

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Le pouvoir d'agir des enseignants

Stéphane Germain

SgenX Jeudi 10 juin 2021



Le pouvoir d'agir
des enseignants

Définition : dans le monde du travail, le pouvoir d'agir (empowerment) désigne le fait que les individus décident eux-mêmes du travail qu'ils ont à accomplir

Pertinence : dans les univers de travail complexes et dynamiques

Conditions : réduction (suppression) du travail prescrit et pratiques de management horizontal

Exemple : MAIF

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

1) Quelle pertinence en éducation ?

2) Quelles modalités concrètes pour développer le pouvoir d'agir des enseignants ?

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

1) Quelle pertinence en éducation ?

Trois approches qui incitent à développer le pouvoir d'agir des enseignants :

- Implementation gap (déficit de mise en œuvre des réformes descendantes)**
- Paradigme de l'éducation complexe**
- Stratégie éducative et légitimité des acteurs**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Implementation gap (déficit de mise en œuvre des réformes descendantes)

- Questions de la compréhension, de l'adhésion, de l'appropriation**
- Difficultés à « pénétrer la boîte noire des pratiques et des postures pédagogiques »**
- Approche par le design pédagogique (Jan Van Den Akker)**
- Logique de diffusion plutôt que de prescription (importance des réseaux éducatifs)**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

