

LES INNOVATIONS PEDAGOGIQUES

AU BURKINA FASO

Unité 9 : L'approche d'encadrement pédagogique

Objectifs généraux

- Connaître l'approche d'encadrement pédagogique basée sur les plans d'amélioration ;
- Savoir analyser les résultats scolaires;
- Interpréter des données sur le rendement scolaire.

Objectifs spécifiques :

- Exploiter les résultats scolaires pour améliorer les performances des élèves;
- Elaborer un plan d'amélioration (PAI ou PAC) ;
- Expliquer la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ;
- Dire ce qu'est un cahier de bord
- Donner l'importance du cahier de bord
- Définir la quinzaine critique.

Pré-test

- Dites comment on peut exploiter les résultats scolaires ;
- Citez les différentes étapes de l'élaboration d'un plan d'amélioration (PAC ou PAI) ;
- Décrivez la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ;
- Qu'est-ce que le cahier de bord ?
- Qu'est-ce que la quinzaine critique ?

Approches pédagogiques

- Cours magistraux ;
- Exposés –débat ;
- Travaux de groupes ;
- Lecture coopérative.

Plan du cours

Introduction

1. L'encadrement pédagogique

2. Les pratiques d'encadrement

2.1. L'encadrement de proximité

2.2. L'inspection pédagogique

2.3. L'inspection administrative

3. La gestion axée sur les résultats (GAR)

3.1. Définition et contexte

3.2. Les Principes de la gestion axée sur les résultats

3.3. Les rôles des acteurs dans la mise en œuvre de la GAR.

3.4. Quelques outils de la GAR.

Conclusion

INTRODUCTION

Les activités pédagogiques et administratives des enseignants ont besoin d'être suivies par les encadreurs pédagogiques d'où la nécessité d'identifier un modèle d'encadrement pédagogique approprié. Dans le cadre de l'enseignement primaire burkinabè on peut distinguer essentiellement deux approches d'encadrement appliquées jusqu'alors. La première forme qui date de l'époque coloniale, mettait beaucoup l'accent sur le contrôle.

Depuis 1998, une approche d'encadrement pédagogique basée sur la recherche-action est en vigueur dans l'enseignement primaire au Burkina Faso : C'est la gestion axée sur les résultats (GAR) qui permet de se référer chaque fois aux objectifs poursuivis en prenant comme point d'appui, les résultats obtenus par les actions antérieures. Ceci qui permet d'analyser les insuffisances, de dégager leurs causes et de mettre en place un plan d'amélioration.

1. L'encadrement pédagogique

L'encadrement pédagogique est « *un ensemble d'activités d'appui, de conseil, de contrôle d'évaluation menées par les encadreurs au profit des enseignants afin d'améliorer leurs compétences et d'obtenir un meilleur rendement scolaire* ». C'est aussi l'action de contrôler et d'évaluer les activités d'enseignement.

Pour les enseignants, l'encadrement pédagogique et administratif est l'un des puissants moyens de se former professionnellement, de combattre la routine, l'ennui et l'aliénation, d'améliorer le rendement scolaire et d'atteindre une véritable satisfaction professionnelle.

2. Les pratiques d'encadrement

L'encadrement pédagogique se pratique essentiellement sous trois formes: l'encadrement de proximité, l'inspection pédagogique et l'inspection administrative.

2.1. L'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité est mis en œuvre par le directeur de l'école au profit de ses adjoints. Il se fait sous forme de visa des cahiers de préparation, d'observations de prestations pédagogiques des adjoints, de leçons modèles, etc.

Le visa des cahiers de préparation se fait selon différentes modalités, en fonction du nombre des adjoints, de la nature du soutien dont chacun peut avoir besoin, des contraintes de temps.

Dans la logique du soutien, les visites de classe devraient se faire de commun accord entre le directeur d'école et ses adjoints. La discipline à observer est généralement celle du plan d'amélioration individuel ou toute autre discipline pour laquelle l'adjoint a besoin d'aide.

A la demande de l'enseignant, le directeur d'école ou un autre collègue peut présenter une leçon « modèle ». L'encadrement de proximité nécessite une confiance réciproque entre le directeur d'école et ses adjoints. Chacun doit faire preuve d'empathie et prendre en compte son interlocuteur aux plans rationnel et affectif.

2.2. L'inspection pédagogique

Généralement, l'inspection pédagogique concerne les prestations d'un enseignant dans sa classe. L'encadreur pédagogique suit la séance de l'enseignant en notant au fur et à mesure les aspects positifs et les insuffisances de la leçon en vue de l'entretien.

Dans la classe, avant l'observation d'une leçon, l'encadreur pédagogique (CPI ou IEPD) prête de l'attention à des aspects comme les affichages règlementaires, la tenue du registre d'appel journalier, l'embellissement et l'aspect physique de la classe,... Ensuite, il suit la séance en notant au fur et à mesure les aspects positifs et les insuffisances de la leçon en vue de l'entretien.

Sont généralement pris en compte:

- L'existence et la qualité de la préparation écrite ;
- l'existence, la pertinence et l'utilisation du matériel didactique ;
- la méthodologie de la leçon, la participation des élèves ;

- le degré d'atteinte des objectifs ;
- le respect du temps imparti à la leçon ;
- la manière dont le maître instaure la discipline en classe, etc.

