X- Accompagner, soutenir, valoriser les enseignants

X-1 Le leadership des directeurs d'écoles et chefs d'établissement

X-1-1 Les chefs d'établissement, garants d'un climat de réussite

Si une nouvelle technologie ou un projet numérique est adopté dans un contexte où le leadership reste inchangé, l'échec est souvent inévitable…

L'expérimentation School of the Future, débutée en 2006 à Philadelphie, était fondée sur un enseignement « innovant » intégrant les outils numériques pour un apprentissage collaboratif et par projet. Or l'école a connu quatre directeurs en quatre ans, « le charismatique directeur qui avait porté le projet ayant lui-même démissionné dès la première année » (Alain Chaptal[577]). **L'échec du projet a mis en évidence non seulement l'importance de la formation des enseignants mais surtout l'importance du leadership des chefs d'établissement dans le succès d'une telle entreprise.**

Le chef d'établissement apparaît, au fil des études, comme une clé déterminante dans l'intégration des TICE, beaucoup plus importante que l'équipement (Fredriksson 2008[578]) : **si une nouvelle technologie est adoptée dans un contexte où le leadership reste inchangé, l'outil se révèle inutile, voire gênant.**

L'évolution de la société et ses répercussions sur l'École imposent de nouvelles compétences aux chefs d'établissement, un nouveau rôle. Dès le début des années 1990, Kearsley et Lynch (1994[579]) mentionnaient que le rôle et la formation des directeurs d'école étaient négligés, handicapant l'évolution des systèmes éducatifs. Pourtant, **leur importance dans l'appropriation pédagogique des outils numériques par les enseignants continue d'être minimisée.**

Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement (2009[580])

« Dans un établissement scolaire, une direction efficace est un facteur déterminant en ce qu'elle structure l'ensemble de l'environnement d'enseignement et d'apprentissage, fait naître des aspirations et offre un accompagnement aux élèves, aux parents et au personnel, favorisant ainsi l'obtention de taux de réussite plus élevés. »

577 Chaptal Alain (2009). Les cahiers 24x32. Mémoire sur la situation des TICE et quelques tendances internationales d'évolution. Sciences et Technologies de l´Information et de la Communication pour l´Éducation et la Formation Volume 16. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://sticef.univ-lemans.fr/num/vol2009/04-chaptal/sticef_2009_chaptal_04.htm#Heading38

578 Commission européenne (2008). Fredriksson, U., Jedeskog, G. and Tjeerd, P. Innovative use of ICT in schools based on the findings in ELFE project, Education & Information Technologies, Vol. 13, No. 2.

579 Cité dans Isabelle Claire, Lapointe Claire et Chiasson Monique (2002). Pour une intégration réussie des TIC à l'école : de la formation des directions à la formation des maîtres. Revue des sciences de l'éducation, vol 28, N°2. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.erudit.org/revue/rse/2002/v28/n2/007357ar.html

580 Conseil de l'Union européenne (2009). En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/fr/educ/111472.pdf

La Recherche arrive pourtant à un consensus : **la direction de l'établissement représente, par son influence sur la motivation des enseignants et le climat de l'école, un facteur essentiel à l'amélioration des résultats scolaires** (Pont et al. 2008[581]).

Ainsi, selon Jean-Michel Blanquer[582], Directeur général de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative (DGESCO), trois facteurs favorisent la réussite des élèves :

- « Des professeurs formés et heureux,
- Un pilotage local,
- Un climat scolaire correct ».

Les chefs d'établissement ont le pouvoir de créer un climat positif dans leur établissement, climat encourageant la confiance, l'investissement, la formation continue des enseignants et le travail collaboratif[583] . **La capacité à stimuler ce climat favorable à la réussite scolaire est ainsi considérée comme décisif pour réussir l'intégration du numérique dans les Écoles**[584].