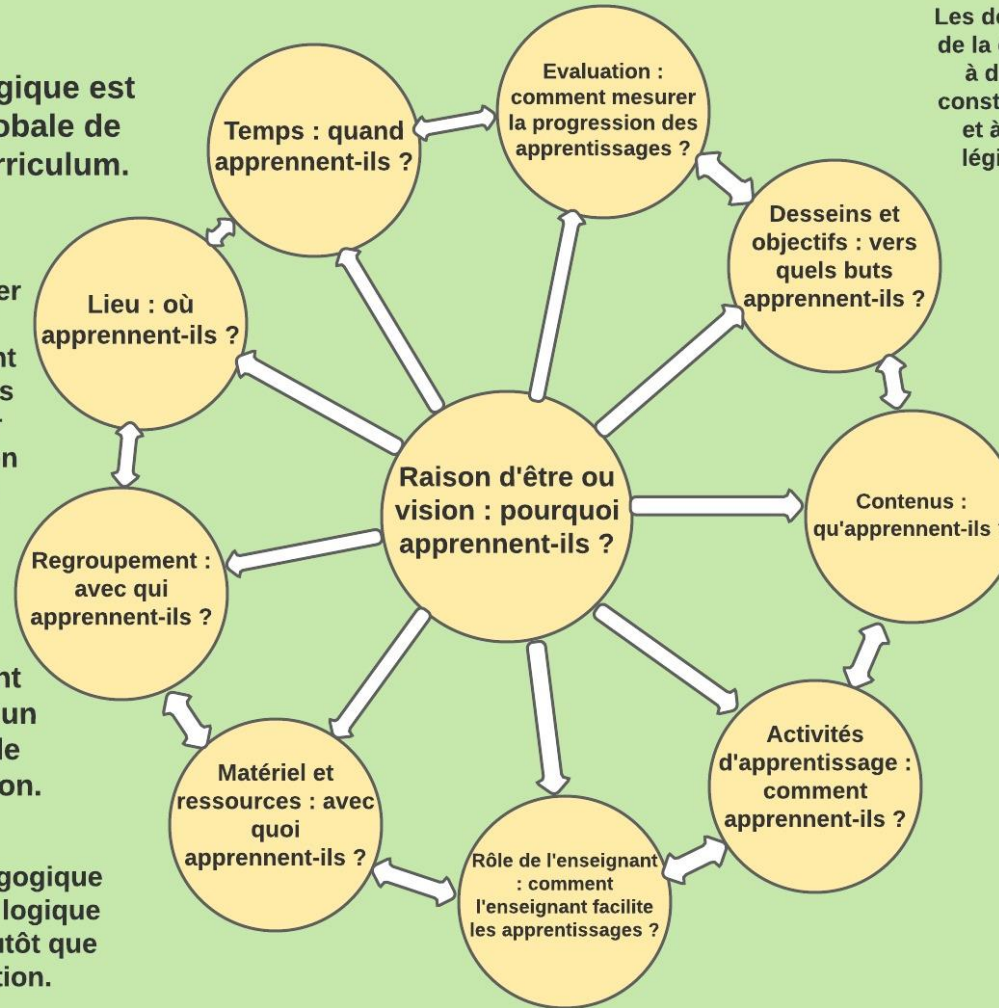
Le design pédagogique

Le design pédagogique est une démarche globale de conception du curriculum.

Il consiste à s'interroger sur dix aspects spécifiques concernant les apprentissages des élèves, sans préjuger d'un niveau de décision pour répondre à ces questions.

Ces dimensions sont considérées comme un tout, un ensemble de variables en interaction.

Le design pédagogique repose sur une logique de diffusion plutôt que de prescription.



Les deux lignes directrices de la démarche consistent à donner du sens à la construction pédagogique et à s'interroger sur la légitimité des acteurs.

La vision partagée par l'ensemble des acteurs est au centre de la démarche de design pédagogique.

Le design pédagogique fournit le cadre pour permettre aux acteurs de terrain de décider, par eux-mêmes, de la construction pédagogique pertinente pour répondre aux besoins éducatifs spécifiques de leurs élèves et pour s'adapter au contexte local.

La démarche de design pédagogique favorise l'innovation pédagogique selon une logique de conception créatrice.

@StephaGermain

D'après Curriculum Design Research, Jan van den Akker

Paradigme de l'éducation complexe (Edgar Morin)

- Questionnement sur la raison d'être de l'éducation**
- Nécessité d'une approche globale (sphères cognitives, socio-émotionnelles, comportementale)**
- Forte influence sur les approches par compétences (UNESCO et OCDE)**
- Collectifs de travail, mises en activité, interdisciplinarité, REL**

Le pouvoir d'agir des enseignants

Les compétences essentielles (UNESCO)

Les compétences sont les attributs spécifiques que les individus doivent posséder afin d'agir et de s'organiser dans des situations et des contextes complexes divers. Elles comprennent des éléments cognitifs, affectifs, volitifs et motivationnels, et résultent donc de l'interaction des connaissances, des capacités et aptitudes, des motivations et des dispositions affectives. Les compétences ne peuvent s'enseigner mais doivent être acquises par les apprenants eux-mêmes. Elles s'acquièrent dans l'action, éclairée par l'expérience et la réflexion (UNESCO, 2015 ; Weinert, 2001).
On s'accorde pour reconnaître que les citoyens de la durabilité doivent posséder certaines compétences essentielles qui leur permettent d'intervenir de manière constructive et responsable dans le monde d'aujourd'hui.

Compétence sur le plan de la résolution intégrée des problèmes : capacité générale d'appliquer différents cadres de résolution à des problèmes de durabilité complexes et de concevoir, pour y répondre, des options viables, inclusives et équitables, promouvant le développement durable, en combinant les compétences susmentionnées.

Compétence sur le plan de la connaissance de soi : capacité de réfléchir à son propre rôle au sein de la communauté locale et de la société (de la communauté mondiale), d'évaluer sans cesse ses propres actions et d'en approfondir les motivations, et de maîtriser ses sentiments et ses désirs.

Compétence sur le plan de la réflexion critique : capacité de remettre en question les normes, les pratiques et les opinions, de réfléchir à ses valeurs, perceptions et actions propres, et de prendre position dans le discours sur la durabilité.

La **sphère cognitive** comprend les connaissances et les compétences en matière de réflexion étant nécessaires afin de mieux comprendre les objectifs de développement durable et les obstacles à leur réalisation.

Compétence sur le plan de l'analyse systémique : capacité de reconnaître et comprendre les relations, d'analyser des systèmes complexes, d'appréhender la manière dont les systèmes s'inscrivent dans différents domaines à différentes échelles, et de prendre en compte les éléments d'incertitude.