Dans la perspective de la GAR, l'encadreur cible, par le biais du PAI notamment, une difficulté professionnelle de l'enseignant à visiter. Il se prépare en conséquence pour être à la hauteur des attentes de l'enseignant. Quand il s'agit de conseils à donner, l'encadreur ne déverse pas ses conseils prêts à être utilisés mais privilégie la démarche de la co-construction. Cette approche, par des questions judicieuses, donne l'opportunité à l'enseignant de poser les jalons de l'amélioration de ses prestations pédagogiques ultérieures. L'encadreur complète.

2.3. L'inspection administrative

S'adressant en priorité au DE, elle a pour but d'évaluer la manière dont l'école est gérée. De ce fait, elle peut prendre en compte à la fois les aspects pédagogique, administratif, social, matériel et financier.

Au compte du volet pédagogique, l'encadreur se fait remettre les documents pédagogiques, notamment: les cahiers de préparation, les cahiers de devoirs de quelques élèves, un échantillon de livres utilisés à l'école, le PAC, les PAI...

Par la suite, il procède à leur analyse (conformité, aspects positifs, insuffisances...). Avant de recevoir l'équipe école, l'IEPD s'entretient d'abord avec le directeur de l'école et s'informe de la manière dont l'encadrement de proximité est assuré (les cahiers de présentations sont-ils régulièrement visés ? Les travaux écrits des élèves sont-ils réguliers, suffisants et bien dosés ? Le directeur assiste-il aux cours ? Donne-t-il des conseils et des leçons modèles ? Etc. L'IEPD évite de faire des reproches au directeur de l'école en présence des adjoints mais peut par exemple faire des réaménagements.

Au compte du volet financier et économique, il s'agit essentiellement de voir si la gestion se veut transparente (tenue d'un cahier de gestion) et si les cotisations des parents d'élèves sont réellement gérées par cette structure.

Au compte du volet social, il s'agit de voir si l'école est bien intégrée au milieu et si elle joue son rôle de promotion sociale (cours pour adultes, sensibilisation pour la promotion de l'environnement, pratique de l'hygiène, ...)

Au compte du volet administratif, il s'agit pour l'IEPD de contrôler des documents administratifs, l'organisation administrative de l'école, la tenue du cahier de PV du conseil des maîtres,

- les documents administratifs : les archives, le registre matricule des élèves, le fichier des élèves, le registre d'inventaire des manuels scolaires, le registre d'inventaire du mobilier, le cahier de la bibliothèque. Pour chacun de ces documents, il s'agit essentiellement de contrôler son existence, la qualité de sa conservation, son organisation...

- l'organisation administrative de l'école, il s'agit de voir si le DE délègue ses pouvoirs ou confie certaines tâches à ses adjoints. Sont pris en compte la désignation du maître de semaine, la tenue des fiches scolaires, la tenue du cahier de PV de conseils de maîtres à tour de rôle, la désignation du responsable de la cantine, la désignation du responsable de l'OSEP...

Au compte du volet matériel, il s'agit de contrôler :

- le domaine scolaire : statut juridique (existence de titres fonciers ou de documents domaniaux), étendue, emplacement, sécurité (clôture) aménagement (existence ou prévision d'un espace vert, aire de jeu, terrain d'EPS, jardin)

- les locaux : les salles de classe (orientation, dimensions, état, entretien, occupation), le mobilier (quantité, qualité utilisation) ;

- les fournitures scolaires/matériel didactique (quantité, qualité, provenance, adéquation) ;
- les équipements sportifs : quantité, qualité, diversité ;
- les équipements de production : nature, quantité, qualité...

3. La gestion axée sur les résultats (GAR)

3.1. Définition et contexte

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une démarche de recherche-action visant l'atteinte maximale des objectifs dans un domaine d'activité donnée. C'est aussi un mode de gestion de programme, de projet, d'activité centré sur les résultats escomptés. En éducation, c'est le mode de gestion d'un programme, d'un projet éducatif ou d'une activité scolaire de manière à obtenir les résultats attendus et à atteindre les objectifs visés. La gestion axée sur les résultats s'applique tant au niveau macro que micro économique et social.

Il y a lieu de souligner que malgré les efforts des maîtres et des encadreurs, les résultats en fin de cycle ne donnent pas satisfaction du fait des limites de l'ancien système d'encadrement pédagogique. Ce système, outre qu'il ne valorise pas l'enseignant, utilise des outils inadéquats et ne prend pas en compte les résultats scolaires comme sources d'information pour améliorer la qualité de l'enseignement. A l'opposé la G.A.R qui permet une responsabilisation du maître et de l'équipe enseignante, prend en compte leur capacité d'analyse en vue d'apporter des solutions appropriées aux difficultés que rencontrent les élèves de leur classe. Cette approche d'encadrement pédagogique est mise en œuvre depuis 1998 dans l'enseignement primaire.

3.2. Les Principes de la gestion axée sur les résultats

La nouvelle approche de l'encadrement repose sur les principes ci-après :

- l'enseignant reste la pièce maîtresse dans le dispositif d'amélioration de la qualité de l'enseignement ;
- l'enseignant est l'acteur principal de son encadrement ;
- le directeur d'école, le Conseiller Pédagogique Itinérant et le Chef de Circonscription soutiennent les efforts du maître dans l'amélioration de sa théorie et de sa pratique ;
- l'encadrement privilégiera l'analyse par l'enseignant lui-même de sa pratique en décelant les forces et les faiblesses de son intervention classe. Il recherchera des solutions de remédiation qu'il soumettra à l'approbation de l'encadreur.

3.3. Les rôles des acteurs dans la mise en œuvre de la GAR.

Afin d'atteindre les objectifs de la nouvelle approche, chaque acteur a un rôle déterminant à jouer. En effet, l'élaboration des outils est une chose, leur mise en œuvre en est une autre. Livrés à eux-mêmes, il y a des risques que les enseignants ne soient pas toujours capables d'exécuter efficacement les plans qu'ils ont élaborés. Il y a également des risques que leur engagement et leur enthousiasme s'étiolent. Les encadreurs et les DE ont un rôle essentiel à jouer à cette phase de mise en œuvre des plans d'amélioration. Ils doivent assurer un soutien et un suivi de proximité aux enseignants afin que les résultats attendus de l'opération soient réalisés.

Quant à l'enseignant, acteur principal, sa responsabilité dans la mise en œuvre du plan d'amélioration qu'il a initié est très importante. C'est à lui que revient la conduite des activités prévues.

3.3.1. Le rôle de l'enseignant

Pour réussir la mise en œuvre de ses plans, l'enseignant doit s'astreindre à :

- l'assiduité, à la ponctualité
- la préparation régulière et efficace des leçons
- la régularité des devoirs
- des corrections régulières des devoirs
- des évaluations périodiques
- la tenue d'un cahier de bord
- l'information et la mobilisation des élèves et de leurs parents pour l'atteinte des objectifs.

3.3.2. Le rôle du Directeur d'école (DE)

Le D.E est le premier responsable de l'exécution du plan d'amélioration de l'école. Pour ce faire, il est chargé de / d' :

- mobiliser l'équipe enseignante pour la réalisation du programme d'enseignement

- assurer l'orientation et dans certains cas la réalisation ainsi que le contrôle des activités administratives et pédagogiques de son école
- assurer le suivi des soutiens apportés aux enseignants par les encadreurs
- assurer la bonne progression des élèves dans leurs apprentissages ;

3.3.3. Le rôle du Conseiller Pédagogique Itinérant (CPI)

Le CPI est chargé de / d' :

- apporter un soutien approprié et régulier aux enseignants pour l'amélioration de leur pratique pédagogique
- motiver les enseignants surtout les moins expérimentés au travail pour l'intérêt des élèves
- organiser des activités de formation pédagogique par le moyen des GAP.

3.3.4. Le rôle du Chef de circonscription

Le CCEB est chargé de :

- insuffler un dynamisme pédagogique aux écoles et aux milieux dont il est responsable ;
- veiller à l'implantation des outils dans le respect des nouvelles orientations ;
- suivre et évaluer les plans d'amélioration ;
- rechercher et mobiliser les moyens pour l'amélioration des résultats scolaires.

3.4. Quelques outils de la GAR.

Ce sont :

N°	Dénomination de l'outil	Acteurs concernés
1	Outil de contrôle et de soutien à l'encadrement pédagogique et administratif (PAC)	Chef CEB & DE
2	Outil de soutien à l'encadrement pédagogique des enseignants (PAI)	CPI & enseignants
3	Note explicative pour le remplissage des plans d'amélioration	Tous les acteurs
4	Guide de mise en œuvre des plans d'amélioration	Tous les acteurs
5	Fiche-rapport de remplissage des outils	DE
6	Synthèse des fiches-rapports de remplissage des outils	Chef CEB & CPI
7	Fiche-rapport de mise en œuvre des plans d'amélioration	DE
8	Canevas de suivi de la mise en œuvre des PAI	CPI & DE
9	Cahier de bord	Tous les acteurs
10	Quinzaine critique	DE et enseignants

3.4.1. L'outil de soutien à l'encadrement pédagogique des enseignants

Cet outil est conçu pour appuyer le CPI dans son intervention de soutien et de suivi en encadrement pédagogique des enseignants.

A ce titre, il doit superviser le remplissage et s'impliquer activement dans la mise en œuvre des actions qu'auront déterminées les enseignants. Il sert en même temps de cadre de réflexion et d'action à l'enseignant pour engager des activités éducatives afin d'améliorer le rendement scolaire des élèves et partant, la qualité de l'enseignement.

Il est conçu dans le cadre d'une démarche participative de l'enseignant à l'évolution pédagogique de sa classe. Il permet de focaliser l'attention des enseignants sur des aspects précis dont l'amélioration va engendrer de meilleurs résultats pour les élèves. Cette entreprise devrait responsabiliser, valoriser et motiver les enseignants.

Le remplissage de cet outil requiert de l'enseignant une certaine honnêteté envers lui-même. En effet, inscrire des informations que l'on sait fausses traduirait un refus de s'engager dans le processus d'amélioration dans la mesure où de telles informations conduiraient à élaborer un plan d'amélioration sans objet. Cet outil comprend deux grandes parties : l'identification et la démarche.

A- Identification

Cette partie identifie la classe, son statut (public ou privé), la CEB d'origine,) son effectif réparti en garçons et filles, le nom et prénom, le sexe de l'enseignant titulaire de la classe, son matricule, son grade et le nombre d'années de service.

