



Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports
Direction de la Formation et du Perfectionnement
Direction Départementale de l'Éducation en Artibonite
Appuyés par le Projet d'Éducation Intégrée en Artibonite

L'Équipe-École

PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

MODULE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
A L'INTENTION DES EQUIPES-ECOLES



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international



Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PEIA)

• **PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS DE
L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL**

Module de formation professionnelle à l'intention des équipes-écoles

L'Équipe-École

Élaboré et rédigé par les membres du Service d'appui pédagogique de la
Direction départementale de l'éducation en Artibonite (DDEA) :

**Jean-Félix Norgaisse
Pedro Jean-Baptiste
Joseph Venès**

et par la conseillère pédagogique du
Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PÉIA) :

Concha González

Ce module de formation professionnelle a été financé par
l'Agence canadienne de développement international (ACDI)
© 2005

Avant-propos

Le problème de la formation continue des maîtres a été posé en plusieurs occasions dans les différentes sessions de travail organisées par les responsables du ministère de l'Éducation Nationale en 2001. Une commission a été créée sur ce thème. Elle avait pour mission de définir les grandes orientations, les stratégies et les contenus qui doivent guider les opérateurs dans l'élaboration de modules de formation disciplinaire et professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National d'Éducation et de Formation.

Le plan de formation professionnelle s'étend sur une période de 3 ans avec une durée totale de 150 heures. Au terme de la formation, chaque enseignant recevra un certificat qui sera sanctionné par le ministère selon un processus d'évaluation tel que défini dans le programme cadre.

Le PEIA (Projet d'éducation intégrée en Artibonite) appuie la Direction de la formation et du perfectionnement (DFP) et la Direction départementale de l'éducation en Artibonite (DDEA) en vue d'expérimenter et d'opérationnaliser le plan de formation.

Avant d'aborder la formation disciplinaire, les maîtres et les directeurs doivent maîtriser les contenus de la formation professionnelle

*Nos remerciements vont à tous ceux et à toutes celles
qui ont participé à la production de ce document de formation.*

CAHIER DE FORMATION SUR L'ÉQUIPE-ÉCOLE

SOMMAIRE

Introduction	5
PREMIERE SECTION - CONTENUS ET ACTIVITES	11
Bloc 1 - L'équipe	12
La notion d'équipe	13
Vers une définition	14
Bloc 2 - Équipe de travail et travail en équipe	14
Les avantages du travail en équipe	21
Quelques règles fondamentales	21
Bloc 3 - L'Équipe-École	23
Qu'est-ce que c'est ?	25
Situation actuelle	25
Relations verticales ou horizontales ?	25
Pour quoi ?	28
Bloc 4 - Auto-évaluation et démarche réflexive	33
DEUXIEME SECTION - BOITE À OUTILS DU FORMATEUR	46
La mise en train : Jeu de présentation des participants	47
Le remue-méninges ou «brainstorming »	48
La technique du jeu de tri	49
La présentation ou l'exposé	51
L'étude de cas	52
ANNEXE - FICHE D'ÉVALUATION DE LA SESSION	53

Introduction

Imaginons un instant que l'on voudrait construire une maison. Imaginons que toutes les ressources nécessaires seraient disponibles : ressources humaines, matérielles et financières. Il ne resterait donc plus qu'à démarrer les travaux : stratégies, plan d'action et calendrier d'exécution. Une fois le tout bien planifié, l'équipe du chantier se mettrait à l'œuvre. Si toutes ces conditions sont réunies, on aurait toutes les chances d'avoir une belle maison, bien conçue.

Imaginons au contraire que, suite à une querelle avec le chef de chantier, le maçon ait décidé de boycotter les travaux. On accumulerait alors un retard considérable dans la livraison de l'ouvrage. Donc le maçon est lui aussi important et utile dans l'exécution des travaux.

Imaginons maintenant que, lors du ferrailage, le ferrailleur ait fait remarquer à l'ingénieur que telle partie du béton nécessiterait une poutre, mais que celui-ci aurait fait peu de cas de cette suggestion. Imaginons qu'au bout du compte la toiture s'est écroulée parce que l'ingénieur avait refusé de prendre en considération la remarque du ferrailleur. Une perte énorme, n'est-ce pas, due au refus du chef des travaux d'écouter les autres. C'est sûr que le ferrailleur n'a ni la capacité, ni les aptitudes professionnelles de l'ingénieur, mais un fait est certain, il a de l'expérience, il est de bonne foi et il est très coopératif.

Imaginons enfin que l'ingénieur n'aurait pas rejeté du revers de main les conseils du ferrailleur et qu'il aurait pris le temps de les analyser avec tous les ouvriers qualifiés et spécialisés qui sont sur le chantier. Que serait-il advenu ? On aurait, dans ce cas, une dalle de béton réussie à la satisfaction de toute l'équipe, suite à des accords par consensus, selon des normes explicites.

Voilà une fable qui pourrait être riche en enseignements pour tout le monde. D'aucuns se considèrent comme le centre de l'univers et pensent qu'ils ont la totalité du savoir... et ils risquent en conséquence de faire des dégâts.

C'est pour éviter ce type d'erreur que nous vous invitons à cette session de formation sur l'équipe-école. Il s'agit de faire en sorte que les enseignants et le directeur ne travaillent plus de façon isolée, chacun suivant son propre chemin. Il s'agit de trouver les mécanismes pour que toutes les énergies travaillent dans la même direction et que chacun bénéficie des efforts déployés par les autres. C'est pourquoi le premier pas posé sur le chemin de l'amélioration de la qualité de l'école est celui de la création d'une équipe-école, thème de la première session de formation et de ce premier Cahier de formation destinés à la fois aux enseignants et aux directeurs.

Cette formation vise à vous aider à bien saisir l'importance de construire un espace collectif de travail, de collaboration, de manière à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans vos écoles, et ceci en :

- privilégiant l'intérêt collectif en lieu et place de l'intérêt personnel;
- valorisant votre propre potentiel pour accroître votre efficacité;
- assumant votre responsabilité par rapport aux accords conclus;
- acceptant l'équipe-école comme un moyen de participation.

Nous vous souhaitons bon travail durant cette journée de travail. Nous vous invitons à appliquer dans votre quotidien tout ce que vous allez acquérir durant cette formation de manière à consolider la base de l'édifice du système éducatif haïtien.

Programme indicatif

FORMATION SUR L'ÉQUIPE-ÉCOLE

durée : 1 jour

Compétence à développer par les participants

S'engager dans une démarche individuelle et collective de construction d'un espace collectif de travail et de collaboration, voué à l'amélioration de la qualité de l'école.

Éléments de compétence

- Comprendre les spécificités d'une structure d'équipe;
- Saisir concrètement les avantages de la participation à une équipe de travail;
- Connaître les règles de base du fonctionnement en équipe;
- Transposer dans son milieu professionnel les principes de fonctionnement de l'équipe de travail;
- Adhérer au projet de mise sur pied d'une équipe-école.

