

Pédagogie structurée

GUIDE
8

Que doivent savoir les leaders en matière d'éducation?



INTRODUCTION

L'amélioration de l'alphabétisation et du calcul de base exige des changements dans la pratique de l'enseignement quotidien. Les programmes de pédagogie structurés ont démontré leur impact lorsqu'ils ont réussi à obliger des professeurs à employer les matériaux d'enseignement et d'étude désirés journaliers, utilisent uniformément le temps de classe plus productivement, et déploient systématiquement des méthodes d'instruction améliorées. Quels aspects du système d'éducation sont les plus essentiels pour appuyer ces composantes qui favorisent la réussite?



COMPRENENT LA PRIORITÉ PRINCIPALE DU SYSTÈME

Il est presque cliché de dire que le leadership est important, alors nous nous concentrerons sur les aspects du leadership du système d'éducation dans un pays qui sont essentiels à l'amélioration de l'alphabétisation et du calcul de base. D'abord, les chefs nationaux doivent énoncer que clairement ce des résultats d'étude améliorés sont l'objectif final du système d'éducation.

Les résultats des évaluations peuvent être utilisés pour obtenir un engagement plus ferme à l'égard de cet objectif. Par exemple, l'une des principales réalisations du projet Données sur l'éducation pour la prise de décision de l'USAID a été le développement et l'utilisation systématique de l'évaluation de la lecture en première année et de l'évaluation mathématique en début d'année. Dans de nombreux pays, les résultats de ces évaluations ont été utilisés pour susciter l'intérêt et l'attention pour l'apprentissage précoce. Pratham en Inde et Uwezo en Afrique de l'Est ont également utilisé les résultats des évaluations pour plaider en faveur de l'amélioration des résultats de l'alphabétisation et du calcul de base. Les faibles résultats de ce type d'évaluations, et extrêmement faibles dans certains cas, agissent comme des secousses pour les systèmes éducatifs. Et lorsque les dirigeants du secteur de l'éducation ont pris au sérieux les implications de ces résultats d'évaluation, l'amélioration de l'apprentissage en première année est devenue un objectif prioritaire dans leurs stratégies et plans sectoriels.¹

Lorsqu'on examine les résultats du système éducatif de leur pays, les dirigeants de l'éducation et les autres parties prenantes sont souvent les plus préoccupés par les résultats aux examens à enjeux élevés ou par l'accès des élèves à un programme plus avancé. Par conséquent, les dirigeants du secteur de l'éducation devraient comprendre et ensuite souligner dans leur communication le lien entre la réussite dans les années fondamentales de l'école et la capacité à obtenir de meilleurs résultats dans les classes supérieures et les matières plus avancées. On peut montrer aux ministères des finances le lien entre de meilleurs résultats en matière d'alphabétisation et de calcul précoces et des économies de coûts grâce à la réduction de l'abandon scolaire et à l'amélioration de la persistance (en utilisant des paramètres tels que les années de scolarité ajustées en fonction de l'apprentissage pour montrer une meilleure efficacité éducative).

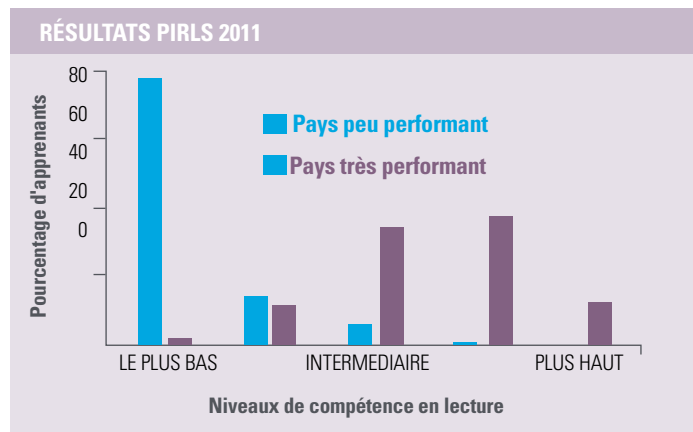
Les systèmes éducatifs peuvent parfois se concentrer sur l'amélioration des résultats pour leurs élèves les plus avancés, les parties prenantes pensant que c'est ainsi qu'ils obtiennent de meilleures performances aux examens nationaux ou aux évaluations comparatives internationales. Nous devons aider les responsables du système éducatif à comprendre que la réalité est contraire à cette assomption. Pour contrebalancer cette tendance, il convient d'aider les systèmes à hiérarchiser explicitement l'équité. Un argument en faveur d'un accent mis sur l'équité est que l'amélioration de la performance globale

