

***RÉFORME DU SYSTÈME D'ÉDUCATION MALGACHE  
ENSEIGNEMENT PRIMAIRE ET SECONDAIRE***

***Partenariat : Ministère de l'Éducation Malgache  
Éducation internationale Québec***

***Michel Gravel Ph. D.***

***Québec août 2006***

## **Table des matières**

<b>1. Objectifs du projet .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Offre de service organisée en système.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Curriculum international .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Pédagogie moderne et postmoderne .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Personnel en développement professionnel continu .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Communauté d'apprentissage et développement organisationnel.....</b>	<b>15</b>
<b>7. Gestion pédagogique et performance scolaire .....</b>	<b>17</b>
<b>8. Environnement de l'école et particularité des élèves .....</b>	<b>19</b>
<b>9. Annexes .....</b>	<b>20</b>
<b>10. Références.....</b>	<b>23</b>

Ce document propose, à partir des objectifs de partenariat du projet de réforme du système d'éducation malgache, un modèle d'organisation fondée sur une approche systémique. Ce cadre d'organisation se veut à la fois intégrateur dans les actions à poser et souple par sa structure à géométrie variable. Il sera donc présenté d'abord dans sa globalité et par la suite dans les spécificités de chacun de ses sous-systèmes. Le tout est précédé d'un rappel des objectifs de partenariat du projet de réforme.

## **1. Objectifs du projet**

Objectif général du projet

Le projet vise à établir un partenariat en vue d'apporter un appui à la réforme de l'enseignement primaire et secondaire en mettant à la disposition du MENRS l'expertise québécoise des organismes d'éducation du premier niveau d'enseignement, via Éducation internationale, pour la réussite de la réforme envisagée.

Objectifs spécifiques

Assurer un appui :

1. à l'identification et la mise en place de nouvelles approches pédagogiques à travers les structures de formation continue des enseignants.
2. à la révision, au développement et à l'adaptation des curriculums de formation en fonction des changements visés dans le système d'éducation et des objectifs poursuivis dans la réforme pour le primaire (7 années) et le secondaire.

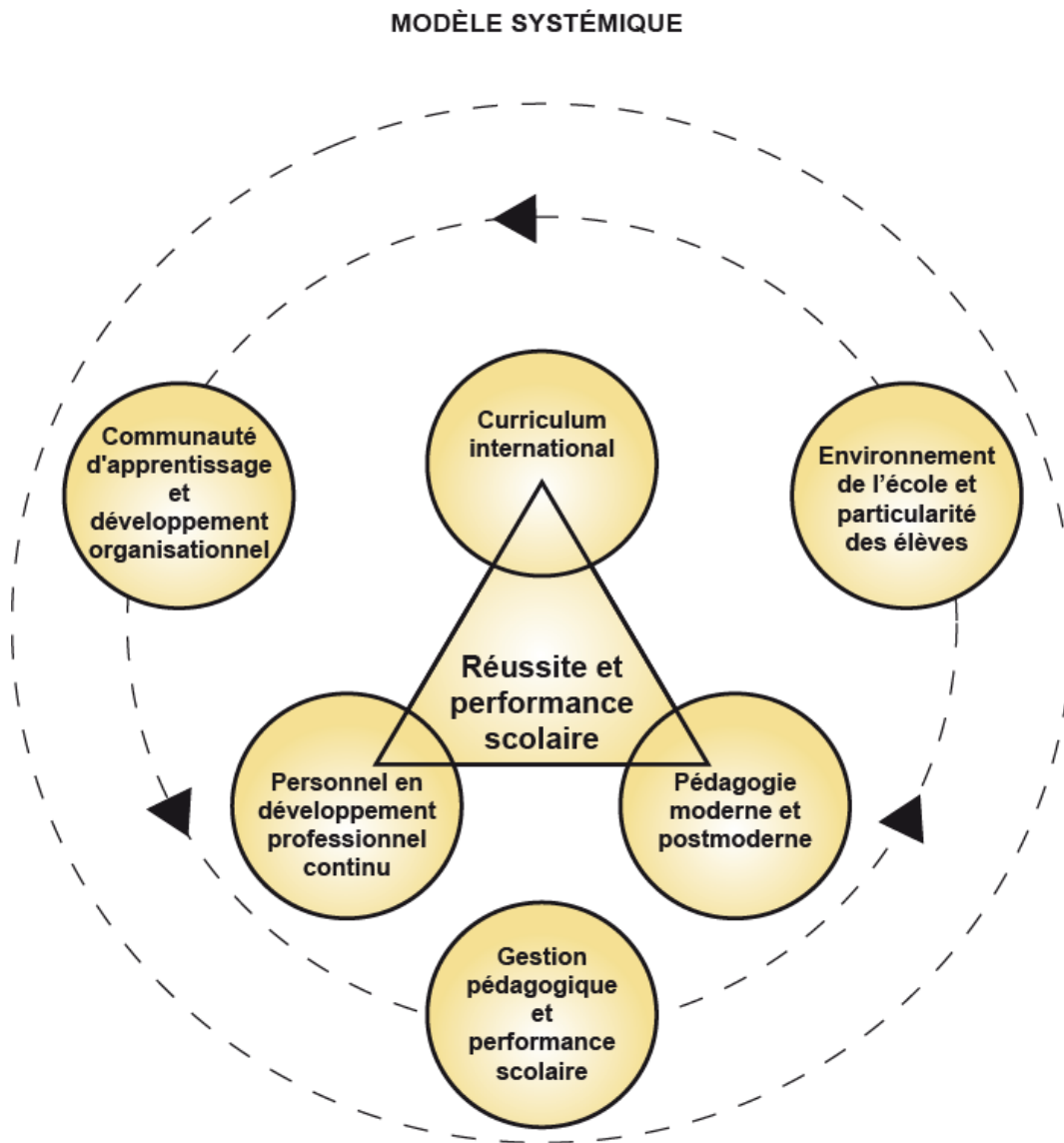
Une équipe de travail, composée d'experts dans les domaines pertinents, et oeuvrant dans les niveaux primaire et secondaire de diverses commissions scolaires et organismes connexes (Centre des moyens d'enseignement du Québec, Société de formation à distance), sera formée pour travailler avec les personnels du MENRS et des institutions d'éducation concernées.

## **2. Offre de service organisée en système**

Cette offre de services se constitue donc sous la forme d'un système intégré composé d'un ensemble de sous-systèmes différenciés, mais interdépendants les uns des autres. Elle se présente comme un tout cohérent et indissociable dans son ensemble. Toutefois, la présentation fait également ressortir l'importance et les caractéristiques propres de chacun des sous-ensembles qui la composent. Ce sont ces éléments ou systèmes respectifs qui, mis en synergie, concourent à la performance scolaire des étudiants. Cette performance scolaire se veut le point central autour duquel tout converge.

