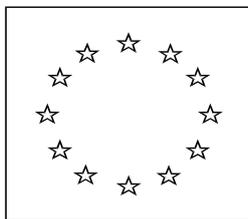




"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico



Programme Leonardo

Projet DI.SCOL.A

« **Dispersione Scolastica Addio** »

La professionnalisation des enseignants pour assurer la réussite scolaire

Le laboratoire d'orientation pédagogique « GOPP »

ou

Atelier d'élaboration participative d'un projet pédagogique

Février 2006

Siréas asbl



I.S.P.E.F.

Via Domenico Comparetti 55/A 00137 Roma - Tel: +36.06.86890061 - Fax: +39.06.8275589 - mail: info@ispef.it – www.ispef.it



Le laboratoire d'orientation pédagogique « GOPP » ou Atelier d'élaboration participative d'un projet pédagogique ¹

Dans la mouvance de la réforme du système scolaire en Italie, actuellement en cours, diverses activités expérimentales sont menées dans des écoles italiennes sous l'impulsion du Ministère de l'Instruction Publique italien. Parmi ces activités, il y a les « laboratoires GOPP » (Goal Oriented Project Planning) ² qui sont des *modules d'animation* autour d'un thème analysé sous l'angle de sa mise en projet à partir de l'évaluation interactive d'une situation-problème par les représentants de tous les intéressés.

Cette forme de recherche-action a pour objectif de stimuler l'élaboration participative de projets et l'application d'une méthodologie qui permette d'atteindre cet objectif. Il s'agit d'enseigner et de développer la culture de l'évaluation, de la communication et de l'élaboration de projet dans la vie scolaire. Celle-ci se déroule dans un milieu éducatif formé par l'interaction de trois fonctions, étroitement liées les unes aux autres : l'apprentissage (learning), l'enseignement (teaching) et l'organisation (schooling). La dimension « élaboration de projet » figure parmi les indicateurs de qualité de ce milieu éducatif.

En effet, toute action, qu'elle soit pédagogique ou autre, doit répondre à un projet individuel ou de groupe. Beaucoup d'initiatives scolaires échouent très vite parce qu'elles sont le fruit d'idées improvisées mises en pratique sans avoir effectué au préalable une analyse des besoins, des étapes, des ressources, des résultats attendus, des coûts et du budget, ce qui entraîne frustrations et désengagements.

Pour les initiateurs des « laboratoires GOPP » en Italie, ces ateliers sont vus comme des espaces générateurs de créativité dont la dynamique interne de communication et d'interaction permet d'accroître la confiance en soi et met en évidence les compétences de chacun. Il s'agit d'activer dans l'école des processus de recherche qui impliquent tous les acteurs clés d'un projet, y compris les bénéficiaires (les élèves), autant dans l'identification des problèmes que dans l'identification des solutions, dans un climat constructif et positif où le principe de la mise en commun est prioritaire.

Une nouvelle publication du Ministère de l'Instruction Publique italien, portant sur tous les laboratoires GOPP déjà effectués en Italie et sur les projets qui en sont issus, sortira de presse fin février 2006. L'objectif est de préparer 220 écoles italiennes à utiliser ces laboratoires pour construire des projets d'amélioration de l'enseignement des sciences dans le 2^e degré du secondaire.

¹ Présentation à partir de la publication « Laboratori di didattica orientativa - Esperienze di progettazione nelle scuole », n° 109 de la revue trimestrielle *QUADERNI DEGLI ANNALI DELL'ISTRUZIONE* du Ministère italien de l'Instruction, de l'Université et de la Recherche (MIUR), Rome, 2004, 105 pages.

