

Nouvelles dynamiques d'équipe

Le Pacte pour un enseignement d'excellence suggère de nouvelles dynamiques liées au métier d'enseignant. Pour que le changement puisse s'installer, s'implanter et se pérenniser, il doit s'appuyer sur un leadership pédagogique performant.



Jean-Luc ADAMS



© pixabay

Pour le chercheur **James SPILLANE**¹, l'école est organisée autour des relations qui existent entre trois pôles : les leaders, les « suiveurs » et les situations. Le leadership pédagogique n'est pas symbolisé par un individu, mais par l'action exercée par une ou des personnes sur les relations entre les différents pôles. L'apprentissage étant le « métier de base » du domaine de l'éducation, l'objectif du leadership est de créer et de soutenir des environnements propices à un bon apprentissage. Comment ? En mettant l'accent sur le diagnostic, la mise en place et le design de routines organisationnelles. Mais pourquoi ces routines devraient-elles fonctionner / pourquoi pourraient-elles ne pas réussir ? Quels sont leurs avantages / leurs désavantages ? En quoi sont-elles liées aux tâches d'enseignement (par les enseignants) et d'apprentissage (par les étudiants) ?

Conditions

Les enseignants reconstruisent alors des outils de transformation des pratiques. Il ne s'agit pas de se défaire de pratiques, mais de solliciter des modes d'action familiers et de leur redonner un but. En combinant l'apport académique et l'analyse des systèmes

éducatifs qui ont entrepris de se transformer, les travaux de **David ISTANCE**² et de ses collègues du CERF³ pointent une série de facteurs indispensables à l'exercice d'un leadership pédagogique performant et pérenne pour une école :

- le leadership pédagogique porte sur la conception et le développement d'environnements pédagogiques innovants. Ils doivent aussi permettre à chaque acteur de continuer à apprendre et à accepter de se remettre en question pour réapprendre. La formation en cours de carrière est une condition de réussite pour une mise en œuvre durable ;
- si le leadership pédagogique demande créativité, il demande aussi et souvent le courage d'oser être innovant pour analyser les routines existantes puis en concevoir et en redessiner d'autres, sans avoir peur de l'échec. Cela demande des changements profonds dans la mentalité et la pratique. Cela nécessite aussi une capacité de garder une vision à long terme, puisque l'objectif est la transformation des pratiques et que dans le domaine de l'éducation, les évolutions ne produisent pas souvent des résultats tangibles à court terme ;
- l'exercice du leadership pédagogique

requiert un haut niveau de compétences professionnelles développées par la connaissance des modèles de leadership, l'apprentissage sur le terrain, l'analyse et l'autoévaluation de l'action ;

- le leadership pédagogique est fondamentalement social, car l'interaction est l'essence même de son exercice. L'apprentissage du leadership se développe et se poursuit à travers la participation à des communautés d'apprentissage professionnel et à des réseaux d'acteurs. Cela signifie que le rôle des niveaux intermédiaires des systèmes éducatifs est primordial en termes de soutien et d'accompagnement ;
- à mesure que les environnements d'apprentissage innovent, le leadership devient plus complexe, impliquant souvent des partenaires non formels ne se cantonnant plus aux murs de l'école ;
- l'innovation systémique et la durabilité du processus nécessitent un leadership pédagogique à tous les niveaux des systèmes éducatifs. D'un point de vue macro, le rôle politique clé réside dans la création des conditions pour faciliter l'apprentissage professionnel en réseau. Les systèmes de gouvernance doivent avoir l'ambition de créer des environnements d'apprentissage puissants et innovants.

En conclusion, les travaux de James SPILLANE et David ISTANCE peuvent se résumer en trois points-clés :

- le leadership pédagogique ne se décrète pas, il se construit sur la base d'un développement professionnel exigeant ;
- il ne consiste pas en un acte d'autorité, mais en une forme de soutien et d'accompagnement des acteurs, afin de transformer les interactions qui régissent leur action ;
- il ne s'agit enfin pas d'une simple délégation, mais d'un mode de fonctionnement collégial qui doit permettre de trouver ensemble des solutions aux problèmes éducatifs. ■



Laurent GRUSON, Secrétaire général adjoint de la Fédération de l'Enseignement fondamental catholique :