Les objectifs spécifiques du projet de réforme d'éducation malgache touchent plus directement les trois sous-systèmes dits de premier niveau soit le curriculum, le développement professionnel et les approches pédagogiques. Ces derniers sous-systèmes sont en lien direct avec la réussite des élèves. Les trois autres sous-systèmes, non moins essentiels à la réussite, et dits de deuxième niveau, sont également amenés car ils permettent de saisir l'ensemble organisé des actions nécessaires à la réussite.

Voici une brève description de chacun de ces systèmes illustrés à la figure suivante :



**Michel Gravel (2005)**

Le premier système est constitué de la symbiose des programmes de formation de l'école québécoise et de celui du Madagascar. Il se constitue en un programme de calibre international qui prévoit un ensemble de filières menant à des qualifications diversifiées.

Le deuxième système propose une intégration des éléments de la recherche occidentale des vingt dernières années sur l'apprentissage, la psychologie et la pédagogie. Ces nouvelles approches tiennent notamment compte des particularités propres à chaque étudiant et soutiennent le développement de leur plein potentiel.

Le troisième système vise la formation continue du personnel de l'établissement. La réalité contemporaine fait en sorte que les professionnels de l'enseignement doivent constamment développer leurs compétences et ainsi témoigner d'un apprentissage continu.

Le système lié à la communauté d'apprentissage et au développement organisationnel, pour sa part, soutient une organisation cohérente des facteurs de développement et de pilotage de l'organisation.

Le système de la gestion pédagogique et de la performance relève l'importance de la dynamique interactionnelle entre les acteurs de l'institution. Il fait également ressortir le rôle stratégique des gestionnaires scolaires.

Enfin, le système touchant l'environnement de l'école et les particularités des élèves en est un visant la mise en place de programmes ou d'activités spécifiques à haute valeur ajoutée.

Chacun de ces systèmes est repris et expliqué dans la présente offre de service intégrée.

### **3. Curriculum international**

Les frontières économiques, culturelles et sociales deviennent perméables. En même temps, les technologies de l'information et de la communication accélèrent les échanges, facilitant et compliquant à la fois l'accès à l'information. La mondialisation nécessite la prise de décisions individuelles et collectives qui marquent la qualité de la vie à l'échelle de la planète.

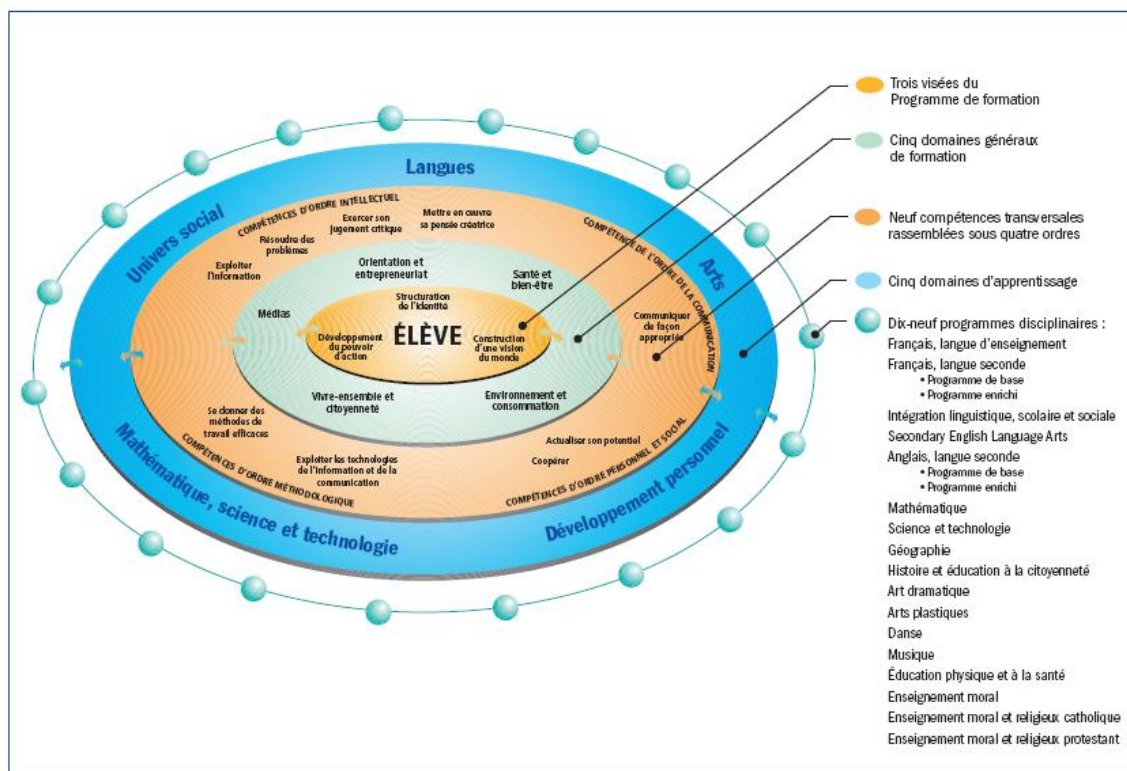
Les attentes actuelles de la société envers l'école se font plus grandes. Si celle-ci doit toujours viser la réussite du plus grand nombre selon les barèmes scolaires, elle doit aussi aider l'ensemble des jeunes à réussir leur vie. On lui demande de continuer à transmettre les savoirs des générations précédentes, tout en aidant tous ces jeunes à développer les habiletés qui leur permettront d'être des individus instruits et cultivés, des citoyens engagés, des travailleurs compétents. En somme, on s'attend à ce qu'elle

forme des personnes autonomes, capables de s'adapter à un monde où les connaissances se multiplient de façon exponentielle. Un monde où le changement est un processus permanent, un monde où l'interdépendance des problèmes nécessite des expertises poussées, diversifiées et complémentaires. Voilà la trame sur laquelle repose le Programme de formation de l'école québécoise. Un curriculum efficace tenant compte des affects et des dispositions générales de la personne aussi bien que de sa cognition et de sa capacité de réflexion tout en s'engageant dans sa totalité.

En ce sens, le PFEQ est à la fine pointe de ce qui se fait en Éducation. Riche et diversifié, il privilégie un apprentissage adapté à la réalité des jeunes, tout en assurant de leur développement de compétences générales essentielles, et ce, tant pour ce qui est du parcours scolaire que de leur vie en général. Voilà pourquoi il serait utile de l'utiliser comme fondements à la construction du programme de formation malgache. En voici une brève présentation.

