

PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LES ENSEIGNANTS

AVRIL 2021

La pandémie a mis les systèmes éducatifs face à la difficulté d'assurer la continuité de l'apprentissage, ce qui a considérablement accru la charge de travail des enseignants et la complexité de leur tâche. Les pays doivent remobiliser les enseignants et contribuer à leur bien-être pour renforcer leur efficacité. Ils doivent aussi leur donner des instructions concrètes afin qu'ils puissent identifier les enfants susceptibles de décrocher et appliquer les protocoles sanitaires. Les enseignants doivent également bénéficier d'une formation professionnelle de qualité et d'un accompagnement régulier pour 1) remobiliser les élèves, 2) évaluer leurs acquis, 3) mettre en œuvre un nouveau cursus fondé sur des techniques pédagogiques pertinentes et 4) améliorer leurs compétences numériques¹.

Comment les pays peuvent-ils préparer et accompagner les enseignants ?

Remobiliser les enseignants

Les [conditions de travail](#) des enseignants dans de nombreux pays n'étaient déjà pas parfaites avant la pandémie. Certains enseignaient dans des classes multigrades, faisaient de longs trajets pour se rendre au travail et percevaient leur salaire avec retard. Du jour au lendemain, la difficulté de leur tâche s'est accentuée puisqu'ils ont dû s'adapter à l'apprentissage à distance sans guère de conseils ni de préparation. Dans certains cas, les enseignants ont dû dispenser simultanément des cours à distance et en présentiel. Dans d'autres, le retour à l'école a été marqué par des périodes de fermetures intermittentes ou de roulements multiples pour respecter les règles de distanciation sociale. En outre, les enseignants craignent à présent de contracter la COVID-19 lorsque les écoles rouvriront leurs portes. Les pays doivent impliquer sérieusement les enseignants afin de comprendre leurs préoccupations et définir des plans d'action permettant d'atténuer ces facteurs de stress. Ainsi, en Argentine, la ville de Buenos Aires a modifié son plan de réouverture après avoir organisé plusieurs réunions avec les enseignants. Désormais, les personnes faisant partie de groupes à haut risque ne reprendront pas l'enseignement en présentiel avant d'avoir été vaccinées. Ces échanges ont permis, au Bangladesh, en Uruguay, en Moldavie et dans d'autres pays, d'accorder la priorité à la vaccination des enseignants. Pour autant, ces échanges ne doivent pas s'arrêter à la vaccination. Il convient de renforcer les liens entre les enseignants et l'équipe chargée de leur gestion, en particulier au niveau de l'école, afin qu'ils puissent surmonter ensemble ces difficultés (voir les conseils sur la préparation et l'accompagnement des chefs d'établissement) et faire face aux nouvelles exigences et à la complexité de leurs rôles dans ce contexte. De même, les ministères de l'Éducation doivent collaborer avec les autorités sanitaires et les ONG pour permettre de détecter rapidement les cas d'épuisement professionnel et d'ajuster la charge de travail et le mode de vie des enseignants à des niveaux gérables. Les initiatives du type HealthyMinds@Work au [Mexique](#) peuvent

¹ Cette note s'inspire du document « Three Principles to Support Teacher Effectiveness during COVID-19 » (Trois principes permettant de renforcer l'efficacité des enseignants pendant la pandémie de COVID-19 — en anglais).

aider les enseignants à entretenir des aspects importants du bien-être à l'aide d'exercices simples qui s'inspirent des dernières découvertes en matière de neurosciences et de psychologie positive. L'accompagnement psychosocial des enseignants permet non seulement d'améliorer leur bien-être, mais aussi de leur donner les moyens de contribuer, à leur tour, au bien-être socioémotionnel de leurs élèves. Pour en savoir plus sur la marche à suivre pour renouer le dialogue avec les enseignants et le renforcer, cliquez [ici](#). Reportez-vous également à la note sur la communication avec les parties prenantes.

Donner des directives pour accompagner le retour des élèves en particulier ceux susceptibles d'abandonner leurs études.

Les enseignants ont un rôle essentiel à jouer dans l'identification et l'accompagnement des élèves susceptibles de décrocher, en particulier ceux issus de populations vulnérables, comme les filles (voir la note sur le retour à l'école) Les chefs d'établissement doivent clarifier leurs attentes concernant les mesures que doivent prendre les enseignants pour encourager le retour à l'école et leur fournir des directives claires sur ce qu'ils doivent faire. (Voir également la note sur la préparation et l'accompagnement des chefs d'établissement).