X-1-2 Leadership, management, maîtrise des outils numériques : les clés de la réussite d'un projet numérique

Les compétences clés d'un bon chef d'établissement sont le management, le leadership et la maîtrise des outils numériques afin de guider au mieux ses équipes : il doit savoir gérer ses enseignants, avoir une vision claire des objectifs à atteindre et de la manière à utiliser pour les atteindre…

En général, les chefs d'établissement sont d'anciens enseignants. Et pourtant, « diriger n'est pas enseigner […] c'est un autre métier, […] qui demande d'autres compétences, un autre rapport à la réalité, une autre identité, d'autres relations avec les élèves, les parents et les enseignants » (Perrenoud, 1992). Une étude du SITES[585] relève les compétences permettant aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement d'être efficaces. La plus importante, qui fait l'unanimité, est **la capacité à « développer une vision pédagogique commune dans le corps enseignant ».**

Les chefs d'établissement doivent posséder une « vision », mais également être en mesure de mobiliser l'équipe enseignante sur un projet pédagogique, qui intègre le numérique et qui a du sens[586]. **Ils devraient inspirer confiance, arriver à créer une « communauté d'apprentissage » au sein de l'école, encourager l'apprentissage par les pairs et le partage des meilleures pratiques en matière de TIC**[587].

---

581 OCDE (2008). Pont Beatriz, Nusche Deborah, and Moorman Hunter. Improving School leadership, Volume 1: Policy and Practice. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf

582 Aef.info. 27 janvier 2011. Évaluer les politiques et former les enseignants : deux leviers de réussite (colloque AEF)

583 OCDE-TALIS (2010). Teachers' Professional Development - Europe in international comparaison. An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey. [pdf] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf

584 OCDE-TALIS (2010). Teachers' Professional Development - Europe in international comparaison. An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey. [pdf] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf

585 OCDE-TALIS (2010). Teachers' Professional Development - Europe in international comparaison. An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey. [pdf] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf

586 Isabelle Claire, Lapointe Claire et Chiasson Monique (2002). Pour une intégration réussie des TIC à l'école : de la formation des directions à la formation des maîtres. Revue des sciences de l'éducation, vol 28, N°2. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.erudit.org/revue/rse/2002/v28/n2/007357ar.html

587 Commission européenne. (2010) Learning, innovation and ICT. Lessons learned by the ICT cluster Education & Training 2010 programme. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.kslll.net/Documents/Key%20Lessons%20ICT%20cluster%20final%20version.pdf

Le leadership des directeurs et chefs d'établissement doit ainsi se concrétiser à différents niveaux :

- Donner une vision claire des objectifs de l'établissement scolaire,
- Obtenir le consensus sur la démarche, le projet d'évolution ainsi que sur les objectifs et priorités de l'École,
- Maintenir des attentes fortes en matière d'efficacité,
- Inspirer et développer un climat de confiance,
- Favoriser l'utilisation des TICE,
- Inciter à la formation continue des enseignants,
- Inciter au travail collaboratif entre enseignants,
- Favoriser l'apprentissage entre pairs,
- Favoriser les liens et les échanges entre les enseignants, le secteur privé, les collectivités, le monde associatif.

Les publications depuis une vingtaine d'années arrivent à un certain consensus sur les compétences d'une direction efficace[588] : **leadership et management apparaissent comme les deux points forts d'une bonne direction.**

Les compétences d'une direction efficace

• **Leadership :**

- Vision et motivation : posséder une vision claire des objectifs de l'établissement, la capacité à mobiliser, à inspirer confiance, à promouvoir l'implication, être capable d'amener des personnes à travailler ensemble à l'atteinte des objectifs de l'organisation, favoriser la stimulation intellectuelle…

- Prise de décision : décider « correctement » et donc posséder la capacité à analyser les données d'un problème et à synthétiser les résultats.

- Sens politique : leader, négociateur, rassembleur, intégrateur, le sens politique implique la capacité à mettre en œuvre les décisions et normes du Ministère et de la commission scolaire.

• **Management :**

- Relations humaines et communication : sens fort du management, de la gestion d'adultes et des conflits.

- Sens de l'organisation : capacité à assurer une structure fonctionnelle et souple, une organisation qui permette à chacun de travailler le plus efficacement possible.

Selon Abraham Zaleznik[589], professeur de *Leadership* à Harvard Business, toute organisation a besoin pour réussir d'un leader (personne créative possédant une vision d'avenir) et d'un manager (personne rationnelle, dans la résolution des problèmes).