Dans la présentation graphique suivante, on voit que l'élève est au centre de trois grandes visées : la structuration de l'identité, la construction d'une vision du monde et le développement du pouvoir d'action. Ces visées fournissent une trajectoire commune à l'ensemble des interventions éducatives et permettent d'outiller l'élève en plus de lui offrir la possibilité de réaliser sa vie et de contribuer activement à la société.

### Le programme de formation de l'école québécoise



Les cinq domaines généraux de formation présentent les problématiques auxquelles les jeunes doivent faire face dans différentes sphères importantes de leur vie. Ces domaines sont porteurs d'enjeux importants pour les individus et les collectivités : santé et bien-être; orientation et entrepreneuriat, environnement et consommation, médias, vivre-ensemble et citoyenneté. Le choix de ces domaines est dicté tant par l'intérêt qu'ils revêtent pour la société que par leur pertinence pour la formation de l'élève.

L'autre cercle présente les neuf compétences transversales rassemblées sous quatre ordres :

- les compétences d'ordre intellectuel : exploiter l'information, résoudre les problèmes, exercer son jugement critique et mettre en œuvre sa pensée créatrice;
- la compétence de l'ordre de la communication : communiquer de façon appropriée;
- les compétences d'ordre personnel et social : actualiser son potentiel et coopérer;
- les compétences d'ordre méthodologique : se donner des méthodes de travail efficaces et exploiter les technologies de l'information et de la communication.

Expression de buts communs à l'ensemble du curriculum, les compétences transversales font référence à des outils de divers ordres que l'école juge essentiels pour permettre à l'élève de s'adapter à des situations variées et de poursuivre ses apprentissages sa vie durant. Elles doivent faire partie intégrante des programmes disciplinaires et artistiques.

Le dernier cercle présente les cinq domaines d'apprentissage, soit les langues, les arts, le développement personnel, les mathématiques, les sciences et technologies et l'univers social. Ces domaines regroupent les disciplines scolaires qui ont des affinités et des intérêts communs. Ils mettent en évidence les regards, à la fois complémentaires et différenciés, que l'on peut poser sur la réalité et servent ainsi à faire ressortir la cohérence interne du curriculum offert aux élèves. Ils témoignent des réalisations de l'être humain, de sa pensée, de ses interrogations, de ses découvertes et de ses limites.

Finalement les dix-neuf cercles qui font le tour de la structure du tableau représentent les dix-neuf programmes disciplinaires : français, langue d'enseignement, français langue seconde (programme de base et programme enrichi), intégration linguistique, scolaire et sociale, secondary english language arts, english as a second language (core program, enriched program), mathématique, science et technologie, géographie, histoire et éducation à la citoyenneté, art dramatique, arts plastiques, danse, musique,

éducation physique et à la santé, enseignement moral, enseignement moral et religieux catholique et enseignement moral et religieux protestant.

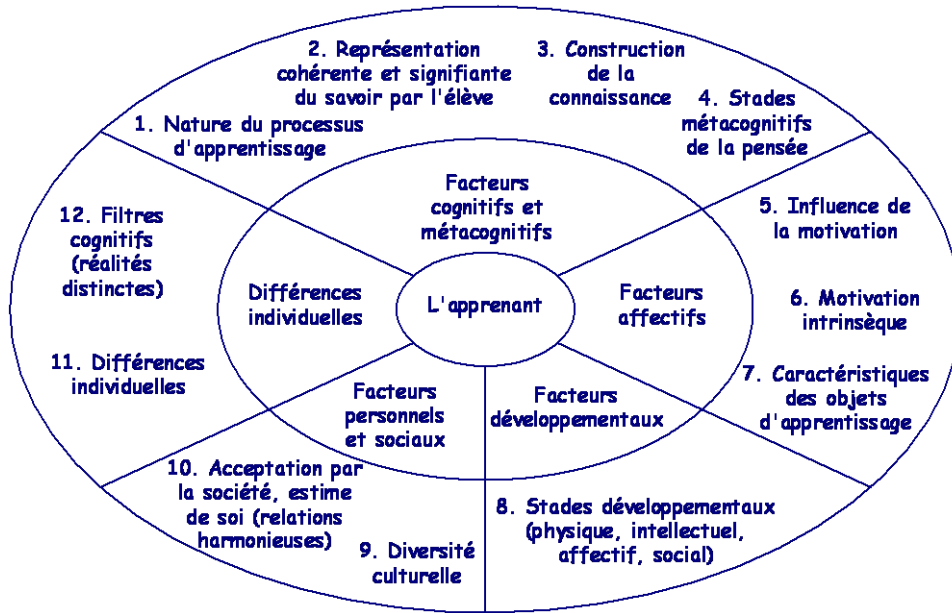
Nous sommes persuadés que le Programme de formation de l'école québécoise permettra de préparer les citoyennes et les citoyens de demain à mieux relever les défis auxquels ils devront faire face, celui d'une collectivité pluraliste où chacun à sa place, celui de l'accessibilité à un marché du savoir en perpétuel changement et celui de la globalisation des économies. Bien entendu, des efforts devront être fournis pour rendre international ce curriculum afin de l'adapter au contexte culturel du Madagascar.

#### **4. Pédagogie moderne et postmoderne**

Les théories récentes et les méthodes d'apprentissage québécoises s'inspirent de plusieurs théories, dont celle de Gardner (1993) sur les intelligences multiples, de Gravel (2002) sur le développement des compétences et de l'association américaine de psychologie (1993). Ces dernières ont ouvert la voie à l'application de divers changements dans l'organisation de l'environnement d'apprentissage des apprenants dans le sens où l'on considère davantage aujourd'hui les individus comme des êtres uniques et dotés d'un potentiel qui leur est propre. Ce potentiel, fruit de l'hérédité, des expériences et du contexte de vie fait en sorte que chaque personne dispose d'un bagage cognitif particulier.

Ces constats nous amènent à utiliser des approches pédagogiques relatives à la différenciation et à la diversification, puisque ces dernières résultent d'un souci de justice sociale et de l'amélioration du niveau général de formation. Ces approches visent la réussite pour tous. Elles permettent d'optimiser les situations d'apprentissage et les tâches proposées aux élèves, de façon à permettre à chacun et à chacune d'emprunter le parcours qui correspond le mieux à ses goûts, à ses aspirations et à ses potentialités. Le tableau suivant en illustre les principales composantes :





Les douze principes psychologiques que l'on retrouve dans le tableau portent sur l'apprenant et le processus d'apprentissage. Ils mettent avant tout l'accent sur les facteurs psychologiques qui sont internes à l'apprenant, tout en reconnaissant l'interaction qui se produit entre eux et l'environnement externe. Ces principes s'appliquent aussi à saisir l'apprenant dans sa totalité, et ce, à travers des situations d'apprentissage proches du monde réel. En conséquence, on doit les considérer comme un tout, non comme une série de principes isolés. Il convient de signaler que ces principes valent pour tous les apprenants et toutes les apprenantes, y compris ceux et celles qui sont d'âge préscolaire et ceux issus de milieux défavorisés.

Les facteurs métacognitifs et cognitifs font référence à la nature du processus et les objectifs d'apprentissage, la construction de la connaissance qui permet à l'apprenant de relier une information nouvelle au savoir déjà acquis ou en gestation dans son esprit et les stades supérieurs de la pensée qui, pour leur part, permettent de superviser et de gérer les opérations mentales, facilitant ainsi le développement de la créativité, de la pensée critique et d'une compétence personnelle.

En ce qui a trait aux facteurs affectifs, l'influence de la motivation sur l'apprentissage se traduit par la conscience et les croyances que l'on possède relativement à son contrôle de soi, à sa compétence, à ses capacités, à la clarté et à la fermeté de ses valeurs, à ses attentes personnelles, à ses affects, ses émotions et à son état d'esprit général et à la motivation à apprendre. La motivation intrinsèque à apprendre résulte des expériences cognitives et émotionnelles positives ou négatives de l'individu et les caractéristiques des objets d'apprentissage qui accroissent la motivation sont le résultat des objets d'apprentissage pertinents et authentiques qui encouragent la motivation.

Pour les facteurs développementaux, le développement personnel s'effectue à travers des stades de développement physique, intellectuel, affectif et social qui dépendent de facteurs génétiques et environnementaux spécifiques.

Les facteurs personnels et sociaux, pour leur part, se traduisent des échanges sociaux et la de la communication avec d'autres personnes dans un environnement éducatif ouvert, adaptatif et diversifié. Ces échanges facilitent l'apprentissage. L'acceptation par la société, l'estime de soi et l'apprentissage sont le résultat de relations respectueuses et attentionnées entretenues avec les personnes, de la conscience en ses capacités et de l'appréciation de ses talents propres.

Finalement, les différences individuelles dans l'apprentissage sont synonymes des potentialités, des préférences variables et de la détermination propre à chacun. Ces différences dépendent de l'environnement et de l'hérédité. Les filtres cognitifs témoignent pour leur part de l'idée du réel

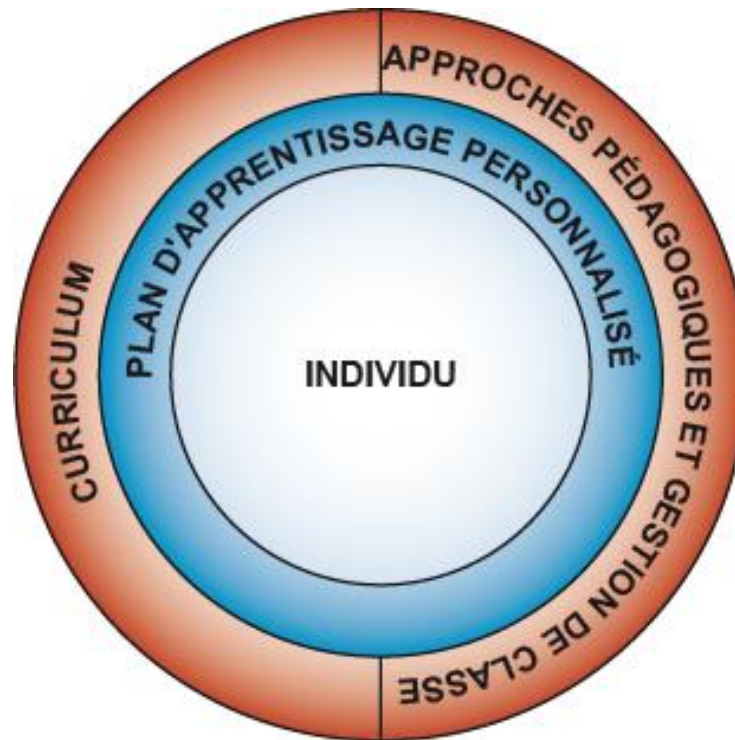
qu'une personne se fait à partir de ses croyances, de sa pensée et de sa compréhension des choses.

Ces principes psychologiques centrés sur l'apprenant et l'intégration de ces principes à l'intérieur d'une perspective systémique constituent des composantes nécessaires pour une nouvelle définition concrète de l'école. La perspective systémique doit mettre l'accent, aux multiples niveaux du système scolaire (l'apprentissage, l'enseignement, l'évaluation et l'administration), sur les fonctions de l'être humain.

C'est par ces principes de base que se constituent les approches pédagogiques à introduire dans les écoles de Madagascar. Les contenus de formation pourraient aborder des thèmes tels les activités d'apprentissage authentiques, la pédagogie par projet, la différenciation pédagogique, la gestion de classe, l'évaluation des apprentissages, l'enseignement coopératif et la littératie, etc.

## **5. Personnel en développement professionnel continu**

Il existe un consensus à l'effet qu'il est essentiel de soutenir le développement professionnel des intervenants scolaires afin de favoriser l'évolution de l'organisation et la réussite des jeunes. Les éléments de formation proposés sont constitués des trois ensembles suivants : le Plan d'apprentissage personnalisé (Gravel et Al 2003), les contenus des programmes ou curriculum de formation ainsi que les approches pédagogiques et la gestion de classe. Tels qu'illustrés à la figure suivante, les contenus et les approches prennent leur source chez un individu engagé dans la démarche du Plan d'apprentissage personnalisé.