² La méthode « GOPP » (Goal Oriented Project Planning), est un modèle de planification de projets introduit dans les années 80 dans le cadre de la coopération au développement et utilisé aujourd'hui dans les domaines les plus variés. Le sigle est traduit en français par PPO (Planification de Projets par Objectifs) ou PPO (Planification des Interventions par Objectifs). A ne pas confondre avec le même acronyme « GOPP » introduit en 1995 dans l'enseignement professionnel du réseau catholique en Belgique (7^e année), qui signifie « Gestion Opérationnelle du Projet Personnel » et qui poursuit des objectifs différents.



Description de la méthode

La méthodologie GOPP utilisée par le Ministère de l'Instruction Publique italien est caractérisée par les éléments suivants :

1. L'élaboration du projet est **orientée vers les objectifs** et non vers les activités. Ce qui permet d'éviter que des intérêts pré-établis puissent faire oublier des éléments importants pour la réussite du projet. L'élaboration de projet par objectifs est du type top-down, elle se développe du haut vers le bas en considérant tous les sous-objectifs possibles. Dans l'élaboration de projet par activités on utilise au contraire le système down-top, du bas vers le haut, en partant des activités (souvent suggérées par des experts en fonction de leurs compétences) pour aller vers les objectifs.
2. l'élaboration du projet est **concertée** : elle est définie autant par les acteurs-clés que par les bénéficiaires du projet afin de s'assurer que le projet final sera partagé par tous et corresponde aux problèmes réels des bénéficiaires.
3. l'identification des composantes fondamentales du projet (objectifs, activités, résultats) doit être faite au cours d'un ou de plusieurs ateliers de travail d'une durée de un jour à plusieurs jours, avec la participation des acteurs-clés et avec l'assistance d'un animateur/**modérateur externe** qui doit être neutre par rapport à l'objet du projet et aux intérêts en jeu.
4. la définition du projet se développe en deux phases séquentielles : la phase d'analyse et la phase de construction du projet.
 - La phase d'**analyse** prévoit 4 étapes :
 1. le analyse des acteurs clés
 2. l'analyse des problèmes
 3. l'analyse des objectifs
 4. l'identification des domaines d'intervention
 - La phase de **construction** prévoit 2 étapes :
 1. le choix des domaines d'intervention
 2. la définition du projet à l'aide du « CADRE LOGIQUE »

Cette méthodologie, basée aussi sur les techniques d'animation de groupe caractéristiques de la méthode METAPLAN[®], permet d'obtenir :

- une vision plus complète et plus riche de la réalité
- une identification plus complète des problèmes
- une plus grande participation et responsabilisation des acteurs-clés
- un gain de temps dans la définition du projet



I. L' ANALYSE

I. 1. L'analyse des acteurs clés

Les acteurs clés sont les personnes qui représentent les sociétés ou institutions concernées par une situation donnée et par la définition d'une intervention pour que cette situation s'améliore ou se développe, y compris les représentants des bénéficiaires du projet. L'identification des acteurs-clés doit se faire en amont de l'atelier GOPP. L'absence d'un représentant important peut compromettre la réalisation du projet. Au cours de l'atelier, le modérateur devra établir la transparence en ce qui concerne les intérêts de chacun et clarifier ce que chacun peut apporter et recevoir au cours de la session.

A titre d'exemple, dans l'atelier organisé à l'Institut Technique d'Olbia en Sardaigne, les acteurs clés étaient représentés comme suit :

4 parents d'élèves, 8 élèves dont 4 en formation professionnelle, 5 enseignants, 1 représentant de l'Union Industrielle (patronat), 1 représentant du secteur associatif, 1 psychologue, 1 sociologue représentant le département de l'éducation de la commune de Olbia.