Leader/Manager (Abraham Zaleznik[590])

« Le leader ouvre des voies, multiplie les perspectives et les options possibles. Il projette ses idées sous forme d'images, de symboles et d'allégories pour susciter l'enthousiasme et de là développe des choix possibles pour donner de la substance à ses idées.
À l'inverse, le manager doit continuellement négocier, tempérer et équilibrer les différentes prises de positions. C'est un diplomate, un médiateur. Il recherche le compromis en limitant habilement les choix possibles. »

588 Dupuis Philippe (2004). L'administration de l'éducation : quelles compétences? Education et francophonie. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/Administrateur.pdf

589 Zaleznik Abraham. Haute performance (2009). Leader vs manager, une nécessaire mise au point. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://haute-performance.over-blog.com/article-35658380.html

590 Ibid

Croire que l'on peut mettre un vrai leader à la tête de chaque établissement scolaire reste totalement utopique. **Le chef d'établissement et le directeur d'école doivent, avant tout, être de très bons managers, mais capables d'exercer un leadership efficace** (et donc de posséder une vision pour leur établissement).

La recherche (Bédard-Hô, 1995) montre cependant que si les qualités de leadership et de management sont essentielles, elles ne suffisent pas : les compétences numériques aussi sont essentielles afin de pouvoir communiquer sur les outils et les usages avec les enseignants (Sharratt, 1999[591]) : plus les directeurs sont compétents dans l'emploi des TIC à des fins pédagogiques, plus ils peuvent exercer un leadership dans ce domaine et soutenir les professeurs dans l'utilisation pédagogique des TIC. **Le « leadership pédagogique » est ainsi considéré comme un élément clé de l'évolution des pratiques pédagogiques des enseignants[592]. Cependant, il semble plus productif lorsqu'il est réparti entre plusieurs personnes[593] : il peut ainsi être incarné par un enseignant référent maîtrisant les outils et les usages pédagogiques du numérique et présent tous les jours dans l'école ou l'établissement.**

Une intégration réussie du numérique dans les Écoles nécessite donc :
- Un très bon manager exerçant un leadership : le chef d'établissement,
- Un « leadership pédagogique » qui peut-être incarné par la direction ou un enseignant reconnu dans ses compétences par ses pairs.

La notion de leadership implique une certaine créativité et le management d'adultes s'apprend : il n'a rien à voir avec le management d'élèves.

À l'heure actuelle, la formation des directeurs d'écoles, des principaux et des proviseurs ne permet pas de développer suffisamment ces qualités et compétences. **Recrutés sur leur « créativité » et leurs potentialités de leader, ils devraient ensuite suivre une formation leur permettant d'acquérir les subtilités du management et la compréhension des atouts offerts par le web 2.0, trop négligés jusqu'à présent.**

La nécessité de posséder des qualités de manager et un leadership permet d'envisager l'ouverture du recrutement des chefs d'établissement au secteur privé. Mais dans ce cas, afin de pouvoir mettre en œuvre une organisation efficace, tenant compte des particularités du métier, l'adjoint sera obligatoirement un ancien enseignant.

Vue l'importance du chef d'établissement, mettre en place une formation continue adéquate semble primordiale.

---

591 Cité dans Isabelle Claire, Lapointe Claire et Chiasson Monique (2002). Pour une intégration réussie des TIC à l'école : de la formation des directions à la formation des maîtres. Revue des sciences de l'éducation, vol 28, N°2. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.erudit.org/revue/rse/2002/v28/n2/007357ar.html

592 OCDE (2009), Creating Effective teaching and Learning Environments: first results from TALIS, OECD Publishing, Paris. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.oecd.org/document/54/0,3746,en_2649_39263231_42980662_1_1_1_1,00.html

593 Commission européenne (2008). Fredriksson, U., Jedeskog, G. and Tjeerd, P. Innovative use of ICT in schools based on the findings in ELFE project, Education & Information Technologies, Vol. 13, No. 2

Propositions

Exiger de réelles compétences de manager, de leadership et la maîtrise des outils et usages numériques pour les directeurs et les chefs d'établissement

