

# Pédagogie structurée

GUIDE

1

## Leadership du gouvernement et adhésion au programme



### INTRODUCTION

Aucun programme d'Alphabétisation et de Calcul de Base (ACB) à grande échelle ne peut être efficace sans le leadership du gouvernement. Compte tenu de cette importance, il est regrettable de constater à quel point les bailleurs de fonds, les conseillers techniques et les responsables de la mise en œuvre sont souvent incapables de créer les conditions nécessaires pour que les gouvernements prennent l'initiative. Cet échec élimine souvent dès le départ la probabilité d'une durabilité significative de l'intervention. Les résultats d'apprentissage sont difficiles à modifier, car cela exige que des dizaines de milliers d'enseignants changent leur pédagogie, mais lorsque le gouvernement prend l'initiative et que la majorité des enseignants adoptent le programme, les impacts sur l'apprentissage sont possibles. Ce guide présente des processus étape par étape pour s'assurer qu'un gouvernement intéressé peut exercer un leadership et accroître l'adhésion au programme.

Dans certains cas, un gouvernement peut financer et orienter en interne un programme ACB, en l'intégrant avec succès dans les structures et systèmes existants. Les systèmes éducatifs de Sobral, au Brésil, et de Puebla, au Mexique, par exemple, ont eu un impact considérable sur l'apprentissage tout en étant dirigés directement par les structures gouvernementales. Ces interventions ont permis de relier les objectifs du programme ACB à des objectifs sociétaux plus larges. Dans d'autres cas, des bailleurs de fonds externes peuvent fournir l'impulsion initiale et le soutien financier. Dans un cas comme dans l'autre, un engagement et une adhésion significatifs contribueront de manière significative à la réussite globale du programme ; l'obtention de ce dernier prendra du temps mais est essentielle.

Envisagez d'entreprendre un processus de cartographie institutionnelle avant toutes les étapes de ce dossier. La cartographie du ministère de l'éducation vous renseignera sur :

- 1 **sa hiérarchie formelle** et la façon dont son personnel prend les décisions ;
- 2 **sa hiérarchie informelle**— c'est-à-dire les personnes qui exercent le pouvoir, leurs relations avec les décideurs et les liens sociaux qui leur sont associés ; et
- 3 **toute relation inter-institutionnelle.** L'orientation politique clé du ministère et ses relations avec le ministère des finances, la fonction publique, les organismes parapublics (y compris les organismes chargés des programmes scolaires, les organisations de gestion des enseignants et les structures d'évaluation), les syndicats d'enseignants, les associations professionnelles d'enseignants et la société civile présentent un intérêt particulier.

Même si personne n'a effectué d'exercice de cartographie au début d'un programme d'alphabétisation ou de calcul ou pendant sa conception, la cartographie peut toujours s'avérer utile à mi-parcours de la mise en œuvre.

### LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 1

#### COMMENCEZ PAR ÉCOUTER

Quelles sont les priorités des responsables nationaux pour l'enseignement technique? Le succès des programmes de l'ACB répondra à ces priorités et à ces demandes. Il est facile d'obtenir la lettre d'approbation officielle. La différence entre les programmes ACB qui réussissent et ceux qui échouent dépend si le programme est perçu comme répondant aux demandes des principaux dirigeants et qu'il y répond réellement. Qu'un programme soit

dirigé par une équipe au sein du gouvernement ou qu'il évolue en partenariat avec une équipe d'assistance technique extérieure au gouvernement, une tâche essentielle consiste à comprendre qui sont les décideurs importants et quelles sont leurs priorités.

Comme indiqué plus haut, une cartographie politique du ministère et des organes gouvernementaux associés - y compris le ministère des finances,



les syndicats d'enseignants et l'organe représentant les enseignants superviseurs - révélera qui sont les personnes influentes. De manière tout aussi cruciale dans certains contextes, cela révélera qui sont les bloqueurs. **Les organisateurs doivent écouter attentivement pour comprendre ce que veulent les dirigeants du gouvernement, qui prend les décisions au sein de la structure gouvernementale et où se trouvent les pôles de pouvoir au sein des différents organes du ministère de l'éducation.** D'un point de vue légèrement différent, le succès d'un programme d'ACB dépend de la capacité à comprendre si et comment les objectifs à court terme et de carrière de ces dirigeants clés s'alignent sur les

objectifs du programme.

