

Robert F. Mager
Ph. D.

Comment définir des objectifs pédagogiques

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Maquette de couverture : Le Petit Atelier

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080812-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface du traducteur	1
Préface de l'auteur	3
Chapitre 1 Les objectifs	7
<i>(Quel est le sujet de ce livre ?)</i>	
Chapitre 2 Pourquoi se préoccuper des objectifs ?	13
<i>(De l'importance d'être très clair)</i>	
Chapitre 3 Caractéristiques des objectifs valables	31
<i>(Sont-ils capables d'établir une communication ?)</i>	
Chapitre 4 La performance	37
<i>(Que doit faire concrètement l'étudiant ?)</i>	
Chapitre 5 Les conditions	65
<i>(Quelles conditions rendrez-vous impératives ?)</i>	
Chapitre 6 Définition des critères	89
<i>(Comment savoir si l'étudiant a réussi ?)</i>	
Chapitre 7 Pièges et quiproquos	109
<i>(Problèmes courants)</i>	
Chapitre 8 Entraînez-vous d'arrache-pied	127
<i>(Exercices pratiques)</i>	
Chapitre 9 Auto-test	147
<i>(Quel est votre score ?)</i>	

Préface du traducteur

Mises à part de brillantes exceptions qui tiennent surtout à des enthousiasmes individuels, la pédagogie fut trop longtemps, en France, objet de scepticisme ou de mépris, quand son existence même n'était pas totalement ignorée, tant dans la recherche que dans la formation des futurs enseignants. Aujourd'hui encore, malgré l'utilisation progressive des diverses techniques audiovisuelles, une tâche immense reste à accomplir. Or, qu'on le veuille ou non, les problèmes scolaires et universitaires ne pourront plus, désormais, se poser dans les mêmes termes que par le passé. La prolongation de la scolarité, l'afflux des étudiants, les nécessités du recyclage et de l'éducation permanente, tout cela exige que soient repensées nos méthodes d'enseignement, d'orientation, d'analyse des aptitudes.

Dans le cadre de cet effort inéluctable de rénovation et d'invention, l'ouvrage de Robert Mager nous semble d'une lecture particulièrement stimulante, car il a le rare mérite d'être à la fois précis, clair et surtout pragmatique.

1. Précis.

Il ne s'agit pas ici d'une réflexion d'ensemble sur les problèmes éducatifs ou les méthodes pédagogiques. L'auteur s'attache à l'étude d'une question limitée, mais essentielle : la définition des objectifs dans l'enseignement. Quel but se propose-t-on d'atteindre dans tel ou tel cours ? Comment déterminer avec précision le contenu de l'objectif ainsi posé ? Comment vérifier que le but fixé a bien été atteint ? Autant de questions fondamentales auxquelles ce livre s'efforce de répondre avec netteté et concision.

2. Clair.

Robert Mager s'exprime simplement, sans recourir au jargon technique que trop d'auteurs croient indispensable d'employer pour donner à leur réflexion

un caractère scientifique. On n'en est que plus sensible à la progression de sa démarche et à la logique de ses arguments.

3. Pragmatique.

L'auteur fait descendre la pédagogie du ciel historique ou philosophique sur la terre ferme des problèmes concrets qui se posent à tout enseignant dans l'exercice de sa profession. Aux considérations trop vagues sur la culture ou sur les programmes scolaires, il substitue des questions – et des réponses – précises sur le niveau de savoir ou de savoir-faire que l'on attend d'un élève, accompagnées chaque fois d'exemples de la manière dont il faut agir – ou ne pas agir.

Cet ouvrage s'adresse en priorité aux enseignants, mais il sera également lu avec profit par tous ceux que ne laissent pas indifférents les problèmes posés par l'acquisition et la transmission des connaissances. Il contribuera à mettre en pleine lumière l'importance et l'intérêt de l'une des plus attachantes des sciences humaines : la pédagogie.

Georges Décote,
agrégé de l'Université,
professeur à l'université
de Paris X-Nanterre.

Préface de l'auteur

Il était une fois un souriceau qui rassembla les sept louis d'or qu'il possédait, puis s'en fut chercher fortune par le vaste monde. Peu après son départ, il rencontra une belette qui lui tint ce langage :

- « Hé ! l'ami ! Où t'en vas-tu de ce pas ?
- Je m'en vais chercher fortune par le vaste monde, répliqua le souriceau.
- Pour toi, c'est jour de chance, dit la belette. Contre quatre louis d'or, je te donnerai cette voiture de course qui te permettra d'arriver beaucoup plus vite.
- Magnifique ! » dit le souriceau qui monta dans la voiture et s'éloigna cent fois plus vite.

