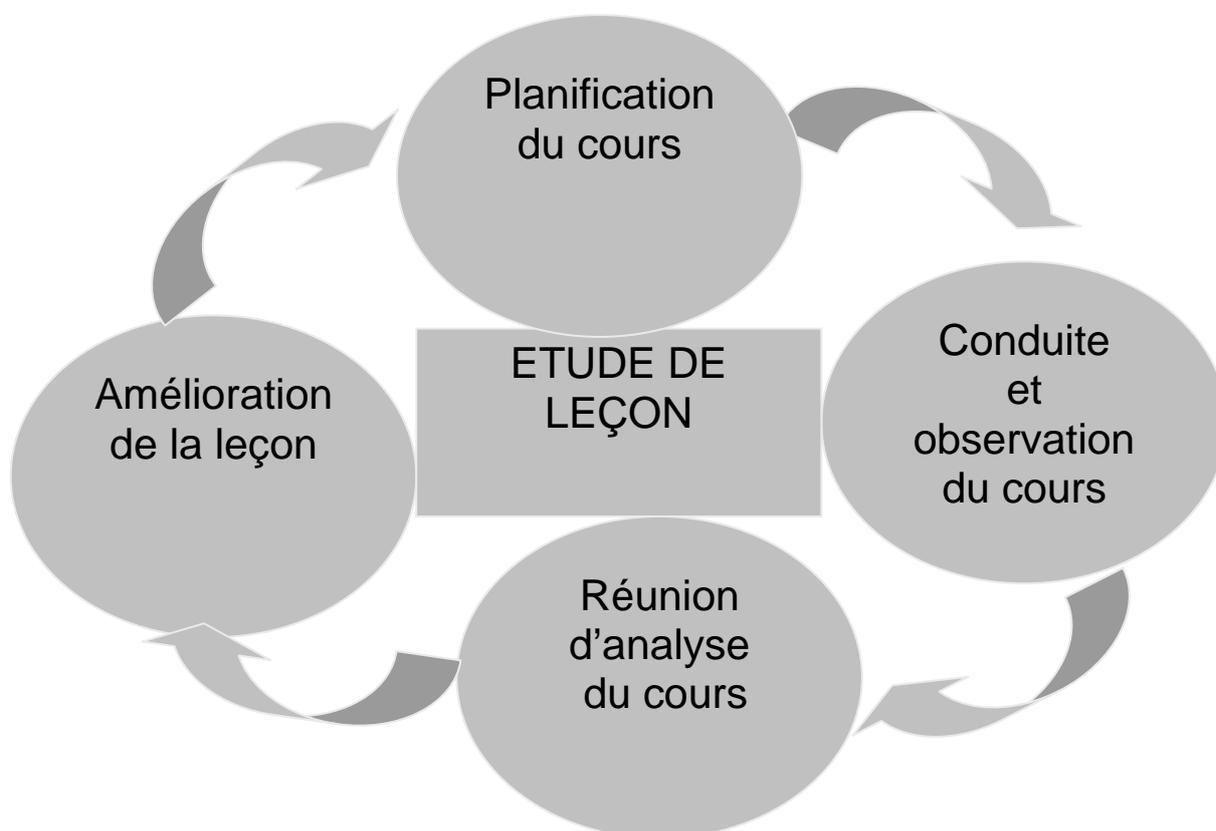
Procédure de la réunion d'analyse :

- ✓ Désigner un président de séance pour diriger la réunion et 2 rapporteurs qui doivent prendre note de toutes les interventions et rédiger un PV;
- ✓ Le président de séance annonce le contenu des rubriques de l'analyse: les activités d'apprentissage des élèves, leur réflexion, leurs réactions, la gestion de la classe par le professeur et l'atteinte des objectifs etc...;
- ✓ Donner la parole au présentateur pour faire une analyse rétrospective de son cours;
- ✓ Les autres collègues présentent leurs remarques et appréciations du cours avec propositions alternatives d'amélioration;
- ✓ L'encadreur/ facilitateur fait une brève synthèse des aspects positifs et des aspects pertinents à améliorer.

4^{ème} étape : Amélioration de la leçon

- Intégration des remarques et observations du groupe ;
- Reprise de la leçon dans une autre classe si possible ;
- Diffusion et archivage de la leçon.

LES DIFFERENTES ETAPES DE L'ETUDE DE LEÇON



Tâche 4 :

1. Quelles sont l'importance et les conditions de réussite d'une réunion d'analyse de cours ?
2. Quels sont les problèmes qui peuvent entraver la mise en œuvre de l'étude de leçon dans vos établissements ?
3. Quelles propositions faites –vous pour surmonter ces problèmes ?