Compétences essentielles
Les compétences essentielles sont les capacités génériques (acquises à différents niveaux selon le degré de maturité) qui sont nécessaires aux apprenants de tous âges partout dans le monde. Elles peuvent être considérées comme ayant un caractère transversal, multifonctionnel et indépendant du contexte. Elles ne remplacent pas les compétences spécifiques requises pour agir avec succès dans des situations et des contextes particuliers, mais les englobent et couvrent un champ plus large (Rychen, 2003 ; Weinert, 2001).

Compétence sur le plan de la collaboration : capacité d'apprendre des autres, de comprendre et respecter les besoins, les points de vue et les actes d'autrui (empathie), de comprendre les autres, de nouer des liens avec eux et de leur prêter attention (leadership empathique), d'apaiser les conflits au sein d'un groupe et de faciliter la résolution des problèmes sur la base de la collaboration et de la participation.

La **sphère socio-émotionnelle** inclut les compétences sociales qui permettent à l'élève de collaborer, négocier et communiquer en vue de promouvoir les objectifs de développement durable ainsi que la capacité de réflexion sur soi-même et sur ses valeurs, attitudes et motivations qui lui permettent de gagner en maturité.

Compétence sur le plan de l'anticipation : capacité de comprendre et d'évaluer de multiples futurs possibles, probables et souhaitables, de forger ses propres visions du futur, d'appliquer le principe de précaution, d'apprécier les conséquences de telle ou telle action, et de prendre en compte les risques et les changements.

Compétence sur le plan normatif : capacité de comprendre et analyser les normes et les valeurs sur lesquelles reposent ses propres actions, et de négocier les valeurs, les principes, les objectifs et les cibles relatifs à la durabilité, dans un contexte de conflits d'intérêts et de compromis, de connaissances incertaines et de contradictions.

Compétence sur le plan stratégique : capacité de concevoir et mettre en oeuvre collectivement des actions innovantes qui accroissent la durabilité au niveau local et au-delà.

La **sphère comportementale** comprend les compétences liées à l'action.

@StephaGermain

Source : L'éducation en vue des objectifs de développement durable UNSECO, Auteur principal : Marco Rieckmann <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247507>

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir des enseignants



SgenX Jeudi 10 juin 2021

Stratégie éducative et légitimité des acteurs

- Environnement éducatif fortement complexe et dynamique**
- Nécessité d'une démarche stratégique pour ne pas subir l'environnement**
- légitimité des acteurs de terrain pour décider des adaptations**

2) Quelles modalités concrètes pour développer le pouvoir d'agir des enseignants ?

Questionnement liminaire sur la perception individuelle

- Quelle perception de son métier : technicien ou ingénieur ?**
- Besoin de pouvoir d'agir ? (sens, légitimité)**
- Volonté de pouvoir d'agir ? (prendre des décisions et en être responsable)**

2) Quelles modalités concrètes pour développer le pouvoir d'agir des enseignants ?

- Sortir de l'univers prescriptif**
- Instaurer des pratiques de management par la confiance**
- Développer les collectifs de travail**
- Pratiquer l'évaluation globale des établissements scolaires**

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Sortir de l'univers prescriptif

- Fin des programmes scolaires (Andreas Schelcher OCDE)**
- Largeur et profondeur du curriculum**
- Référentiels supranationaux**
- Autonomie pédagogique des établissements scolaires**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Instaurer des pratiques de management par la confiance

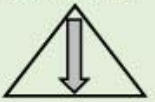
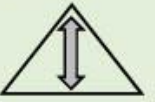
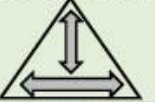
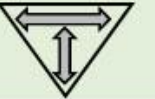
- Le pouvoir d'agir suppose des pratiques de management horizontal**
- Posture de management axée sur la vision partagée, la diffusion de l'information, la facilitation, la cohérence globale et le respect des principes de service public**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir des enseignants