À titre d'exemple, lorsqu'un programme est guidé par l'écoute, il sera plus facile d'éviter les confrontations sur la sémantique ou la terminologie controversée. Par exemple, de nombreux programmes financés par un grand donateur bilatéral plus important ont mis l'accent sur la *lecture*, tandis que les organismes de programmes d'études qu'ils appuyaient préféraient que le terme *alphabétisation* comprenne également l'écriture. **Le simple fait d'adapter la terminologie à l'usage personnel préféré des pays pourrait éviter un certain degré de confusion ou de rancœur.**

## LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 2

### DÉVELOPPER LA DEMANDE EN RÉPONDANT AUX PRIORITÉS LOCALES

Un programme ACB efficace devrait non seulement répondre aux priorités des acteurs clés du système, mais aussi :

- **S'aligner sur les motivations des enseignants individuels.** Comment sont-ils évalués et quels mécanismes influencent leurs trajectoires de carrière ?
- **Intégrer les priorités de la pédagogie structurée dans ce que le gouvernement veut déjà faire et quand.** En particulier, trop de programmes ACB d'origine externe sont mis en œuvre sans tenir compte des rythmes de planification du gouvernement.
- **Comprendre le cycle budgétaire de base et poser des questions clés au moment approprié.** Cette prise de conscience rendra les demandes budgétaires ainsi que la planification et les affectations de personnel plus probables.
- **Surveillez et exploitez les fenêtres politiques.** Le processus de planification du secteur de l'éducation offre de multiples possibilités dont il faut tirer parti. L'élaboration du plan du secteur de l'éducation, qui a lieu plusieurs années, et les examens conjoints du secteur, qui ont généralement lieu chaque année, sont des occasions stratégiques idéales.

D'autres opportunités, comme une promesse faite par un politicien, les demandes des citoyens pour de meilleurs résultats d'apprentissage, ou des changements dans la façon dont les agents du gouvernement sont supervisés.

Cependant, il faut noter que toutes les techniques pour stimuler la demande de pédagogie structurée ne sont pas de nature technocratique. Elles dépendent souvent des compétences non techniques, de la patience et de la persistance à naviguer dans les bureaucraties gouvernementales complexes et à les persuader que l'amélioration de l'ACB est une solution gagnant-gagnant pour tout le monde. Les programmes ACB efficaces ont pu travailler avec des partenaires gouvernementaux pour leur faire augmenter le temps d'enseignement, instituer des réunions cohérentes des communautés de pratique d'enseignants dans le cadre de la semaine, et même budgétiser, acheter et distribuer des livres d'élèves à l'aide de fonds et de systèmes gouvernementaux. Il est possible de travailler avec le gouvernement lorsque le programme s'aligne sur ses priorités et ses systèmes. Bref, il est plus facile de nager avec le courant.

## LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 3

### ENGAGEZ DU PERSONNEL COMPÉTENT ET RESPECTÉ

En raison des changements massifs qu'un système devra subir pour mettre en œuvre un programme intégré et à grande échelle, il est essentiel d'embaucher et de sélectionner le personnel approprié pour la tâche. Cette vérité s'applique que le programme soit supervisé par un exécutant technique externe ou que le gouvernement dispose de sa propre unité de mise en œuvre de projets.