- Repositionner le statut du directeur d'école par rapport à l'équipe enseignante,
- Recruter les chefs d'établissement sur leur leadership,
- Former les chefs d'établissement et les adjoints au management d'adultes,
- Inclure dans la formation initiale des chefs d'établissement et des adjoints, un stage à l'étranger et un stage en entreprise afin de voir les différents types de gouvernance,
- Mettre en place une formation continue obligatoire des directeurs et chefs d'établissement leur permettant d'actualiser leurs connaissances et compétences, notamment en matière de numérique,
- Mettre en place un système d'évaluation ascendante : permettre aux enseignants de donner un avis collectif sur leur chef d'établissement afin d'évaluer ses qualités de manager et d'évoquer les problèmes se présentant.

X-1-3 La politique numérique de l'établissement : élément clé de la réussite de l'intégration et du développement des usages des TICE

Les Écoles qui réussissent le mieux sont celles qui ont adopté une véritable politique numérique et qui ont atteint une e-maturité

Les nombreuses études menées par l'agence Becta et European Schoolnet[594], mettent toutes en évidence le rôle clé de la politique menée dans les établissements scolaires : les Écoles possédant des ressources pédagogiques adaptées et pertinentes obtiennent de meilleurs résultats scolaires que les autres. De même, un accès à l'Internet haut débit dans les salles de classe est suivi d'une amélioration significative des performances des élèves.

Selon la Commission européenne[595], **l'amélioration des résultats scolaires dépend de manière globale, de l'e-maturité[596] de l'établissement scolaire,** soit de sa capacité à utiliser les outils numériques de manière stratégique et efficace : **les écoles ayant atteint une e-maturité et ayant donc évolué dans des domaines tels que le leadership du chef d'établissement, le management des enseignants, leur formation continue, l'organisation des programmes, des modèles d'évaluation… améliorent les résultats des élèves à un rythme beaucoup plus rapide que les autres établissements scolaires**[597].

594 European Schoolnet (2006). Balanskat, A., Blamire, R., Kefala, S. The ICT Impact Report. A review of studies of ICT impact on schools, Brussels. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/pdf/doc254_en.pdf

595 Commission européenne (2008). Commission Staff Working Document. The use of ICT to support innovation and lifelong learning for all – A report on progress. Bruxelles. SEC (2008) 2629 final. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc/sec2629.pdf

596 E-maturity : " the capacity of a learning institution to make strategic and effective use of technology to improve educational outcomes" (Becta, 2008)

597 Commission européenne. (2010) Learning, innovation and ICT. Lessons learned by the ICT cluster Education & Training 2010 programme. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://www.kslll.net/Documents/Key%20Lessons%20ICT%20cluster%20final%20version.pdf

Caractéristiques d'une école ayant réussi l'intégration du numérique[598]

- Capacité de leadership et de management du chef d'établissement,
- Soutien de la direction dans les projets des enseignants,
- Un projet établissement intégrant le numérique comme support et outil d'étude,
- Forte confiance et compétences importantes de l'équipe pédagogique dans les TICE,
- Pratiques d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation redéfinies,
- Mise en place de différents modes d'apprentissages,
- Présence de ressources appropriées,
- Disponibilité et maintenance des outils numériques,
- Développement de réelles compétences numériques des élèves.

Ainsi, **l'introduction du numérique dans les pratiques de travail et dans les missions éducatives, au sein de l'établissement scolaire, doit être considéré comme un projet numérique à part entière dans le projet d'établissement.** Orienté vers les besoins de l'ensemble des usagers, articulé sur la vision de l'établissement comme point d'application des politiques éducatives de l'État et de la collectivité de rattachement, le volet numérique du projet d'établissement se situe au carrefour des infrastructures et équipements matériels, des systèmes d'information et du développement des usages : **une véritable politique de conduite du changement, suivie et durable, doit être mise en œuvre et placée sous le pilotage du chef d'établissement.**

En effet, l'évolution induite par le déploiement de moyens numériques ne concerne pas uniquement les réseaux, l'informatique et les ressources, mais également et surtout le fonctionnement de l'établissement, dans ses missions d'éducation, dans son pilotage et dans ses relations entre tous les acteurs de la communauté éducative. **Un tel changement suppose l'adhésion de tous à un projet collectif** et des mesures de formation et d'accompagnement permanentes des enseignants, des élèves comme des personnels administratifs et techniques. Les TICE doivent trouver leur place dans une réflexion plus globale sur l'établissement scolaire, son fonctionnement, ses moyens, ses pratiques pédagogiques au service de la réussite des élèves.