Bientôt, survint un renard qui lui tint ce langage :

- « Hé ! l'ami ! Où t'en vas-tu comme cela ?
- Je m'en vais chercher fortune par le vaste monde, répliqua le souriceau.
- Pour toi, c'est jour de chance, dit le renard. Il ne t'en coûtera qu'une petite somme pour avoir cette baguette magique qui te permettra d'aller encore beaucoup plus vite. »

Le souriceau acheta donc la baguette magique avec l'argent qui lui restait et s'en fut mille fois plus vite, sur terre et sur mer, comme une flèche.

Peu après, voici qu'il rencontra un requin qui lui tint ce langage :

- « Hé ! l'ami ! Où t'en vas-tu à cette allure ?
- Je m'en vais chercher fortune par le vaste monde, répliqua le souriceau.
- Pour toi, c'est jour de chance. Si tu prends ce raccourci, dit le requin en montrant sa gueule béante, cela te fera gagner un temps précieux.

– Oh ! Grand merci », dit le souriceau qui fila tout droit dans la gueule du requin et fut ainsi promptement dévoré.

La morale de cette fable, c'est que lorsque vous ne savez pas au juste où vous allez, votre voyage a des chances de mal se terminer – avant même que vous ayez pu vous en apercevoir.

Avant d'établir vos programmes d'enseignement, avant de déterminer la méthode ou le matériel à utiliser, il est important de pouvoir exprimer clairement le but que vous voulez atteindre. Le présent ouvrage concerne justement les objectifs d'enseignement et la manière dont vous pouvez déterminer ceux qui sont les plus aptes à communiquer vos intentions à autrui. Il ne traite absolument pas de la philosophie de l'éducation, et ne concerne ni les choix de ceux qui doivent fixer les objectifs, ni la sélection de ces derniers.

Ce livre part naturellement de l'hypothèse que vous cherchez à mettre au point un enseignement efficace et que vous avez enseigné, enseignez actuellement, ou apprenez à enseigner. Il suppose en outre que vous cherchez à communiquer certaines techniques et connaissances à vos étudiants, et cela de façon telle qu'ils soient capables de prouver par leur succès qu'ils peuvent atteindre les objectifs que vous leur assignez. Si vous ne vous intéressez pas à la réalisation effective de vos objectifs, il est inutile d'aller plus loin dans la lecture de ce livre.

Los Altos Hills, Californie,
Robert F. Mager.

REMARQUE

La présentation de cet ouvrage est très différente de celle qui est généralement adoptée pour la plupart des livres que vous avez pu lire jusqu'ici. À maintes reprises, une question vous sera posée au bas d'une page : lorsque c'est le cas, vous devez choisir la réponse qui vous paraît la plus appropriée, et passer ensuite à la page indiquée en face de cette réponse. Les textes s'adaptent ainsi à vos besoins, et vous les suivez sans être distrait par des explications superflues.

Les pages de ce livre n'étant pas toujours lues à la suite, il est bon d'utiliser un signet pour savoir à tout moment où vous en êtes.

Ce livre n'a pas pour tâche de fixer quels sont les objectifs désirables ou justes. Il concerne la manière dont doit être formulé un objectif pour être efficace plutôt que son choix proprement dit. Nous nous limiterons donc à vous aider à préciser et à communiquer les buts que vous vous êtes fixés dans votre enseignement.

Chapitre **1**

LES OBJECTIFS

L'enseignement n'est efficace que dans la mesure où il atteint un objectif primordial : IL DOIT FAIRE ÉVOLUER L'ÉTUDIANT DANS LE SENS SOUHAITÉ.

S'il n'y parvient pas, c'est qu'il est stérile et improductif. S'il va même jusqu'à étouffer toute vocation et tout désir d'apprendre, c'est que, loin d'être efficace, il est franchement pernicieux. N'est donc souhaitable que le cours qui atteint les objectifs qu'il s'était fixés.

Une fois qu'un enseignant – qu'il s'agisse d'un moniteur, d'un instituteur ou d'un professeur de lycée ou de faculté – a décidé de transmettre une technique ou un savoir à ses élèves, il lui faut nécessairement prendre un certain nombre de mesures s'il veut réussir.

Il doit d'abord s'assurer que :

1. le sujet enseigné répond bien à un besoin réel ;
2. les étudiants n'ont pas encore connaissance de ce qu'il se propose d'enseigner.

Il doit *ensuite* fixer les buts qu'il entend atteindre à la fin de son cours, et enfin, ayant fait le choix d'une méthode, évaluer les progrès de l'étudiant en fonction des objectifs retenus au départ. En d'autres termes, on commence par décider de sa destination, après quoi on trouve les moyens de s'y rendre ; et ce n'est qu'après coup que l'on vérifie si on est bien arrivé.