Les pratiques de management en éducation

Le management désigne la conduite de l'action collective vers le changement. Les pratiques de management public se distinguent fortement de celles des entreprises privées dont la raison d'être est la recherche du profit. Aussi, il est légitime de s'interroger sur la pertinence des approches de management en éducation qui privilégient la mesure en introduisant des critères d'efficacité sur la base d'indicateurs chiffrés. Le service public d'éducation produit des externalités positives qui sont difficilement quantifiables, ce qui donne toute la légitimité aux démarches d'amélioration reposant sur une logique réflexive. La raison d'être d'une organisation de service public est le service public lui-même et son management consiste, avant tout, à s'assurer d'une vision partagée qui donne le sens à l'action publique. En la matière, les pratiques de management ne produisent pas les mêmes effets. Elles conditionnent fortement la motivation, l'implication et la créativité des enseignants. De nombreux systèmes éducatifs cherchent à faire évoluer les pratiques de management afin de favoriser l'innovation pédagogique dans le sens d'une plus grande réussite éducative. Il s'agit de sortir de l'approche administrative en introduisant davantage d'horizontalité.

<p>Approche administrative « Je vous demande d'appliquer. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre est celui qui veille à la bonne application des préconisations. La posture est verticale descendante avec des procédures de contrôle a posteriori de l'activité réalisée.</p> <p>Culture enseignante : Les pratiques collectives sont inexistantes ou peu développées. L'individualisme pédagogique est la posture majoritaire. Les enseignants peuvent se sentir infantilisés.</p> <p>Implémentation du changement : Le changement est exogène aux acteurs. Les enseignants ne disposent pas de pouvoir d'agir. Il n'y a donc pas de démarche réflexive d'amélioration des pratiques.</p>
<p>Management démocratique « Je vous écoute avant de décider. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre consulte avant de prendre les décisions. Il cherche à poser des diagnostics en prenant en compte les différents regards et points de vue. Le management est vertical avec des procédés ascendants.</p> <p>Culture enseignante : Les pratiques collectives ne sont pas spontanées. Les enseignants disposent d'un espace d'expression mais sans pouvoir d'agir ils peuvent exprimer une faible implication pour la réflexion collective qu'ils peuvent qualifier de « réunionite ».</p> <p>Implémentation du changement : Il existe un début de construction pédagogique collective mais le changement est fortement encadré. Sans pouvoir d'agir, la créativité des enseignants est limitée.</p>
<p>Management participatif « Je vous propose de décider ensemble. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Les décisions sont prises collectivement. Le cadre pratique la délégation avec rendre-compte dans de nombreux domaines pour lesquels les enseignants sont pleinement légitimes. Le management est vertical et horizontal.</p> <p>Culture enseignante : Le leadership partagé est une réalité. Plusieurs enseignants, qui partagent la même vision, disposent de pouvoir d'agir afin de favoriser la construction collective de projets pédagogiques.</p> <p>Implémentation du changement : Une partie du changement est endogène. Il est le fait des enseignants qui s'investissent dans des projets pédagogiques novateurs. La créativité est encouragée.</p>
<p>Management par la confiance « Je vous laisse faire et je vous fais confiance. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre cherche à donner du sens et à faire émerger une vision partagée. Il est dans une posture de facilitation. Il fait confiance aux enseignants pour qu'ils décident par eux-mêmes de leur activité. Le management est horizontal.</p> <p>Culture enseignante : Les enseignants disposent du pouvoir d'agir afin de construire les réponses éducatives. Il n'y a donc plus d'évaluations individuelles. Le rendre-compte s'effectue au travers de l'évaluation globale qui est un vecteur de reconnaissance.</p> <p>Implémentation du changement : Les établissements scolaires disposent d'une grande autonomie pédagogique. Le changement est principalement endogène.</p>

Stéphane Germain *Le management des établissements scolaires* De Boeck Supérieur Juin 2018 @StephaGermain

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Développer les collectifs de travail

- Au sein des établissements scolaires : Communautés d'apprentissage professionnelles CAP**
- Entre les établissements scolaires : les réseaux éducatifs**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Pratiquer l'évaluation globale des établissements scolaires