Ce personnel devra jouer le rôle de conseillers respectés auprès des décideurs techniques. Dans le cas de programmes externes, ils doivent être sélectionnés sans priver le ministère de l'éducation et les organes associés de leur personnel ; des fonctionnaires respectés du ministère à la retraite peuvent bien remplir ce rôle. Idéalement, les décisions d'embauche devraient découler de la cartographie politique évoquée plus haut

: Qui, au sein du gouvernement, prend les décisions, et comment les membres de l'équipe peuvent-ils être connectés ? Les anciens camarades de classe et collègues des fonctionnaires du ministère, s'ils possèdent l'expertise, les talents et les compétences requises, font souvent d'excellents conseillers. Le personnel de confiance devrait certainement comprendre des experts techniques en alphabétisation et en calcul qui apportent des contributions significatives à la manière dont ces changements d'amélioration de l'apprentissage peuvent être effectués.

Le personnel et les conseillers de confiance peuvent assumer la responsabilité d'organiser des « réunions préparatoires » avec les principaux décideurs du ministère. Lors de ces sessions, ils peuvent décrire en

**IL EST ESSENTIEL  
D'EMBAUCHER ET  
DE SÉLECTIONNER  
LE PERSONNEL  
APPROPRIÉ POUR  
LA TÂCHE.**



quoi l'activité de l'ACB est dans l'intérêt de cet agent du gouvernement spécifique. Le personnel peut également dépenser son capital social pour différencier l'intervention de l'ACB proposée des programmes précédents que l'homologue gouvernemental a pu

voir aller et venir. Ils peuvent faire pression sur leurs homologues pour qu'ils décident que ce programme est réel et qu'ils investissent leur propre capital dans son succès.

#### LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 4

### AMPLIFIER LES IDÉES DES CHAMPIONS

Les programmes de pédagogie structurée efficaces ont des défenseurs. Les défenseurs ne sont pas nécessairement les employés du ministère qui sont les plus ouverts à l'idée, mais plutôt ceux qui ont de l'influence et une volonté de changement.

Un programme ACB de pédagogie structurée - que beaucoup verront comme portant sur les plans de cours des enseignants et les manuels scolaires des élèves - ne sera efficace que si un grand nombre d'activités intégrées se déroulent de manière sensiblement différente de ce qu'elles sont habituellement. Cela dit, il serait arrogant de supposer qu'un programme ACB basé sur les meilleures preuves au niveau international fonctionnera partout. Il s'agit de s'appuyer sur les meilleures preuves au niveau international, mais de s'assurer qu'il s'agit d'un

programme spécifique à chaque pays, répondant aux solutions disponibles localement. Il ne fait aucun doute que d'importantes idées pour atteindre cet objectif et améliorer les résultats circulent déjà au sein d'un système donné. **Le travail du leader de l'ACB est d'accéder à la salle où ces idées sont discutées au niveau national, d'amplifier ces idées au sein du programme de l'ACB, et de rendre hommage aux leaders - les champions - qui sont à l'origine de ces idées.**

Réfléchissez à la manière dont votre équipe et votre programme peuvent contribuer, au-delà de la tâche spécifique de l'ACB, à instaurer la confiance au sein du ministère. Envisagez d'utiliser l'expertise de votre équipe pour aider le ministère à accomplir d'autres tâches dans différents sous-secteurs afin de montrer votre valeur.

#### LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 5

### CONSTRUIRE AVEC DES PREUVES

Les preuves font la différence. L'opportunité de présenter ce programme de pédagogie structurée à la ministre pour la première fois peut être importante pour vous (que vous travailliez au sein du gouvernement ou que vous soyez un partenaire externe), mais vous êtes peut-être le troisième de 10 groupes différents avec de nouvelles idées qu'elle va entendre aujourd'hui. Il y a deux problèmes avec cette image : (1) Vous ne devriez pas y aller pour présenter un programme, mais pour écouter des idées et des ambitions ; et (2) vous serez probablement équipé de preuves sur l'état des résultats d'apprentissage qui sont moins que souhaitables, mais aussi sur les solutions qui sont suggérées localement pour surmonter les principaux obstacles à un meilleur enseignement. Quelle preuve pouvez-vous offrir pour différencier votre programme de pédagogie structurée des nombreux autres dans le passé qui ont eu peu d'impact sur l'apprentissage ?

