

# Pédagogie structurée

GUIDE  
5

## Développement professionnel des enseignants : Formation des enseignants



### INTRODUCTION

Une fois que le guide des enseignants et les manuels de l'élève ont été élaborés, l'étape suivante consiste à préparer les enseignants à utiliser ces nouveaux matériaux dans leurs salles de classe. La formation en cours d'emploi est la meilleure façon de le faire, et doit ensuite être suivie par un soutien continu des enseignants. Ce guide se concentrera sur les événements de formation des enseignants où les enseignants sont réunis pour apprendre la nouvelle approche pédagogique. [Le guide 6](#) parle du soutien que les enseignants devraient recevoir après la formation.

Les programmes de formation des enseignants doivent reconnaître que les adultes sont motivés et apprennent différemment des enfants. Les adultes sont beaucoup plus autonomes et veulent apprendre des informations pertinentes à leurs besoins.<sup>1</sup> La formation doit tenir compte de ce que les enseignants savent déjà et de ce qu'ils doivent apprendre pour utiliser le nouveau matériel. Considérez également le concept de charge cognitive ou le nombre de choses auxquelles un cerveau peut s'occuper en même temps. Ce concept a des implications sur la quantité de contenu et l'importance pour les enseignants de quitter la formation avec familiarité, et peut-être même avec une certaine automatisation, dans de nouvelles activités d'enseignement.<sup>2</sup>

En 2017-2018, RTI a entrepris des recherches transnationales sur les programmes de formation des enseignants de RTI afin de mieux comprendre comment la formation en cours d'emploi est mise en œuvre et comment elle peut être améliorée.<sup>3</sup> Ce guide utilise les résultats de cette étude pour expliquer les meilleures pratiques de formation et de conception de la formation.

### PRINCIPES D'APPRENTISSAGE DES ADULTES

- 1 Réfléchissez à ce que les enseignants savent déjà
- 2 Donnez la possibilité d'avoir son mot à dire dans le contenu
- 3 Le contenu devrait être très pertinent
- 4 Inclure les méthodes pratiques d'apprentissage
- 5 Être immédiatement applicable

Malcolm S. Knowles,  
*Andragogie en action : Appliquer les principes modernes de l'apprentissage des adultes* (San Francisco : Jossey-Bass, 1984)



### CONTENU DE LA FORMATION

L'une des premières questions à prendre en considération lors de l'élaboration d'un cours de formation est le contenu à inclure. Choisir le bon contenu et l'organiser de manière digestible, en accord avec les principes d'apprentissage des adultes, est la clé du succès de la formation. Le contenu devrait se concentrer sur ce que les enseignants doivent savoir pour mettre en œuvre la nouvelle approche pédagogique, y compris les activités spécifiques que les enseignants devront enseigner lorsqu'ils reviendront en classe. Cette pratique permet aux enseignants de se sentir en confiance pour essayer la nouvelle approche en classe.

#### Pertinence

Le contenu de chaque formation doit être immédiatement pertinent pour les enseignants. Concentrez-vous sur les informations pratiques dont

un enseignant a besoin pour pouvoir enseigner une nouvelle approche pédagogique, y compris uniquement les activités qui seront enseignées au cours du prochain trimestre ou semestre, et non pas pendant toute l'année suivante, si possible. Centrer la formation sur les guides de l'enseignant, les manuels scolaires des élèves et les activités que les enseignants utiliseront dans leurs cours.

#### Moins c'est plus

Il est tentant d'inclure tout ce que nous voulons que les enseignants sachent dans une seule formation. Mais, pour éviter la surcharge et maintenir la pertinence, réduire la discussion de la théorie. N'essayez pas d'intégrer chaque élément d'instruction dans une formation. Le contenu doit être décomposé en petits morceaux digestibles. Concentrez-vous sur de nouvelles activités une à

**CHOISIR LE BON  
CONTENU ET  
L'ORGANISER  
DE MANIÈRE  
DIGESTIBLE EST LA  
CLÉ DU SUCCÈS DE  
LA FORMATION**

la fois, et incorporez du temps pour pratiquer des activités individuelles, avant d'essayer de passer par toute une leçon d'activités à la fois.