Contenus de formation

La notion d'équipe

- Caractéristiques
- Définition

L'équipe de travail

- Équipe de travail et travail en équipe
- Règles fondamentales du travail en équipes
- Avantages du travail en équipes

La notion d'équipe-école

- Description
- Situation actuelle
- L'équipe-école : pourquoi ?
- Nature des relations dans une équipe-école

La session en un coup d'œil

Tableau synoptique du formateur

Thème : L'équipe-école
 Participants : Directeurs et enseignants
 Durée : 1 journée

Compétence visée	Composantes de la compétence
<i>S'engager dans une démarche individuelle et collective de construction d'un espace collectif de travail et de collaboration, voué à l'amélioration de la qualité de l'école.</i>	• Comprendre les spécificités qui caractérisent une équipe; Saisir concrètement les avantages de la participation à une équipe de travail; • Connaître les règles de base du fonctionnement en équipe; • Transposer dans son milieu professionnel les principes de fonctionnement de l'équipe de travail; • Adhérer au projet de mise sur pied d'une équipe-école.

HEURE	BLOCS / ÉLÉMENTS DE CONTENUS	ACTIVITÉS	DURÉE
8 h 30	Accueil des participants		15 minutes
8 h 45	Présentation de la session		15 minutes
9 h 00	Mise en train	« Je présente mon école » (connaissance mutuelle et mise en train)	45 minutes
9 h 45	Bloc 1. Le concept d'équipe	Remue-méninges « Les équipes dans mon milieu » (déclencheur)	15 minutes
10 h 00		Pause-café	15 minutes
10 h 15	Bloc 2 : Équipe de travail et travail d'équipe	« Le jeu des guirlandes » (exploration)	120 minutes
		Travail en sous-groupes • Consignes aux groupes • Consignes aux observateurs • Mise en commun • Rapport des observateurs	(60 min.)
		Travail individuel	(15 min.)
		Plénière	(30 min.)
		Synthèse par le formateur	(15 min.)
12 h 15		Repas	45 minutes
13 h 00	Bloc 3 : L'équipe-école	Étude de cas (exploration)	60 minutes
14 h 00		Présentation (exposé du formateur)	15 minutes
		Compéter les énoncés 1 (structuration))	(facultatif)
		Compéter les énoncés 2 (structuration))	(facultatif)
14 h 15		Jeu de tri sur l'équipe-école (intégration)	40 minutes
14 h 55	Évaluation de la session		05 minutes
15 h 00	Clôture		

Notes personnelles sur le programme, commentaires, etc.

Ce module fait partie du programme cadre pour la formation des agents du fondamental sur les compétences professionnelles. Cela implique que ce thème sera ajouté à votre carnet de formation tout en tenant compte du travail collectif qui sera réalisé par l'équipe-école. Des feuilles de suivi seront élaborées à cet effet selon les caractéristiques de chaque projet.

Organisation du Cahier de formation

Ce Cahier de formation est organisé de la façon suivante :

Une **première section** présente les principaux contenus ainsi que les activités de formation qui vous sont proposées pour découvrir, structurer et intégrer ces contenus.

Dans une **deuxième section**, la Boîte à outils est destinée avant tout au formateur : il y trouvera des fiches sur les différentes techniques d'animation utilisées au cours de cette session. Ce matériel pourrait être intéressant également pour les enseignants et directeurs, sans toutefois être nécessaire à la compréhension des contenus de la présente session.

Avant de commencer la séance de formation, vous trouverez une activité de « mise ne train » qui prépare les participants à mieux s'intégrer au groupe en permettant de briser la glace. Cette activité les aide aussi à mieux se situer par rapport à la démarche d'apprentissage.

En **annexe**, vous trouverez la fiche d'évaluation de la formation.

*Bonne formation et
succès à votre future équipe pédagogique !*

Première section

CONTENUS ET ACTIVITÉS

Bloc 1 - La notion d'équipe

Bloc 2 - Équipe de travail et travail d'équipe

Bloc 3 - L'équipe-école

Bloc 1 L'ÉQUIPE

A ctivité « déclencheur »

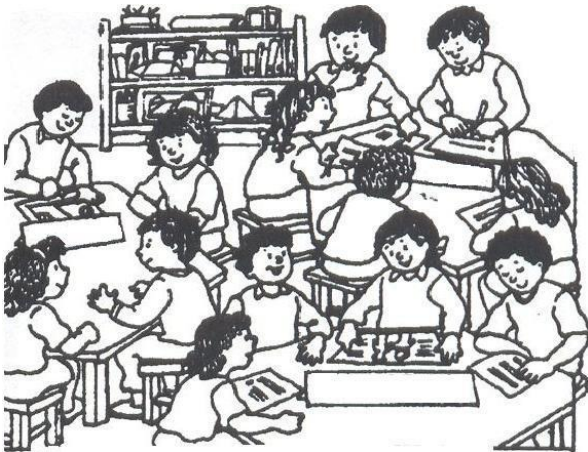
Remue-méninges sur la **notion d'équipe**

Questions à proposer en remue-méninges :

- « Qu'est-ce que c'est une « équipe » pour vous ? »
- « Donnez des exemples d'équipes qui existent dans votre milieu. »

Durée : 15 minutes

Technique : Voir détails de la technique du *remue-méninges* ou « *brainstorming* » dans la section Boîte à outils.



**Contenus à dégager
à travers l'exercice
de synthèse du
remue-méninges**

- Une équipe doit regrouper **un certain nombre de personnes** : seul on n'est pas une équipe, mais à cent personnes, on constitue une foule plutôt qu'une équipe;
- Les membres d'une équipe ont un **intérêt commun** (exemple : aimer jouer au foot) ou une **tâche commune** (exemple : organiser une fête);
- pour réaliser leur activité commune, ils se dotent en général d'une **structure** (exemples : une association, une équipe de sport, un comité organisateur de fête);
- leur projet s'inscrit dans une **durée déterminée** (exemple : la fête est dans 2 mois) et donc dans une **planification** (comment nous organisons-nous pendant ces deux mois ?).

**Une équipe...
... vers une
définition**

Une équipe est un ensemble de personnes qui ont des intérêts communs, qui se dotent d'une structure et d'une organisation déterminée, et qui travaillent en cohésion dans un temps déterminé.

Une équipe n'est pas la simple addition des membres qui la composent.

ÉQUIPE n.f. **1.** Groupe de personnes devant accomplir une tâche commune. *Former une équipe soudée. Travailler en équipe. Esprit d'équipe. Chef d'équipe* – animant une équipe dont les membres collaborent en parfait accord. **2.** Groupe de personnes qui agissent, se distraient ensemble. *C'est une bonne équipe de copains. En voilà une équipe !*

Dictionnaire *Le Robert D'Aujourd'hui*. 1997.

Bloc 2

ÉQUIPE DE TRAVAIL et TRAVAIL EN ÉQUIPE

Une équipe de travail

On peut dire d'une équipe de travail que c'est une équipe dont l'activité ou la tâche commune se rapporte ou se déroule dans le cadre du travail.

Les autres caractéristiques d'une équipe « en général » s'appliquent également à l'équipe de travail, soit un regroupement de personnes :

- qui ont des intérêts communs dans le travail qu'ils accomplissent ensemble;
- qui se dotent d'une structure et d'une organisation déterminées pour accomplir leur activité commune;
- et qui travaillent en cohésion, dans un temps déterminé.

Une équipe de travail est donc une structure qui a la possibilité de s'organiser d'une manière autonome : nous verrons que l'équipe de travail choisit aussi elle-même ses propres règles de fonctionnement.

Le travail en équipe

On vient de voir que l'équipe de travail, c'est une structure. Le travail en équipe par contre, c'est la *façon d'organiser le travail*.