La devise des preuves peut être sensiblement différente au sein des gouvernements que pour les bailleurs de fonds ou les chercheurs. Notre expérience suggère que les preuves provenant d'essais contrôlés randomisés liés à l'éducation peuvent aider à convaincre. Mais les articles publiés ont rarement le plus grand effet. Au lieu de cela, les meilleurs arguments sont des graphiques qui montrent l'impact, combinés à des entretiens avec des enseignants qui ont mis en œuvre le programme, à des observations dans des classes efficaces et à des visites sur le terrain pour voir le programme en

action. Les programmes efficaces n'ont pas besoin de scénariser leurs visites sur place, car les responsables gouvernementaux peuvent faire la différence entre une performance et un programme qui fonctionne réellement. Le fait que les dirigeants visitent les écoles et lisent ou font des mathématiques de base avec un élève dans une école typique peut avoir un impact important sur la prise de décision. Un haut responsable du ministère de l'éducation kenyan, assez sceptique, n'a jamais été convaincu par les chiffres et les graphiques tape-à-l'œil montrant l'impact des résultats de l'intervention pilote PRIMR. C'est au cours d'une visite dans un ensemble d'écoles rurales, où il a ignoré les formalités de la visite et a passé du temps à lire avec les enfants, un par un, qu'il a été convaincu de la capacité de PRIMR à être étendu.

Les vérifications continues avec les équipes de mise en œuvre à travers le pays sont un moyen de maintenir une conversation sur la façon d'améliorer, permettant à l'équipe d'apprendre et de s'adapter aux résultats. Et même un programme bien conçu peut tirer profit de la recherche financée conjointement, à petite échelle, pour répondre aux questions soulevées par les principaux dirigeants gouvernementaux. Ces petits investissements peuvent rapporter d'énormes dividendes, tant en termes de qualité du programme que de leadership gouvernemental.

LES CHEFS DE  
GOUVERNEMENT  
PEUVENT FAIRE  
LA DIFFÉRENCE  
ENTRE UNE VISITE  
D'EXPOSITION  
AVEC PEU DE  
SUBSTANCE ET  
UN PROGRAMME  
QUI FONCTIONNE  
RÉELLEMENT.



## LEADERSHIP DU GOUVERNEMENT ÉTAPE 6

## TROUVER LES CENTRES DE POUVOIR

Comprendre les centres de pouvoir est important pour associer les espoirs de changement à la volonté politique. Chaque gouvernement national possède plus d'un centre de décision, en particulier parmi les pays qui ont décentralisé leurs fonctions clés. Les Groupes d'éducation locaux comprennent les donateurs, la société civile et les responsables de la mise en œuvre de l'éducation et sont des acteurs importants à comprendre, dû à leur rôle et leur influence sur la prise de décisions.

Le processus de cartographie institutionnelle peut clarifier qui a de l'influence sur quelles parties de l'intervention de l'ACB, qui au sein de cet organe a le pouvoir de décision, et quelles sont les sensibilités entre ce groupe et les autres dans le secteur. Grâce à ces connaissances, l'équipe d'intervention peut mieux éviter d'être prise au piège dans des désaccords inconfortables entre des services rivaux du gouvernement.

Les structures décentralisées ont généralement des niveaux d'influence variables sur les améliorations pédagogiques. Il est donc essentiel de cibler les investissements appropriés à chaque niveau. Par

exemple, en raison des implications financières et du prestige, la formation du personnel de tous les services du ministère est souvent soulevée au rang de priorité, même si la conception du programme prévoit un faible retour sur un tel investissement en termes de résultats souhaités en raison de la formation d'agents qui ne sont que tangentiellement liés à la mise en œuvre de la pédagogie structurée. Pour assurer la rentabilité, un programme de l'ACB devra donc naviguer avec précaution entre les divergences d'opinion des centres de pouvoir. Ces choix peuvent toutefois introduire des compromis ; il est possible qu'un groupe au sein du gouvernement devienne hostile à l'intervention s'il a l'impression d'être lésé par le manque d'implication.