I. 2. L'analyse des problèmes

Au début de l'atelier, le modérateur invite les acteurs-clés à noter sur une feuille cinq problèmes relatifs au thème du projet, c'est-à-dire des situations négatives exprimées de manière synthétique. Contrairement à la méthode traditionnelle qui comprend une analyse des besoins, c'est-à-dire des désirs subjectifs, dans la méthode GOPP on part du problème, c'est-à-dire d'une situation négative objective, ce qui est d'ailleurs facilité par une tendance assez naturelle d'exprimer les problèmes en termes de :

- manque de ce qui indique déjà où est la solution
- évaluations personnelles
- affirmations générales ou trop compliquées

Le modérateur doit donc inviter les participants à formuler les problèmes en termes corrects et simples. Lorsque chaque acteur-clé aura écrit 5 problèmes, le modérateur invite chacun à écrire sur une fiche jaune le problème le plus important parmi les 5, en utilisant un maximum de 5 à 6 mots. Il fixe ensuite ces fiches jaunes sur une grande feuille accrochée au mur et élimine les doublons. Ensuite il invite les participants à compléter la formulation des problèmes au moyen de fiches reprenant les quatre autres problèmes de chacun. De la sorte, le groupe a signalé toutes les situations qui lui semblent négatives par rapport au thème choisi.

A partir de là le modérateur et le groupe construisent un schéma arborescent des problèmes (**l'arbre des problèmes**) en les plaçant dans une relation de cause à effet et en partant du bas vers le haut.



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

Dans le contexte scolaire, le laboratoire GOPP doit parvenir à surmonter la réticence des élèves à s'exprimer sur les problèmes qui les concernent. Ils sont invités à s'exprimer d'égal à égal. Les interventions de tous les partenaires ont la même valeur.

Dans l'exemple de l'Institut Technique de Olbia, les participants ont choisi de travailler sur le thème de *l'échec scolaire*.

L'arbre des problèmes construit par le groupe est reproduit en annexe 1.

Il exprime comme causes principales de l'échec scolaire les éléments suivants: carences dans la formation des enseignants, difficultés relationnelles des élèves entre eux et avec le monde des adultes, carences organisationnelles.

I. 3. L'analyse des objectifs

Du schéma des problèmes on passe alors au schéma des objectifs, un indiquant pour chaque problème sur fiche jaune une solution écrite sur une fiche verte qui représente la transposition en positif de la situation négative. Le modérateur devra discuter avec le groupe les relations de cause à effet dans le schéma des objectifs, et faire les modifications nécessaires.

Pour notre exemple, l'arbre des objectifs est reproduit en annexe 2.

On y relève les groupes d'objectifs suivants : objectifs de formation des enseignants, objectifs sociaux dont l'école n'est responsable qu'en partie, objectifs relationnels et organisationnels.

I. 4. L'identification des domaines d'intervention

A partir du schéma des objectifs le groupe peut, avec l'aide du modérateur, regrouper les objectifs en secteurs homogènes en fonction des compétences requises pour les réaliser.

Dans notre exemple, ces domaines d'intervention sont au nombre de quatre :

1. le socio-politique,
2. la formation des enseignants,
3. le psycho-sociologique ou la relation,
4. l'organisation et l'orientation.

II. LE CADRE LOGIQUE

II. 1. Le choix des domaines d'intervention

Lorsque ces domaines d'intervention sont définis, le groupe doit définir le(s) domaine(s) sur lesquels portera le projet, en examinant :

- si son choix est cohérent par rapport aux compétences techniques et institutionnelles du groupe,
- si son choix est d'un intérêt stratégique
- si on a les ressources humaines et financières pour le développer
- s'il y a urgence.

I.S.P.E.F.

Via Domenico Comparetti 55/A 00137 Roma - Tel: +36.06.86890061 - Fax: +39.06.8275589 - mail: info@ispef.it – www.ispef.it



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

Certains domaines resteront donc exclus du projet et c'est à ce moment-ci que cette décision sera prise.

Dans notre exemple, le groupe a décidé d'exclure le premier des quatre domaines d'intervention (le socio-politique), puis s'est subdivisé en trois groupes de travail pour travailler aux étapes suivantes.