Donner des directives sur l'application des protocoles sanitaires

Il convient de guider les enseignants sur la manière d'appliquer les protocoles sanitaires pour les cours en présentiel, qu'il s'agisse de la distance physique à maintenir ou de la bonne ventilation des salles de classe et sur la marche à suivre pour alerter les chefs d'établissement si ces protocoles ne sont pas respectés (voir la note sur la réduction des risques de transmission à l'école). L'UNICEF a mis au point un [kit de formation autogéré pour aider les enseignants](#) à comprendre et à appliquer les protocoles sanitaires.

Dispenser une formation professionnelle de qualité

Les pays doivent renforcer la cohérence pédagogique avant de pouvoir donner des conseils concrets aux enseignants. Pour ce faire, ils doivent aligner le nouveau programme d'enseignement (voir la note sur l'adaptation du programme d'enseignement) sur les évaluations des élèves visant à mesurer et à suivre leurs progrès (voir la note sur l'évaluation des acquis et les examens à enjeux élevés) et sur la formation professionnelle continue des enseignants. L'accompagnement des enseignants doit en outre respecter les [principes éprouvés](#) d'une formation professionnelle de qualité.

Premièrement, une formation professionnelle continue de qualité doit être adaptée aux besoins des enseignants. De même que, pour être efficace, l'enseignement doit s'adapter aux besoins d'apprentissage des élèves, la formation professionnelle cibler les domaines dans lesquels les enseignants ont le plus besoin de soutien. Par exemple, l'[Estonie](#) a mis en place une permanence éducative que les enseignants peuvent utiliser pour recevoir un accompagnement adapté.

Deuxièmement, elle doit être pratique, et pas seulement théorique. Les formations professionnelles classiques reposent généralement sur des cours magistraux, où les enseignants écoutent de manière passive. Cette approche va à l'encontre des études qui révèlent au contraire qu'un apprentissage actif, associant des applications pratiques, est plus efficace pour améliorer la compréhension et la

mémorisation. Au [Cambodge](#) et en [Inde](#), les enseignants des zones rurales donnant l'exemple de l'enseignement d'un contenu culturellement pertinent, aligné sur le programme scolaire et faisant appel à une pédagogie centrée sur l'élève. Ces ressources donnent aux enseignants un modèle à suivre. D'autres pays en développement utilisent l'instruction interactive par radio pour mener des actions similaires. Troisièmement, elle doit être ciblée. La formation professionnelle des enseignants, en particulier [la formation continue](#), doit être sélective et stratégique. Tenter de couvrir un trop large éventail de compétences risque de ne pas déboucher sur des changements significatifs dans la pratique de l'enseignement, le temps et les ressources consacrés à l'amélioration de chaque compétence étant insuffisants. Au Pendjab (Pakistan), les pouvoirs publics ont dressé une [liste de compétences que les enseignants doivent acquérir en priorité](#). Ils leur proposent un encadrement régulier et une [application adaptée à leur rythme](#) pour les aider à transformer leur pratique d'enseignement. Enfin, elle doit être continue. Une formation professionnelle ponctuelle n'est pas efficace ; les enseignants ont besoin d'un accompagnement suivi sur une période prolongée pour garantir que les nouvelles compétences et connaissances sont consolidées et intériorisées. Il peut être utile de proposer des solutions à distance, notamment de mettre en place un [accompagnement personnalisé à distance](#), des permanences téléphoniques et des services d'assistance, ainsi que des plateformes de médias sociaux modérées. Vous trouverez d'autres exemples [ici](#)

Domaines d'orientation et d'accompagnement spécifiques aux enseignants

Lorsque la cohérence pédagogique et que les principes éprouvés d'une formation professionnelle de haute qualité auront été pris en compte, les enseignants auront besoin de conseils et d'un accompagnement concrets dans quatre domaines principaux : 1) la mobilisation des élèves, 2) l'évaluation, 3) le programme d'enseignement et la pédagogie, et 4) les compétences numériques. Mobiliser les élèves Les enseignants doivent aider les élèves à se remobiliser en créant un environnement propice à l'apprentissage, dans lequel les élèves se sentent en sécurité et apprennent avec [joie, rigueur et détermination](#). La pandémie a accentué la nécessité de tenir compte des besoins socioémotionnels des enfants qui évoluent dans un environnement changeant, où l'apprentissage à distance, en mode mixte et en présentiel se combinent de manière imprévisible. La Macédoine du Nord et le Chili, par exemple, ont proposé des exercices de réduction du stress et de pleine conscience aux élèves sur les chaînes de télévision éducatives et sur [YouTube](#) (en espagnol).