LES DIRIGEANTS NATIONAUX DOIVENT AFFIRMER CLAIREMENT QUE L'AMÉLIORATION DES RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE EST L'OBJECTIF ULTIME DU SYSTÈME ÉDUCATIF



est obtenue en renforçant les plus faibles. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les pays ayant une proportion beaucoup plus élevée d'étudiants qui atteignent le niveau de lecture le plus bas lors d'une évaluation internationale ont les résultats d'évaluation globaux les plus faibles. Les pays les plus performants sont ceux qui ont réduit la part des étudiants dans le niveau le plus bas, tout en augmentant substantiellement la proportion de ceux dans les niveaux intermédiaires. Le fait de sortir les étudiants des niveaux de compétence les plus faibles contribue non seulement à la performance globale du système, mais réduit également les inégalités et aide à réaliser plus pleinement le potentiel humain d'un pays.

En outre, les systèmes doivent s'assurer que les populations typiquement défavorisées ne soient pas négligées. Les données doivent refléter la mesure dans laquelle la mise en œuvre est non



seulement à la portée mais aussi adaptée aux défis rencontrés dans les régions négligées d'un pays. Il est particulièrement important de s'assurer que les efforts atteignent les communautés touchées par un conflit ou une crise.

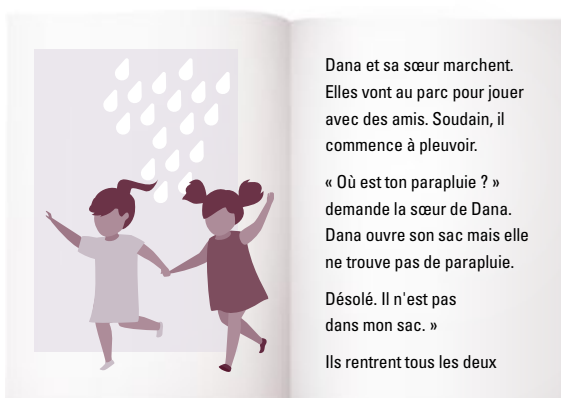
COMMUNIQUER LES ATTENTES

Lorsque le leadership s'est engagé à améliorer les résultats d'apprentissage en tant qu'objectif prioritaire. Et lorsqu'ils ont ciblé l'apprentissage fondamental comme étant une composante essentielle de cet objectif, il est impératif de définir les résultats des étudiants en des termes qui peuvent être compris par le large éventail des parties prenantes. **Cependant, il ne suffit pas de mettre ces informations à disposition dans les documents de programme ou les documents de politique du ministère. Au contraire, nous conseillons aux ministères de publier des objectifs spécifiques dans les forums publics et les médias et de montrer, par exemple, un paragraphe de texte que les élèves devraient lire couramment ou des exemples d'opérations mathématiques qu'ils devraient effectuer automatiquement.**

Par exemple, le Premier ministre indien Modi a annoncé publiquement en septembre 2020 : « Le voyage de 'apprendre à lire' à 'lire pour apprendre' ne peut être achevé que par l'alphabétisation de base », puis a ajouté : « Nous devons nous assurer que tous les enfants qui ont réussi la classe 3 lisent 30 à 35 mots en une minute. »³

Les attentes quant à ce que les élèves devraient être capables de faire ne constituent qu'une partie du casse-tête global **Le leadership éducatif doit également définir explicitement ce que les acteurs du système sont censés faire pour atteindre ces résultats scolaires.** Cela inclut évidemment les attentes des enseignants, mais aussi la façon dont le personnel à travers le système fournit les ressources, le matériel, la formation et le soutien dont les enseignants ont besoin pour réussir.