Son élaboration est l'occasion d'une réflexion commune sur les objectifs et les modalités de son déploiement, mais aussi sur les modes de fonctionnement interne de l'établissement. Le volet numérique, intégré dans les projets d'école et les projets d'établissement, permet de développer les usages des technologies de l'information et de la communication par les enseignants et les élèves au cours des apprentissages, à tous les niveaux et dans tous les champs disciplinaires.

Le volet numérique doit pouvoir évoluer dans le temps afin de suivre l'évolution des programmes nationaux, des orientations académiques, des pratiques comme des besoins de la communauté éducative.

598 BECTA (2004). ICT : essential guides for school governers. Towards the e-confident school.3.

Propositions

Exiger de la maternelle au supérieur, un véritable plan numérique au service des apprentissages

- Exiger dans chaque école et établissement, la mise en place d'une véritable politique numérique et sa gouvernance par les outils TICE,
- Donner plus d'autonomie aux établissements pour la réalisation de leurs projets pédagogiques numériques,
- Évaluer les résultats par établissement en tenant compte du territoire et donner des retours à l'équipe pédagogique,
- Donner aux établissements scolaires la possibilité d'une auto-évaluation en établissant une base de données aux niveaux local, régional et national ainsi qu'un « indicateur de valeur ajoutée » qui leur permettrait de se comparer avec des établissements semblables.

X-2 Le management des enseignants

Les enseignants sont aujourd'hui démotivés par le manque de reconnaissance du système. Dans ce contexte, le rôle des inspecteurs devrait évoluer vers un rôle de conseiller orientant les enseignants dans leurs pratiques, leur formation continue, leur carrière…

Le rôle de l'évaluation a beaucoup évolué. Si historiquement, elle permettait de s'assurer que les politiques gouvernementales étaient bien mises en œuvre dans les classes, aujourd'hui elle a pour but essentiel l'amélioration des résultats scolaires.
Selon les enseignants, les critères jugés les plus importants pour leur évaluation comprennent (OCDE-TALIS 2009) :

- Les relations avec les étudiants (86%),
- La gestion de classe (85%),
- Les connaissances et compréhension de leur(s) discipline(s) (82,5%),
- Les connaissances et compréhension des pratiques pédagogiques (80%),
- La gestion et le suivi de chaque élève (80%),
- Les résultats scolaires des élèves (72%).

Selon une enquête de 2001 réalisée par le Se-Unsa[599], 81,6% des enseignants ne sont pas « satisfaits » de « la gestion des ressources humaines dans l'Éducation nationale ». Selon l'enquête TALIS[600], les enseignants estiment que :

- Leur inspection a eu peu d'impact sur leur manière d'enseigner (60%),
- Leur évaluation ne leur a pas permis de progresser dans leur carrière (75%),
- Ils ne sont pas incités à améliorer la qualité de leur enseignement (75%),
- Ils ne risquent rien s'ils n'évoluent pas dans leurs pratiques pédagogiques ou s'ils ne se forment pas (75%),
- Ils ne seront pas augmentés, même s'ils améliorent leur enseignement (90%).

599 Enquête réalisée par le SE-Unsa du 14 avril au 20 septembre 2011. 4 898 réponses ont été recueillies par internet auprès d'un public d'enseignants et de personnels d'éducation. 80 % des répondants sont des femmes, 85 % ont moins de trente cinq ans. La moitié exerce en milieu rural, l'autre moitié en milieu urbain. 36 % ont exercé un autre métier avant d'être enseignant. Aef.info (4/10/11). Dépêche 156015.

600 OCDE-TALIS (2010). Teachers' Professional Development - Europe in international comparaison. An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey. [pdf] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union. En ligne. Consulté le 24 février 2012 http://ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf