

# Les cahiers pédagogiques

## L'actualité éducative du n° 501 - décembre 2012

<http://www.cahiers-pedagogiques.com/spip.php?article8171>

## Et si on se la jouait collectif ?

**Rémi Thibert et Laure Endrizzi**

En France, le principal ou le proviseur sont considérés dans les textes comme les premiers pédagogues de l'établissement. Pourtant, le cœur de l'acte pédagogique dans la classe relève de l'action individuelle de l'enseignant, supervisé par l'inspecteur disciplinaire.

Les enseignants ont du mal à reconnaître la fonction de pédagogue du chef d'établissement et revendiquent plutôt leur liberté pédagogique inscrite elle aussi dans les textes. Rémi Thibert et Laure Endrizzi se sont demandés si l'initiative pédagogique ne gagnerait pas à venir d'un collectif dont feraient partie les enseignants.

### **Qu'est-ce qui pourrait, sur un plan pédagogique, relever du chef d'établissement ?**

Dans de nombreux pays, le cadre des curriculums est national, mais adapté aux réalités locales. L'implication directe des chefs d'établissement dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces curriculums au niveau de l'établissement est considérée comme l'une des pratiques d'encadrement ayant une influence significative, pour dynamiser les équipes, favoriser le travail collectif et orienter la formation continue des enseignants, qui gagne à être pensée en lien avec le projet d'établissement.

### **Difficile à concevoir en France, pourtant...**

Oui, puisque la culture professionnelle garde le principe installé de l'enseignant seul dans sa classe. En témoignent les travaux interdisciplinaires difficiles à faire vivre durablement. Or, il semble que des pratiques collégiales au sein d'équipes motivées et stables favorisent les apprentissages. En France, l'effet établissement est encore plus sensible dans les établissements situés en zone difficile que dans les autres. Les enquêtes PISA montrent également une corrélation entre l'autonomie pédagogique des établissements et leur performance.

### **Mais pas impossible alors ?**

Effectivement, pas impossible. Concernant la question du développement professionnel des enseignants par exemple, les formations sur site, négociées en fonction des projets et des besoins de l'établissement sont plus profitables que des formations demandées individuellement. Par contre, le développement d'une culture de l'évaluation au sein des établissements semble un passage obligé pour favoriser la concertation entre la direction et les enseignants.

### **Qu'en est-il du partage des responsabilités au sein de l'équipe éducative, constituée d'enseignants et de non-enseignants ?**

Il semble que ce soit un facteur positif. Dans certains pays, des enseignants ont des missions particulières, que ce soit dans une discipline donnée ou pour des actions transversales. En Nouvelle-Zélande, ces enseignants spécialistes apportent un soutien pédagogique à leurs collègues. En Belgique, les enseignants du secondaire peuvent réserver 3 % de leurs heures d'enseignement à des fonctions pédagogiques spécifiques. En Angleterre, des postes nouveaux ont été créés : les *middle teachers* coordonnent les enseignements disciplinaires ; les *learning managers* analysent les performances et préconisent des interventions ciblées ; les *advanced skills teachers* fonctionnent comme des mentors auprès de collègues novices. Au Japon ou en Finlande, les enseignants sont mis dans une posture de recherche permanente, et cette posture de praticien réflexif contribue aussi à une forme de distribution du leadership.

### **Et le leadership reste-t-il au niveau des adultes de l'établissement ?**

Eh bien non. On parle de l'organisation de l'école et des relations avec les parents afin de développer une culture apprenante, c'est-à-dire une culture où les personnels et les élèves apprennent les uns des autres, où le savoir n'est pas à sens unique. Le leadership gagne à dépasser le périmètre de l'établissement : un travail en réseau avec la communauté professionnelle constituée d'autres établissements scolaires, d'associations péri-scolaires, d'acteurs du milieu socio-culturel environnant, des parents ou encore tissu économique local sont aussi des facteurs positifs.

---

### **En savoir plus**

Le leadership vise fondamentalement à promouvoir le changement et l'innovation. Il est entendu comme une approche globale du partage des responsabilités au niveau de l'établissement, voire à un niveau inter-établissements. Le management, lui, cherche à garantir la stabilité et le bon fonctionnement de l'établissement.

Voir [le dossier d'actualité du service Veille & Analyses de l'Ifé sur les chefs d'établissement](#),

Endrizzi Laure et Thibert Rémi (2012), « Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ? » »