Les attentes des enseignants doivent être alignées sur ce que la recherche montre améliorer les résultats : la portée du programme et la séquence que les enseignants devraient suivre, le matériel qu'ils devraient utiliser, le temps de classe qu'ils devraient consacrer à la littératie fondamentale et au calcul, et les méthodes et évaluations pédagogiques qu'ils devraient utiliser régulièrement. Tout cela devrait être réaliste dans l'environnement de fonctionnement donné des écoles (par exemple, voir l'encadré).⁴ **Les normes professionnelles pour ceux qui enseignent dans les premières années peuvent énumérer de telles attentes, mais ce n'est pas seulement une question de définition. Il est encore plus important de communiquer ces attentes par le biais de multiples canaux qui se renforcent mutuellement (par exemple, communiqués officiels du ministère, bulletins d'information des syndicats ou des associations professionnelles, messages d'intérêt public, articles de journaux, publications sur des sites Web, etc.).** Les activités



Exemple d'un texte en anglais qu'un élève de 3e année aux Philippines devrait lire couramment et comprendre



de formation et de soutien devraient être conçues pour aider les enseignants à apprendre à répondre à ces attentes. Et les directeurs d'école et autres membres du personnel administratif décentralisé devraient transmettre à plusieurs reprises ces mêmes attentes aux enseignants. L'utilisation de la gamme complète des médias et des canaux de médias sociaux actuellement disponibles est fortement recommandée, si ce n'est pas nécessaire, si les attentes des enseignants vont être largement connues, comprises et appliquées.

ATTENTES RÉALISTES



Les attentes du système éducatif devraient être ambitieuses, mais réalistes. Le programme est-il trop large ? Y a-t-il suffisamment de temps alloué à la littérature et au calcul fondamentaux ? En outre, le temps alloué se traduit-il par des possibilités réelles d'apprentissage pour les étudiants ? Combien de temps perd-on à cause de l'absence des enseignants, de la fermeture de l'école ou de la mauvaise gestion de la journée scolaire ? Un décalage entre un programme ambitieux et la possibilité effective d'apprendre offerte à l'école a une incidence négative sur les résultats d'apprentissage.

Si l'on demande aux élèves et aux enseignants de répondre à de nouvelles attentes en matière d'apprentissage et d'enseignement, le système éducatif doit également établir des attentes claires pour les soutiens qu'ils recevront. Le paquet minimal du matériel, la quantité de formation et de soutien professionnel fournie à chaque enseignant, doit être clairement défini et largement communiqué. Tout le monde - enseignants, administrateurs, parents - devrait savoir à quoi s'attendre et devrait être en mesure de dire si son école a reçu les intrants et les soutiens nécessaires.



Les données sur l'adhésion des enseignants à la séquence structurée des leçons et sur la fourniture par le système de l'ensemble d'intrants souhaité sont des indicateurs permettant de déterminer si les conditions préalables à l'amélioration des résultats sont systématiquement réunies dans l'ensemble du système éducatif. Les directeurs d'école et les districts devraient recueillir et examiner ces informations tout au long de l'année scolaire.

GESTION DEPUIS LA BASE DU SYSTÈME



Aussi importants que soient les ministères centraux, les niveaux de district et de sous-district, qui sont les plus étroitement liés avec les écoles, sont également essentiels. **Les acteurs à ces niveaux sont des maillons importants de la chaîne de communication nécessaire pour aider les écoles, les enseignants et les communautés à comprendre les nouvelles attentes mentionnées ci-dessus. Toutes les communications ne devraient pas passer par la bureaucratie, mais ces acteurs internes devraient renforcer les attentes dans toutes leurs interactions avec les écoles.**

Les enseignants, les directeurs d'école et les administrateurs locaux ont besoin d'acquérir des connaissances spécifiques et de comprendre les méthodes pédagogiques visant à améliorer l'alphabetisation et le calcul de base (et les enseignants doivent pratiquer ces méthodes). La formation peut fournir ces connaissances, mais ne peut à elle seule créer l'environnement normatif dans lequel les enseignants, les directeurs d'école, et les administrateurs appliquent ces connaissances et compétences. Le contexte social et institutionnel dans lequel ils vivent et travaillent doit éclairer un nouvel ensemble de normes (attentes) liées à leur comportement et à leur pratique. Cela nécessite de prendre le temps de comprendre le contexte social et organisationnel et d'identifier les sources de « friction » (comme décrit par Dan Ariely, James B. Duke Professeur de psychologie et d'économie comportementale à l'Université Duke), qui travaillent contre l'adoption de nouveaux comportements par les enseignants. **Nous devons faciliter autant que possible l'adoption et le maintien de nouvelles**

méthodes d'enseignement par les enseignants.