Les pays diffèrent par les couches de fonctionnaires de niveau intermédiaire qui existent entre le ministre et l'enseignant. **Quel que soit le nombre de niveaux, les efforts d'adoption d'un programme doivent porter non seulement sur le niveau supérieur, mais aussi sur les niveaux intermédiaires et les réalités de leurs activités professionnelles quotidiennes et de leurs incitations.**

## ADOPTION DU PROGRAMME ÉTAPE 1

## DESCRIPTIONS DE POSTE ET MESURES INCITATIVES

Comment les enseignants, les coachs, les superviseurs et les fonctionnaires du secteur de l'éducation sont-ils évalués, et que sont-ils chargés de faire ? Connaître cette information indiquera la meilleure façon de les motiver et permettra également d'aligner la théorie du changement du programme de pédagogie structurée sur les incitations individuelles et collectives.

Les descriptions de poste, aussi surprenant que cela puisse paraître, sont peut-être l'un des facteurs de différenciation les plus importants entre les programmes de pédagogie structurée qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas. **Il est essentiel pour les programmes de pédagogie structurée efficaces d'examiner les descriptions de poste, les critères d'évaluation et les organigrammes, et de travailler avec les partenaires gouvernementaux pour harmoniser tous ces documents.** Certains des programmes de pédagogie structurée les plus efficaces se sont engagés à travailler avec le gouvernement pour modifier les descriptions de poste et les critères d'évaluation. Cet effort peut être aussi simple que d'affirmer que les exigences existantes d'une description de poste correspondent à un objectif du programme et que ces objectifs peuvent être inclus dans les examens annuels. Il peut aussi s'agir de modifier les descriptions de poste pour mettre l'accent sur le soutien pédagogique, par exemple, et de discuter de la façon dont le temps alloué aux nouvelles responsabilités affectera la rémunération.

Les descriptions de poste sont étroitement liées à l'évaluation du rendement individuel. Lorsque les administrateurs gouvernementaux sont évalués sur la base d'interventions de pédagogie structurée mises en œuvre efficacement, alors les données produites par un programme de pédagogie structurée (voir [Guide 7](#) de cette série, sur les données, les systèmes et la responsabilité) deviennent une monnaie précieuse, les incitations changent et des impacts significatifs deviennent possibles. Si ces changements se manifestent dans l'ensemble du système, les administrateurs peuvent commencer à se tourner vers le programme de pédagogie structurée pour obtenir des preuves sur la façon dont les choses se déroulent et prendre sur eux de s'assurer que leurs agents les mettent en œuvre efficacement.

L'objectif ultime est de faire en sorte que ces agents agissent comme des agents de changement principaux qui mènent le débat sur la façon dont le financement décentralisé est dépensé, de sorte que les ressources budgétisées s'harmonisent avec la mise en œuvre quotidienne de l'enseignement - y compris les observations en classe, le retour d'information aux enseignants et les réunions de la communauté de pratique, selon la conception du programme de pédagogie structurée. Cela ne se produira pas de la même manière dans chaque contexte, mais il est possible de passer d'une enquête sur les descriptions de poste à un leadership significatif aux niveaux

LES DESCRIPTIONS DE TRAVAIL, ÉTONNANMENT, PEUVENT ÊTRE PARMI LES FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION LES PLUS IMPORTANTS ENTRE LES PROGRAMMES DE PÉDAGOGIE STRUCTURÉE QUI FONCTIONNENT ET CEUX QUI NE FONCTIONNENT PAS.





## ADOPTION DU PROGRAMME ÉTAPE 2

## COMPRENDRE LES ENSEIGNANTS

Les enseignants eux-mêmes ont beaucoup à apporter à la conversation sur la programmation. **Les programmes du FLN auront des difficultés s'ils n'ont pas tenu de discussions avec les enseignants - y compris ceux des régions rurales - pour comprendre ce que sont leurs emplois, quels sont les obstacles actuels à l'amélioration des méthodes pédagogiques**, ou comment ils ont réagi aux programmes précédents à grande échelle. En outre, de nombreux programmes ont commis l'erreur de ne pas tenir compte de la façon dont les enseignants et les fonctionnaires progressent, des relations que les enseignants entretiennent avec la société civile, des structures qui entourent les enseignants et des personnes qui ont une influence sur leur comportement pédagogique quotidien. Les enseignants auxquels le programme devrait s'adresser devraient

inclure un large éventail de la population enseignante, en termes de sexe, d'ancienneté, d'origine ethnique et de lieu. En outre, il est essentiel de comprendre le rôle des syndicats d'enseignants dans la contribution au statut de la profession enseignante et au mécanisme de changement des enseignants.

L'expérience acquise dans d'autres contextes peut être un point de départ utile, mais les programmes ACB réussis intégreront également une connaissance locale approfondie de l'économie politique de l'éducation dans un pays donné. Cela signifie qu'il faut étudier la manière dont les emplois des enseignants peuvent être modifiés pour s'aligner sur d'autres améliorations souhaitées, telles que l'augmentation du temps d'enseignement et une meilleure utilisation des nouveaux matériels.

## ADOPTION DU PROGRAMME ÉTAPE 3

## PRISE DE DÉCISION PÉDAGOGIQUE

Fondamentalement, l'amélioration de l'alphabétisation et du calcul de base repose sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et le soutien à la prise de décision pédagogique de chaque enseignant - des dizaines de milliers d'entre eux, dans tout le pays. Si un grand pourcentage de ces enseignants appliquent le programme avec compétence, ils produiront l'impact du programme.

Quels messages les dirigeants nationaux et infranationaux feront-ils passer à leurs enseignants au sujet de l'importance relative de ce programme par rapport à d'autres priorités concurrentes ? Il est utile que les dirigeants nationaux et ministériels, ainsi que le responsable local de l'éducation, parlent d'une seule voix de l'importance de la mise en œuvre de l'intervention de l'ACB. Toutefois, l'expérience de chaque enseignant est encore plus importante. Quels que soient les messages transmis du haut de la chaîne hiérarchique vers le bas, les enseignants de nombreux pays disposent d'un champ d'action et de décision considérable dans leurs décisions pédagogiques. **Les responsables de programme doivent soigneusement mesurer le niveau de difficulté du programme ACB pour l'enseignant par rapport à ce que les enseignants sont habitués à faire. Un programme que les enseignants jugent comme trop complexe aura peu ou pas de chance d'être mis en œuvre de manière cohérente.**

Pour expliquer plus en détail, nous proposons le modèle « enseignant itinérant » illustré à la figure 1. Les électeurs itinérants sont les électeurs qui ne sont pas affiliés à un parti donné et qui peuvent être persuadés dans un sens ou dans un autre. De cette façon, ils sont comme les enseignants qui peuvent être persuadés de mettre en œuvre le programme. Supposons qu'une partie des enseignants (le **VERT** bloc vert) soit très motivée et disposée à essayer de nouvelles interventions, même si

elles sont compliquées. Une autre partie des enseignants (le **ROUGE** bloc rouge) ne mettra pas en œuvre l'intervention, peu importe sa convivialité et son efficacité. Ces enseignants peuvent être en fin de carrière et avoir vu passer de nombreuses nouvelles approches, ou d'autres facteurs peuvent saper leur motivation à essayer de nouvelles approches, tels que la surcharge de travail ou les bas salaires. Il est illogique que les programmes ACB consacrent souvent trop de temps et de ressources à ces deux parties de la population enseignante, malgré le fait que peu importe ce que le programme fait, le programme aura peu d'impact sur eux, que ce soit positif ou négatif.