### Formations plus courtes et plus fréquentes

Les longues formations (de 7 à 10 jours ou plus) amèneront probablement les enseignants à ne se souvenir que d'une petite partie de ce qui a été enseigné. **Tenir plus fréquemment des formations plus courtes de 3 à 5 jours.** Par exemple, envisagez d'avoir une formation légèrement plus longue (5 jours)

## MANUEL DE LA FORMATION

Lorsque vous entreprenez des formations d'enseignants à grande échelle avec peut-être des dizaines de milliers d'enseignants, il est facile pour les messages clés de se perdre. Un bon manuel de formation peut aider à maintenir la cohérence du message tout au long de chaque niveau de formation. Voici quelques caractéristiques d'un manuel de l'enseignant de haute qualité.

### Court et concis

Gardez le manuel aussi bref que possible et écrivez uniquement des définitions ou des idées clés. Utilisez des puces et des zones de texte pour économiser de l'espace, mais mettez en évidence les idées clés.

### Utilisez des exemples du Guide de l'enseignant

Demandez aux enseignants d'utiliser le guide de l'enseignant du programme et les plans de cours dans la formation. Prenez le temps de montrer aux enseignants le guide de l'enseignant ; expliquez les icônes et le format général. Ensuite, pour chaque occasion de modéliser une activité et de faire pratiquer une activité par les enseignants, utilisez un exemple spécifique du guide. Les enseignants se familiariseront avec le guide de l'enseignant ou d'autres documents pendant qu'ils apprennent les nouvelles pratiques pédagogiques.

### Inclure suffisamment de temps pour chaque activité

Assurez-vous que les formateurs savent exactement

pour commencer l'année scolaire et deux formations plus courtes (3 jours) pendant les pauses scolaires pour rafraîchir et ajouter de nouvelles compétences. Cela donne également au programme la possibilité d'adapter les formations ultérieures aux besoins des enseignants. Il permet de s'assurer que les formations soient basées sur ce que les enseignants savent déjà, qu'ils peuvent avoir leur mot à dire dans le contenu et qu'elles incluent le contenu qu'ils doivent appliquer immédiatement, conformément aux principes d'apprentissage des adultes.

combien de temps chaque activité est censée prendre. Un ordre du jour au début du manuel de formation est utile ; encore plus utile est de donner le temps alloué dans chaque section ou rubrique d'activité du manuel de formation.

### Planifiez le temps tampon

Même la meilleure formation planifiée avec les formateurs les plus expérimentés peut finir en dehors des horaires prévus. Les enseignants poseront des questions, les fonctionnaires en visite pourront parler plus longtemps que prévu, ou certaines technologies échoueront. Prévoyez du temps supplémentaire en ajoutant plus de temps que nécessaire ou en ayant des activités comme des énergisants qui peuvent être ignorés si nécessaire. Indiquez quelles activités sont facultatives au cas où elles doivent être ignorées.

### Inclure les homologues du ministère autant que possible

L'élaboration du manuel de formation est une bonne occasion d'inclure des homologues ministériels appropriés. L'implication du ministère à ce stade contribuera au leadership gouvernemental, à la compréhension de l'approche pédagogique et à la durabilité. Les homologues du ministère participant peuvent également superviser la formation et aider à communiquer l'importance de la formation, ce qui peut conduire à plus de motivation chez les enseignants.

DE BONS  
MANUELS DE  
FORMATION  
PEUVENT AIDER  
À MAINTENIR LA  
COHÉRENCE DU  
MESSAGE

## MÉTHODES DE LA FORMATION

Les méthodes de formation sont les activités pédagogiques utilisées pour présenter le contenu d'une formation. Typiquement, il y a quatre méthodes principales utilisées dans la formation : le cours, la discussion, la modélisation et la pratique, qui seront expliquées dans cette section. La façon dont le contenu est présenté est aussi importante que le contenu lui-même. L'apprentissage des adultes devrait inclure des méthodes pratiques d'apprentissage ; les adultes apprennent mieux en faisant. Réfléchissez à la façon d'amener les enseignants à « faire » l'approche pédagogique pendant la formation afin qu'ils puissent essayer en toute confiance de nouvelles compétences en classe.