Dans une équipe de travail, on peut réaliser certaines tâches individuellement. Tout n'est pas toujours collectif. Mais il est sûr que dans une équipe de travail, on travaille fréquemment en équipe, on accomplit des tâches collectivement, on prend des décisions ensemble, etc.

Le travail en équipe est un mode d'organisation du travail, auquel on a souvent recours dans une équipe de travail.

A

ctivité d'exploration

Le jeu des guirlandes

Modalités et durées :

- **Travail en groupe** : 60 minutes
- **Travail individuel** : 15 minutes
- **Plénière** : 30 minutes
- **Synthèse** : 15 minutes

Matériel :

- Deux (ou trois) paires de ciseaux;
 - de la colle;
 - du papier blanc;
 - deux (ou trois) séries de crayons de couleurs.
-
-

Compétences visées

Le but de cette activité est de faire découvrir aux participants l'importance du travail en équipe, ainsi que ses avantages.

Au terme de cette activité, les participants seront en mesure de :

- diagnostiquer la capacité à envisager des actions collectives;
- identifier les capacités à mobiliser pour pouvoir diriger des équipes;
- faire l'expérience pratique d'un travail d'équipe.

1. Travail en groupe : 60 minutes

Le travail de groupe - L'animateur forme deux ou trois groupes de travail (chaque groupe devrait comporter environ 15 à 20 personnes).

Dans chaque groupe, il isole un participant, qui aura un rôle d'observateur de son groupe.

Il donne pour commencer la consigne aux groupes.

Consigne au groupe

« Vous avez 30 minutes pour confectionner des guirlandes avec le matériel que vous avez et selon le modèle que vous voudrez. Le groupe qui produit la plus longue guirlande aura gagné. Allez ! Tout le monde au travail, bonne chance, bonne exposition. »

Les observateurs - Une fois que les groupes sont au travail, l'animateur explique aux observateurs leur rôle : chacun d'eux devient observateur des autres membres de son groupe, sans que ceux-ci soient au courant. Il doit observer comment le groupe s'organise pour réaliser son travail, si les membres travaillent individuellement, s'ils se mettent d'accord, s'il y a des leaders, s'il y a des rivalités, comment se résolvent les conflits, etc. Une feuille d'observation est distribuée aux observateurs pour faciliter leur travail.

Consigne aux observateurs

« Vous devez observer et noter sur votre feuille, sans rien dire, les relations des participants : s'il y a des leaders, quelle est la répartition des tâches, les intérêts de chaque participant, la participation de chacun, etc. »

Feuille de l'observateur

(Cochez la réponse oui ou non selon vos observations)

1. Y a-t-il un leader dans le groupe ? oui ☐ non ☐

2. Quel a été le travail réalisé par le leader ?

a) Donner les consignes oui ☐ non ☐

b) Donner les ordres oui ☐ non ☐

c) Répartir le travail à réaliser oui ☐ non ☐

d) Imposer ses lois aux membres du groupe oui ☐ non ☐

3. Est-ce que les participants ont manifesté
de l'intérêt pour le travail ?

oui ☐ non ☐

4. Combien de participants ont participé activement
au travail qui se fait dans le groupe ? _____

Autres observations :

La mise en commun (10 minutes par groupe)

Chaque groupe expose sa production, expliquant la manière de travailler, les problèmes rencontrés, les solutions trouvées et les consignes sur la partie gauche du tableau de conférence ou du tableau noir. L'animateur doit faire ressortir certaines attitudes et relations observées dans le groupe :

Questions à faire dégager par l'animateur

- 1) Le groupe a-t-il été dominé par une personne ?
- 2) Le groupe a-t-il discuté suffisamment ?
- 3) La plupart des personnes ont-elles participé aux discussions ?
- 4) Les décisions prises ont-elles été acceptées par tous les membres du groupe ?
- 5) Chaque participant a-t-il eu la possibilité de s'exprimer ?
- 6) Y a-t-il eu des phénomènes de leadership, de conflit ou de regroupement à l'intérieur du groupe ?

Les observations

Ensuite, chaque observateur rapporte sur la partie droite du tableau tout ce qu'il a pu observer dans le fonctionnement de son groupe.

2. Travail individuel : 15 minutes

L'activité sur le jeu des guirlandes vise à faire comprendre aux participants l'importance de travail en équipe, mais également à découvrir certaines règles de son fonctionnement. Il s'agit entre autres d'apprendre à identifier les capacités à mettre en pratique pour pouvoir diriger les groupes, d'apprendre à analyser la capacité des participants à envisager des actions collectives, etc.

Dans un deuxième temps, l'animateur invite chacun des participants à une démarche d'analyse et d'évaluation individuelle : il demande à chacun des participants de répondre aux questions qui suivent.

Consigne

Lisez puis répondez individuellement aux questions suivantes d'après l'expérience de travail de groupe que vous venez de vivre.

?	1. Quelles relations les participants du groupe ont-ils établies entre eux pour réaliser cette activité ?

?	2. Quand et comment le groupe s'est-il organisé pour la répartition des tâches ?

?	3. Les objectifs individuels ont-ils coïncidé avec les objectifs du groupe ?

3. Plénière (30 minutes)

L'animateur

recueille

les notes et répartit les réponses obtenues selon les catégories suivantes :

Les relations de leadership	Délégation et/ou centralisation des tâches	Travail en équipe ou travail individuel	Objectifs individuels et/ou collectifs

4. Synthèse (15 minutes)

L'animateur fait la synthèse des discussions en soulignant les conditions essentielles d'un bon travail d'équipe,

Éléments pour la synthèse

Une équipe n'est pas la simple addition des membres qui la composent. Les équipes sont des structures avec des possibilités de s'organiser d'une manière autonome.

Pour qu'une équipe de travail soit fonctionnelle, il est important :

- de définir clairement les objectifs;
- d'avoir des normes explicites;
- de définir les caractéristiques de la communication;
- de développer des attitudes positives;
- d'arriver à des accords par consensus.

En conclusion

Les avantages du travail d'équipe

Dans la majorité des cas, le groupe obtient des résultats meilleurs que ceux des personnes qui le composent. Ceci est dû à l'élimination des erreurs par l'échange des connaissances entre participants et à la créativité de groupe qui trouve une façon originale d'utiliser certains éléments.

On observera que le résultat collectif est corrélativement meilleur lorsque le mode de décision permet l'utilisation de toutes les ressources du groupe. En ce sens, le mode de décision consensuel, par exemple, donne de meilleurs résultats dans l'ensemble que le mode de décision à la majorité.

Règles fondamentales du travail en équipe

Éviter d'imposer violemment son avis. Présenter son point de vue de manière aussi logique et lucide que possible, mais écouter attentivement les réactions des autres participants et les reformuler avant d'insister sur sa propre position.

Si la discussion semble engagée dans une impasse, éviter de privilégier les points de vue majoritaires et s'attacher à chercher la solution la plus acceptable pour tous les participants.

Ne pas occulter une divergence sous le simple prétexte d'éviter un conflit et de sauvegarder un climat harmonieux. Se méfier des accords superficiels obtenus trop vite et trop facilement. Peser les arguments et s'assurer que la décision est acceptée par tous pour des raisons fondamentalement similaires ou complémentaires. Ne soutenir que les positions qui reposent sur des bases à la fois logiques et objectives.