II. 2. La définition du projet à l'aide du «CADRE LOGIQUE »

Le Cadre Logique (ou Tableau Logique) de la méthode GOPP est une matrice de projet qui permet de visualiser efficacement les éléments du projet. Il comprend quatre niveaux en relation de cause à effet en allant de bas en haut, et qui sont étroitement associés à ce qui a été développé dans le schéma des objectifs.

Niveaux	Definition	Signification
OBJECTIFS GENERAUX	Les bénéfices à long terme qui seront obtenus grâce au projet	Pourquoi le projet est-il important pour la société ?
OBJECTIF SPECIFIQUE	Le bénéfice obtenu par les services offerts par le projet	Pourquoi les bénéficiaires en ont-ils besoin ?
RESULTATS ATTENDUS	Les services que les bénéficiaires reçoivent du projet	Quels sont les services offerts aux bénéficiaires ?
ACTIVITES	Ce qu'on fait dans le projet pour assurer la prestation des services	Quelles activités pour fournir les services ?

- Les activités mènent à des résultats, qui permettent d'atteindre le but du projet, qui à leur tour permettent d'atteindre les objectifs généraux. Ces derniers sont les bénéfices à long terme pour la société, et donc pas seulement pour les bénéficiaires immédiats. Les objectifs généraux peuvent être multiples.
- L'objectif spécifique, qu'on appelle aussi but du projet, doit être unique, il représente le bénéfice que les bénéficiaires retireront des services projetés.
- Les résultats représentent les services que les bénéficiaires obtiendront par la mise en oeuvre des activités prévues par le projet.
- Les activités sont les actions mises en oeuvre pour fournir les services nécessaires aux bénéficiaires.

Dans l'exemple cité, on retrouve les résultats cités en bas du schéma, et les activités aux autres niveaux.

Le CADRE LOGIQUE se présente donc comme un instrument de construction de projet en mettant les éléments qui proviennent du schéma des objectifs dans la première colonne, les indicateurs dans la deuxième, les moyens de vérification dans la troisième et les hypothèses dans la quatrième.



	Logique d'intervention <i>Stratégie</i>	Indicateurs <i>Instruments qualitatifs et quantitatifs de mesure des résultats</i>	Sources de vérification <i>Info sur la véracité et la construction des indicateurs</i>	Hypothèses <i>Conditions réalistes et durables de la faisabilité du projet</i>
OBJECTIFS GENERAUX	En vert			
OBJECTIF SPECIFIQUE	En jaune			
RESULTATS ATTENDUS	En rouge			
ACTIVITES	En blanc			

- Pour passer du schéma des objectifs au cadre logique, le modérateur invite le groupe à identifier *l'objectif spécifique* (le but) du projet parmi les objectifs inscrits dans le schéma et à l'inscrire sur une fiche jaune. Normalement l'objectif spécifique est représenté dans le schéma (l'arbre) des objectifs au niveau hiérarchique le plus élevé.
- Le modérateur invite ensuite le groupe à identifier *l'objectif général* à partir du schéma des objectifs, à les inscrire sur des cartons verts et à les placer au dessus de l'objectif spécifique du projet dans le cadre logique.
 Dans notre exemple, le *but du projet* qui doit guider le cadre logique est « la réussite scolaire » tandis que *l'objectif général* est « l'insertion positive du jeune dans la société ».
- Ensuite, le modérateur invite le groupe à identifier comme *résultats attendus* les objectifs qui mènent directement au but du projet et à les inscrire sur une fiche rouge. Ceux que le projet réalisera (parce qu'appartenant aux champs d'action retenus) seront placés sur une ligne dans le cadre logique, tandis que ceux qui appartiennent à des champs d'action non retenus seront placés à l'extérieur du cadre logique et constitueront les conditions externes.