B-Démarche

a- Cueillette d'informations

L'enseignant recueille différentes données sur les points ci-après pour en dégager des constats :

Résultats des élèves en fin d'année dans les différentes matières: les résultats sont présentés ainsi qu'il suit :

Matières	Nombre d'élèves ayant composé	Nombre d'élèves ayant obtenu la moyenne	Pourcentage des élèves ayant obtenu la moyenne.

b- Progression dans l'exécution du programme

Dans cette rubrique, les enseignants signalent les matières dont l'exécution du programme connaît un retard et celles dont l'exécution connaît une avance

Principales difficultés rencontrées en classe :

- par les élèves
- par le maître
- liées à l'environnement pédagogique

c- Analyse des résultats scolaires

Faire ressortir ici les principaux points qui révèlent les forces de la classe et en dégager les raisons selon le tableau suivant :

Points forts

Matières	Raisons

Ensuite, énumérer les insuffisances de l'école c'est-à-dire les disciplines où les élèves ne réussissent pas, en déterminant leurs causes, comme dans le tableau suivant :

Insuffisances

Matières	Causes

d- Identification d'un aspect à améliorer

Parmi tous les aspects couverts, lequel, devrait faire l'objet d'une attention particulière en vue de l'amélioration des résultats des élèves ? Le problème à améliorer doit être choisi parmi les insuffisances identifiées ci-dessus. Le choix du problème est guidé par :

- l'ampleur du problème (pourcentage très faible)
- son impact sur les autres apprentissages
- sa facilité de résolution (degré de complexité)

Une fois le problème choisi, il faut l'analyser en profondeur.

e- Analyse du problème

Problème	Manifestations/constats	Causes

f- Elaboration du plan d'amélioration

Le plan d'amélioration est un dispositif mis en place pour la résolution du problème. Il doit être élaboré avec objectivité. Il comporte les objectifs, poursuivis, les actions concrètes à mener, l'échéance d'exécution, des indicateurs de progrès et la méthode de collecte des données.

Objectifs	Activités	Calendrier d'exécution	Indicateurs de progrès	de	Méthodes de collecte des données

g- suivi / soutien

Il s'agit d'identifier dans le tableau suivant, toutes les personnes de ressources qui peuvent contribuer à la mise en œuvre efficace des activités de remédiations programmées. Il se pourrait que l'enseignant ait besoin d'un soutien particulier de la part de personnes ressources pour bien conduire son plan d'amélioration :

A son niveau, il peut s'agir de lecture de documents sur le point à améliorer

Au niveau de ses pairs, des échanges d'expériences sont possibles par discussions, observations de leçons, présentation d'un exposé ou d'une leçon d'essai au sein du GAP etc.

Au niveau du D.E : son rôle étant de soutenir ses adjoints, celui-ci doit être sollicité dans la mesure de sa disponibilité et de ses compétences. Ses interventions doivent être programmées de concert avec les adjoints.

Au niveau du CPI : Il est sollicité à la fois pour le soutien et le suivi. Lorsque l'enseignant remplit seul l'outil, il peut aller exposer des problèmes précis au CPI : demande de documents, d'informations, visite de classe dans le cadre de l'exécution du plan d'amélioration.

Autres : d'autres personnes ressources pouvant intervenir de façon ponctuelle dans l'exécution du plan d'amélioration sont l'inspecteur, des compétences extérieures au système éducatif...

L'expression de ses besoins en soutien est résumée dans le tableau suivant :

Personnes de ressources	Nature du soutien	Période souhaitée

Lorsque l'outil de soutien à l'encadrement pédagogique est rempli, il est daté, signé par l'enseignant et le directeur de l'école et soumis au visa du Conseiller Pédagogique Itinérant qui en reçoit copie.

3.4.2. L'outil de contrôle et de soutien à l'encadrement pédagogique et administratif des écoles (PAC).

Cet outil constitue un cadre d'expression, de réflexion et d'action à l'équipe enseignante pour engager des activités éducatives afin d'améliorer le rendement scolaire. Il est conçu dans le cadre d'une démarche participative de l'ensemble du personnel enseignant à l'évolution de la situation pédagogique de l'école. Il permet de focaliser l'attention du personnel enseignant sur les aspects précis dont l'amélioration va engendrer de meilleurs résultats scolaires pour les élèves.

L'équipe enseignante procédera au remplissage de l'outil sur la base des données des propositions de fin d'année, en autonomie. A la fin du remplissage, l'équipe enseignante remplit une fiche – synthèse de programmation des activités relatives à cette phase qu'elle adresse au chef de circonscription le 30 octobre au plus tard.

L'outil de contrôle et de soutien à l'encadrement pédagogique et administratif des écoles comprend les parties suivantes :

a- L'identification de l'école

Cette partie identifie l'école, par son nom, son statut (public ou privé), le lieu de son implantation (village ou secteur), le nom, le sexe du directeur, son statut (chargé ou déchargé), son matricule, son grade et le nombre d'années de fonction dans la direction.

b- La cueillette d'informations

Dans cette partie, l'équipe enseignante rassemble des données générales qui permettent de présenter de façon globale le contexte de l'école et ce qui la caractérise. Elle traite des aspects ci-après :

- **Données générales** : nombre de classe et nature (classique, multigrade ou bilingues), effectif de l'école avec précision (garçons et filles), de l'effectif des présents ; le nombre d'enseignants réparti selon le grade, le sexe,