« L'expression « leadership pédagogique » me fait un peu sourire, tant la réalité d'un directeur de ce niveau en semble parfois éloignée. Pour pouvoir faire du pédagogique, il faut du temps. Et la charge de travail est énorme. Un directeur est l'interface

entre une série d'intervenants : enfants, parents, enseignants, centre PMS, SAJ, autorité publique, inspecteur, vérificateur, police, etc. Sa mission est de faire vivre un projet commun tout en permettant à chacun de s'épanouir individuellement. On lui demande d'être un dirigeant visionnaire (capable d'inspirer et de motiver le personnel), un spécialiste des pratiques d'enseignement et d'évaluation et un gestionnaire des ressources humaines habile et psychologue. Il doit aussi maîtriser les aspects administratifs et juridiques liés à son métier, élaborer son budget, gérer sa comptabilité en bon père de famille (sans oublier les garderies, le parascolaire, le personnel de surveillance, etc.).

Sa légitimité est aujourd'hui contestée. Il doit en permanence la refonder, tant auprès des parents que des enseignants. Chacun s'accorde sur l'exercice collectif du métier, mais les directions éprouvent de grandes difficultés à mobiliser collectivement leur équipe, en raison de la multiplication des temps partiels, de la définition du temps de travail des enseignants en minutes et de leur charge qui se réduit, à peu de choses près, au face à face pédagogique.

Une personne peut difficilement maîtriser seule toute l'expertise nécessaire à la bonne gestion d'un établissement. C'est pourtant ce qu'on demande à nos directions, heureusement aidées par des formations et accompagnées par des conseillers pédagogiques qui leur permettent d'évoluer et de mener à bien leurs missions. Que faire pour les aider à progresser dans le leadership pédagogique ? Leur octroyer plus d'aide administrative et éducative, poursuivre et accroître la formation initiale et continuée, et revoir la charge des enseignants. » MNL



Éric DAUBIE, Secrétaire général de la Fédération de l'Enseignement secondaire catholique :

« Le modèle des CAP⁴ de l'Ontario est très intéressant, notamment dans l'idée d'organiser du travail collaboratif au départ de valeurs communes exprimées et portant sur un objet qui est l'essence même du métier d'enseignant : l'organisation des

apprentissages. Le travail collaboratif existe déjà dans nos écoles. Comment progresser ? Sans doute en se demandant comment on peut, mieux en équipe que seul, mesurer les progrès de chaque élève, vérifier dans quelle mesure les résultats attendus sont atteints, et si ce n'est pas le cas, en tant qu'experts de la pédagogie, développer des expériences et un savoir nouveaux pour y parvenir.

Le leadership pédagogique n'est pas l'apanage de la direction. Il s'agit plutôt de permettre progressivement à d'autres acteurs de jouer des rôles-clés dans la dynamique pédagogique de l'établissement. Mais le directeur a une mission particulière. Manageur, il doit aussi porter la vision définie collectivement au sein de l'établissement et être la porte d'entrée du changement pédagogique. À quelles conditions ? Une réduction de la tâche administrative, une implication grandissante dans la gestion des ressources humaines, davantage de souplesse dans les moyens d'encadrement, la possibilité de sélectionner son personnel et d'assurer une évaluation constructive. Pour être porteur de changement, le directeur doit pouvoir s'affirmer comme pédagogue chercheur, s'impliquant dans la réflexion avec les équipes. Il doit être ouvert et capable de voir l'évolution qu'une nouveauté va permettre au sein du système, encourager les enseignants à se questionner sur leurs pratiques et repérer des leaders pédagogiques parmi eux.

Quant au rôle de la FESec, il est de créer les dispositifs de soutien indispensables pour accompagner ce développement professionnel, notamment en assurant l'efficacité, la cohérence et le professionnalisme des conseillers pédagogiques et des formateurs, dans le cadre d'une vision clairement exprimée, et en mettant une série d'outils pédagogiques à la disposition des équipes d'enseignants. » MNL

Traces de l'Université d'été

Les traces de cette 13^e édition de l'Université d'été de l'enseignement catholique sont disponibles sur :

<http://enseignement.catholique.be> >
Traces Université d'été

Vous y trouverez notamment les supports PowerPoint, les retranscriptions et les captations vidéo des conférences.

1. Professeur à la Northwestern University (Chicago), membre du CPRE (Consortium for policy research in education)

2. Diplômé en Sciences sociales à Oxford et analyste sénior pour la Direction de l'Éducation de l'OCDE

3. Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement

4. Lire aussi *entrées libres* n°121, sept. 2017, p. 5 du dossier