Éviter les formules toutes faites de résolution de conflits, telles que la loi de la majorité, le hasard ou l'échange de concessions. Si un membre opposant finit par céder sur un point, ne pas considérer qu'il est indispensable de le récompenser en lui cédant un autre point.

Le travail en équipe

Description de la modalité de travail

Avantages et inconvénients

Description

Il consiste à réunir des petits groupes pour réaliser une tâche précise dans un temps déterminé.

Le travail en équipe donne aux apprenants un grand contrôle sur la situation. Cette formule est basée sur les relations entre les individus à l'intérieur de chaque équipe mais n'exploite pas le grand groupe.

Quelques avantages

Il met l'apprenant en contact direct avec ses pairs et favorise un échange enrichissant de connaissances et d'expériences avec eux; il permet aux apprenants de créer des liens qui ont un impact positif sur l'atmosphère général du groupe; il responsabilise les apprenants et contribue ainsi à développer leur esprit d'initiative et leur autonomie au travail.

Quelques limites

Il est susceptible d'engendrer de la frustration chez certains apprenants lors de la formation des équipes; il peut poser certains problèmes d'aménagement des lieux; il peut créer des problèmes liés à l'utilisation du matériel, tels que les coûts ou la rotation.

Bloc 3

L'ÉQUIPE-ÉCOLE

Dans ce dernier bloc du module, nous découvrirons comment les caractéristiques de l'équipe et du travail d'équipe s'appliquent dans le contexte spécifique de l'école.

- Qu'est-ce qu'une équipe-école ?
- Qui en fait partie ?
- Quel type de relation se noue entre les membres d'une équipe-école ?
- Pourquoi mettre en place une équipe-école ?
- Comment faire en sorte que l'équipe-école soit une structure efficace, agréable et stimulante.

Activité « déclencheur »

Mise en situation - Étude de cas

Le directeur entre dans la classe sans s'annoncer. Il demande le cahier de préparation de l'enseignant, l'examine et le marque avec un stylo rouge. Il corrige l'instituteur à haute voix devant tous les élèves en lui faisant injonction des corrections à apporter. En même temps, il parle avec l'instituteur de ce qu'il pense des élèves en général sans tenir compte d'eux. À aucun moment le directeur ne pose de questions à l'instituteur pour se renseigner sur sa manière de travailler, sur ses problèmes, ses soucis.

Le directeur se plaint que l'instituteur est souvent en retard et souvent absent.

Modalités de travail :

- Travail en groupes : 30 minutes
 - Présentation des réponses : 25 minutes (5 minutes par groupe)
 - Synthèse par l'animateur : 5 minutes
-
-

Consigne

Énumérez le maximum de comportements qui montrent que le directeur ne forme pas une équipe de travail avec son enseignant.

Pour chacun d'eux, imaginez ce que serait le comportement du directeur s'il travaillait en équipe.

Comportements non conformes avec le travail d'équipe	Comportements alternatifs, conformes avec le travail d'équipe

L'équipe-école

Qu'est-ce que c'est ?

L'équipe-école, comme son nom l'indique, c'est tout simplement une équipe de travail dans le cadre de l'école : ce sont différents membres du personnel de l'école qui se mettent ensemble pour constituer une équipe de travail. On parle aussi parfois « d'équipe pédagogique ». Le mot le plus important est celui d'*équipe*.

Dans nos écoles, l'équipe-école est composée du directeur et des enseignants. Parfois, par exemple dans les lycées, des personnes de l'administration s'ajoutent à l'équipe-école.

Situation actuelle

L'équipe-école existe-t-elle dans nos écoles ? On en a, certes, les éléments : le directeur et les enseignants. Mais très souvent ces éléments ne sont pas réunis dans une relation d'équipe.

Très souvent les intérêts des enseignants sont très éloignés de ceux de l'école. Ils n'ont pas le sentiment que leur école leur appartient. Ils n'ont pas le sentiment qu'ils constituent un facteur important de la réussite ou de l'échec de l'école, qu'ils en sont responsables.

Au mieux, les enseignants se sentent responsables de la réussite des élèves de leur classe. Car ils ont l'impression qu'ils ont quelque chose à voir dans la réussite ou l'échec de leurs élèves : s'ils sont de bons enseignants, les élèves auront plus de chance de réussir.

Mais très rarement ils se sentent concernés par l'école dans sa globalité. C'est normal car ils ne sont pas consultés, ils ne sont pas réellement impliqués dans les décisions de l'école et ne participent pas réellement aux affaires de l'école. Souvent, ils n'ont pas de place à l'école, à part dans leur classe où ils sont rois et maîtres.

De son côté, le directeur prend l'essentiel des décisions seul. Il se sent souvent isolé, le seul responsable, le seul que l'avenir de l'école préoccupe.

Tout cela contribue à faire de l'école un lieu sans ancrage, isolé et fermé sur lui-même.

Relations verticales ou horizontales

Dans ce cas de figure, qui est encore la norme dans nos écoles, nous sommes dans une organisation basée sur des relations « verticales », où le pouvoir est concentré au sommet entre les mains

du directeur, où les enseignants n'ont pas de relations entre eux.

À l'opposé, pour mettre en place une équipe-école il faut tenter d'établir des relations « **horizontales** », une organisation du travail qui favorise la participation de tous aux décisions, la coopération et la collaboration de tous, à la réussite de l'école dans sa globalité.

Le partage des responsabilités, ainsi que la prise de décision et l'aide mutuelle entre le directeur et les enseignants est la base des relations plus horizontales. Cela favorise une meilleure entente entre les deux groupes, comme en témoignent les deux témoignages qui suivent.

Témoignage d'un enseignant

« Dans mon école, il y a une équipe-école fonctionnelle. Nous tous, enseignants et directeur, partageons la même vision de l'école. Nous savons que pour la réussite d'une école de qualité, le travail en équipe est primordial.

Nous avons appris l'importance du dialogue, du consensus pour arriver aux accords. Nous travaillons en comité. Je sais que le directeur est le leader du groupe, mais j'ai bien compris aussi que mon rôle comme enseignant est très important, et que mon opinion compte.

Mon travail est plus gratifiant et je sens qu'il y a eu une revalorisation de ma fonction d'enseignant. Même les élèves me regardent différemment. »

Témoignage d'une directrice d'école

« Je suis une directrice d'école. Tout en étant la responsable et le chef de mon école, je donne de plus en plus de responsabilités aux enseignants. Avec cette idée d'équipe-école, je sens que nous tous, nous travaillons mieux.

Les enseignants participent maintenant à beaucoup d'activités. Ils ont commencé à s'organiser en comités en vue d'améliorer l'école. Par exemple, maintenant il y a un comité de récréation, un comité de discipline et un comité des fêtes. Les enseignants et les élèves sont plus contents et j'ai plus de temps pour mon travail administratif, plus de temps pour superviser en classe, et plus de temps à consacrer aux parents.

L'entraide et la collaboration, ainsi que le respect mutuel sont très importants. J'ai bien compris que partager le pouvoir pour créer une équipe-école fonctionnelle est l'élément de base pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement. »

Comme on le constate à la lumière de ces deux témoignages, la mise en place d'une équipe-école et de relations de travail plus horizontales implique des changements profonds, car ils touchent des habitudes et des comportements ancrés en nous depuis l'enfance.

Aussi, la mise en place d'une équipe-école est un processus qui prend du temps et qui exige l'engagement de chacun.