### Pratique

C'est la méthodologie la plus essentielle pour enseigner de nouvelles compétences pédagogiques pour deux raisons principales. Premièrement, avoir une idée concrète de ce à quoi ressemblent et ressentent les activités avant de les tenter en classe donnera aux enseignants la confiance dans leur capacité à le faire avec succès. Deuxièmement, les enseignants doivent s'occuper de plusieurs questions tout en enseignant des leçons, et plus ils sont familiers avec les étapes de l'activité qu'ils enseignent, mieux leur cerveau peut répondre aux besoins d'apprentissage de leurs élèves pendant l'activité.<sup>4</sup> Plus de temps de formation devrait

LA FAÇON DONT  
LE CONTENU  
EST PRÉSENTÉ  
EST AUSSI  
IMPORTANT QUE  
LE CONTENU LUI-  
MÊME



être consacré à la pratique que tout autre chose. Cette pratique doit se dérouler en binômes ou en petits groupes plutôt qu'en grands groupes. On ne saurait trop insister sur l'importance de la pratique en petits groupes ou en binôme : Chaque enseignant devrait avoir la possibilité de pratiquer chaque activité. L'étude RTI a révélé qu'en moyenne seulement 60% des enseignants étaient capables de pratiquer une activité de formation parce que la plupart de la pratique était faite en grands groupes, permettant à seulement un ou deux enseignants de pratiquer dans le temps alloué. Ainsi, prendre le temps de pratiquer chaque nouvelle activité et faire la pratique en binôme plutôt qu'en groupe permettra à chaque enseignant d'avoir le temps de pratiquer suffisamment.

### Modélisation

Pour comprendre une nouvelle activité, il est essentiel de voir à quoi elle est censée ressembler. Avoir un modèle de qualité de chaque activité aidera à donner aux enseignants une idée de ce qu'ils veulent faire dans leur enseignement. Un modèle de haute qualité peut être mieux fait par un très bon enseignant que par un formateur.



### TECHNOLOGIE ET MÉTHODES DE FORMATION

Il existe de nombreuses façons d'envisager d'inclure la technologie dans le cadre d'une formation, comme PowerPoint pour présenter un concept ou une vidéo pour aider à modéliser une activité. **Cependant, avant de concevoir des activités liées à la technologie, réfléchissez attentivement au contexte et à la culture technologique des participants.** Le site aura-t-il accès à l'électricité ? Wifi ? Quelle est la taille de l'espace ? TOUS LES participants ont-ils l'habitude d'utiliser des téléphones intelligents ? Comprimés ? Selon les réponses à ces questions, une partie ou aucune technologie peut avoir du sens. Quelles que soient les décisions prises, il convient de tenir compte du fait que la technologie doit être un outil d'apprentissage, et non l'objectif principal.



### Discussion

Le meilleur usage de la discussion est de répondre aux questions que les enseignants ont et de permettre aux enseignants de discuter de leur propre pratique, tant en classe que pendant la formation, pour s'aider mutuellement à résoudre les défis. La discussion peut également servir d'occasion d'auto-réflexion ou d'auto-évaluation. Il est facile pour la discussion de prendre plus de temps que prévu, il est donc essentiel d'équilibrer la discussion et le temps.

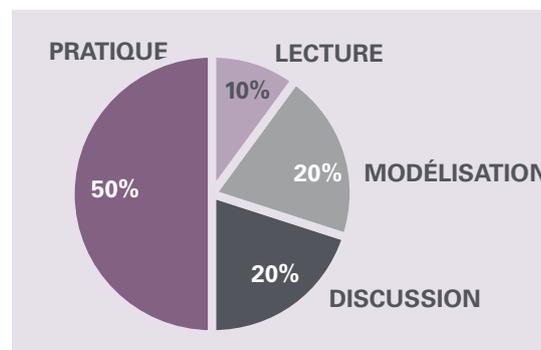
### Lecture

Des conférences peuvent être nécessaires pour expliquer les concepts et les définitions des termes ; cependant, elles sont également les moins efficaces pour aider les enseignants à se préparer à enseigner de nouvelles compétences et activités. Gardez le temps de conférence au minimum.