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

Dans notre exemple, qui comprend un cadre logique pour chacun des 3 domaines d'intervention, les *résultats attendus* ont été exprimés comme suit :

1. Domaine de la formation des enseignants :
 - Ouverture et flexibilité des enseignants
 - sentir une reconnaissance professionnelle positive
 - être attentif aux divers niveaux de préparation
 - donner des cours plus flexibles et plus intéressants
 - aptitudes relationnelles
 - meilleur bagage pédagogique et culturel
 - préparation psycho-pédagogique approfondie

 2. Domaine socio-psychologique des élèves :
 - Meilleures relations entre les élèves grâce aux travaux de groupe
 - choix adéquats
 - homogénéité dans la préparation
 - capacité d'exprimer clairement ses sentiments et ses besoins
 - autonomie relationnelle adéquate
 - absence de problèmes personnels perturbants
 - croissance harmonieuse
 - analyse des problèmes liés à la famille d'origine

 3. Domaine de l'orientation ou de l'organisation :
 - L'orientation doit être comprise en tant que : soutien à l'élève, acquisition de connaissances et de capacités, connaissance de soi.
- Le groupe considérera alors comme des *activités* les objectifs qui, dans le schéma construit, mènent aux résultats ci-dessus ; on les notera sur des fiches blanches et on les placera sous les résultats correspondants

Dans notre exemple, les *activités* proposées ont été exprimées comme suit :

1. Domaine de la formation des enseignants :
 - Cours de psycho-pédagogie, guidance relationnelle
 - soutien psychologique aux enseignants
 - cours de recyclage professionnel
 - actions de divulgation et de socialisation des compétences de chacun dans l'école