Trois étapes se dégagent dans ce cheminement :

- l'analyse,
- le dessein,
- l'exécution,

et il existe pour les mener à bien tout un réseau de techniques et de procédés. L'étape analytique par exemple, doit permettre de répondre à des questions de ce type :

- Ce thème fait-il problème ?
- Peut-il être résolu par le biais d'un enseignement ?
- Et si oui, quel objectif précis ce dernier doit-il se donner ?

L'enseignement, après tout, n'est qu'une manière parmi bien d'autres de résoudre les problèmes posés par les entreprises humaines ; et pas toujours la plus en vogue !

À moins de faire au préalable une bonne analyse de la situation, on peut très bien mettre au point un cours superbe mais parfaitement inutile, soit qu'il n'ait aucun rapport avec le problème dont il était supposé traiter, soit que les étudiants l'aient déjà entendu sous une autre forme. Des techniques comme l'analyse de performances ou l'analyse d'objectifs permettent seules d'éviter un tel gaspillage.

Si, au travers de l'analyse, le besoin d'un enseignement se fait sentir, il est temps de passer à l'étape suivante, à savoir l'ébauche des principaux objectifs visés par cet enseignement. Il s'agit donc, en fin de compte, de répondre à la question : « Que vaut-il la peine d'enseigner ? »

Cela fait, on ébauche des tests pour déterminer le taux d'efficacité de l'enseignement en question.

C'est seulement à ce stade que le cours lui-même est mis au point, examiné, revu, et professé. Et n'oubliez surtout pas que c'est seulement une fois l'analyse de la situation complétée que l'on ébauche les objectifs !

Ce livre traite plus des caractéristiques d'un objectif bien défini que de ses conséquences ou de sa sélection. C'est-à-dire que si l'ouvrage atteint l'objectif que nous lui avons assigné, il devrait vous permettre de reconnaître les caractéristiques de tout objectif bien défini, avant d'élaborer vous-même vos propres objectifs.

Formulons notre propos d'une manière plus précise :

Étant donné un objectif, quel qu'il soit, dans un domaine qui vous est familier, vous devrez toujours être capable d'identifier la performance, ses conditions et le critère de performance acceptable, lorsque les caractéristiques de cet objectif ont été bien définies.

Pour vous aider à atteindre ces objectifs, je vais décrire certains des avantages qu'offre leur définition précise ainsi que

les caractéristiques de ceux qui sont précisés avec efficacité ; je vais aussi montrer comment on peut reconnaître un objectif bien défini et sélectionner des éléments-tests pour évaluer la détermination correcte d'un objectif ; je vous donnerai ensuite l'occasion de voir dans quelle mesure j'ai réussi dans mon entreprise.

Chapitre **2**

**POURQUOI
SE PRÉOCCUPER
DES OBJECTIFS ?**

Un objectif est la description d'un ensemble de comportements (ou performances) dont l'étudiant doit se montrer capable pour être reconnu compétent. Un objectif décrit donc une intention plutôt que le processus d'enseignement lui-même.

Il est impossible d'évaluer avec efficacité la valeur d'un cours ou d'un programme lorsqu'il n'y a pas d'objectif clairement défini et que l'on ne dispose d'aucune base sûre pour choisir convenablement les moyens, les sujets ou les méthodes d'enseignement. Aucun ouvrier ne choisit un outil avant de connaître l'opération qu'il doit effectuer, pas plus qu'un compositeur d'orchestre un morceau avant de savoir quels effets il entend obtenir. De même, aucun maçon ne choisira ses matériaux ni ne fixera les délais d'une construction avant d'avoir les plans (c'est-à-dire les objectifs) à sa disposition. On entend par contre trop d'enseignants discuter des mérites relatifs présentés par les manuels et autres moyens utilisés dans les classes, ou par les travaux pratiques de laboratoire, sans qu'ils aient jamais précisé au juste les buts que ces moyens ou méthodes doivent permettre d'atteindre. Un instituteur ou un professeur travaillera totalement dans le vague tant qu'il ne saura pas vraiment ce qu'il souhaite voir ses élèves capables de faire à la fin de son enseignement : je ne saurais trop insister sur ce point.

Il est également important de définir avec précision les objectifs pour pouvoir évaluer dans quelle mesure l'étudiant est capable de progresser dans le sens voulu. Les tests ou les examens sont des jalons placés au cours de l'enseignement pour montrer au professeur et à l'étudiant jusqu'à quel point ils réussissent tous deux à atteindre les objectifs du cours. Mais ces tests ne peuvent être, au mieux, que décevants, tant que les objectifs ne sont pas fixés de façon claire et définitive dans l'esprit des deux partis ; au pire ils sont hors de propos, faux ou sans utilité. Pour être utiles, ils doivent mesurer *les performances par rapport aux objectifs*. Tant que celui qui met au point les tests n'a pas lui-même une image précise de ses intentions pédagogiques, il reste incapable de choisir des éléments de contrôle qui puissent refléter clairement :