Tout cela nécessite des efforts multiples et multicanaux pour recueillir des informations et ensuite influencer les connaissances, les attitudes et les croyances au niveau local. **Le changement de comportement et les techniques de changement de comportement social, et les leçons de l'économie comportementale, devraient être invoqués.** Par exemple, effectuez des recherches sur les croyances et les comportements préexistants des enseignants et sur les normes qui prévalent chez les enseignants en matière de pratiques pédagogiques. Ciblez les messages basés sur ces résultats et engagez les acteurs influents à communiquer ces messages aux enseignants. Facilitez le changement de comportement, donnez un coup de pouce et aidez les enseignants à essayer de nouvelles techniques.

En outre, le personnel de district et de sous-district et les chefs d'établissement devraient orienter leurs efforts vers le soutien à la prestation du noyau pédagogique. Luis Crouch qualifie cela de gestion stricte - une gestion axée sur un nombre limité de priorités spécifiques - pour s'assurer que les enseignants adhèrent à l'approche pédagogique structurée.⁵ Les systèmes peu performants s'améliorent lorsqu'ils parviennent à mettre en œuvre cette approche.

Les observations et les commentaires des enseignants devraient être conçus pour renforcer l'utilisation du matériel et le déploiement des méthodes pédagogiques souhaitées. Des boucles de rétroaction rapides sont essentielles. Les directeurs d'école et le personnel de district ou de sous-district devraient observer les leçons juste après



DES EFFORTS MULTIPLES ET MULTICANAUX SONT NÉCESSAIRES POUR RECUEILLIR DES INFORMATIONS ET INFLUENCER LES CONNAISSANCES, LES ATTITUDES ET LES CROYANCES AU NIVEAU LOCAL



que les enseignants ont reçu une formation pour renforcer l'approche et apprendre où les enseignants peuvent être en difficulté. Attendre la fin de l'année pour mener une évaluation gaspille une occasion

précieuse de renforcer, d'encourager, d'apprendre et d'itérer pour s'améliorer. Il convient de préciser que la réalisation de telles observations est une attente pour ces personnels.

SUIVI, INTERVENTION ET RESPONSABILITÉ

Dans [le Guide 7](#), sur les données et la responsabilité, nous discutons des données utiles pour suivre la mise en œuvre et l'impact des approches pédagogiques structurées. Ici, nous ajoutons aux conseils de ce guide en **soulignant la valeur du suivi comme moyen de renforcer l'environnement normatif modifié et les attentes pour les enseignants et les écoles**. La plupart des systèmes utilisent les visites scolaires du personnel du district ou du sous-district pour effectuer des inspections ou vérifier la conformité administrative. Trop souvent, de telles inspections détournent l'attention de l'enseignement et de l'apprentissage et finissent par renforcer les mauvaises choses. **Les visites dans les écoles doivent se concentrer explicitement (sinon exclusivement) sur l'enseignement et l'apprentissage et, ce faisant, démontrer que ce sont les priorités du système éducatif**. Pritchett indique que l'alignement du système éducatif sur les exigences administratives et managériales en matière d'apprentissage devrait être aligné sur l'amélioration des résultats d'apprentissage.⁶



En Jordanie, les données collectées au niveau de l'école éclairent les décisions concernant les enseignants qui devraient obtenir un niveau de coaching plus intensif et ceux qui ont moins besoin.

Même si le personnel administratif n'est pas un expert pédagogique, le simple fait qu'il observe une leçon et recherche quelques caractéristiques clés de l'approche pédagogique structurée signale des attentes à l'enseignant. Les commentaires des enseignants sur ces quelques aspects clés de leur enseignement renforce encore les nouvelles pratiques attendues.