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

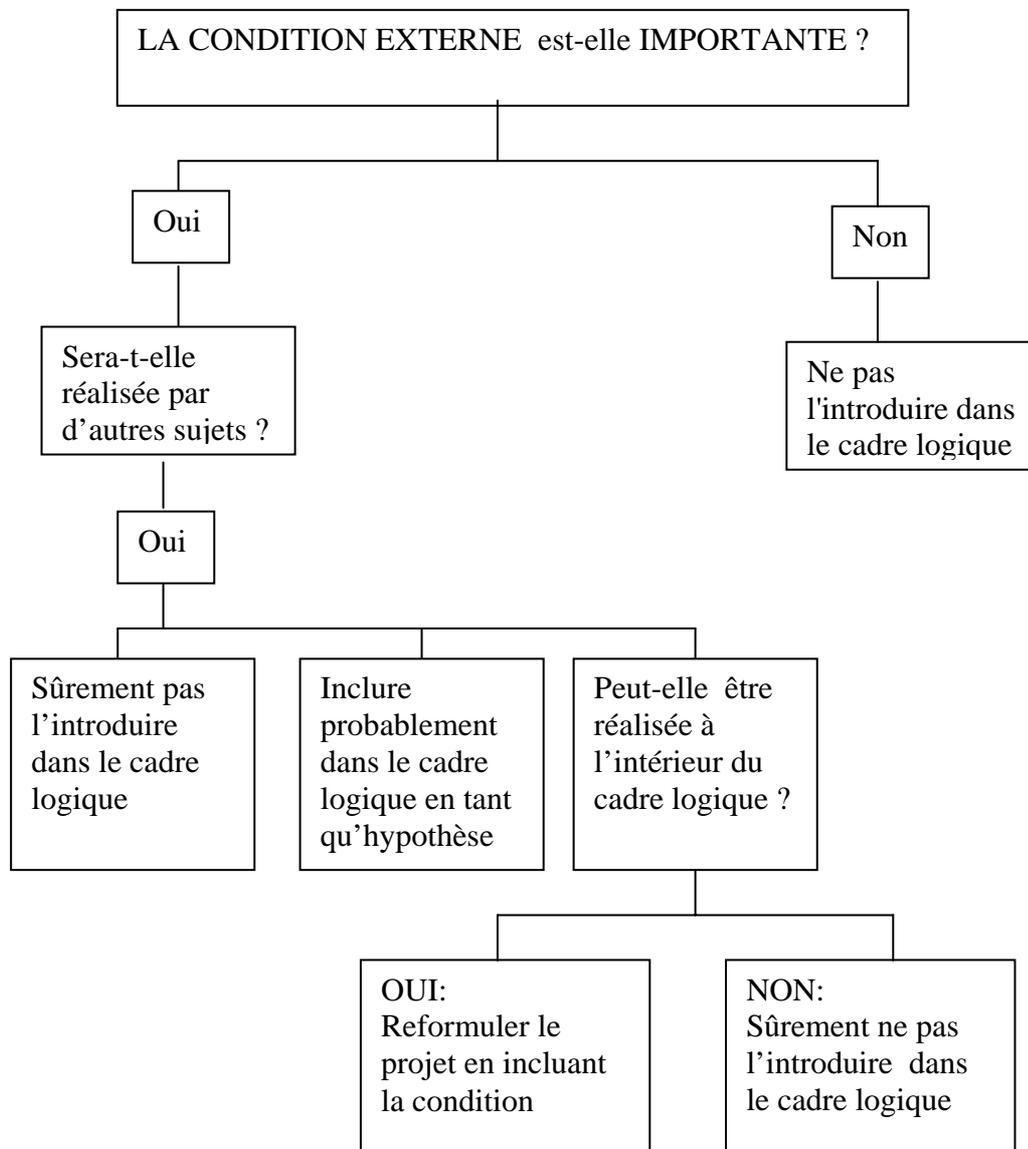
2. Domaine socio-psychologique des élèves ou de la relation :
 - Application de méthodes d'apprentissage coopératif, création de groupes d'intérêts et de niveaux
 - créer des espaces autogérés par les élèves : ateliers de théâtre, de musique, de recherche
 - créer des espaces d'écoute pour les familles pour qu'elles puissent découvrir les compétences informelles acquises par les élèves en dehors de l'école
 - Ateliers d'expression pour les enseignants
 3. Domaine de l'orientation ou de l'organisation :
 - Créer une communauté de pratique
 - Groupe de travail pour l'élaboration des instruments de reconnaissance des compétences informelles de l'élève
 - Groupe de travail pour l'élaboration des instruments de reconnaissance des « passions » de l'élève
 - Tutorat entre élèves de classes différentes : soutien des plus jeunes par les aînés
 - Parcours de responsabilité dans des activités scolaires
- Enfin, le groupe affrontera les problématiques relatives aux conditions externes, c'est-à-dire appartenant à des champs d'action non pris en charge par le projet.

Chaque condition est alors soumise à l'algorithme suivant :



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico



Lorsque le cadre logique est terminé, après avoir utilisé tout ce qui émerge du schéma des objectifs (pour les domaines d'intervention sélectionnés) ainsi que ce qui émerge de la fragilité des conditions externes aux projets (pour les domaines d'intervention non retenus), on passe à la définition des indicateurs présents dans la colonne du cadre logique qui permettent d'observer la réalité au moment où on obtient un résultat ou lorsqu'une activité se développe. En général ces indicateurs sont des variables, ou des valeurs de référence, ou des moments de référence, ou des groupes cibles. On les signale pour pouvoir réaliser un contrôle objectif de ce que le projet prévoit aux différents niveaux du cadre logique.