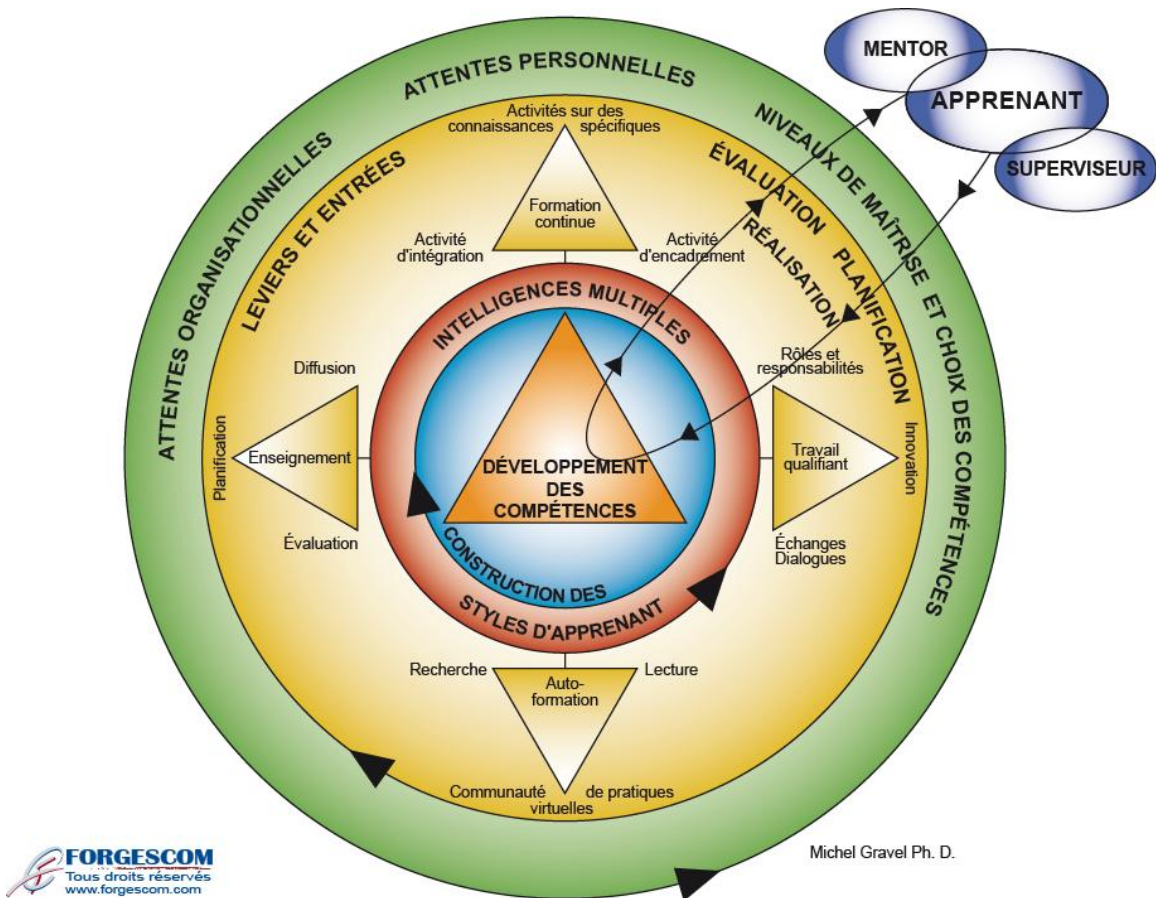
Michel Gravel Ph. D. (2005)

### Plan d'apprentissage personnalisé

La plate-forme du plan d'apprentissage personnalisé comprend un document de référence et un logiciel en ligne qui soutiennent un processus interactif favorisant la réflexion avant, dans et sur l'action. Le plan d'apprentissage personnalisé est une innovation dans le domaine du développement professionnel dans le sens où il met l'accent sur le processus d'apprentissage, la pratique réflexive, la production de sens, ainsi que sur l'évaluation du niveau de compétence ciblé. Le développement des compétences se traduit ainsi par un processus interactif et une production personnelle.

Le plan d'apprentissage personnalisé se constitue comme un système intégré de développement professionnel dans la mesure où il intègre, dans un ensemble cohérent, plusieurs éléments différenciés. Sa représentation systémique fait ressortir le postulat voulant que l'apprenant soit le maître d'œuvre de ses apprentissages. C'est en raison de ce choix de s'engager ou non dans des apprentissages qu'il est représenté à l'extérieur du mouvement circulaire. Lorsqu'il s'engage, ce dernier peut se voir soutenu dans sa démarche par un mentor, par un superviseur ou par les deux. Les rôles d'accompagnateur et d'expert sont généralement associés au mentor, alors

que ceux du coach et d'encadrement sont, pour leur part, généralement  
associés au superviseur.



Telle qu'illustrée à la figure ci-dessus, la partie externe du cercle du modèle systémique démontre que l'apprenant est amené à établir son profil de compétences. Il le réalise à partir d'un cadre de référence directement relié à l'emploi qu'il occupe. L'apprenant prend, par la suite, connaissance des attentes de son organisation avant d'élaborer ses propres attentes professionnelles. Enfin, il détermine quelles compétences il entend développer.

Le sous-système des leviers et des entrées d'apprentissage permet à l'apprenant de planifier et de réaliser des activités dans plusieurs sphères. Cela lui permet d'élargir les stratégies généralement utilisées pour développer ses compétences. Il lui est également suggéré de compiler certaines informations lui permettant de poser un jugement qualitatif sur la pertinence, la cohérence et la valeur des actions qu'il réalise.

Le cercle portant sur les intelligences multiples et les styles d'apprenant fait ressortir les aspects cognitifs et métacognitifs de la prise en charge des apprentissages. Cette prise en charge se réalise par un effort intellectuel amenant l'individu à élaborer ses propres significations, interprétations,

représentations et explications de l'objet d'apprentissage ou des compétences en développement.

Le dernier sous-système fait référence aux savoirs recherchés traduits sous forme de compétences et organisés dans un cadre de référence. Cette articulation permet de bien cibler les éléments choisis et de déterminer les indicateurs de performance. La démarche du plan d'apprentissage personnalisé se retrouve à l'annexe 3.

## **6. Communauté d'apprentissage et développement organisationnel**

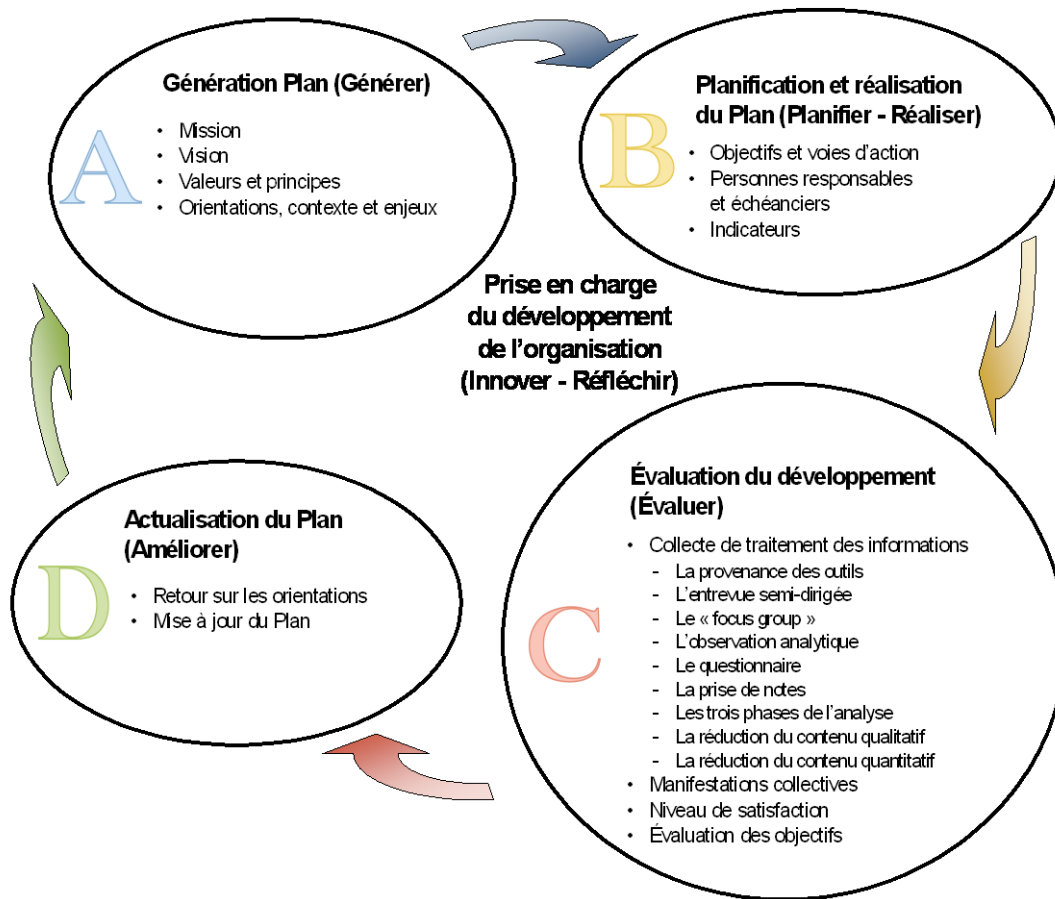
Il faut se rendre à l'évidence : la qualité, les contenus, la performance et le rendement des institutions scolaires constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande. Il ne saurait en être autrement dans une société de nature concurrentielle où la productivité du travail fondé sur le savoir est et sera encore un déterminant de prospérité pour les décennies à venir.