D'autre part, un nombre important de « professeurs itinérants » représente la population intermédiaire (le **JAUNE** bloc jaune). Ils ne sont pas contre le programme, pour ainsi dire, et le mettraient en œuvre si les conditions s'améliorent. Voici des exemples de conditions favorables:

- Le programme est simple.
- Il réduit le temps qu'il faut aux enseignants pour préparer les leçons.
- Les enseignants peuvent identifier l'impact sur l'apprentissage en quelques semaines.
- Les enseignants ont les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le programme.
- Les superviseurs insistent sur la nécessité de mettre en œuvre le programme.

Le fait de se concentrer sur les enseignants itinérants, comme sur les électeurs itinérants, encouragerait les concepteurs à simplifier leur programme et à réduire les activités superflues. Cela éviterait d'avoir un ensemble complexe de livrets d'enseignement, de manuels de formation, de livrets d'évaluation continue et de plans de cours (voir [Guide 4](#), sur le matériel). Le programme Funda Wande en Afrique du Sud a simplifié son programme, leur permettant de cibler les enseignants de la catégorie

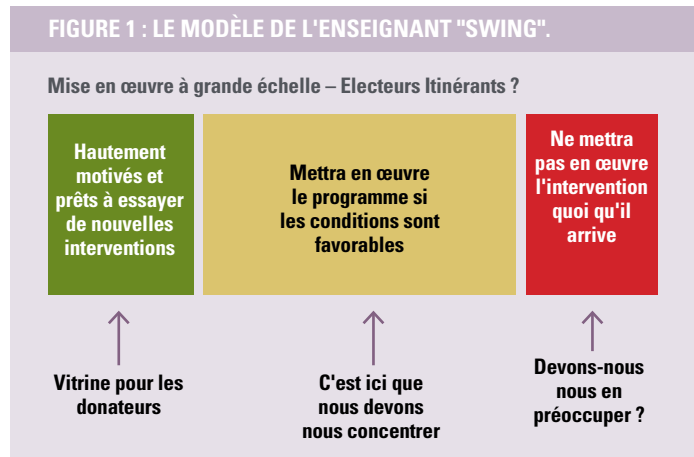
IL EST UTILE QUE LE PRÉSIDENT, LE MINISTRE ET LE RESPONSABLE LOCAL DE L'ÉDUCATION PARLENT D'UNE SEULE VOIX DE L'IMPORTANCE DE METTRE EN ŒUVRE L'INTERVENTION DE L'ACB.





jaune, celle des enseignants itinérants, plutôt que la catégorie verte des enseignants disposés à mettre en œuvre des programmes complexes.

Une analogie avec l'adoption de la technologie dans l'éducation peut être instructive. Les premiers utilisateurs se familiarisent rapidement avec les nouvelles technologies et les utilisent à un niveau élevé. Toutefois, cibler un programme à grande échelle, axé sur le numérique, à leur niveau d'intérêt, aboutirait à des solutions trop compliquées pour être mises en œuvre par l'enseignant type du système, qui est moins habitué aux gadgets complexes. Par conséquent, envisagez de simplifier l'intervention pour mieux cibler le « professeur itinérant » et maximiser la probabilité qu'il considère le programme comme étant à la fois efficace et réalisable.



## CONCLUSION

Reconnaître à quel point les dirigeants gouvernementaux peuvent influencer les programmes de l'ACB, et faire bon usage de cette influence, peut permettre aux programmes d'avoir des impacts beaucoup plus conséquents. D'autre part, il est facile de dire que le gouvernement dirige le programme ACB et que les enseignants l'ont adopté. Il est beaucoup plus difficile - mais aussi plus gratifiant - de passer en revue le processus de développement du leadership gouvernemental de manière à améliorer l'impact et à le faire durer au-delà de la durée de vie officielle du programme. C'est la façon idéale d'assurer une véritable durabilité, parce que les programmes qui commencent par le leadership du gouvernement et son intégration aux processus gouvernementaux sont beaucoup plus susceptibles d'être non seulement efficaces, mais durables.