Pour quoi ?

On a vu les avantages indéniables que peut représenter le travail en équipe en termes de qualité des résultats, de richesse de l'innovation, etc. Ceci est également vrai dans le cadre de l'école, et donc en ce qui a trait à l'équipe-école et à l'amélioration de la qualité de l'école.

Pour terminer, nous pouvons maintenant comprendre et faire la synthèse des raisons qui motivent la mise en place d'une structure d'équipe au sein de l'école, la mise sur pied de votre « équipe-école ».

- Parce que...***
- L'équipe-école favorise les échanges et l'entraide entre les enseignants et le directeur.
 - L'équipe-école permet une meilleure utilisation des ressources humaines existantes.
 - L'équipe-école permet une division du travail plus démocratique à l'intérieur de l'école.
 - L'équipe-école facilite la transmission des valeurs que prône la Constitution : le respect des droits et des idées de l'autre.

Ainsi, l'école peut servir de base à l'apprentissage d'une participation plus démocratique, puisqu'elle représente la société en miniature. Les résultats sont meilleurs, parce que tout le monde sait où l'on veut aller et chacun sait quel rôle il peut jouer pour atteindre cet objectif.

A ctivité de structuration (facultatif)

Élaboration d'un énoncé sur l'importance du travail en équipe.

Modalités :

- Travail de groupe
 - 10 minutes
-
-

Consigne

Utilisez les mots proposés pour compléter l'énoncé.

Mots à utiliser :

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| - les enseignants et directeurs | - actions collectives |
| - le travail en équipe | - groupe de travail |
| - les capacités | - participant |
| - l'élément de base | - les groupes |
| - les enseignants | |

?

À COMPLÉTER

_____ est extrêmement important quel que soit le travail qu'on veut réaliser.

Il permet d'apprendre à distinguer _____ à mettre en pratique pour pouvoir diriger _____ et apprendre à analyser la capacité de chaque _____ à envisager des _____ Pour _____ il constitue _____ de l'amélioration de l'enseignement. C'est en vertu de ce principe que _____ d'une école forment un _____.

Compléter les énoncés suivants :

Quand on parle de l'équipe-école, on doit voir le _____

et tous _____ de l'école.

Il est essentiel d'intégrer dans l'organisation de _____ et dans la prise de décision tous les _____ de l'école.

Notes personnelles sur le programme, commentaires, etc.

A

ctivité d'intégration

Jeu de tri - Compréhension de l'équipe-école

Modalités :

- **Jeu de tri** (voir section Boîte à outils) ou **plénière**
 - 40 minutes (avec mise en commun)
-
-

Liste des énoncés sur la compréhension de l'équipe-école	Équipe-école Participation collective, relations horizontales	Action individuelle, relations verticales
Le directeur établit des relations horizontales avec les enseignants.		
Le directeur encourage les enseignants à participer aux séances de formation.		
L'enseignant fait son propre emploi du temps sans consulter les enseignants.		
Après la récréation, les enseignants continuent à parler entre eux dans la cour de l'école.		
Tous les enseignants participent à l'amélioration de l'école.		
Le directeur ne fait pas circuler à l'école certaines informations.		
La marche d'une école dépend de l'engagement de chacun.		
Les enseignants s'organisent en comité pour le bon fonctionnement de l'école.		
Le directeur confie des responsabilités aux enseignants.		
Le directeur et les enseignants s'entraident.		
Le directeur planifie des séances de formation continue à l'intention des enseignants.		
Les enseignants dérangent leurs collègues sans motif valable pendant les heures de classe.		

A

ctivité d'intégration

Jeu de tri - Compréhension de l'équipe-école

(solutionnaire)

Liste des énoncés sur la compréhension de l'équipe-école	Équipe-école Participation collective, relations horizontales	Action individuelle, relations verticales
Le directeur établit des relations horizontales avec les enseignants.	x	
Le directeur encourage les enseignants à participer aux séances de formation.	x	
L'enseignant fait son propre emploi du temps sans consulter les enseignants.		x
Après la récréation, les enseignants continuent à parler entre eux dans la cour de l'école.		x
Tous les enseignants participent à l'amélioration de l'école.	x	
Le directeur ne fait pas circuler à l'école certaines informations.		x
La marche d'une école dépend de l'engagement de chacun.	x	
Les enseignants s'organisent en comité pour le bon fonctionnement de l'école.	x	
Le directeur confie des responsabilités aux enseignants.	x	
Le directeur et les enseignants s'entraident.	x	
Le directeur planifie des séances de formation continue à l'intention des enseignants.		x
Les enseignants dérangent leurs collègues sans motif valable pendant les heures de classe.		x

Bloc 4 Auto-évaluation et démarche réflexive

Consolidation post-formation

En route vers l'implantation des changements

La mise sur pied d'une équipe-école en milieu de travail ne se fait pas du jour au lendemain. Changer ses comportements et ses habitudes est un travail de longue haleine, Mais on peut commencer par de petites choses.

Une première activité de mise en train / mise en commun

Ainsi, une première activité que pourrait se donner l'équipe-école, c'est de se réunir quelques temps après la session de formation pour voir et mettre en commun ce que chacun a compris et retenu comme essentiel sur l'équipe-école et ses caractéristiques. Cela permettra d'enrichir et d'élargir l'image que chacun s'est forgé sur l'équipe-école et de bâtir progressivement une vision commune de la nouvelle équipe de travail et de son fonctionnement idéal.

Créer la structure formelle

On peut ensuite décider de créer la structure formelle de l'équipe-école, notamment en se donnant quelques règles de fonctionnement de base et en pourvoyant les deux principaux postes à combler : animateur et secrétaire / rapporteur.

Le fait de pourvoir ces deux postes constitue un premier exercice pratique significatif pour la nouvelle équipe de travail : est-ce que c'est le directeur qui va désigner les deux responsables, ou va-t-il soumettre à l'équipe une proposition pour discussion ? Va-t-on privilégier le volontariat, l'élection, la décision collective consensuelle, etc.

La mise en œuvre de l'équipe-école dans l'action

C'est dans l'action concrète que va pouvoir réellement se mettre en place et s'incarner l'équipe-école : en particulier à travers la réalisation du projet pédagogique d'école, qui représente en quelque sorte la raison d'être et l'aboutissement de tout le processus.

D'ici là, il sera possible d'implanter de petits changements progressifs dans les relations entre les membres de l'équipe-école, et donc de se familiariser tranquillement avec ces nouvelles façons de faire, avec ces nouveaux types de relations qui s'instaurent. Ainsi pourra s'instaurer progressivement un climat de coopération et de confiance mutuelle entre les différents membres de l'équipe-école :

- discutez avec vos collègues des difficultés que vous rencontrez en classe;
- faites part à vos collègues des solutions que vous expérimentez;
- partagez avec vos collègues vos succès, mais aussi vos échecs, vos certitudes, vos doutes;
- et surtout, commencez à considérer votre directeur comme un collègue; et réciproquement, si vous êtes directeur ou directrice, considérez les enseignants de votre école comme vos collègues et alliés.

Vous pourrez alors commencer à réfléchir collectivement sur ce que représenterait pour vous construire une « école de qualité ». Un module de formation vous appuiera dans ce questionnement : le module « **Construire une école de qualité** »

Les premiers mandats formels de l'équipe-école

Une fois ce climat de confiance et de solidarité installé - même timidement - l'équipe-école pourra se lancer dans son premier mandat formel : le *diagnostic pédagogique de l'école*, qui se fera sur un mode participatif.

