

# Conseils aux administrateurs de programme pour la mise en œuvre de l'ELBP

L'Évaluation linguistique basée sur le portfolio (ELBP) demeure une initiative à long terme dans de nombreux programmes à l'échelle du pays. Il est donc habituel pour les instructeurs de vivre les hauts et des bas de leurs succès et frustrations.

Il existe des stratégies pour appuyer la mise en œuvre de l'ELBP, dont un certain nombre sont traitées plus bas, ainsi que sous la rubrique [\*Partie D : Responsabilité\*](#) du site ELBP.

## Gestion du changement

Un changement systémique est un processus long et complexe. La documentation portant sur la gestion du changement, en particulier dans le contexte de l'éducation (Fullan 2006, 2010), fournit des renseignements très utiles pour la mise en œuvre de l'ELBP. Voici les principaux thèmes qui s'en dégagent :

- Il faut définir clairement et communiquer à tout le personnel les changements de culture nécessaires en classe et chez les fournisseurs de service (FS) ainsi que les moyens de les apporter.
- L'apprentissage continu du personnel doit viser les FS dans leur ensemble, et non isolément. L'apprentissage continu doit s'inscrire dans une démarche commune des FS et des autorités compétentes.
- Il faut centrer les activités menant au changement simultanément sur le changement des pratiques, de la culture et du système d'enseignement.
- La motivation de fournir à long terme un effort individuel et collectif, de même qu'un leadership efficace, sont essentiels.
- Le développement des capacités axé sur les résultats et intégrant des mesures incitatives est aussi crucial.
- L'apprentissage doit avoir lieu dans des contextes locaux et plus larges.
- Il faut y intégrer la réflexion : les instructeurs et autres intervenants doivent réfléchir sciemment sur leurs pratiques.
- Il faut favoriser la « connectivité perméable » (Fullan, 2006), soit adopter des stratégies favorisant la participation, les échanges et le rayonnement à tous les échelons de responsabilités.

## Fléchissement de la mise en œuvre

À un certain moment au cours de l'instauration d'un changement, il arrive que l'administrateur note un fléchissement de l'assurance ou de la compétence des instructeurs. Plusieurs facteurs importants peuvent être en cause :

- Un changement réel demande du temps. L'administrateur devra prévoir un an à un an et demi pour l'adaptation.
- Un changement complexe entraîne fréquemment de l'instabilité et de l'anxiété chez les instructeurs, ce qui sape leur assurance (« *Est-ce que je fais ce qu'il faut?* »).

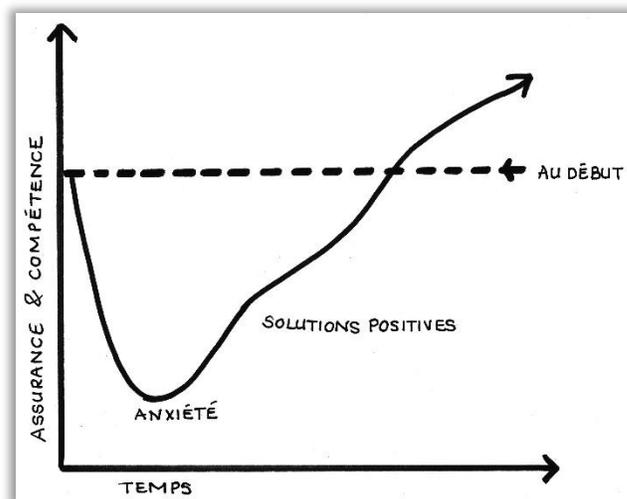


Figure 1: Fléchissement de la mise en œuvre

Il importe de trouver des moyens de reconnaître et d'aborder les problèmes, de célébrer les petits succès et d'encourager les instructeurs à poursuivre leurs efforts – surtout aux premières étapes de la mise en œuvre. Ces mesures contribueront à prévenir un changement négatif (l'abandon complet de l'initiative ou sa mise en œuvre superficielle, qui n'incitera pas les apprenants à prendre leur apprentissage en charge). Nous présentons ci-dessous des suggestions que les administrateurs ont trouvées utiles pour offrir du soutien aux instructeurs et contrer leur résistance.

## Stratégie soutenant le changement

Parmi les stratégies visant à offrir du soutien aux instructeurs, citons les suivantes :

- Conseiller vivement aux instructeurs de prendre des risques, de faire des expériences, de se livrer à la réflexion, puis d'essayer de nouveau.
- Accepter l'imperfection en reconnaissant que de changer ses pratiques exige du temps.
- Encourager les instructeurs à faire partager leurs succès dans le cadre d'ateliers ou de rencontres, et à mettre en commun la documentation qu'ils ont conçue sur Tutela.
- Offrir aux instructeurs de les rencontrer individuellement ou en petits groupes pour discuter de questions se rapportant à l'ELBP ou rechercher des solutions aux problèmes.
- Veiller à fournir aux instructeurs les ressources dont ils ont besoin, et prévoir des séances de formation ou de collaboration.
- Inciter les instructeurs à se montrer curieux et enthousiastes par rapport au changement, tout en reconnaissant leurs craintes et frustrations.