- **Aspects pédagogiques : Résultats de la dernière évaluation :** c'est une synthèse des résultats de la dernière évaluation. Pour chaque classe de l'école, l'on présente le pourcentage des élèves ayant obtenu la moyenne dans chacune de disciplines qui y sont enseignées. Une grille d'appréciation est prévue pour apprécier les moyennes obtenues par la classe : **pas du tout satisfaisant ; peu satisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant**
- **Contrôle de la préparation de la classe :** pour chaque classe, l'on se prononce sur l'existence du cahier de préparation, sur la régularité de cette préparation, celle du visa des cahiers et sur l'existence de cahier d'observations, la qualité des préparations et la pertinence des observations écrites faites aux maîtres.
- **Progression dans les programmes :** dans cette rubrique, l'équipe-école précise pour chaque classe, les disciplines où la classe est en retard, là où elle est en avance.
- **Taux global de fréquentation :** pourcentage des présences par classe, calculée pour une période donnée.
- **Matériel didactique :** inventaire des manuels et autres matériels servant à dispenser les cours, par classe, en précisant leur nombre et leur état.
- **Activités de production :** l'école fait l'inventaire des activités de production qu'elle mène. Elle apprécie le degré d'intégration de ses activités aux apprentissages scolaires, de même que l'apport de la production au fonctionnement de l'école.
- **Environnement scolaire.** Il s'agit de décrire :
 - **Domaine scolaire en se prononçant sur :** sa superficie, sa délimitation, sa sécurité, (clôture), l'existence du drapeau, des latrines, des plateaux d'EPS, de matériel sportif, d'un point d'eau.
 - **Etat des installations :** drapeau, salubrité du domaine scolaire, entretien et embellissement du domaine scolaire, état des latrines, du matériel sportif, des plateaux d'EPS,
 - **Locaux :** l'équipe-école se prononce sur l'existence d'une cantine scolaire, sa fonctionnalité, l'existence de logements de maîtres, leur nombre, le nombre de ceux qui sont occupés par les enseignants.
 - **Salles de classe :** il s'agit de préciser pour chaque classe, sa superficie et de d'apprécier le degré de satisfaction de l'équipe-école par rapport aux rubriques suivantes : la propreté, la décoration, l'éclairage, l'aération,
 - **Documents règlementaires :** ce volet renseigne sur l'existence, la tenue ainsi que l'appréciation du degré de satisfaction relatif à : les affichages règlementaires, les registres, les fiches scolaires, les archives, les répartitions mensuelles, le plan d'action de l'école.
 - **Mobilier scolaire :** inventaire des chaises, tables-bancs, armoires, bureaux...en précisant leur état. Faire des observations sur la quantité et l'état du mobilier en rapport avec les besoins de l'école.
- **Intégration de l'école au milieu**
 - **Existence d'association éducative :** l'équipe-école se prononce sur l'existence d'APE, d'AME, de COGES, de plan d'action communautaire et apprécie l'apport de ces associations éducatives au fonctionnement de l'école. Des commentaires sont faits sur leur dynamisme, leur rapport avec l'école : visite des parents, qualité des rapports entre l'école et son milieu. Influence de l'école sur la qualité de vie du milieu, réputation de l'école, utilisation des locaux par la communauté à des fins éducatives, le rayonnement de l'école dans la communauté
 - **Existence d'activités para, péri et postcolaires :** l'équipe répond oui ou non sur l'existence de ces activités et termine en faisant des observations sur ces activités.

c- Analyse des données

L'analyse des données consiste à faire parler les informations recueillies antérieurement, les unes par rapport aux autres. Cela suppose un état d'esprit de questionnement et d'émission d'hypothèses à vérifier. Il s'agit d'identifier l'ensemble des problèmes particuliers qui entravent l'enseignement, les **points forts de l'école** c'est-à-dire les disciplines où les élèves excellents et **les raisons**, comme dans le tableau ci-dessous.

- Points forts

Matières	Raisons

Ensuite l'on identifie les insuffisances de l'école c'est-à-dire les disciplines où les élèves ne réussissent pas, en déterminant leurs causes, comme dans le tableau suivant :

- **Insuffisances**

Matières	Causes

d- Identification d'un problème à résoudre

Le problème à améliorer doit être choisi parmi les insuffisances identifiées ci-dessus. Le choix du problème est guidé par :

- l'ampleur du problème (pourcentage très faible)
- son impact sur les autres apprentissages
- sa facilité de résolution (degré de complexité)

Une fois le problème choisi, il faut l'analyser en profondeur.

e- L'analyse du problème

Il s'agit pour chaque classe de :

- décrire les manifestations du problème, avec l'appui des renseignements quantitatifs et qualitatifs
- faire état de ses causes.

Une analyse approfondie des manifestations et des causes d'un problème constitue une bonne base de prise de décisions pour l'élaboration d'un plan d'amélioration.

Problème	Manifestations / constats	Causes

Exemple d'analyse de problème.