À travers ce diagnostic, sera identifiée la « situation-problème » à laquelle le projet pédagogique viendra tenter d'apporter des solutions : quels sont les problèmes les plus importants à régler pour contribuer à améliorer la qualité de notre école ?

Cela fera l'objet du prochain module de formation destiné aux enseignants et aux directeurs : le « **Diagnostic participatif** ».

Ceci étant réalisé, l'équipe-école pourra alors se lancer dans la planification puis la réalisation de son premier **Projet pédagogique d'école**.

Quelques outils pour soutenir les changements

La démarche réflexive

Les membres de l'équipe-école auront tout avantage à développer une « démarche réflexive ». Développer une démarche réflexive, cela signifie de prendre l'habitude de s'analyser, de réfléchir sur son propre fonctionnement, sur ses pratiques et ses comportements, aussi bien collectifs qu'individuels.

En pratiquant une telle démarche réflexive, on se connaît mieux, on comprend dans quelles conditions on est capable de changer et d'avancer, et dans quelles conditions on développe au contraire des facteurs de blocage.

La démarche réflexive est fortement conseillée dans tout projet de perfectionnement professionnel, de formation continue, d'apprentissage, etc.

Ici, les membres des équipes-écoles sont invités à mener cette démarche réflexive sur la question de l'équipe de travail qu'ils sont en train de mettre sur pied dans leur école. Quelques outils pour appuyer la démarche sont proposés ci-dessous. Ils visent aussi bien :

- chacun des membres de l'équipe-école : il s'agit ici d'une réflexion individuelle;
- l'équipe-école en tant que collectif, qui analyse son propre fonctionnement en tant qu'équipe.

Dans les deux cas, des questionnaires ou **grilles d'autoévaluation** vous sont tout d'abord proposées. Ces grilles d'autoévaluation aident à prendre conscience de sa vision et de son comportement individuels par rapport à une équipe de travail, ou encore de sa performance en tant qu'équipe de travail.

Par ailleurs le canevas d'un **journal de bord** individuel et collectif est également présenté.

Bien que ces pratiques ne vous soient peut-être pas familières, vous verrez à quel point la démarche réflexive, menée individuellement ou collectivement, pourra vous soutenir dans votre formation et surtout pour réussir à intégrer les nouvelles connaissances dans votre pratique professionnelle quotidienne.

A

ctivité de consolidation

Questionnaire sur vos comportements et vos méthodes de travail au sein d'une d'équipe*

Modalités : Travail individuel autonome

Échelle :

- 4. Entièrement conforme à ma façon de penser ou de faire
- 3. Conforme à ma façon de penser ou de faire
- 2. Non conforme à m façon de penser ou de faire
- 1. Pas du tout conforme à ma façon de penser ou de faire
- 0. Incapable de répondre

I Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre réponse.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dans mon équipe de travail, je m'efforce le plus possible de jouer des rôles d'émetteur et de récepteur. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2. Au départ, en tant que membre d'une équipe de travail, j'exige que les objectifs de l'équipe soient clairs. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3. En tant que membre d'une équipe de travail, j'exige que l'on se partage adéquatement et équitablement les tâches. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 4. En tant que membre d'une équipe de travail, j'exige que l'on mette en place des mécanismes de coordination du travail effectué | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 5. En tant que membre d'une équipe de travail, je m'efforce d'établir graduellement, mais rapidement aussi, les normes régissant le travail d'équipe. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 6. Au sein d'une équipe de travail, j'accepte volontiers de jouer, quand c'est mon tour, le rôle de rapporteur. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 7. Au sein d'une équipe de travail, j'accepte volontiers de jouer à mon tour le rôle d'animateur. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 8. Dans une équipe de travail, je m'efforce d'éviter si possible les conflits, et de les résoudre, lorsqu'ils surviennent. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 9. À la fin d'un travail d'équipe, je demande que l'on procède en équipe à une évaluation de nos façons de faire et de nos performances. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

II Veuillez faire le total de vos réponses.

* Tiré et adapté de Bertrand et Azrour [2002]

III Interprétation des résultats.

- Si vous avez obtenu 27 points et plus, vous avez déjà une bonne connaissance et une bonne capacité de travailler en équipe. Néanmoins, ce module peut vous aider à vous améliorer.
- Si vous avez obtenu plus de 15 points et moins de 27 points, ce module pourra vous aider à modifier certains de vos comportements et certaines de vos façons de travailler en équipe.
- Enfin, si vous avez obtenu 15 points ou moins, vous avez une difficulté évidente à travailler en équipe. Ce module devrait alors vous aider à acquérir cette habilité de base essentielle au succès de vos études et de votre vie professionnelle.

Grille rapide d'auto-évaluation

Cette seconde grille, simplifiée, peut être utilisée et remplie après chaque activité d'équipe que vous aurez menée, notamment dans le cadre de l'équipe-école. Cela vous aidera à prendre l'habitude de réfléchir à votre comportement en équipe et à pouvoir l'améliorer constamment.

À propos de chaque énoncé, dans les tableaux qui suivent, encerclez votre degré d'autoévaluation en utilisant l'échelle suivante : 5 = Excellent 4 = Très bien 3 = Bien 2 = Passable 1 = Faible

AU SUJET DU TRAVAIL D'ÉQUIPE	Degré d'auto-évaluation du participant				
J'ai collaboré activement à la productivité de l'équipe.	5	4	3	2	1
J'ai pris en compte les points de vue des autres membres de l'équipe au cours des échanges.	5	4	3	2	1
J'ai partagé mes idées au cours des échanges au sein de mon équipe.	5	4	3	2	1
J'ai appris sur le travail d'équipe avec l'utilisation de formules coopératives	5	4	3	2	1
De façon générale...					
Ce que je compte maintenir comme contributions au sein d'une équipe de travail :	Ce que je compte améliorer en tant que membre d'une équipe de travail :				

A

ctivité de consolidation

GRILLE D'AUTO-EVALUATION D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL *

Modalités : Travail collectif autonome (par l'équipe-école)

À remplir après une première activité formelle ou un premier projet réalisé par l'équipe-école

TITRE DE L'ACTIVITÉ / DU PROJET : _____

A. PARTIE DIAGNOSTIQUE

Échelle 4	3	2	1	0
Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Entièrement en désaccord	Ne s'applique pas

1. Aspects généraux

1.1 L'équipe comprenait le nombre de personnes requis pour mener à bien le travail demandé.	4	3	2	1	0
1.2 L'équipe a été productive.	4	3	2	1	0
1.3 L'équipe a été efficiente.	4	3	2	1	0
1.4 L'équipe a globalement bien fonctionné.	4	3	2	1	0
1.5 L'équipe a su globalement bien gérer son temps.	4	3	2	1	0
1.6 La motivation de tous les membres de l'équipe a été à peu près égale.	4	3	2	1	0
1.7 L'apport à la production du travail d'équipe a été à peu près égal pour tous les membres de l'équipe.	4	3	2	1	0

* Tiré et adapté de Bertrand et Azrour [2002]

2. Aspects particuliers

2.1 Quels sont les mandats spécifiques de cette équipe?

2.2 Quels objectifs cette équipe a-t-elle privilégié?

- L'efficience de l'équipe?
- L'apprentissage de tous les membres de l'équipe?
- L'équité dans la répartition de la tâche de travail?