Évaluation

Les enseignants doivent déterminer les contenus et les compétences clés — en particulier les compétences fondamentales — qui n'ont pas été couverts ou qui ne sont pas suffisamment maîtrisés par les élèves. Pour cela, ils doivent disposer d'évaluations prêtes à l'emploi ou de banques de questions leur permettant d'évaluer leurs élèves sur le contenu et les compétences de base qu'ils doivent avoir maîtrisés à ce stade. Ils ont besoin d'aide pour évaluer les élèves de manière juste et suivie, sans générer de stress, pour enregistrer les résultats des tests et pour les utiliser afin d'aider les élèves à progresser. Par exemple, en Indonésie, l'agence nationale d'évaluation distribue des [outils d'évaluation diagnostique](#) (en bahasa) pour les matières principales en fonction de chaque niveau scolaire. Ces outils sont accompagnés de directives permettant aux enseignants de noter et d'interpréter les résultats. Pour d'autres exemples, voir la note sur l'évaluation des acquis et les examens à enjeux élevés. Les enseignants devront également être formés à l'interprétation des résultats d'évaluation pour identifier les élèves à risque et travailler avec les aidants et les chefs

d'établissement à l'élaboration de stratégies adaptées à chaque élève. La note sur les mesures à prendre pour pallier la perte d'apprentissage présente des stratégies particulières et des exemples tirés de différents pays.

Programme d'enseignement et pédagogie

Les enseignants doivent être guidés sur la manière de mettre en œuvre le programme condensé et de renforcer leurs compétences pédagogiques, non seulement pour enseigner à distance, mais également pour soutenir des élèves présentant des niveaux de compétences divers. Par exemple, l'initiative [Teaching at the Right Level](#) propose des outils que les enseignants peuvent utiliser pour adapter leur enseignement au niveau des élèves. Ils peuvent être utilisés directement ou par l'intermédiaire de technologies d'enseignement assisté par ordinateur, comme cela a été fait en [Équateur](#) et en [République dominicaine](#). Les enseignants doivent aussi être formés aux meilleures pratiques permettant de gérer des classes asynchrones, synchrones et hybrides. Ainsi, le Cambodge met au point une plateforme d'apprentissage adaptatif pour aider les enseignants à dispenser un enseignement à distance des mathématiques aux élèves de 7^e année. Ce projet implique la préparation de supports pédagogiques qui seront hébergés sur une plateforme en ligne, la mise au point d'une formation permettant aux enseignants de guider les élèves dans l'utilisation de cette plateforme et dans leur apprentissage, et le déploiement d'une formation permettant aux élèves d'accéder au contenu et d'interagir avec les enseignants sur la plateforme.

La mise en œuvre du programme condensé doit être l'occasion de préciser aux enseignants que leur objectif est de permettre à tous les élèves d'apprendre, et de faire passer cette priorité avant l'achèvement du programme proprement dit (voir la note sur l'adaptation du programme d'enseignement). Il importe aussi de souligner que même avant la pandémie, de nombreux enseignants à travers le monde [ne maîtrisaient pas le contenu du programme](#) et [avaient du mal à enseigner efficacement](#). Les pays peuvent aider les enseignants en mettant à leur disposition des [plans de cours structurés](#) pour faciliter leur enseignement. Le [Kenya](#) offre un bon exemple de ce type de démarche. (Voir les [conseils](#) sur la manière de suivre les plans de cours structurés.) Les pays doivent aider les enseignants à améliorer leurs [pratiques pédagogiques fondamentales](#), même s'ils n'utilisent pas de plans de cours structurés. Par exemple, l'Afghanistan, la Guyane et le Punjab (Pakistan) ont fait intervenir des responsables éducatifs pour observer les enseignants et leur faire part de leurs commentaires sur les pratiques pédagogiques fondamentales comme la vérification de la compréhension, la communication aux élèves de commentaires judicieux et la promotion d'une réflexion approfondie. Vous trouverez plus d'informations sur la manière de structurer l'accompagnement des enseignants [ici](#).

Compétences numériques

La pandémie de COVID-19 donne l'occasion d'aider les enseignants à acquérir des compétences technologiques dans le cadre de leur travail. Les pays doivent d'abord assurer aux enseignants l'accès aux technologies, comme la radio et la télévision, et aux technologies numériques, comme les SMS, le téléphone et le courrier électronique. Lorsque les écoles ont fermé en République kirghize, par exemple, les enseignants ont reçu des cartes SIM gratuites pour pouvoir accéder au matériel pédagogique en ligne et via WhatsApp. En Égypte, le ministère de l'Éducation a mis en place une plateforme de communication entre élèves et enseignants. Lorsque les enseignants ont accès à ces technologies, les pays doivent les former à leur utilisation. Il est essentiel de faire preuve de souplesse à mesure que ces compétences se développent. Au Liban, par exemple, le ministère de l'Éducation a