- Recommandation européenne depuis 2001**
- Suppression des inspections individuelles des enseignants**
- Approche réflexive et cognitive du travail collectif des enseignants**
- Reconnaissance et amélioration des pratiques**

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Conditions de mise en œuvre

- Vision partagée**
- Valeurs, éthique et principes des service public**

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir des enseignants

Valeurs, fondements éthiques et principes d'action en éducation

Certains systèmes éducatifs cherchent à sortir du fonctionnement prescriptif descendant. Il s'agit de s'affranchir de la lourdeur des règles de fonctionnement afin d'entrer dans une logique de stratégie éducative. Faire confiance aux enseignants et leur donner le pouvoir d'agir pour être en mesure de mieux anticiper et mieux s'adapter aux évolutions de l'environnement éducatif, suppose de s'assurer de la cohérence globale du changement porté par les acteurs de terrain. Cette cohérence n'est possible que si les acteurs vont dans le même sens, que s'ils partagent les mêmes valeurs fondamentales du service public, les mêmes fondements éthiques et les mêmes principes d'action.

Valeurs fondamentales du service public

Il s'agit des convictions qui guident le fonctionnement général du service public.

Universalité

Il y a égalité d'accès et de traitement pour les élèves, sans discrimination. L'éducation doit être considérée comme un bien public, ce qui suppose un libre accès aux ressources éducatives.

Solidarité

L'éducation doit être gratuite pour l'utilisateur (financement public). L'équité est le fait que les écarts de réussite entre élèves se réduisent. Elle se mesure par la capacité à garantir la réussite scolaire indépendamment de l'origine sociale ou des caractéristiques individuelles.

Neutralité

La neutralité politique, commerciale et religieuse suppose le respect de tous et la tolérance par chacun.

@StephaGermain

Stéphane Germain Le management des établissements scolaires De Boeck Supérieur Juin 2018

Fondements éthiques

Il s'agit des préceptes moraux qui sont à la base des conduites individuelles et collectives.

Principe d'éducabilité

Le principe d'éducabilité, posé par Philippe Meirieu, consiste à considérer que tout individu peut progresser à tout moment de sa vie en matière d'apprentissage. Aucun élève n'est condamné à l'échec.

Principe de confiance

Se reposer sur la confiance, c'est : faire confiance aux élèves dans leurs capacités d'apprentissage, faire confiance aux enseignants pour qu'ils décident collectivement des activités pédagogiques pertinentes et faire confiance aux chercheurs pour leurs analyses des orientations à venir.

Postulat de cohérence

Posé par Daniel Favre pour lutter contre la pensée dogmatique, il consiste à considérer que l'autre a de bonnes raisons de penser ce qu'il pense, de dire ce qu'il dit, de faire ce qu'il fait et de ressentir ce qu'il ressent, ce permet de créer une ouverture à l'autre.

Ethique relationnelle

Les relations pédagogiques entre enseignants et élèves doivent permettre d'instaurer une dynamique d'apprentissage et un climat de respect mutuel. L'éthique relationnelle, posée par Christophe Marsollier, conduit à adopter une posture bienveillante envers tous les élèves.

Non marchandisation

L'éducation ne doit pas devenir un bien privé. La mutualisation des pratiques et des supports pédagogiques permet à chacun de s'enrichir de l'apport des autres.

Principes d'action

Il s'agit des règles implicites sur lesquelles reposent les prises de décision.

Défense de l'intérêt général

L'action éducative doit se faire dans le sens de l'intérêt général des élèves qui passe avant les intérêts particuliers des parties prenantes.

Mixité

La mixité sociale est bénéfique pour les élèves en difficultés sans entraver les possibilités de réussite des élèves avec facilités, ce qui favorise la performance globale (théorème de Duru). Le respect du principe de mixité amène à constituer les classes et groupes d'élèves selon une logique d'hétérogénéité.