Éléments de réponse de la tâche 4 :

1. l'importance et les conditions de réussite d'une réunion d'analyse de cours

La réunion d'analyse de cours permet de:

- examiner systématiquement la pratique
- confronter les points de vue afin d'enrichir les différentes phases du processus,
- maîtriser la matière à enseigner et des savoirs pour enseigner : les enseignants comprennent mieux ce qu'ils doivent enseigner (connaissance de la matière et connaissance didactique de la matière) et les intègrent dans la pratique via la préparation, la mise en œuvre et l'analyse critique des leçons. -
- amener progressivement les enseignants à passer d'une posture centrée sur ce que fait ou doit faire l'enseignant à une attitude focalisée sur l'apprentissage des élèves et sur les moyens de les favoriser ;

- relever certaines difficultés que rencontrent les enseignants : Ils ont notamment des problèmes dans la formulation des objectifs d'apprentissage, la conception de démarches d'évaluation pertinentes, l'adaptation de l'enseignement au niveau des élèves et l'adaptation de l'enseignement aux élèves qui ont des besoins particuliers ;
- articuler la planification, la mise en œuvre, l'analyse, l'amélioration de la préparation, etc.

Remarque : Tant la préparation, l'analyse que l'amélioration de la leçon sont le fruit d'un travail collectif. La collaboration entre enseignants est un facteur important de développement des compétences professionnelles.

Les conditions de réussite d'une réunion d'analyse de cours :

- désignation un facilitateur/ encadreur non impliqué dans la préparation du cours;
- Instauration un climat de confiance entre les professeurs;
- Éviter de critiquer le présentateur;
- Faire des commentaires constructifs;
- Le présentateur doit répondre à toutes les sollicitations pour apporter des clarifications sur le déroulement de la leçon;
- Le présentateur devrait résister à la tentation d'autodéfense quand il y a une critique de sa leçon;
- Apprécier l'effort et le courage du présentateur qui a voulu présenter la leçon ;
- Il est important que le présentateur et les observateurs aient un avis critique et analytique vis à vis du cours pour être capables d'émettre des arguments constructifs.

2. Les problèmes qui peuvent entraver la mise en œuvre de l'étude de leçon dans vos établissements :

➤ La résistance au changement :

Surmonter la résistance – personnelle ou organisationnelle – dépend de l'entente. Pourquoi en général les gens résistent au changement ? Comment gérer l'opposition au changement ?

Selon la vieille sagesse, on ne peut compter que sur ce qui résiste (...). Cela indique qu'il y a peut être quelque chose de bon ou d'utile concernant la résistance, car le fait de le révéler ou traiter permet de comprendre notre opposition vis à vis du changement. La résistance peut être vue comme alternative, négative ou mauvaise. Cependant, nous avons besoin de créer un équilibre entre cette vision et une vision saine de la résistance qui fait l'indice d'un processus positif plutôt que d'un processus d'acceptation passive. Cela nous conduit à comprendre que la résistance est une réaction normale des gens faisant face à un changement et que l'effort visant à éviter toute résistance est vain. Lorsqu'on accepte cette réalité, on pourra réagir autrement à la résistance dans une situation attendue et on pourra maîtriser la résistance. Bien qu'il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les personnes résistent au changement, la plupart de ces raisons ont une source commune :

- **Crainte du changement:** une des raisons fréquentes du refus est la crainte du changement. Cela implique la crainte de ne pas être assez efficace ainsi que la crainte de l'inconnu.

Une approche positive pour contourner la résistance est d'inclure ce moment spécifique dans le plan du changement et de fournir un modèle du changement.

- **Manque d'engagement / Exclusion :** Lorsque les gens sont protagonistes du changement ou qu'ils ont la possibilité de participer à la décision sur le changement il y a moins de résistance. Les gens ne se sentent plus passifs et deviennent les acteurs

des changements. La meilleure possibilité pour contourner ce problème est de les faire participer, dans la mesure du possible, au processus de changement et cela dès que possible.

- **Modification des habitudes de vie** : Lorsqu'on parle du confort, on parle en réalité de routines. Ces routines sont nécessaires pour nous parce qu'elles nous permettent de nous sentir sûrs, et la modification des habitudes peut provoquer de grands problèmes notamment aux personnes adultes. L'approche correcte serait dans ce cas d'attirer l'attention des concernés sur leurs points faibles concrets, relatifs aux routines précédentes ainsi que d'attirer l'attention sur le besoin d'un changement y compris ses avantages.

- **Faible confiance en soi**: lorsque les gens ne croient pas qu'ils sont capables de gérer un changement, en ce moment-là il est facile de s'y opposer. Ceci s'avère comme l'obstacle le plus difficile pour surmonter la résistance, notamment si cela se rapporte à des mauvaises expériences dans le passé.

Il est difficile de soutenir le sentiment de confiance et de respect en soi s'il est faible mais certaines histoires sur les changements réussis vécues par les clients peuvent aider parfois dans ce cas.

- **Épuisement/Saturation** : S'il y a constamment la présence des transitions, parfois on peut substituer l'adoption du changement par l'acquiescement au changement. Les gens qui sont surchargés de changements continus résignent et suivent le mouvement. Dans ce cas, la motivation est vraiment faible et les gens risquent de résigner durant ce processus de transition. Afin de maintenir l'engagement personnel à la hauteur, il est important de prendre votre temps pour vous détendre et d'examiner tous les avantages et suggestions découlant de la transition actuelle.