En plus de servir à renforcer les attentes, la collecte des données mentionnées dans [le Guide 7](#) fournit également la base pour identifier les écoles qui peuvent être en difficulté. De telles informations sont vitales, à condition que le système soit prêt à répondre et à soutenir ceux qui ont besoin d'aide supplémentaire. Ainsi, les systèmes devraient créer des forums où les responsables peuvent examiner les données au niveau de l'école et prendre des décisions sur l'endroit où cibler des ressources supplémentaires. Trop souvent, les ressources sont distribuées sur la base d'une philosophie d'« équité » définie comme chaque district ou école recevant une allocation égale. Les efforts doivent viser à montrer

Quelques caractéristiques clés de la pédagogie structurée, facilement observé et renforcé :



1. L'enseignante peut-elle expliquer les objectifs de sa leçon ? Peut-elle indiquer les objectifs de ses élèves pour l'année ?
2. Est-ce que l'enseignant demande aux élèves de sortir leurs livres et de s'ouvrir à la page appropriée ?
3. L'enseignante fait-elle référence à son guide tout au long de la leçon ?
4. Les élèves participent-ils à des activités tout au long de la période de cours ?
5. Y avait-il du temps dans la leçon pour que les élèves puissent pratiquer individuellement les compétences apprises ?
6. Le matériel de l'enseignant et des élèves montre-t-il des signes évidents d'utilisation ?

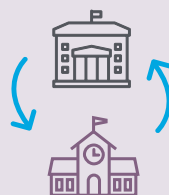
aux acteurs du système éducatif que la distribution égale est souvent en fait inéquitable. Après avoir assuré l'allocation de base des ressources à toutes les écoles, pour promouvoir l'équité, le système pourrait cibler une formation supplémentaire, des visites de soutien supplémentaires ou des ressources supplémentaires pour aider à surmonter les désavantages dans certaines communautés selon les besoins identifiés.

Enfin, le suivi des performances au niveau de l'école est également essentiel pour établir la responsabilité. La mesure dans laquelle la surveillance communique et renforce les attentes changeantes, contribue également à la responsabilisation dans un environnement normatif organisationnel en évolution. La responsabilité à chaque niveau - pour les enseignants, les directeurs d'école et le personnel du sous-district et du district - doit être alignée.⁷ **Si les enseignants sont responsables de pratiques pédagogiques spécifiques et des résultats d'apprentissage de leurs élèves, alors tout le monde doit partager cette responsabilité et être responsable de fournir les écoles de soutien et les enseignants ont besoin.**

FOURNIR
UN SOUTIEN
SUPPLÉMENTAIRE
EN FONCTION DES
BESOINS DE L'ÉCOLE



RESPONSABILITÉ BIDIRECTIONNELLE



Systeme responsable pour :

- Aider les écoles à réussir
- les Résultats d'apprentissage

Les Écoles responsables pour :

- des Résultats d'apprentissage
- la Mise en place d'une pédagogie structurée



Les systèmes éducatifs manquent de ce type de responsabilité partagée et réciproque. **En plus du suivi des résultats et de la fourniture de ressources, nous recommandons d'aider à établir des mécanismes par lesquels les écoles et leurs communautés peuvent rendre compte et tenir le système responsable de la fourniture des intrants nécessaires et de la formation et du soutien des enseignants.**

CONCLUSION

Un thème abordé dans ce « Guide pratique » est la nécessité pour les systèmes éducatifs d'avoir une communication réciproque solide transmettant les attentes et d'être réceptif aux résultats de ces attentes. De nombreux systèmes établiront des cadres politiques, des stratégies et des plans solides, et récemment, beaucoup de ces plans ont reconnu la nécessité d'accorder la priorité à l'amélioration de l'alphabétisation et le calcul de base. Les ministères doivent mieux traduire leur engagement à améliorer l'apprentissage en attentes claires pour les acteurs du système. Ils doivent utiliser une variété de moyens de communication, de canaux et de médias pour transmettre à plusieurs reprises ces attentes à toutes les parties concernées et pour que toutes les parties prenantes surveillent et soient tenues responsables de la satisfaction de ces attentes. En fin de compte, les administrateurs et les gestionnaires doivent être responsables de fournir le soutien et les ressources durables dont les enseignants et les étudiants ont besoin.

