

ETUDES DE CAS N°2

Formation à distance des administrateurs scolaires de l'enseignement secondaire

1 : Présentation du programme

Sur un financement bilatéral de la coopération française (qui a essentiellement financé cette formation) et de l'Institut Supérieur des Sciences de l'Education de Guinée (qui est intervenu à titre complémentaire pour la formation de la dernière cohorte, en mettant à disposition une enveloppe financière prélevée sur son budget), cette formation a démarré en 1997 sous la responsabilité institutionnelle de l'Institut Supérieur des Sciences de l'Education de Guinée (ISSEG) et dispensée par le Département de Formation en Planification, Administrations et Gestion de l'Education (DFPAGE) de cet institut.

Cette formation a été commanditée par le Ministère de l'Enseignement Pré – Universitaire et de l'Education Civique (MEPU-EC) eu égard au contexte dans lequel évoluaient les administrateurs scolaires. En effet, les exigences nouvelles – à la fois quantitatives et qualitatives – imposées au système éducatif guinéen nécessitent une amélioration de l'environnement de l'Ecole, et en tout premier lieu du fonctionnement des services administratifs, si l'on considère que leur vocation est bien de servir l'enseignement. Bien sur, le fonctionnement des services dépend en grande partie des moyens qui leur sont affectés, mais la qualification des personnels est aussi un atout essentiel. Or en 1995, seuls les inspecteurs régionaux et une partie des directeurs préfectoraux et communaux de l'éducation (IRE et DPE/DCE), autrement dit les responsables l'éducation aux niveaux régional, préfectoral et communal (pour la ville de Conakry), avaient reçu une formation en administration scolaire à l'Ecole Normale Supérieure de Dakar. Les personnels des services administratifs régionaux, préfectoraux et communaux, ainsi que les chefs d'établissement et leurs adjoints avaient été nommés sans formation au préalable, ni qualifiante particulière. Tous enseignants, instituteurs ou professeurs de collège ou de lycée en l'absence de corps spécifique à l'administration de l'éducation, ils étaient passés directement « de la craie » au bureau. Ensuite certains d'entre eux avaient suivi des stages ponctuels. C'est dans ce contexte que la formation des administrateurs scolaire a été mise en œuvre.

2 : Objectifs de la formation

Au titre des objectifs poursuivis, cette formation d'adaptation aux emplois visait une amélioration du fonctionnement des services dans les établissements scolaires; l'acquisition par les personnels de compétences nouvelles dans le cadre des fonctions assumées.

Plusieurs plans de formation ont été mis en œuvre. Ces plans de formation poursuivaient d'abord une finalité générale : créer une « culture administrative » commune, un sentiment d'appartenance, une identité professionnelle collective. Il était enfin apparu au cours des enquêtes que les personnels n'avaient pas intégré leur qualité « d'administrateurs » de l'éducation et continuaient à se considérer comme enseignants, même s'ils avaient quitté la classe depuis 10 ou 20 ans. On pouvait penser que cette absence de « d'auto reconnaissance » professionnelle, cette incapacité à reconnaître son métier comme différent de l'enseignement, avec ses propres savoirs et savoir-faire, ne manquaient pas de porter préjudice à la manière dont ils accomplissaient leurs tâches. Les plans se fixaient par ailleurs comme objectif opérationnel de doter les personnels de connaissances, de compétences et d'outils nouveaux pour leur permettre de mieux remplir leurs fonctions au quotidien.

3 : Public cible

Le public visé est constitué de cadres des structures centraux et déconcentrés de l'éducation, notamment les chefs d'établissement d'enseignement secondaire et adjoints ; les inspecteurs régionaux et les directeurs préfectoraux ; les chefs de section (statistiques, antenne alphabétisation, examens et concours, enseignement élémentaire, enseignement secondaire, secrétariat, assistant gestionnaire du personnel, service des affaires administratives et financières, les directeur des centres de formation continue) des inspections régionales et directions préfectorales de l'éducation.

Environ 2000 apprenants ont suivi la formation sur un total de 2500 personnes.