Problème	Manifestations	Causes
Les élèves ont des difficultés en calcul	1) 90% des élèves omettent les retenues en addition et en soustraction	Les exercices et les devoirs mettant en jeu les retenues ont été très insuffisants ;
	2) 70% des élèves inversent la succession des chiffres du dividende dans le mécanisme de la division	Le mécanisme de la division a été étudié de manière purement abstraite
	3) 70% opèrent la soustraction dans les deux sens sans tenir compte de la logique conventionnelle	La verticalité descendante dans la soustraction n'a pas été explicitement expliquée suivie de démonstration et de travaux de consolidation : devoirs et exercices
	4) Dans la l'addition et la soustraction, 60% des élèves reportent tous les chiffres des opérations au résultat	La notion de dizaine et d'unité descendant des termes des opérations au résultat n'a pas été bien conduite en addition et en soustraction
	5) 50% des élèves confondent les signes de l'addition et de la soustraction	Les deux leçons ont été menées le même jour et de manière abstraite
	6) 10% ne maîtrisent pas du tout le mécanisme des quatre opérations	Le maître n'a pas mis en place un mécanisme pour assurer des exercices de consolidation extra-scolaires
	7) Les formules mathématiques ne sont pas toutes maîtrisées : voir calcul de la perte	Les leçons ne sont pas contextualisées, le maître mène oralement les leçons et tire lui-même abstraitement les règles

e- **Elaboration du plan d'amélioration**

Le plan d'amélioration est un dispositif mis en place pour la résolution du problème. Il doit être élaboré avec objectivité. Il comporte les objectifs, poursuivis, les actions concrètes à mener, l'échéance d'exécution, des indicateurs de progrès et la méthode de collecte des données.

L'élaboration du plan d'amélioration comporte plusieurs étapes. Il se présente sous forme de tableau avec les éléments suivants :

- La définition des objectifs

Elle consiste à viser une situation plus satisfaisante que celle qui se présente actuellement. Les objectifs doivent être exprimés de façon aussi claire et précise. Aussi est-il conseillé d'utiliser des verbes d'action.

- Identification des actions

Par actions, il faut entendre tout ce que vous pouvez entreprendre pour éliminer les manifestations du problème choisi. Ce sont des actions intimement liées aux manifestations du problème. Par conséquent, les plus importantes sont celles qui relèvent directement de votre responsabilité en tant qu'enseignants. Les actions peuvent être d'ordre pédagogique, psychologique, administratif, matériel etc. Il y a des actions que l'enseignant lui-même peut mener et d'autres pour lesquelles un apport extérieur sera nécessaire (encadreurs, communauté).

- La planification des actions (calendrier d'exécution)

Il s'agit de fixer la durée ou la périodicité d'exécution des actions identifiées.

- La détermination des indicateurs de progrès

Les indicateurs sont les éléments observables qui permettent d'affirmer que l'objectif est atteint. Ils doivent être en rapport avec les objectifs du plan et les manifestations du problème. Mais il ne suffit pas de déterminer des indicateurs, il faut surtout déterminer comment et quand on va les observer. Ce qui implique la mise en place d'un dispositif de collecte et d'analyse des résultats obtenus. L'analyse et la collecte d'informations sur les indicateurs de progrès doivent se mener avant, pendant et à la fin du processus d'amélioration. Pour ce faire, la tenue d'un cahier de bord où vous inscrirez régulièrement vos observations, réflexions, modifications, difficultés et solutions envisagées est fortement recommandée.

- Méthode de collecte des indicateurs de progrès

Les indicateurs de progrès doivent être prélevés et collectés périodiquement si l'on veut s'assurer que l'on tend vers l'objectif. Cette collecte se fait au moyen d'évaluations.

Le plan d'amélioration se présente comme suit :

Objectifs	Activités	Calendrier d'exécution	Indicateurs de progrès	Méthodes de collecte des données

Exemple de plan d'amélioration :

Objectifs	Activités	Calendrier d'exécution	Indicateurs de progrès	Méthodes de collecte des données
<p>A la fin de la mise en œuvre de mon Plan d'Amélioration Individuel, 90% de mes élèves doivent obtenir la moyenne en calcul</p>	<p>1) Proposer chaque jour, 2 devoirs de maison à faire dans les cahiers de devoirs journaliers</p>	<p>1^{er} octobre-23 décembre</p>	<p>- 100% des élèves maîtrisent les retenues en addition et en soustraction</p>	<p>-Exercices journaliers</p>
	<p>2) Respecter toutes les phases dans la présentation des leçons de calcul notamment celles portant sur la division : se référer au directeur pour les leçons dans lesquelles j'aurai des difficultés de concrétisation</p>	<p>1^{er} octobre-23 décembre</p>	<p>- 100% des élèves respectent la succession des chiffres du dividende dans le mécanisme de la division</p>	<p>- devoirs de maison</p>
	<p>3) Réétudier la notion de dizaine et d'unité et insister sur la verticalité descendante : faire faire des démonstrations par des élèves et consolider avec des exercices et des devoirs (NB : cette activité est valable pour la manifestation et la cause n°4)</p>	<p>1^{er} octobre-14 octobre</p>	<p>- 100% opèrent la soustraction en respectant le sens conventionnel</p>	<p>-évaluations hebdomadaires (considérer toujours l'échantillon de départ pour analyser les données)</p>
	<p>4) Discriminer la leçon sur l'addition et y mettre un accent particulier</p>	<p>1^{er} octobre-14 octobre</p>	<p>- 90% des élèves ne confondent plus les signes de l'addition et de la soustraction</p>	<p>- évaluations mensuelles</p>
	<p>5) Proposer chaque jour, 2 exercices : un à faire dans l'inter-classe et un autre après 17 heures</p>	<p>1^{er} octobre-23 décembre</p>	<p>- 100% maîtrisent bien le mécanisme des quatre opérations</p>	<p>- évaluations trimestrielles</p>
	<p>6) Contextualiser systématiquement toutes les leçons et faire agir les élèves : voir le directeur ou l'encadrement pédagogique en cas de difficultés</p>	<p>1^{er} octobre-23 décembre</p>	<p>Les formules mathématiques sont maîtrisées et appliquées dans les devoirs et exercices</p>	

g- suivi / soutien

Il s'agit d'identifier dans le tableau suivant, toutes les personnes de ressources qui peuvent contribuer à la mise en œuvre efficace des activités de remédiations programmées. L'équipe-école peut faire appel à l'inspecteur, au CPI, à d'autres personnes ressources...