À propos des symboles dans ce guide :



Indique « Alerte rouge » : Quelque chose à être conscient et alerte, parce que c'est un problème commun



Indique « Non négociable » : un must have

RESSOURCES

Lant Pritchett sur l'apprentissage en priorité (vidéo de 5 minutes) : <https://www.youtube.com/watch?v=wUehLnWdtxQ>

Le blog RISE de Luis Crouch sur trois cas d'alignement du système : <https://rise-programme.org/publications/systems-implications-core-instructional-support-lessons-sobral-brazil-puebla-mexico>

Schuh Moore, DeStefano et Adelman sur l'opportunité d'apprendre : <https://www.epdc.org/sites/default/files/documents/EQUIP2%20OTL%20Book.pdf>

Lant Pritchett et Amanda Beatty sur un programme trop ambitieux : <https://www.cgdev.org/publication/negative-consequences-overambitious-curricula-developing-countys-working-paper-293>

Dan Ariely on Behavioral economics (TED talk) : https://www.ted.com/talks/dan_ariely_how_to_change_your_behavior_for_the_better?language=fr

Brookings Institute on social accountability : <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2016/12/21/from-data-to-learning-the-role-of-social-accountability-in-education-systems/>

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

DOMAINES OÙ UNE EXPERTISE TECHNIQUE SERA NÉCESSAIRE



Pédagogie : identifier un ensemble limité d'aspects « signaux » du changement pédagogique afin que les observateurs de la pratique de l'enseignement sachent sur quoi se concentrer lors du suivi des enseignants et ce qui doit être communiqué comme « la nouvelle norme ».

L'économie comportementale : concevoir des approches pour influencer le comportement des enseignants et des administrateurs qui tiennent compte des réalités de la prise de décision humaine, en intégrant des concepts tels que l'effet de confiance excessive, l'actualisation temporelle, l'aversion pour les pertes, l'ancrage et le cadrage, et les normes sociales.

Communications sur le changement de comportement : pour concevoir des enquêtes qui fournissent un aperçu des connaissances, des attitudes, des perceptions et des normes sociales dominantes qui influencent les comportements existants des gens, et sur la base de ces résultats, concevoir des stratégies multicanaux pour promouvoir le changement de comportement.

RÉFÉRENCES

- Dean Neilson, « Évaluation de la lecture et des mathématiques dans 10 pays : Dissemination and Utilization of Results—A Review », U.S. Agency for International Development Education Data for Decision Making Project report, RTI International, Research Triangle, Park, NC, août 2014. <https://shared.rti.org/content/early-grade-reading-and-math-assessments-10-countries-dissemination-and-utilization-results>
- Les données proviennent de l'étude PIRLS (Progress de l'étude internationale sur la littératie) de 2011.
- The Indian Express News Service, « Mark Sheets Turned into Prestige Sheet for Parents, Pressure Sheet for Children », The Indian Express (New Delhi), 11 septembre 2020, édition en ligne. <https://indianexpress.com/article/education/mark-sheets-turned-into-prestige-sheet-for-parents-pressure-sheet-for-children-pm-6591811/>
- Sur l'occasion d'apprendre, voir Audrey-Marie Schuh Moore, Joseph DeStefano et Elizabeth Adelman, « Opportunity to Learn : Une stratégie à fort impact pour améliorer les résultats scolaires dans les pays en développement », EQUIP2 : Educational Policy, Systems Development and Management, rapport de l'Agence américaine pour le développement international, FHI 360, Washington, DC, mars 2012. <https://www.globalreadingnetwork.net/resources/opportunity-learn-high-impact-strategy-improving-educational-outcomes-developing-countries>. Sur les limites d'un programme trop ambitieux, voir Lant Pritchett et Amanda Beatty, « The Negative Consequences of Overambitious Curriculum in Development Countries », Center for Global Development (CGD), Working Paper 293, CGD, Washington, DC, avril 2012. <https://www.cgdev.org/publication/negative-consequences-overambitious-curricula-developing-countys-working-paper-293>.
- Voir le blog de Luis Crouch sur le site du programme Research on Improving Systems of Education (RISE) : <https://rise-programme.org/publications/systems-implications-core-instructional-support-lessons-sobral-brazil-puebla-mexico>
- Lant Pritchett, « Créer des systèmes éducatifs cohérents pour les acquis de l'apprentissage : Making the Transition from Schooling to Learning », RISE Programme Working Paper 15/005, Programme RISE, Oxford, Royaume-Uni, décembre 2015. <https://rise-programme.org/publications/creating-education-systems-coherent-learning-outcomes>
- Benjamin Piper, Joseph DeStefano, Esther M. Kinyanjui et Salome Ong'ele, « Scaling Up Successfully : Lessons from Kenya's Tusome National Literacy Program », Journal for Educational Change 19, (2018) : 293–321. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9325-4>
- Ibid. ; Pritchett, Creating Education Systems, 2015.



Ce document est sous licence [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).