Les familles ont moins d'enfants et cherchent une grande performance des institutions scolaires. Ces dernières doivent témoigner de la qualité et des méthodes modernes mises en place pour obtenir la meilleure formation. Pour atteindre de tels résultats, la littérature nord américaine, par des auteurs tels Bennis, Fullan, Covey, Deal, Drucker, Gravel, Gardner et Senge, pour ne nommer que ceux-ci, témoigne de l'importance de créer de véritables communautés d'apprentissage et des moyens à mettre en place pour assurer la continuité du développement de l'organisation.

La communauté d'apprentissage se veut la création d'un environnement :

- d'apprentissage continu et de développement du plein potentiel de chacun;
- de partage de valeurs communes;
- de défis à relever et d'atteinte d'objectifs communs;
- de coopération, d'interaction et de soutien mutuel;
- d'approche systémique.

Plusieurs éléments concourent à créer un tel environnement éducatif et à assurer son développement continu. L'approche proposée, issue des dernières innovations du management moderne, se veut par surcroît pratique et interactive. Cette démarche de développement organisationnel développée par Gravel (2005) comporte quatre blocs distincts mais interdépendants. Leur réunion constitue un tout organisé. C'est une démarche continue et structurée qui vise l'amélioration et la performance. L'illustration de cette démarche est présentée dans le tableau suivant :



Michel Gravel Ph. D. 2005

Le bloc A, celui portant sur la génération du plan conduit les acteurs impliqués à générer, collectivement, leur vision partagée de l'organisation. Ils doivent également s'entendre sur des valeurs, principes et croyances pour appuyer cette vision. De là, émergent des orientations situées dans leur contexte et relevant des enjeux. Pour finir, les acteurs conviennent des objectifs à réaliser.

Le bloc B propose de planifier, en fonction des orientations et des objectifs choisis, les voies d'action, aux moyens à mettre en place pour atteindre les résultats escomptés. Par la suite, les résultats sont analysés en fonction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs établis à l'avance dans cette partie. Les activités réellement réalisées sont également consignées. Les deux premiers blocs constituent le plan stratégique de l'organisation.

Le bloc C traitant de l'évaluation du développement de l'organisation se réalise, en premier lieu, par une collecte d'information pendant et après les activités réalisées. Cette collecte d'information est ciblée en fonction des éléments susceptibles d'éclairer les acteurs sur les indicateurs retenus préalablement. Par la suite, il y a appréciation des activités réalisées en



fonction des objectifs du plan et après plusieurs activités, il y a évaluation de l'attente de ces mêmes objectifs.

Le dernier, le bloc D, suscite une réflexion plus globale sur l'évaluation du plan. Elle se réalise normalement en fin de parcours, habituellement à la fin de l'année scolaire. C'est une évaluation qui permet de mettre à jour ou d'actualiser le plan avant de relancer le processus créant ainsi un contexte d'amélioration continue de l'organisation.

Tout au long des quatre étapes de réalisation de la démarche de pilotage organisationnel, un guide complet s'appuie sur des commentaires, des consignes, des activités de questionnement, ainsi que sur des exemples susceptibles d'accompagner les intervenants.