## Composer avec la résistance

La résistance est normale dans le cadre de tout changement majeur, ce que la mise en œuvre de l'ELBP est assurément. Si on veut que la nouvelle initiative porte ses fruits, il faut se pencher sur les questions et les objections des instructeurs qui y opposent une résistance, peut-être à l'aide des moyens suivants :

- Inviter les instructeurs visés à faire partie de la solution. Solliciter leurs idées et suggestions, afin de les faire participer au processus, si possible.
- Examiner avec eux les pratiques qui n'ont besoin que d'ajustements mineurs pour s'harmoniser à l'ELBP.
- Les inciter à essayer une seule chose nouvelle; lorsqu'ils l'auront fait, réagir de manière très positive. Leur demander s'ils souhaitent travailler un aspect en collaboration avec un collègue.

Les instructeurs gagneront en assurance avec le temps, en déterminant quelles stratégies sont efficaces et en acquérant de la compétence.

## Surveiller la mise en œuvre de l'ELBP dans son programme

Que l'administrateur soit novice ou chevronné en matière d'ELBP, il voudra des moyens de surveiller régulièrement sa mise en œuvre auprès des instructeurs et apprenants.

Afin de rester au fait des questions, des enjeux et des réussites en la matière, l'administrateur envisagera d'utiliser les méthodes ci-dessous.

### Rétroaction des champions

Discuter avec les champions sur une base régulière aidera à cerner les réussites et les problèmes émergents. Les champions peuvent aider à régler les problèmes en planifiant des séances de perfectionnement professionnel.

### Rétroaction des instructeurs

Pour permettre de prévoir des mesures de soutien appropriées, il importe d'obtenir régulièrement les commentaires des instructeurs pour savoir si la mise en œuvre de l'ELBP se déroule bien, et s'ils ont des questions ou des préoccupations.

### Bilan des visites en classe

Les visites en classe fournissent de l'information fort utile sur la mise en œuvre de l'ELBP et sur l'expérience qu'en font les apprenants.

**Courtes visites ciblées :** Souvent, l'administrateur prévoit de courtes visites périodiques, de concert avec l'instructeur. L'objectif qu'ils auront convenu servira de point de départ à leur conversation au sujet de la mise en œuvre de l'ELBP.

Administrateur et instructeur pourront donc dresser ensemble une courte liste de points à observer qui servira de *liste de contrôle* à l'administrateur. Voici les points qu'elle pourrait comprendre, selon le niveau de la classe :

- Les apprenants semblent participer activement aux activités d'apprentissage linguistique. Tous semblent savoir quoi faire.
- Il existe un plan de leçons, et l'instructeur a présenté aux apprenants les objectifs d'apprentissage du jour.

- On peut constater que les apprenants disposent d'information sur les NCLC et sur leur niveau linguistique.
- On peut constater la priorité accordée aux tâches de la vie réelle et aux sujets adaptés aux besoins et aux objectifs des apprenants.
- Les apprenants peuvent dire pourquoi et comment ils utilisent leur Compagnon linguistique.
- Les apprenants peuvent expliquer les pièces de leur portfolio et ont une idée de l'objet de chacune :
  - . analyse des besoins et énoncés d'objectifs
  - . pièces récemment versées sous une habileté ou plus
  - . autoévaluation et réflexion sur l'apprentissage

D'ordinaire, l'administrateur choisira seulement un ou deux points à observer à l'occasion d'une visite en classe.

**Visites à l'improviste :** Certains administrateurs aimeront faire des visites à l'improviste dans le but de réfléchir avec l'instructeur sur ses pratiques. L'administrateur se rend fréquemment en classe sans s'annoncer pour observer des pratiques en particulier dont il a au préalable discuté avec l'instructeur. Ces visites sont habituellement brèves, soit trois à cinq minutes. Les observations qui en découlent se veulent rassurantes et pertinentes; il s'agit d'instantanés pédagogiques. L'administrateur peut donner ou non de la rétroaction après chaque visite; toutefois, il pourra faire un suivi périodique en personne pour inciter l'instructeur à la réflexion. Les questions à poser pourraient alors commencer ainsi : « *J'ai remarqué que... Pourquoi...? Comment...?* »

Les visites à l'improviste peuvent cadrer facilement avec la mise en œuvre de l'ELBP. Il suffit à l'administrateur de prévenir l'instructeur de ses visites à l'improviste informelles visant à surveiller et à soutenir la mise en œuvre de l'ELBP. Il demande au préalable à l'instructeur à quelles preuves il peut attendre en matière de mise en œuvre de l'ELBP et d'enseignement axé sur les tâches et harmonisé aux NCLC.

Le suivi des visites n'est pas essentiel, à moins que l'administrateur n'ait observé un élément préoccupant. Si tout semble bien aller, il est possible d'attendre huit ou dix visites avant de discuter avec l'instructeur du déroulement de la mise en œuvre de l'ELBP. Voici quelques questions possibles :

- Sous quels aspects la pratique de l'ELBP se déroule-t-elle bien?
- Quel aspect travaillez-vous à améliorer? Comment pouvons-nous vous appuyer en ce sens?
- Vous enseignez à une classe à niveaux multiples. Comment gérez-vous l'évaluation?
- Que faites-vous différemment dans le cadre de la mise en œuvre de l'ELBP?
- Avez-vous encore des questions au sujet de l'ELBP?

## Références

Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement*. Seminar Series Paper No. 157. Melbourne, AU: Centre for Strategic Education.

Fullan, M. (2010). *Motion leadership: The skinny on becoming change savvy*. Thousand Oaks, CA: Corwin.