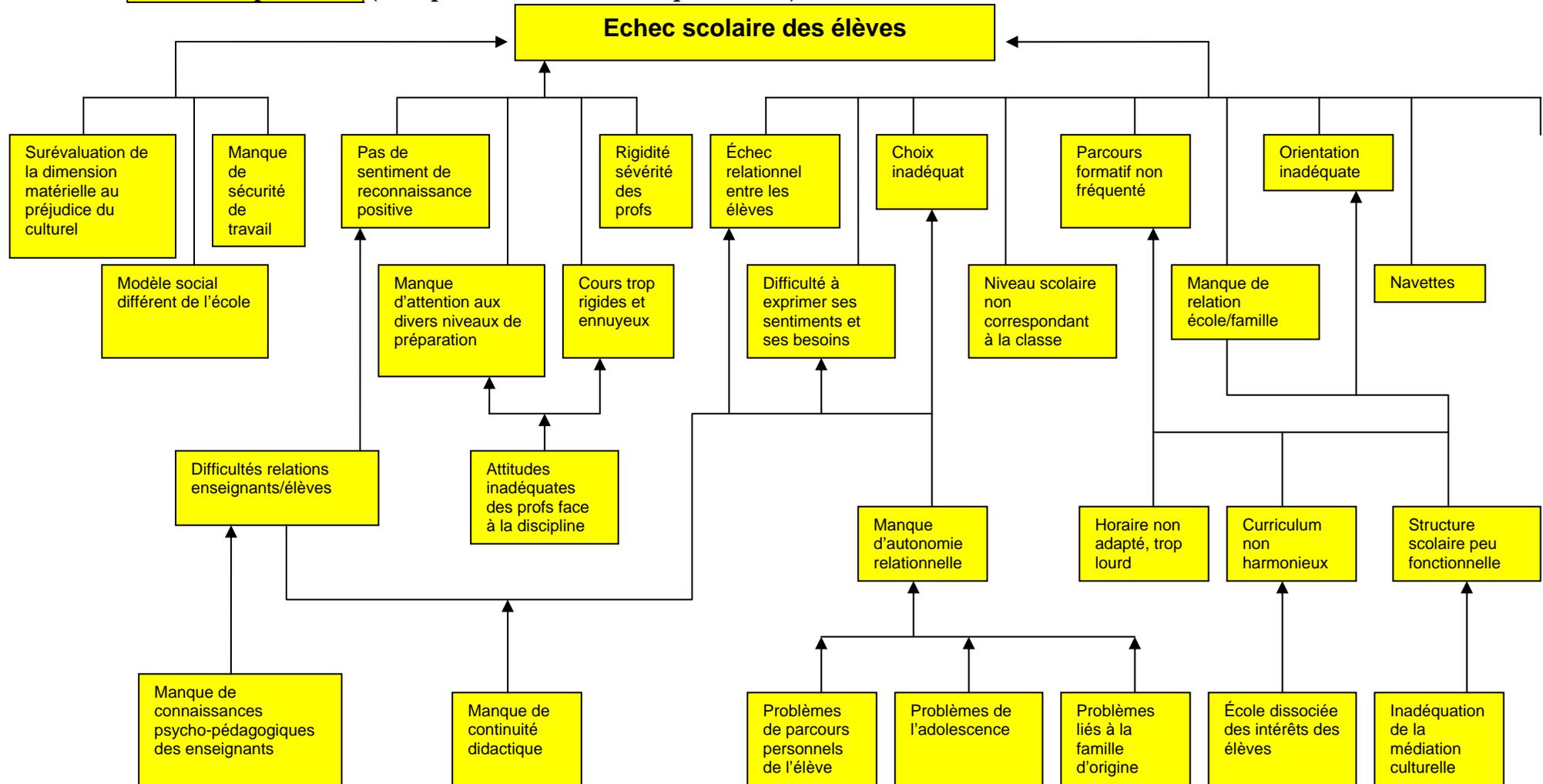
Voici comment s'organisent les phases de l'atelier :



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

Annexe 1 - Schéma des problèmes (exemple de l'Institut Technique d'Olbia)