## RESSOURCES

Le Premier Ministre Indien, Narendra Modi, annonce un renforcement de l'alphabétisation et de l'apprentissage du calcul de base [https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab\\_channel=CentralSquareFoundation](https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab_channel=CentralSquareFoundation)

Le président kenyan Uhuru Kenyatta lors du lancement du programme national d'alphabétisation Tusome (en kiswahili) [https://www.youtube.com/watch?v=3zh3xl2orB4&ab\\_channel=TeamUhuru](https://www.youtube.com/watch?v=3zh3xl2orB4&ab_channel=TeamUhuru)

Article d'opinion de Piper sur le rôle approprié des donateurs internationaux et des experts techniques dans la mise en œuvre des programmes d'éducation <https://doi.org/10.1007/s11159-016-9544-y>

Outil de cartographie institutionnelle pour mieux comprendre les acteurs du système, à partir de la page 60. <https://www.urchs.com/sites/default/files/urch-grn-lla.pdf>

Outil de cartographie politique simple pour comprendre les structures du ministère, à partir de la page 21 et 22. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACA721.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACA721.pdf)

Guide important pour comprendre les enseignants et le dialogue social nécessaire pour envisager leur changement. [https://dakar.iiep.unesco.org/sites/default/files/fields/publication\\_files/methodological\\_guide\\_for\\_the\\_analysis\\_of\\_teacher\\_issues\\_-\\_2010.pdf](https://dakar.iiep.unesco.org/sites/default/files/fields/publication_files/methodological_guide_for_the_analysis_of_teacher_issues_-_2010.pdf)

Série complète de guides pratiques sur la pédagogie structurée : <https://scienceofteaching.site/how-to-guides/>

## RÉFÉRENCES

- Luis Crouch, *Systems Implications for Core Instructional Support Lessons from Sobral (Brazil), Puebla (Mexico), and Kenya* (RISE Insight Series, 2020). (Série Insight RISE, 2020/020, Programme RISE en ligne, 8 juillet 2020). [https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI\\_2020/020](https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2020/020)
- Central Square Foundation, « Le Premier ministre indien Narendra Modi sur la mission de base en matière d'alphabétisation et de calcul de base et l'importance de la maîtrise de la lecture à haute voix », vidéo (11 septembre 2020) : 2:01. [https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab\\_channel=CentralSquareFoundation](https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab_channel=CentralSquareFoundation).
- Fondation pour l'éducation Pratham, *Rapport annuel sur l'état de l'éducation (Rural)* 2019 : 'Early Years' (New Delhi, Inde : ASER Centre, 2020). <http://img.asercentre.org/docs/ASER%202019/ASER2019%20report%20/aserreport2019earlyyearsfinal.pdf>.
- Uwezo, *Nos enfants apprennent-ils ? Uwezo Kenya Sixième rapport d'évaluation de l'apprentissage* (Nairobi : Twaweza East Africa, 2016). <http://www.uwezo.net/wp-content/uploads/2016/12/UwezoKenya2015ALAREport-FINAL-EN-web.pdf>.
- Piper, Benjamin. « L'éducation internationale est un champ brisé : L'éducation Ubuntu apporte-t-elle des solutions ? » *International Review of Education* 62, no 1 (2016) : 101-111. <https://doi.org/10.1007/s11159-016-9544-y>
- Joseph DeStefano et Luis Crouch, *Education Reform Support Today* (Préparé pour l'USAID dans le cadre du Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation 2 (EQUIP2), Accord de coopération n° GDG-A-00-03-00008-00. Washington, DC : Academy for Educational Development (AED), 2006). [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADQ913.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADQ913.pdf).  
La série originale sur l'appui à la réforme de l'éducation peut être téléchargée : Préparé pour l'USAID dans le cadre du programme Advancing Basic Education and Literacy (ABEL), numéros de contrat HNE-5832-C-00-4075-00 (core) et HNE-5832-Q-4076-00 (exigences). Washington, DC : Académie pour le développement de l'éducation et l'institut du triangle de recherche. Volume 1 : Aperçu et bibliographie. Luis Crouch et F. Henry Healey



Ce document est protégé par une licence Creative Commons Attribution 4.0 Licence internationale.