Compte tenu de ces quatre principales options méthodologiques, comment décidez-vous de la fréquence d'utilisation de chacune ? L'étude interne de RTI a révélé que les enseignants préfèrent la pratique et la modélisation, et que les projets avec des résultats scolaires réussis ont tendance à utiliser plus de pratique dans leurs formations.

La figure 1 montre une façon d'envisager comment diviser le temps entre les quatre méthodes, bien que la meilleure option dépendra fortement du contenu.

FIGURE 1. Temps de formation suggéré alloués



« JE ME SENS  
CONFIAIT.  
MODÉLISER  
ET LE FAIRE  
PRATIQUEMENT  
ET VOUS NE  
VOUS SENTEZ  
PAS TIMIDE,  
VOUS POUVEZ  
ENSEIGNER  
COMME  
N'IMPORTE  
QUEL AUTRE  
PROFESSEUR.  
CELA M'A DONNÉ  
CONFIANCE.”  
ENSEIGNANT DE  
TUSOME

## PLANIFICATION ET LOGISTIQUE DE LA FORMATION

La planification d'une formation des enseignants, en particulier d'une formation à grande échelle et à plusieurs niveaux, doit COMMENCER TÔT. Il y a plusieurs décisions clés et pièces mobiles à jongler, donc plus vous avez de temps à préparer, plus vous serez en mesure de vous ajuster lorsqu'un problème majeur survient. Des programmes de formation efficaces fonctionnent au sein des systèmes gouvernementaux pour aligner le calendrier de formation sur le calendrier général de la formation des enseignants afin de réduire les chevauchements. Les décisions clés incluent :

### Cascade ou pas cascade

C'est une première décision importante à prendre. Dans un modèle de formation en cascade, les maîtres formateurs forment les formateurs d'enseignants, qui forment ensuite les enseignants. Les niveaux en cascade peuvent varier en fonction du nombre d'enseignants et du temps disponible. Un modèle sans cascade signifierait qu'un groupe de formateurs formerait directement les enseignants, ce qui pourrait prendre beaucoup plus de temps selon le nombre d'enseignants à former et le niveau de compétence des formateurs. Cascades peut former un grand nombre de

personnes relativement rapidement, mais plus il y a de formateurs et de niveaux de formation, plus le message peut être dilué. Dans certains contextes, une cascade peut être la seule option. Réduisez le nombre de niveaux et assurez-vous que tous les niveaux reçoivent la même formation. La façon la plus simple de diminuer le nombre de niveaux est de répartir les formations sur une période plus longue afin que des formateurs plus expérimentés et qualifiés fournissent les premiers niveaux de la cascade sur une vaste zone géographique. Faites de votre mieux pour ne pas couper court à la formation pour les niveaux supérieurs de formateurs. Prévoyez également un maximum de 30 enseignants par 2 formateurs, si possible. Moins il y a d'enseignants, mieux c'est, mais cela dépend de la population enseignante et de la proportion par rapport aux agents de soutien pédagogique.

### Qui participe à la formation

**Tout enseignant qui va mettre en œuvre l'approche pédagogique devrait assister à la formation.** Parfois, les écoles ou les programmes décident de former un seul enseignant par école, en espérant que l'enseignant formera d'autres enseignants. Il y a deux problèmes avec cela. Premièrement, l'enseignant ne sera pas un expert sur le contenu ou les méthodes de formation après une formation. Deuxièmement, il n'y a aucun moyen de s'assurer que l'enseignant forme bien ou pas du tout les autres. Les chefs d'établissement ou les directeurs d'école devraient également assister à au moins une partie de la formation. Plus ils en savent sur l'approche pédagogique, plus ils peuvent aider à la soutenir. Un avantage supplémentaire est que le fait d'avoir plus d'un enseignant à suivre une formation signifie que les enseignants peuvent s'entraider après la formation tout en apprenant à appliquer les nouvelles pratiques en classe.