Changement en tant qu'une perte: Il est également possible de bloquer la résistance en ayant un certain point de vue sur le changement. Certains gens sont plus sensibles à la perte du fait d'un changement. Ils pensent que leur situation se dégradera en réalisant le changement et, c'est pourquoi ils ne sont pas tout à fait décidés d'y agir. Dans le cas similaire les gens pensent que leur changement aide un autre groupe/personne et en conséquence ils peuvent ressentir la colère ou la résistance. Dans ce cas là, il convient d'écouter attentivement afin de révéler la cause de ces sentiments et de fournir de l'assistance.

Il n'est pas possible d'avoir la conscience de toutes les sources de la résistance au changement. Prévoir la résistance au changement et être prêt à la gérer est une approche proactive. En identifiant le comportement qui se réfère à une résistance potentielle au changement, on devient plus conscient du besoin d'exprimer ses craintes. De toute façon, il est nécessaire d'identifier toutes les sources de la résistance au changement et de prendre en considération les craintes des uns et des autres. Il vaut mieux prévoir des objections que de passer son temps à éteindre le feu vu que la prévention à la résistance au changement est un élément nécessaire du coaching dans le processus de gestion du changement.

➤ **Autres problèmes** :

- absentéisme de certains membres aux travaux d'UP,
- insuffisance de l'implication des chefs d'établissement,
- non respect des textes régissant les UP,
- manque de volonté,
- manque de motivations,

- difficulté de persuasion.

5. Propositions pour surmonter certains de ces problèmes

- large sensibilisation en vue d'une meilleure compréhension et d'une implication de tous dans les prises de décisions ;
- mise en confiance de tous les acteurs ;
- soutien à tous les acteurs (soutien moral, soutien psychologique, soutien pédagogique...) ;
- communication efficace entre les différents acteurs ;
- connaissances et respect des textes ;
- valorisation des compétences ;
- sécurisation des acteurs ;
- etc.

III. MODELE NIGERIEEN DE L'ETUDE DE LEÇON

Le modèle sera composé de quatre (4) étape:

1. Les activités dans l'UPD

Les activités suivantes sont réalisées au niveau de l'UPD

- Choix de thèmes d'étude
- Préparation de leçons
- Présentation de leçons
- Analyse des prestations
- Amélioration de la préparation
- Envoie des thèmes étudiés et jugés difficiles au coordonnateur des UPS

2. Les activités dans le regroupement des UPS

- Elaboration du programme de l'UPS en tenant compte des thèmes jugés difficiles et du temps disponible
- Préparation de thèmes jugés difficiles
- Présentation de thèmes jugés difficiles ; ces présentations doivent être filmées
- Analyse des prestations
- Amélioration de la préparation

3. Les activités dans la conférence

- Les leçons filmées sont projetées ;
- Les leçons filmées sont analysées et améliorées avec l'apport des inspecteurs et conseillers qui ont pris le temps d'y réfléchir depuis les regroupements des UPS ;
- Les fiches améliorées sont vulgarisées (mises à la disposition des établissements pour servir de documentation) et mises dans la banque de la DDES.

4. Expérimentation des fiches vulgarisées dans les établissements

- Les fiches vulgarisées sont expérimentées dans les établissements
- Ces fiches sont encore améliorées et introduites dans la banque de l'établissement

Rôles des différents acteurs dans cette expérimentation

Rôles du DRES et de la DDES/(IES/FA)

- S'assurer que l'expérimentation est conduite dans leur circonscription
- Faire circuler l'information relative à l'expérimentation
- Organiser les conférences en collaboration avec les IPR les CP.

Rôles du chef d'établissement

- Prévoir les heures d'UPD sur les emplois de temps
- Mettre à la disposition des UPD le petit matériel en concertation avec le COGES/ES
- Transmettre à la DDES les rapports des UPD
- Contrôler le déroulement effectif de l'UPD et la présence de tous les enseignants concernés
- S'il est coordonnateur d'une UPS il doit organiser le regroupement des UPS;
-

Rôles des enseignants

- Exécutent l'étude de leçon
- Rédige les procès verbaux

Rôles du Conseiller Pédagogique dans cette expérimentation

Le CP est chargé de :

- assurer la supervision des travaux des UPD
- analyser les procès verbaux des réunions des UPD;
- faciliter l'élaboration des fiches pédagogiques ;
- déterminer en collaboration avec les UPD les besoins en matériels didactiques nécessaires pour la leçon;
- suivre la présentation de la leçon et l'analyse de la prestation;
- faire la synthèse et tirer une conclusion des discussions lors de la réunion d'analyse;
- suivre l'intégration des amendements proposés dans la fiche pédagogique ;
- transmettre au chef d'établissement les fiches pédagogiques améliorées pour multiplication et archivage.

Rôles de l'Inspecteur Pédagogique et de la DFIC dans cette expérimentation

- Former les acteurs sur l'étude de leçon ;
- assister à la présentation de la leçon et à l'analyse dans le cadre des regroupements des UPS;
- participer à l'organisation de la conférence;
- faire la synthèse et tirer une conclusion des discussions lors de la réunion d'analyse au niveau de la conférence;
- participer à la vulgarisation de la fiche améliorée.