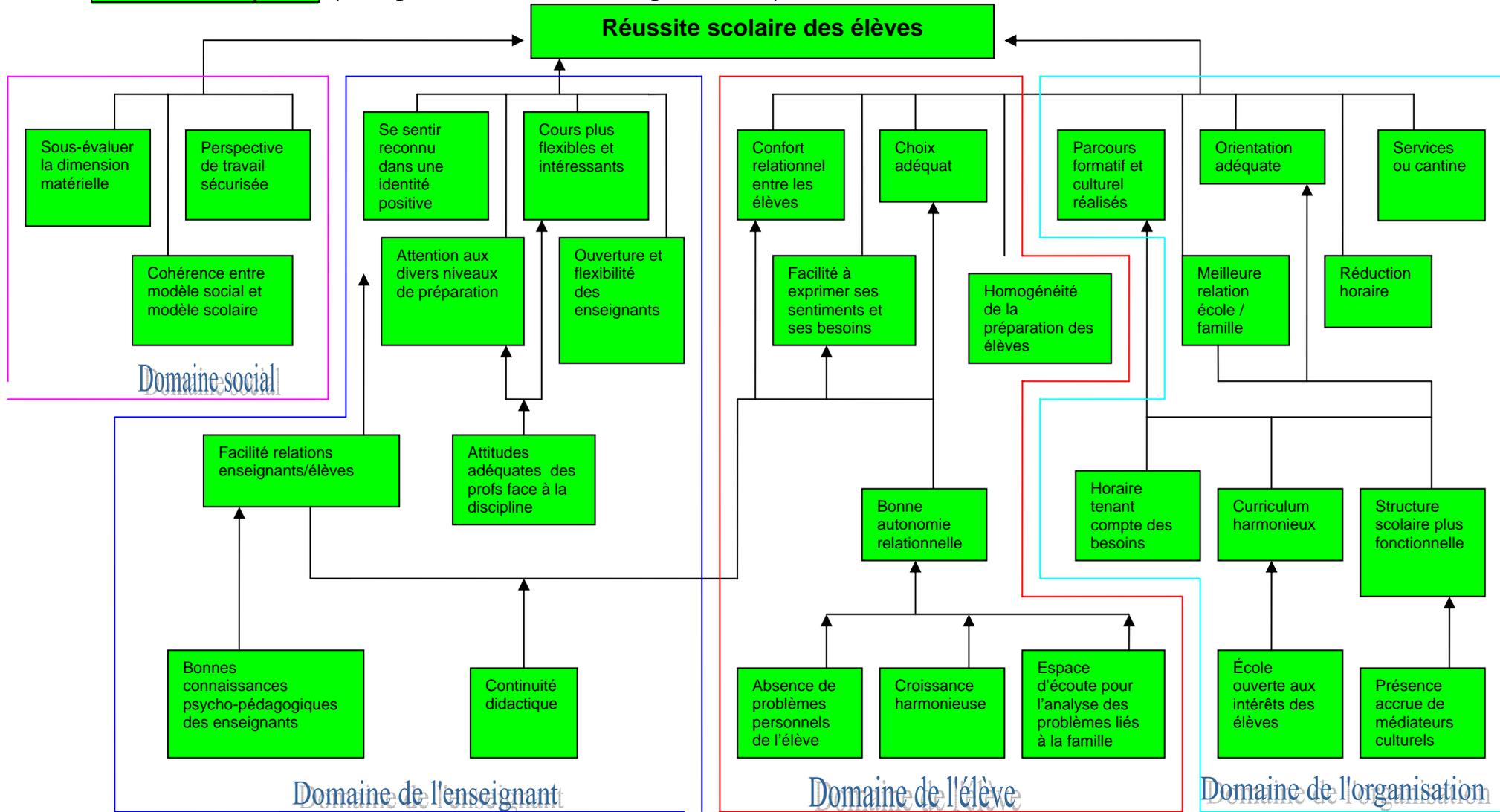




"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico

Annexe 2 - **Schéma des objectifs** (exemple de l'Institut Technique d'Olbia)



Programma Leonardo Da Vinci

Progetto **"DI.SCOL.A"** Prog. Anno 2005 n. I/05/B/F/PP-154000



"Dispersione Scolastica Addio"

La professionalità docente per garantire il successo scolastico