### Plan de mobilisation des formateurs

Lors de la planification de formations, en particulier à grande échelle, il est essentiel d'avoir un plan clairement défini pour chaque formateur, y compris le lieu, les dates et le niveau de formation. Le déploiement de la formation à grande échelle peut impliquer des centaines de personnes voyageant dans des lieux à travers le pays. Suivre qui va où le jour nécessite un système et des outils réfléchis, tels que des tables Excel.

### Assurance de la qualité

Assurez-vous que le message reste le même à tous les niveaux de la formation. **Toute formation doit avoir une personne de soutien capable de fournir une assurance qualité**. Ce doit être quelqu'un qui a de l'expérience dans la formation, généralement un membre expérimenté du personnel du programme ou du ministère qui peut soutenir d'autres membres du personnel du ministère tout en formant les enseignants. Cette personne devrait être en mesure de reconnaître tout problème lié à la qualité de la formation et même d'intervenir pour aider à la formation en cas de besoin. Élaborer une simple

liste de contrôle ou un outil que le responsable de l'assurance qualité peut utiliser pour recueillir des données sur le déroulement de la formation. Cela aidera à relayer tous les défis et à les résoudre immédiatement.

### Formation résidentielle ou non résidentielle

Il convient de bien réfléchir au choix entre le fait que les enseignants restent sur place ou se déplacent d'avant en arrière jusqu'au site de formation. Une étude de l'activité d'alphabetisation et de rétention en Ouganda a examiné les avantages et les inconvénients des deux options.<sup>5</sup> L'étude a comparé les coûts ainsi que les heures de formation et la quantité d'apprentissage. Il a constaté que la formation en résidence était beaucoup plus coûteuse et, en fin de compte, n'a pas augmenté les connaissances des enseignants. Le surcoût de la formation en résidence ne s'est pas avéré en valeur de son impact marginal.

### Formation des formateurs

Les formateurs affectent le plus le succès d'une formation. Ils devraient faire l'expérience de la formation telle qu'ils la donneront, donc ils la connaissent. Un contenu supplémentaire axé sur la façon de donner un feedback constructif et l'apprentissage et la facilitation des adultes sera important. Il y a des chances que les formateurs ne soient pas des enseignants du primaire expérimentés ou n'aient pas une expertise en littérature/calcul de base, de sorte que la formation qu'ils reçoivent sera essentielle au succès de la formation des enseignants. La formation est épuisante ; autant que possible, prévoyez deux formateurs par formation. Utilisez des formateurs ministériels ou tout autre personnel approprié comme formateurs. Ils ne sont peut-être pas des experts dans le contenu, mais avec une formation basée sur la pratique et l'assurance de la qualité, ils seront efficaces. Les entraîneurs d'enseignants pourraient aussi être des formateurs. Voir [Guide 6](#) sur le soutien continu pour en savoir plus sur le coaching des enseignants. Cela les aidera à développer des relations avec les enseignants et à comprendre en profondeur l'instruction. Ou, envisagez d'utiliser des enseignants très qualifiés comme modèles et formateurs. Les enseignants font d'excellents modèles, et ils comprennent le mieux la salle de classe.

ENVISAGER  
D'UTILISER DES  
ENSEIGNANTS  
TRÈS QUALIFIÉS  
COMME MODÈLES  
ET FORMATEURS

Bien que ce guide se concentre sur la façon de préparer et de dispenser une formation en cours d'emploi de haute qualité dans le cadre d'un programme de pédagogie structurée, il sera important de veiller à ce que la durabilité soit tissée tout au long du programme. Collaborer avec les fonctionnaires et le personnel du ministère tout au long, comme discuté, aidera. En outre, des efforts devraient être faits pour s'assurer que le programme de formation peut être intégré dans le système gouvernemental, y compris en accordant des crédits aux enseignants et en identifiant les possibilités d'intégrer les approches dans les collèges de formation des enseignants

## NOTES D'ORIENTATION

En 2017-2018, RTI a entrepris des recherches transnationales sur les programmes de formation des enseignants de RTI et a résumé les résultats avec les conseils suivants :

### Conseils essentiels pour la formation :

1. Réduisez la quantité de contenu dans la formation.
2. Augmenter le temps alloué à la modélisation et à la pratique.
3. La modélisation des compétences doit être effectuée par des animateurs compétents.
4. Formatez le manuel de formation pour maximiser la facilité d'utilisation.
5. Enseignez les techniques de gestion du temps aux animateurs et au personnel du programme.
6. Assurez-vous que les animateurs comprennent la théorie du changement du programme.
7. Les manuels de formation, les guides de l'enseignant et les manuels scolaires des élèves devraient être des ressources clés.