2.3 À quels mécanismes de division du travail cette équipe a-t-elle principalement fait appel?

2.4 À quels mécanismes de coordination du travail cette équipe a-t-elle principalement fait appel?

2.5 Quels normes ou critères de fonctionnement cette équipe s'est-elle donnés?

B. PARTIE PRESCRIPTIVE

3.1 Souhaitez-vous maintenir ou abolir le principe du travail par équipe-école? Dans l'un ou l'autre des deux cas, justifiez votre réponse.

3.2 Si vous souhaitez maintenir votre équipe, quelles mesures concrètes avez-vous décidé de prendre pour améliorer son fonctionnement?

- A.

- B.

- C.

- D.

3.3 Si vous deviez conseiller des collègues pour la mise en place de leur première équipe-école, quelles règles de fonctionnement leur recommanderiez-vous? Quels autres conseils leur prodigueriez-vous?

Le journal de bord

Le **journal de bord** est un outil qui permet de pratiquer systématiquement une démarche réflexive. Ce journal n'est pas un agenda, ni une liste des activités quotidiennes. C'est un carnet dans lequel on décrit nos expériences pratiques de façon réflexive.

Le journal de bord a de nombreux avantages pour le suivi de sa propre pratique professionnelle. Il permet de :

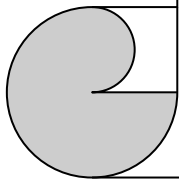
- prendre le temps de ralentir et de penser;
- procéder au traitement de nos nombreuses expériences d'apprentissage;
- saisir des idées importantes que l'on oublierait autrement;
- consigner par écrit le développement de nos croyances et de nos valeurs au sujet de l'éducation;
- enregistrer nos succès, nos sources d'inspirations et de fierté.

Mon évolution comme membre d'une équipe de travail

**Événement ou
activité**

Mes points forts

Mes points faibles



L'évolution de mon équipe de travail

**Événement ou
activité**

Points forts

Points faibles

En conclusion

Ainsi se termine cette première exploration du travail d'équipe appliqué à votre milieu professionnel : l'école. Après cette première sensibilisation, qui reste un peu théorique, le principal reste à faire : intégrer progressivement ces principes et ces valeurs dans la pratique quotidienne.

Dans votre pratique professionnelle, il serait sage d'être le plus possible à l'écoute des autres en prônant le dialogue et la tolérance. Plus précisément, il serait souhaitable que vous vous constituiez en équipe-école en mettant en œuvre un mécanisme de gestion participative et consensuelle.

Il en résultera une synergie, une force attractive entre les différentes ressources humaines qui contribuera à remembrer le système éducatif. L'équipe-école, une fois mise en place, pourra se fixer des objectifs et se donner des intérêts communs dans un élan parfait de cohésion et de respect mutuel.

Nous vous proposons maintenant de vous associer davantage en fortifiant l'équipe-école en vue d'arriver à améliorer la qualité de l'enseignement. En favorisant les échanges et l'entraide, cette relation horizontale facilitera la transmission des valeurs que prône la Constitution : le respect des droits et des idées de l'autre.

Deuxième section

BOÎTE à OUTILS DU FORMATEUR

FICHES SUR LES TECHNIQUES D'ANIMATION UTILISEES POUR CETTE SESSION

L'activité de mise en train : « *Présentons notre école* »

Le remue-méninges

Le jeu de tri

La présentation ou l'exposé

L'étude de cas

Activité de mise en train

Les activités de mise en train sont des méthodes pour ouvrir la séance de formation ou la séquence d'apprentissage. Elles préparent les participants à la formation et les aident à se situer par rapport à la démarche d'apprentissage. En outre, elles permettent de briser la glace, ce qui facilitera les interactions éventuelles.

JEU DE PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

1. Travail en groupe : 20 minutes.

Consigne : Les participants se regroupent par école. Chaque groupe prépare une affiche présentant :

- 1) une image ou un dessin représentant symboliquement l'école (animal, fleur, forme, etc.);
- 2) les noms des enseignants et du directeur de l'école;
- 3) une chose qu'ils attendent de la formation;
- 4) une crainte qu'ils ressentent par rapport à la formation;
- 5) une norme à respecter pour le travail de la journée et à présenter en plénière.

Le formateur explique la consigne en donnant un exemple de logo, un exemple d'attente et un de crainte qu'il éprouve lui-même, et en donnant l'exemple d'une norme telle que « respecter les autres, être à l'heure », etc. Le conseiller vérifie que tous les groupes ont compris la consigne.

2. Mise en commun : 25 minutes.

Consigne : Le rapporteur présente l'école, l'équipe et son affiche. Durée : 5 minutes par école. Le conseiller s'assure que les horaires sont respectés et colle les affiche au mur après chaque présentation. Le conseiller résume les attentes et les craintes sur un tableau de conférence et **les normes** sur un autre tableau. A la fin de l'activité les deux tableaux de conférence sont aussi collés au mur.

Matériel :

- ♦ 2 à 3 tableaux de conférence
- ♦ 2 à 3 marqueurs par école

LE REMUE-MÉNINGES OU « BRAINSTORMING »

Définition

La technique du remue-méninges combine questions du formateur et réponses des participants et participantes. Elle vise à générer le plus grand nombre d'idées ou de solutions à un problème, dans un esprit de créativité.

Erreur ! Signet non défini.ÉTAPES	RÈGLES
1. Tous les participants énumèrent toutes les idées qui leur viennent à l'esprit sur le sujet ou sur la question posée, même les plus farfelues. 2. Une fois toutes les idées émises, on procède à une analyse et à une évaluation de celles-ci. 3. On dresse la liste des idées dans un ordre de priorité ou de logique. 4. Le formateur présente en synthèse le résultat des discussions.	• Chacun doit s'exprimer librement • Aucune critique n'est permise • On peut reprendre une idée déjà exprimée pour l'exprimer différemment. • Le maximum d'idées possible doit être généré. • Le formateur ou le secrétaire d'atelier note toutes les idées émises telles quelles.

LA TECHNIQUE DU « JEU DE TRI »

Définition

Le jeu de tri est une technique pour faire discuter des groupes sur un sujet qui a déjà été traité. Il consiste à classer des énoncés selon deux catégories (exemple : oui/non, vrai /faux) ou plus.

ÉTAPES

0. Préparation préalable (formateur)

Le formateur prépare à l'avance un jeu de fiches pour chaque équipe.

Dans chaque jeu de fiches, les énoncés à classer sont recopiés : un énoncé par fiche.

Le formateur donne une couleur différente à chaque jeu de fiches afin de pouvoir différencier les équipes par la suite.

Il met deux grands tableaux de conférence au mur ;

- un intitulé : « équipe-école, participation collective, relations horizontales » ;
- l'autre : « action individuelle, relations verticales »

1. Organisation des groupes - Le formateur demande aux participants de se séparer par groupes d'une même école et donne à chaque équipe un jeu de fiches d'une couleur différente. (les énoncés sont les mêmes pour tous les groupes)

2. Travail en groupe (20 minutes) - Chaque groupe discute pour arriver à un consensus sur le tri des énoncés. Ils doivent coller chaque fiche/énoncé sur un des deux tableaux de conférence, dans une ou l'autre des catégories. Avant de commencer le travail, le groupe choisit un représentant comme porte-parole (c'est lui qui va coller les réponses choisies par consensus sur les tableaux.)