Personnes de ressources	Nature du soutien	Période souhaitée

Lorsque l'outil est rempli, il est daté, signé par les adjoints, le directeur et soumis au visa du chef de circonscription qui en reçoit copie.

3.4.3. Le cahier de bord

Le cahier de bord aussi appelé « journal personnel et professionnel » est un outil de collecte de données. C'est un cahier dans lequel on porte des informations et qui sert d'aide-mémoire pour celui qui mène des activités complexes.

3.4.3.1. Utilité / importance

La tenue du cahier de bord est pour un enseignant la seule possibilité de collecter des données d'observation sur sa propre pratique pédagogique, sans trop d'effort ; il permet de noter, presque sur le vif, une foule de données (idées pratiques ou théoriques, relations entre ses idées, nouvelles stratégies, questions, émotions, produits d'un geste pédagogique, résultats chiffrés etc.)

Le cahier de bord constitue une banque de données inestimables sur lesquelles il peut construire une réflexion approfondie sur ses expériences, ses pratiques et sur les résultats que ceux-ci génèrent.

Par le cahier de bord, l'enseignant dispose de données fiables sur ses pratiques pédagogiques, notamment celles que l'expérience définit comme étant les plus efficaces et surtout de pouvoir les partager avec des collègues. C'est aussi un bon moyen d'apprendre à écrire.

3.4.3.2. Contenu

Le contenu du cahier de bord diffère en fonction de son utilisateur et des activités professionnelles qu'il concerne. Ainsi un enseignant par exemple y inscrira les attitudes de ses élèves après une leçon au cours de laquelle il a appliqué un nouveau procédé, essayé une nouvelle technique. Il peut s'agir de ses propres comportements, de ses craintes, de ses espoirs, etc.

Le cahier de bord contiendra les données chiffrées rendant compte de l'évolution des résultats des élèves au fil des évaluations et des solutions de remédiation que vous comptez appliquer.

3.4.3.3. Tenue

Tenir un cahier de bord est une affaire personnelle dont les principes de base sont la continuité et la régularité. Le cahier de bord se tient sans trop se soucier du style, de la forme et de l'organisation des idées, parce que l'on s'adresse à soi-même. Ainsi, les abréviations, les signes particuliers, les fantaisies...sont permis. Aucune censure de quelque nature que ce soit ne doit retenir l'utilisateur de son outil personnel de travail et de recherche.

3.4.3.4. Exploitation

L'enseignant doit relire de temps en temps son cahier de bord afin de procéder à une analyse préliminaire et d'y ajouter de nouveaux commentaires, de nouvelles idées, des questions, des observations. L'analyse des données recueillies permettra de revoir celles qui manquent et qui sont pourtant nécessaires pour prendre des décisions d'amélioration et de remédiation des pratiques sans pour autant être submergés de données inutiles. Il est conseillé de lire des extraits de son journal à des collègues de temps en temps et d'en discuter. De tels échanges permettent aussi à vos collègues de réfléchir à leurs propres pratiques pédagogiques et d'apprendre de vous ou avec vous.

3.4.4. La quinzaine critique

Elle est un cadre d'échanges entre les enseignants d'une même école et a lieu toutes les deux semaines. Elle se révèle comme une méthode de contrôle et d'approche pédagogique. Elle offre des occasions de corriger les lacunes, de réguler les tensions et de stimuler en même temps au goût du travail bien fait. Elle instaure une sorte de compétition saine au sein de l'équipe pédagogique, chacun cherchant à améliorer ses connaissances et ses pratiques pédagogiques.

Pour une séance de quinzaine critique, toute l'équipe-école s'installe dans une salle de classe pour garantir la discrétion des débats. En général, trois contenus sont inscrits à l'ordre du jour : le contenu administratif, le contenu pédagogique et le contenu social. Le temps doit être bien géré afin de permettre de faire le tour de tous les points inscrits à l'ordre du jour. Aussi, il appartiendra à l'équipe de prioriser dans les débats les points qui nécessitent un traitement urgent.

3.4.4.1. Contenu administratif

Dans un premier temps, on relit les circulaires en place pour un approfondissement des données et éventuellement pour leur donner une suite. Ensuite les registres d'appel journalier sont distribués en désordre pour constater leur tenue effective et aussi pour y relever les absences notoires des élèves qui mériteraient que l'on intervienne auprès des parents.

Enfin, on passe en revue la collaboration de l'école avec ses différents partenaires (Préfet, Maire, Responsable administratif, APEP, AME) pour un renforcement des relations si besoin.

3.4.4.2. Contenu pédagogique

-Examen de cahiers : Ici, l'on procédera à une critique des cahiers d'élèves par cours en respectant un ordre (CP au CM) ou vice versa. Chaque maître aura sous les yeux un cahier. Le temps accordé pour la visite du cahier est de cinq(5) minutes avec prise de notes et des remarques.