### Conseils suggérés pour la formation :

8. Les manuels de formation doivent fournir des conseils précis, simples et clairs.
9. Inclure le temps tampon lors de l'attribution du temps dans le manuel de formation.
10. suivre le manuel de formation au niveau du master de la formation et de la formation des formateurs.
11. Établir des critères pour la sélection des facilitateurs.
12. Souligner les 5 composantes de la lecture et de l'écriture

## CONCLUSION

Ces meilleures pratiques conçoivent la formation pour être aussi réussie que possible. Garder à l'esprit le contexte et les principes de l'apprentissage des adultes tout au long du processus aidera à s'assurer que les enseignants sont prêts à utiliser le nouveau matériel dans leur salle de classe une fois la formation terminée. Il est important de se rappeler, cependant, que cela prend du temps : les enseignants ne seront pas en mesure de mettre en œuvre des leçons parfaites dans la première semaine ou même le trimestre. Apprendre et perfectionner de nouvelles pratiques pédagogiques nécessitent un feedback cohérent. Ces bonnes pratiques, résumées dans les notes d'orientation ci-dessus, contribueront grandement à aider les enseignants à tirer le maximum de la formation.

À propos des symboles dans ce guide :



Indique « Alerte rouge » :  
Quelque chose à connaître et à alerter, car c'est un problème courant



Indique « Non négociable » : incontournable

## RESSOURCES

Présentation CIES 2019 Formation des enseignants ou des robots : Résultats inattendus d'une étude sur le développement professionnel des enseignants dans 7 pays : <https://shared.rti.org/content/training-teachers-or-robots-unexpected-findings-7-country-teacher-professional-development>

Darling-Hammond et Richardson sur « Examen de la recherche/Apprentissage des enseignants : ce qui compte ? » : <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb09/vol66/num05/Teacher-Learning@What-Matters%C2%A2.aspx>

Knowles le *Andragogie en action* : *Appliquer les principes modernes de l'apprentissage des adultes*.

Présentation CIES 2019 Petites formations non résidentielles vs grande formation résidentielle : <https://shared.rti.org/author/tiguryera-s>

Webinaire sur la formation continue et le soutien continu des enseignants : <https://www.globalreadingnetwork.net/events/continuous-professional-development-early-grade-reading-programs>

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

### RÉFÉRENCES

- 1 Malcolm S. Knowles, *Andragogie en Action* : Appliquer les Principes Modernes de l'éducation des Adultes (San Francisco : Jossey-Bass, 1984)
- 2 David F. Feldon, « charge cognitive et enseignement en classe : L'épée à double tranchant de l'automatisme », *Psychologue en éducation* 42, non 3/5 décembre 1971): 123-137, DOI : 10.1080/00461520701416173
- 3 Benjamin Piper, Jessica Mejia, Jennifer Spratt, Yasmin Sitabkhan, Kellie Betts, Patience Sowa et Wendi Ralaingita, *T chacun Perfectionnement professionnel dans les pays à revenu faible et intermédiaire : Résultats de l'étude sur les enseignants dans 17 pays examinant les résultats de l'enquête, l'analyse du manuel de formation et les observations de la formation des enseignants* (Research Triangle Park, NC: RTI Press, à paraître).
- 4 Feldon, « Charge Cognitive », 2007.
- 5 Petites formations non résidentielles vs grande formation résidentielle : Résultats de la recherche-action en Ouganda [Présentation CIES 2019] <https://shared.rti.org/content/small-non-residential-trainings-vs-large-residential-training-findings-action-research>



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