Egalité des chances

Tous les élèves n'ont pas les mêmes capacités d'apprentissage. Le principe d'égalité des chances conduit à attribuer plus de moyens aux élèves qui ont plus de difficultés de façon à ce que tous parviennent aux mêmes résultats.

Continuité

Le service public ne doit pas connaître d'interruption. Toute suspension dans la continuité pédagogique est une rupture d'égalité vis-à-vis des autres usagers.

Mutabilité

Les contenus et l'organisation du service public d'éducation ne sont pas immuables. Ils doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement pédagogique et aux besoins éducatifs des élèves.

Intelligence collective

La complexité des problématiques éducatives ne peut pas être comprise par des individus isolés. Les procédés d'intelligence collective s'imposent pour concevoir des réponses éducatives qui reposent sur une compréhension élargie.

Subsidiarité

Le principe de subsidiarité consiste à s'interroger sur la légitimité de la décision publique afin de définir le niveau pertinent auquel doit être conçue l'action publique. Selon ce principe, la responsabilité d'une action revient à l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action. Dans les situations complexes, c'est celui qui fait qui sait.

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Le pouvoir d'agir
des enseignants

Complément sur les référentiels supranationaux :

Le cadre européen commun de référence pour les langues a été défini par le conseil de l'Europe.

<https://rm.coe.int/16802fc3a8>

Le cadre européen pour l'éducation à la citoyenneté mondiale a été défini par le Conseil de l'Europe.

<https://rm.coe.int/global-education-guidelines-version-francaise-/168099098e%20>

Référentiel UNESCO pour l'éducation à la citoyenneté mondiale :

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233240>

Référentiel UNESCO pour l'éducation au développement durable :

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247507>

Le cadre européen de référence précise les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp_fr.pdf

Le cadre européen pour les compétences numériques est défini au niveau de l'Union européenne.

[https://cache.media.eduscol.education.fr/file/CRCNum/05/1/web-digcomp2.1pdf_\(online\)_1154051.pdf](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/CRCNum/05/1/web-digcomp2.1pdf_(online)_1154051.pdf)

SgenX Jeudi 10 juin 2021

Bibliographie sélective

Sur l'implémentation gap :

Curriculum reform : A literature review to support effective implementation : https://www.oecd-ilibrary.org/education/curriculum-reform_e8a48c-en

Les réformes à l'horizon 2030 dans les pays de l'OCDE <https://journals.openedition.org//ries/9382>

Sur le design pédagogique :

van den Akker, J. (2010), *Curriculum Design Research*, SLO: Netherlands Institute for Curriculum Development et Penuel, W. et al. (2011), "Organizing Research and Development at the Intersection of Learning, Implementation, and Design", *Educational Researcher*, Vol. 40/7, pp. 331-337, <http://dx.doi.org/10.3102/0013189x11421826>

Jan van den Akker, le « père » de la démarche de design pédagogique utilise l'image de la toile d'araignée du design pédagogique (Curricular spider web) avec, au centre, la raison d'être. Voir : [http://cls.ea.gr/sites/default/files/Curriculum design research Van der Akker.pdf](http://cls.ea.gr/sites/default/files/Curriculum%20design%20research%20Van%20der%20Akker.pdf)

Sur l'éducation complexe :

La « trilogie » d'Edgar Morin :

- Une tête bien faite : Repenser la réforme, réformer la pensée
- Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur (UNESCO)
- Enseigner à vivre : Manifeste pour changer l'éducation

Dans le sillage de la pensée d'Edgar Morin, plusieurs auteurs appellent à la réflexion autour du paradigme de l'éducation complexe. Voir « L'éducation complexe : un nouveau paradigme ? » Tréma Revue internationale en sciences de l'éducation et didactique n° 54 (2020) <https://doi.org/10.4000/trema.5896>

Sur les communautés d'apprentissage professionnelle :

Les ressources canadiennes : <http://cap.ctreq.qc.ca/>

Sur l'évaluation globale des établissements scolaires :

ManagEduc : Guide d'accompagnement à l'auto-évaluation des établissements scolaires https://lnkd.in/dA_FG2R