4 : Modalités et durée de la formation

Du point de vue de l'organisation, la démarche adoptée a été la suivante : Enquête de détermination des besoins en formation ; élaboration de plans pluriannuels de formation ; validation des plans ; Conception des contenus ; Formation des tuteurs ; mise en œuvre des actions de formation ; évaluation des apprentissages, du processus et du dispositifs de formation.

L'évaluation du premier plan de formation a permis des corrections et des réaménagements au niveau des deux derniers plans de formation.

Les modules, devoirs et courriers étaient acheminés aux apprenants par la poste via les Directions Préfectorales de l'Education (DPE) et les tuteurs.

Des missions de suivi de la formation ont été assurées (voir un peu plus loin).

La formation a couvert tout le territoire national en six ans, à travers trois plans de formation correspondant aux trois cohortes ci-après :

1997 – 1999 (première cohorte)

2000 – 2002 (seconde cohorte)

2002 – 2003 (Troisième cohorte).

5 : Médias et moyens utilisés

Compte tenu à la fois des avantages qu'offrait une formation à distance et des difficultés propres à sa mise en œuvre en Guinée, l'I.S.S.E.G / D.F.P.A.G.E a opéré certains choix d'ordre pédagogique et technique. Ils sont exposés en détail dans la partie suivante.

5-1) Les documents-papier

- **Les « cours-papier »** : l'outil de base a été "les cours-papier", élaborés dans le respect de certaines règles pour faciliter l'apprentissage autonome.

La quasi totalité des cours a été rédigée par les formateurs du D.F.P.A.G.E. Quelques-uns, portant sur des thèmes très spécialisés, ont été commandés à des formateurs extérieurs et relus, si nécessaire réécrits par le D.F.P.A.G.E pour répondre aux objectifs de formation.

- **Les Bulletins de liaison** : les Bulletins de Liaison. Edités à chaque envoi de cours (tous les 4 mois environ), étaient destinés à faciliter les relations entre les apprenants et le D.F.P.A.G.E.

- **Le guide de l'apprenant** : il a été envoyé à chaque participant avec le premier lot de cours de chaque plan : il y trouvait toutes les informations utiles sur l'organisation de la formation, ses contenus, son propre itinéraire à l'intérieur du plan compte tenu de sa catégorie, les méthodes et outils choisis, les modalités d'évaluation, les moyens de communication avec le D.F.P.A.G.E, etc. Il lui était recommandé de se rapprocher du tuteur et de travailler au sein du cercle d'étude.

- **Les dossiers thématiques** : Enfin, pour le deuxième plan de formation, des "Dossiers Thématiques" ont été préparés pour les inspecteurs régionaux et les directeurs préfectoraux.

Autour d'un thème comme le management ou l'évaluation, des documents issus d'ouvrages ou de revues spécialisés, ont été regroupés. Des sujets de réflexion complétaient le dossier.

5.2) Les autres moyens techniques

Encore non utilisés dans le premier plan de formation, ils ont été introduits dans la seconde étape.

1. Les émissions de radio, d'une durée de 15 minutes, étaient programmées le premier jeudi de chaque mois à 15 h 05 sur la radio nationale et relayées par les radios rurales pour toucher tout le monde.

2. Le D.F.P.A.G.E avait doté chaque tuteur d'un poste de radio-lecteur de cassette à piles. Il devait servir à écouter les cassettes-audio envoyées au tuteur avec chaque livraison de cours. Les cassettes comprenaient des exercices d'application des cours à faire en cercle d'étude et leurs corrigés. Elles favorisaient donc elles aussi le travail collectif et s'inscrivaient clairement dans les activités des cercles d'études.

3. L'usage du téléphone était également proposé aux apprenants, surtout aux tuteurs. Ils pouvaient appeler le D.F.P.A.G.E en cas de problème, mais ce moyen est resté très peu utilisé car d'un accès difficile et coûteux.