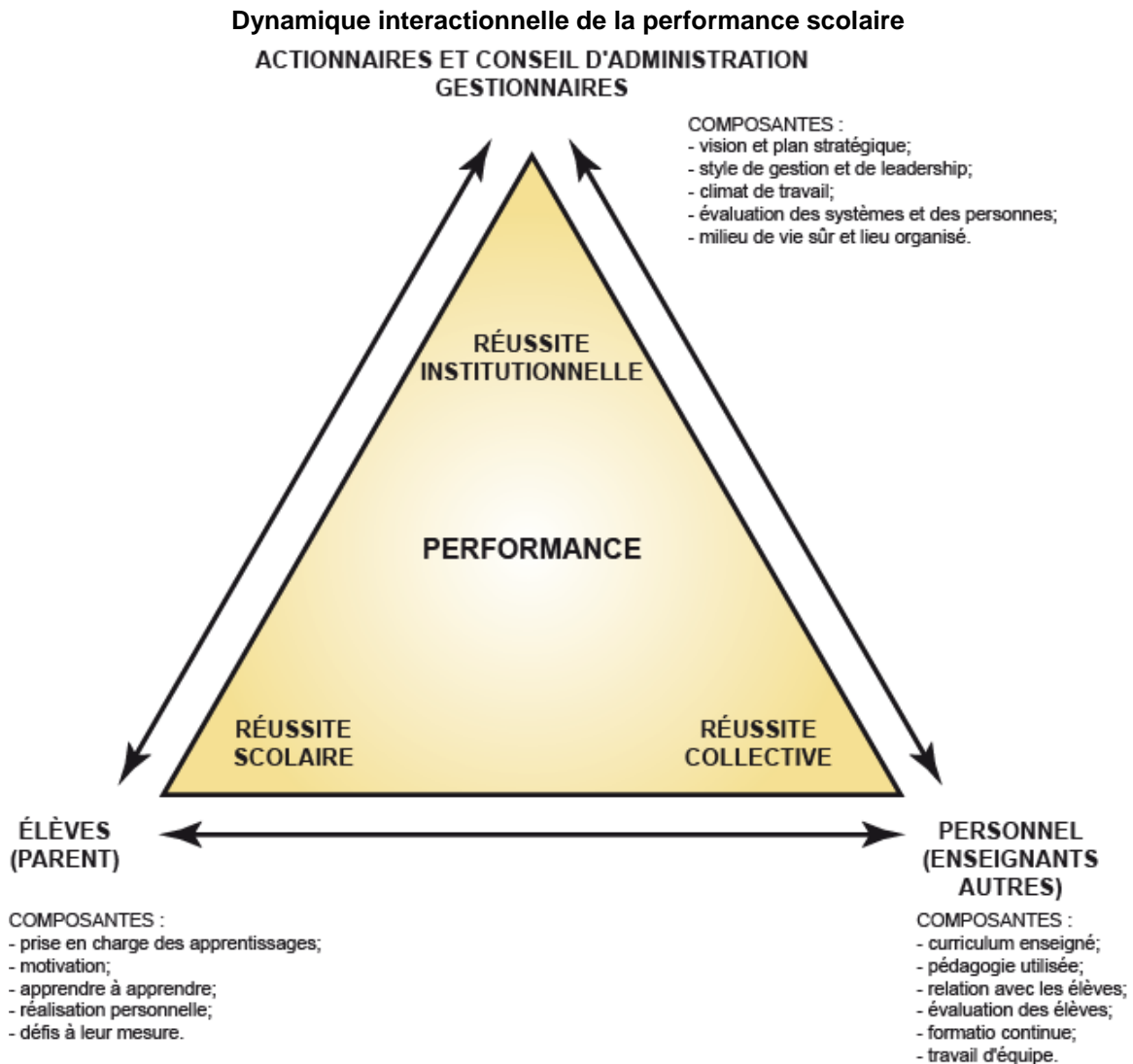
La démarche est également supportée par un logiciel de gestion des apprentissages en ligne qui se veut un outil d'accompagnement virtuel interactif très utile. Il est conçu à partir d'un portail et permet différentes applications telles des grilles de travail et d'appréciations permettant une mise à jour régulière de l'avancement du plan ainsi qu'une diffusion rapide de l'information à tous les acteurs impliqués. Ces derniers disposent d'un environnement de travail interactif, souple et facile d'utilisation. Il est également possible d'ajouter de l'information et de produire différents types de rapports concernant les travaux en cours ou réalisés.

## **7. Gestion pédagogique et performance scolaire**

Le questionnement sur la gestion moderne des organisations a généré, au cours des 20 dernières années, une quantité presque innombrable d'écrits et de recherches axés sur la quête de la performance ou de la réussite. Le mode de gestion traditionnel, autrefois bien adapté à l'encadrement des emplois manuels et répétitifs s'avère désormais désuet, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de la gestion des travailleurs du savoir comme c'est le cas dans le domaine de l'éducation. Il faut résolument se tourner vers un mode de gestion plus moderne, plus contemporain.

Cette nouvelle forme de gestion vise à mettre en place un environnement de travail dynamique et créatif empreint de valeurs humaines, d'engagement personnel et d'amélioration des systèmes de l'organisation. Elle se fonde sur des principes tels l'autonomie, la responsabilité, la flexibilité, l'ouverture, la coopération, l'apprentissage et la mobilisation. La gestion contemporaine des travailleurs du savoir vise la performance par une interaction continue entre les différents acteurs de l'organisation. La figure suivante illustre cette dynamique et en fait ressortir les principales composantes pour les acteurs respectifs.

Annexe 9 :



**Michel Gravel Ph. D. (2005)**

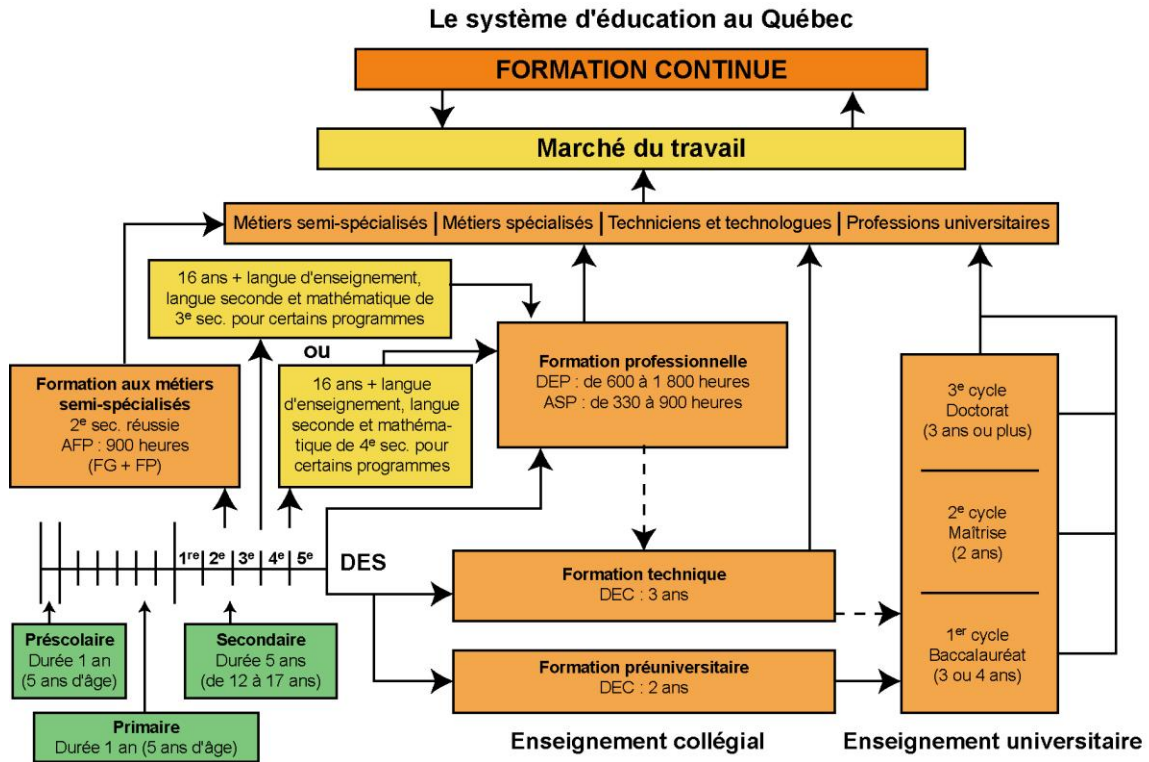
La mise en place d'une telle dynamique, bien qu'elle suppose une responsabilisation de tous les acteurs, revient aux gestionnaires. Ces derniers se doivent d'être des leaders éducatifs reconnus pour leurs compétences et leur capacité de prêcher par l'exemple. Le directeur de l'école et ses adjoints sont les premiers leaders éducatifs et on sait que leur influence sur la réussite éducative est déterminante. Par ailleurs, l'on sait également que l'exercice de leur profession s'exerce dans un cadre complexe et évolutif qui implique une mise à jour régulière de leur bagage de compétences. Il est donc essentiel de bien les choisir et de bien les supporter dans l'exécution de leur travail.