Pour ce qui est des cahiers de leçons (CM-CE) on se situera par rapport à la progression du maître dans l'exécution de son programme (lenteur ou rapidité). Aussi, on vérifiera la bonne copie des leçons sans fautes où l'on doit voir les observations du maître.

Quant aux cahiers de devoirs journaliers et de roulement, on recherchera la régularité des devoirs en rapport avec l'emploi du temps et leur nombre (2 ou 3 devoirs par jour). Ensuite, on appréciera le niveau des devoirs (adaptés, faciles, difficiles) avec leur correction aussi bien par le maître que les élèves. Enfin, on se penchera sur la bonne tenue du cahier par l'élève (propreté, écriture, décoration).

Au niveau du cahier de dessin et des morceaux choisis, on cherchera à constater leur existence effective (dessins, récitations, chants réguliers). Ici, il est important de faire circuler les cahiers bien entretenus pour servir de modèles pour tous.

Analyse du travail du maître : L'analyse du travail du maître a lieu après le passage en revue des cahiers d'élèves. Chaque maître exposera à l'équipe ses difficultés auxquelles le groupe trouvera des solutions appropriées. Il faut signaler qu'en cas d'insatisfaction, on approchera l'équipe d'encadrement de la CEB.

Notons également que c'est le lieu où le directeur fera appel à son bon sens et à son jugement pour guider ses adjoints dans le choix judicieux des actions de remédiation.

En conclusion, le contenu pédagogique de la quinzaine-critique est la partie primordiale de la rencontre, car il détermine notre raison d'exercer dans les écoles pour un rendement optimal attendu de tous. Pour ce faire, le directeur peut, par exemple, emmener ses collègues dans la pratique quotidienne de la classe, à faire un enseignement simple, concret, intéressant et adapté. Aussi, il leur fera remarquer qu'ils ne pourront acquérir ces qualités qu'avec une bonne préparation de la classe.

3.4.4.3. Contenu social

C'est le moment de détente entre le directeur et ses adjoints. A bâton rompu, on passe donc à la loupe les rapports directeur/adjoints, maîtres/élèves, maîtres/parents d'élèves et maîtres/milieu. Là encore le directeur

aura noté préalablement dans son cahier confidentiel ses observations sur les attitudes des uns et des autres qui entravent le bon déroulement des activités scolaires (retards répétés, récréations prolongées, refroidissement des relations entre collègues, usage fréquents de châtiments corporels). Les adjoints pourront à leur tour relever les écarts de comportement du directeur ou d'un autre collègue.

Pour ce faire, la parole est donnée aux adjoints pour souligner sans complaisance les rapports positifs à encourager et/ou les aspects négatifs à proscrire.

L'école, institution sociale, ne peut se renfermer sur elle-même ; aussi, l'équipe-enseignante doit-elle prendre part aux événements heureux et malheureux du village ou du secteur. Ce contenu social est un levain de la solidarité agissante pour une vie harmonieuse et une réussite des idéaux scolaires.

3.4.4.4. Appréciations générales

Après avoir examiné les différents points inscrits à l'ordre du jour de la quinzaine-critique, il est indispensable pour l'équipe-école de recenser les réussites et les insuccès relevés çà et là. C'est le lieu où l'on retiendra les enseignements pour améliorer la qualité des relations interpersonnelles et le rendement scolaire. Enfin, le directeur fait le bilan et clôture la séance.

CONCLUSION

Le changement souhaité au niveau de l'encadrement pédagogique voudrait valoriser l'enseignant en le responsabilisant dans sa classe, en faisant de lui l'artisan de sa propre formation et ce, au bénéfice des élèves. C'est à partir des résultats obtenus qu'il faut mettre en place une stratégie d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Pour ce faire, le maître aura comme outils les plans d'amélioration dont l'élaboration et la mise en œuvre requièrent l'accompagnement des encadreurs pédagogiques (DE, CPI, IEPD, DPEPPNF, DREPPNF). Ceux-ci doivent assumer leurs responsabilités avec abnégation pour l'atteinte des objectifs d'un enseignement de qualité.

Post test

- Dites comment on peut exploiter les résultats scolaires ;
- Citez les différentes étapes de l'élaboration d'un plan d'amélioration (PAC ou PAI) ;
- Décrivez la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ;
- Qu'est-ce que le cahier de bord ?
- Qu'est-ce que la quinzaine critique ?

Corrigé du post test

- Cueillir les données, les analyser c'est-à-dire identifier les manifestations des insuffisances, leurs causes, trouver les raisons des points forts et retenir une situation problème dont la résolution contribuerait à l'amélioration des performances scolaires.
- Un plan d'amélioration comporte : des objectifs, les activités à mener, un calendrier d'exécution, des indicateurs de progrès et les méthodes de collecte des données.
- C'est l'exécution des activités programmées en respectant l'échéancier et les méthodes de collectes de données avec la prise en compte du suivi.
- Le cahier de bord est aussi appelé « journal personnel et professionnel ». C'est un outil de collecte de données. C'est un cahier dans lequel on porte des informations et qui sert d'aide-mémoire pour celui qui mène des activités complexes. Il permet de suivre la mise en œuvre du plan d'amélioration.
- La quinzaine critique est un cadre d'échanges entre les enseignants d'une même école et a lieu toutes les deux semaines. C'est une méthode de contrôle et d'approche pédagogique qui offre des occasions de corriger les lacunes, de réguler les tensions et de stimuler en même temps au goût du travail bien fait.