formé les enseignants à l'utilisation de Microsoft Teams pour enregistrer et télécharger des documents et organiser des classes virtuelles. Les enseignants ne vont pas tous appréhender ou adopter la technologie de la même manière. En outre, il peut être utile de recourir à plusieurs modes d'enseignement (hors ligne/en ligne/mixte). Il sera nécessaire de proposer des stratégies variées aux enseignants pour les aider à intégrer les différentes technologies. Ils peuvent aussi avoir besoin d'utiliser différents canaux suivant la disponibilité des technologies. Ainsi, l'adoption d'une stratégie multicanal judicieuse associant des cours diffusés à la télévision à des messages SMS ou WhatsApp peut s'avérer plus efficace dans des contextes où l'accès à l'internet est limité. Au [Botswana](#), envoyer des SMS et appeler les élèves sont apparues comme des solutions efficaces et peu coûteuses de dispenser un enseignement pendant la première vague de la pandémie.

Renforcer l'accompagnement proposé aux enseignants par les chefs d'établissement

Les enseignants ont besoin du concours des directeurs d'école, des conseillers pédagogiques et d'autres responsables scolaires pour mener à bien toutes les tâches liées à un retour en toute sécurité des enfants à l'école et à la reprise de l'apprentissage. Ces responsables doivent surveiller les classes pour détecter et résoudre quatre types de problèmes : 1) épuisement professionnel, stress et problèmes connexes pouvant affecter le bien-être des enseignants ; 2) respect des protocoles sanitaires et d'hygiène et directives sur l'identification des élèves à risque de décrochage scolaire ; 3) mise en œuvre de nouveaux programmes, d'évaluations des acquis et de nouvelles pratiques pédagogiques ; et 4) accès et utilisation de la technologie éducative. Une liste de vérification simple, comportant des questions visant à évaluer le bien-être des enseignants, doit être distribuée par le ministère compétent afin que les chefs d'établissement puissent réaliser ces contrôles réguliers. Les informations tirées de ces contrôles peuvent être utilisées par les chefs d'établissement pour mettre en place des réseaux de soutien entre pairs, dans le cadre desquels les enseignants qui ont besoin d'aide sont mis en relation avec des homologues qui ont surmonté le même problème. Le chef d'établissement peut orienter les enseignants vers des unités spécialisées lorsque des mesures supplémentaires sont nécessaires. Reportez-vous à la note sur la préparation et l'accompagnement des chefs d'établissement pour trouver des exemples pratiques et des informations supplémentaires.

Ressources utiles

Accompagner les enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les enseignants dans les efforts de retour à l'école : guide d'utilisation à l'intention des chefs d'établissement • Évaluer le bien-être des enseignants (en anglais) • Mesures visant à améliorer le bien-être (en anglais)
Retour à l'école et application des protocoles sanitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation au retour : kit de formation pour la préparation des enseignants (en anglais)
Formation continue des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Principes éprouvés relatifs à la formation professionnelle des enseignants : Lien 1 — Lien 2 — Lien 3 • Vidéos sur les principes éprouvés de la formation professionnelle des enseignants : Vidéo 1 — Vidéo 2 • Ressources papier sur la mise en œuvre des techniques d'apprentissage à distance et mixte : Lien 1 — Lien 2 • Encourager les enseignants à suivre une formation professionnelle à distance : Lien 1 — Lien 2 • Outil d'observation en classe conçu pour savoir si les enseignants modifient leurs pratiques • Guide relatif aux principes clés de l'investissement dans la technologie pour assurer l'efficacité des enseignants (en anglais)
Encadrement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec Paul Bambrick sur l'évolution du rôle des directeurs d'école, qui ne se limite plus à un rôle d'administrateur mais se transforme en responsable pédagogique (en anglais) • Crise du leadership scolaire : Partie 1 et Partie 2 (en anglais)
Ressources transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources de la Banque mondiale pour les enseignants • Entretien sur l'accompagnement des enseignants en période de pandémie (en anglais) • Soutenir les enseignants pendant la pandémie de COVID-19 (Coronavirus) (en anglais) • Passer de l'adaptation à l'amélioration et à l'accélération : accompagner les enseignants pendant la pandémie et au-delà (en anglais)

	<ul style="list-style-type: none">• <u>Note d'orientation : apprentissage à distance et COVID-19</u>• <u>Entretien avec Brahm Fleisch sur le rôle de la technologie dans l'accompagnement des enseignants (Afrique du Sud) (en anglais)</u>• <u>Entretien avec Karthik Muralidharan sur l'amélioration de l'apprentissage grâce aux techniques d'adaptation assistée par ordinateur (Rajasthan, Inde) (en anglais)</u>• <u>Solutions efficaces et peu coûteuses pour améliorer l'apprentissage à l'échelle mondiale (en anglais)</u>
--	---