3. Analyse (5 minutes) - Une fois que toutes les questions sont collées, le formateur laisse 5 minutes pour regarder où sont placées et il donne la parole à chaque reporteur pour justifier le choix du groupe.

4. Plénière - En plénière, le formateur dirige la discussion afin d'arriver à un accord avec tous les participants.

AVANTAGES	LIMITES
✓ Souligne ou renforce une information déjà transmise. ✓ Permet de synthétiser, abréger, résumer. ✓ Clarifie les malentendus ou les incompréhensions. ✓ Encourage l'échange et le partage des points de vue. ✓ Amène chacun à s'impliquer, à participer. ✓ Souligne et renforce les points saillants. ✓ Engage les participants à réfléchir tout en les guidant. ✓ Développe la confiance des apprenants et la capacité de participer. ✓ Favorise l'engagement des participants. ✓ Stimule la capacité de raisonner	✓ La technique des cartes exige un bon contrôle pour ne pas laisser le groupe s'écarter du sujet. ✓ Exige une bonne expérience pour bien animer le groupe. ✓ Exige du temps.

Conseils à l'animateur pour l'encadrement du jeu de tri :

1. Diriger l'apprentissage

- ✓ Orientez les participants tout au long de la discussion.
- ✓ Assurez un équilibre de participation.
- ✓ Donnez la parole à chaque responsable du groupe
- ✓ Accueillez **toutes** les idées (n'en rejeter aucune).
- ✓ Sachez écouter, encourager et reformuler.
- ✓ Faites régulièrement le point sur ce qui a été dit.

2. Superviser le déroulement

- ✓ Supervisez le déroulement des groupes; circulez entre les équipes pour vous assurer que toutes progressent bien.
- ✓ Intervenez pour aider une équipe qui en aura besoin

3. Conclure

- ✓ **Résumez** - À la fin du jeu de tri, récapitulez les aspects importants en rappelant leur importance pour les participants.
- ✓ **Relancez**
 - Demandez aux participants de tirer leurs conclusions.
 - Confirmez les progrès atteints.

LA PRESENTATION OU L'EXPOSÉ

Définition

Il s'agit d'une présentation orale d'informations avec ou sans intervention des apprenants et avec ou sans l'utilisation de média. L'exposé est très nettement sous le contrôle du formateur.

Dans sa forme la plus simple, il est non médiatisé. Il est utilisé en situation de formation de groupe.

AVANTAGES

- ✓ Favorise l'écoute attentive.
- ✓ Présente un sujet de façon détaillée.
- ✓ Présente des informations et de nouvelles connaissances.
- ✓ Permet au formateur de gagner du temps.
- ✓ Peut être préparé d'avance.
- ✓ Permet l'utilisation de plusieurs supports.
- ✓ Souligne ou renforce une information déjà transmise.
- ✓ Permet de synthétiser, d'abréger, de résumer.
- ✓ Clarifie les malentendus ou les incompréhensions.

LIMITES

- ✓ Les participants étant peu stimulés, ils peuvent s'ennuyer.
- ✓ L'exposé peut décourager les participants s'il est trop théorique.
- ✓ Les participants sont passifs; leur réceptivité est moindre.
- ✓ Si les participants ne peuvent prendre la parole, la communication devient alors à sens unique et la session devient une conférence.

L'ÉTUDE DE CAS

Définition

L'étude de cas consiste en une proposition, à un petit groupe, d'un problème réel ou fictif en vue de poser un diagnostic, de proposer des solutions et de déduire des règles ou des principes applicables à des cas similaires.

L'étude de cas suppose un partage du contrôle entre l'enseignant (construit le cas) et les apprenants (activement impliqués dans l'analyse du cas). Un travail en collégialité.

AVANTAGES	LIMITES
✓ Il est efficace pour développer la capacité de l'apprenant à résoudre des problèmes; ✓ développe chez l'apprenant la capacité de poser un diagnostic sur une situation; ✓ augmente la confiance de l'apprenant dans la résolution de «vrais» problèmes. ✓ Permet la réflexion poussée face à un problème donné. ✓ Développe la capacité à résoudre des problèmes réels. ✓ Favorise les échanges de connaissances et d'expériences. ✓ Permet d'atteindre plusieurs objectifs à la fois (connaissances, attitudes, habiletés). ✓ Motive, puisqu'elle aborde des situations ou des problèmes concrets et réels.	✓ Il pose des problèmes d'accès à des cas pertinents à la matière à couvrir; ✓ peut conduire l'apprenant à généraliser à outrance à partir de situations particulières s'il ne parvient pas à dégager du cas sa spécificité; ✓ prend beaucoup de temps. ✓ Exige une solide préparation par le formateur, pour maîtriser toutes les données du cas, dans le moindre détail. ✓ Demande du temps. ✓ Exige une très bonne compétence de la part du formateur pour animer la discussion. ✓ Risque de débordement. ✓ Certaines personnes peuvent ne pas participer activement à la résolution du cas

FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION PAR LES PARTICIPANTS

Cette fiche vise à consulter les participants en vue d'améliorer les différentes activités de formation. Vos réponses sont très importantes et seront traitées de façon confidentielle. Merci à l'avance de votre collaboration.

Identification de la formation	
Module de formation	Dates de la formation :
Fonction des participants :	Nombre de participants :
Lieu :	Nombre d'organismes représentés :
Nom de l'expert formateur :	

À propos de chaque énoncé, dans les tableaux qui suivent, encerclez votre degré d'auto-évaluation en utilisant la légende suivante : 5= Excellent; 4= Très bien 3= Bien; 2= Passable; 1= Faible

Contenu de la formation	Degré d'appréciation				
Les compétences à développer sont claires.	5	4	3	2	1
Les contenus théoriques sont pertinents.	5	4	3	2	1
Les contenus théoriques permettent le développement des compétences.	5	4	3	2	1
La répartition de la matière tout au long de la formation est adéquate.	5	4	3	2	1
La conception du cahier du participant est adéquate.	5	4	3	2	1
Approches employées	Degré d'appréciation				
Les activités dans chacun des blocs sont variées.	5	4	3	2	1
Les activités sont pertinentes.	5	4	3	2	1
Les liens théorie / pratique sont clairs.	5	4	3	2	1
Le travail de coopération en équipe a été enrichissant.	5	4	3	2	1
Prestation du formateur	Degré d'appréciation				
Le climat instauré par le formateur facilitait les échanges.	5	4	3	2	1
Le formateur a répondu aux questions de façon adéquate.	5	4	3	2	1
Le formateur semblait bien maîtriser le contenu.	5	4	3	2	1
Le formateur manifestait des qualités d'animateur motivant.	5	4	3	2	1
Le langage du formateur était de qualité.	5	4	3	2	1

ANNEXE - FICHE D'ÉVALUATION

[illegible]

PROGRAMME POUR LA FORMATION DES AGENTS *DE* *L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL*

Module de formation professionnelle à l'intention des équipes-écoles

La réalisation de ce présent module de formation professionnelle
a été rendue possible grâce à la collaboration de
l'Agence canadienne de développement international (ACDI)
et du Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PÉIA).

Le PÉIA est exécuté par le Groupe Conseil CAC International inc.



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international



Projet d'éducation intégrée en Artibonite (PÉIA)