## **8. Environnement de l'école et particularité des élèves**

Texte à venir

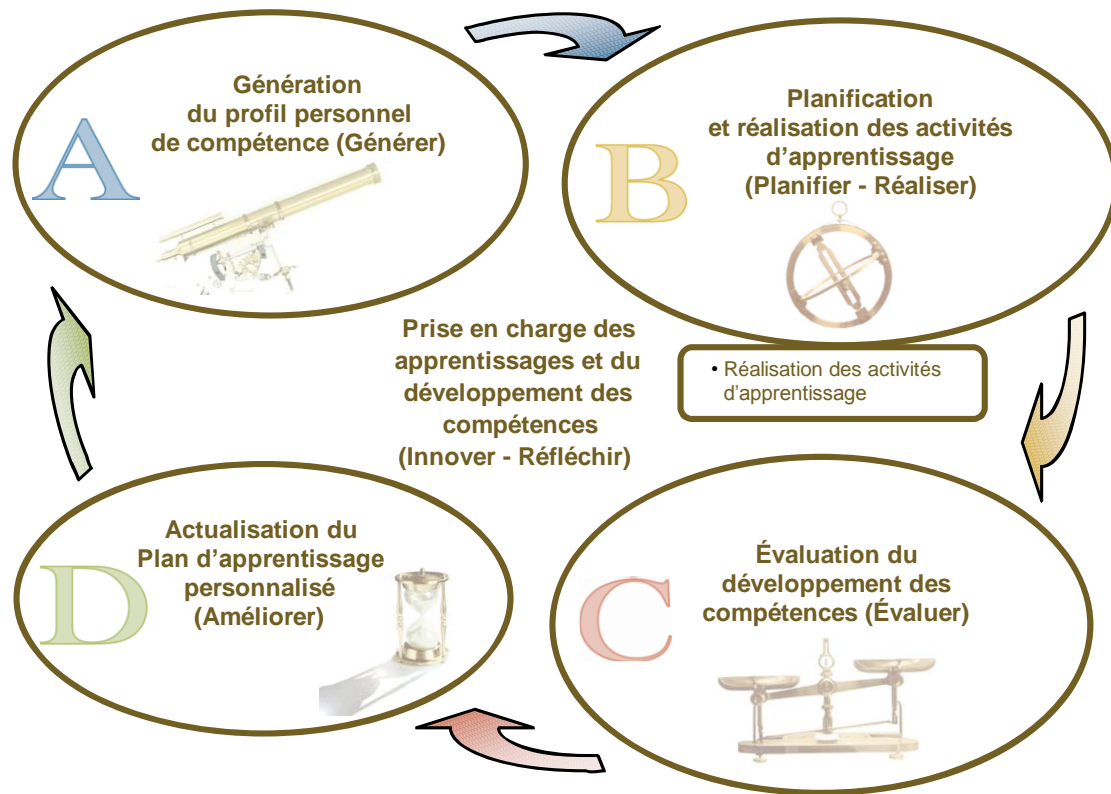
## 9. Annexes

### Annexe 1.



Annexe 2 :

*Démarche du Plan d'apprentissage personnalisé*



Comme illustré à la figure ci-dessus, le PAP comporte quatre blocs distincts, mais également interdépendants. Leur réunion constitue un tout organisé. C'est une démarche continue, structurée, signifiante et qui vise l'amélioration ou la performance.

Voici un survol de chacun des quatre blocs proposés. Le premier, celui portant sur le profil personnel de compétences, amène l'intervenant à réfléchir sur ses compétences. Il a l'occasion de définir ses attentes personnelles (sur le plan professionnel) tout en sélectionnant certaines compétences jugées plus importantes à développer. De plus, il doit déterminer le niveau de maîtrise actuel et visé pour chacune de ces compétences sélectionnées. Le second bloc propose de planifier, à partir de douze entrées, les activités les plus susceptibles de contribuer au développement des compétences et de réaliser ces mêmes activités.

Le troisième bloc permet de confronter les attentes avec les résultats obtenus. Les intervenants sont amenés à apprécier la pertinence de l'activité au regard de la ou des compétences sélectionnées. Ils doivent faire ressortir les stratégies d'apprentissage les plus significatives et porter un jugement sur l'efficacité et l'efficience des stratégies de développement. Le dernier bloc suscite de nouveau la réflexion et la mise à jour ou l'actualisation du PAP. Ce dernier bloc s'intègre et ramène au premier bloc. La démarche se poursuit ainsi, créant un contexte d'apprentissage continu qui est, par ailleurs, soutenu par un outil d'accompagnement interactif de gestion des apprentissages en ligne.

Cette forme « d'outil-démarche » constitue un apport original dans un domaine où il est difficile de passer de la théorie à la pratique. Du point de vue d'un intervenant scolaire, le PAP fait écho à l'essence même de la réalité et de la crédibilité du leader éducatif, soit celle d'agir comme un modèle. En effet, le PAP se veut un excellent moyen pour le leader de donner l'exemple en matière d'apprentissage.

## 10. Références

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, MID CONTINENT REGIONAL EDUCATION LABORATORY, « *Learner-centered Psychological Principles* ». Traduit par Réginald Grégoire inc. pour la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1993, 33 pages.

GARDNER, H., « *Multiple intelligences : The Theory in Practice* », New York : Basic Books, 1993, 304 pages.

GRAVEL, M., OUELLETTE, N., TREMBLAY, C., (2003). « *Le Plan d'apprentissage personnalisé pour les gestionnaires scolaires* ». Alma : Forgescom éditeur, 230 pages.

GRAVEL, M., (2002). « *Le dîner traditionnel chinois ou l'image d'un modèle systémique de l'apprentissage en milieu scolaire* ». Alma : Conférence donnée à des éducateurs québécois et chinois, 15 pages.

GRAVEL, M. (2002). « *Formation continue et évolution des compétences professionnelles du directeur d'établissement : L'évaluation d'une approche et de ses effets* ». Thèse de doctorat inédite. Université du Québec à Montréal, Université du Québec à Chicoutimi, 252 pages.

GRAVEL, M. (2006). « *Démarche de développement organisationnel* ». Alma : document à paraître, Forgescom Éditeur.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, « *Programme de formation de l'école québécoise – Éducation préscolaire, enseignement primaire* », Québec : Gouvernement du Québec, 2001, 350 pages.