5.3) Les moyens relationnels

Plus que nulle part ailleurs, ils étaient essentiels au bon déroulement de la formation. Ils ont revêtu trois formes complémentaires :

- **Les missions sur place du D.F.P.A.G.E** : En dépit du faible effectif de l'équipe de formateurs, du nombre de préfectures (33 plus les 5 communes de Conakry) et des difficultés à se déplacer en raison du mauvais état des routes, il a paru essentiel dès le début d'aller rencontrer tous les apprenants. Les objectifs des missions étaient les suivants : rompre l'isolement des apprenants, se connaître entre formateurs et formés, faciliter la communication et l'expression de chacun ; développer le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle bien définie ; insister sur certains points essentiels des cours afin de consolider les connaissances ; évaluer l'état d'avancement de la formation et les difficultés rencontrées par les apprenants.

- **Les tuteurs** : Au nombre de 38 (1 par préfecture ou commune), les tuteurs ont été désignés pour répondre aux objectifs suivants : créer des relais du D.F.P.A.G.E le plus près possible des apprenants ; rompre leur isolement, améliorer le travail au sein des "cercles d'étude" (voir ci-après) ; améliorer la communication entre les apprenants et le D.F.P.A.G.E.

- **Les cercles d'études** : Leur création avait été recommandée dès le début par le D.F.P.A.G.E. Leurs objectifs étaient de : rompre l'isolement des apprenants, leur faire prendre conscience de leur appartenance à un groupe professionnel ; favoriser l'autonomie en ouvrant un espace de discussion et de recherche collective de solutions ; faciliter l'étude et la compréhension des cours, ainsi que la résolution des exercices auto-corrigés. Il y a eu d'abord un cercle d'études par préfecture, puis d'autres ont été créés dans les sous-préfectures en raison de l'éloignement. L'organisation a été laissée à l'initiative locale : rythme des rencontres et leur calendrier, organisation des travaux. Le tuteur encadrait le cercle d'études. Le point sur leur fonctionnement était fait au cours des missions et par les tuteurs dans leurs rapports.

6 : Diffusion et acheminement

C'est le DFPAGE qui a procédé à la diffusion de la formation et des contenus, l'acheminement ayant été effectué par la poste nationale.

7 : Evaluation

Les apprentissages ont été évalués à travers des devoirs écrits. L'évaluation interne du dispositif a été effectuée par le comité de conception. Aucune évaluation externe proprement dite et commanditée n'a été faite, faute de financement. Cependant il faut noter qu'une thèse de DESS (*Evaluation d'un dispositif de formation à distance : cas du département de formation en Planification, Administration et Gestion de l'Education de l'Institut Supérieur des Sciences de l'Education de Guinée (ISSEG), Université de ROUEN, octobre 2002* de Monsieur Ansoumane CAMARA) a porté sur l'évaluation du dispositif et du processus de cette formation.

Il existe un rapport sur l'évaluation des apprentissages et l'évaluation interne du dispositif de formation publié en 2000 par le DFPAGE, sous le titre « Rapport d'évaluation de la FAD des administrateurs scolaires de l'enseignement secondaire ».

Un atelier national de restitution a eu lieu à l'issue du premier plan de formation. Cet atelier qui a connu la participation des bailleurs de fonds et des principaux responsables du MEPU-EC et permis des corrections et réaménagements sur le premier plan de formation.

8 : Certification

Du point de vue des acquis, la formation a été sanctionnée par la délivrance aux apprenants d'une attestation de réussite, obtenue suite à la correction de devoirs d'évaluation continue.

Il faut distinguer deux types d'attestation :

- **Attestation de réussite globale de la formation**, octroyée aux apprenants qui ont réussi à tous les modules ;
- **Attestation de réussite partielle**, décernée aux apprenants qui n'ont réussi que dans quelques modules.

Cette formation des administrateurs de l'éducation est la première formation formelle et institutionnelle du genre dispensée en guinée pour les publics concernés. Elle est novatrice dans le contexte guinéen de par le mode de formation utilisé. La presque totalité des bénéficiaires de cette formation occupaient des emplois pour lesquels ils n'ont pas été formés. Les compétences professionnelles s'acquerraient uniquement dans la pratique et « notabilisaient » certains personnels qu'on gardait en fonction pour les expériences acquises. Force est de constater actuellement, une amélioration de la qualité des prestations des bénéficiaires de cette formation à leurs postes de travail.