

Le leadership pédagogique

Jean-Luc Adams

Transcription de la conférence

Introduction

Quelles sont les lignes de force qui sous-tendent la notion de « leadership pédagogique » au niveau international et plus particulièrement dans le monde anglo-saxon qui s'intéresse à cette notion depuis de très nombreuses années ?

La réponse à cette question s'appuiera sur les travaux de David Istance et de James Spillane.

David Istance a, au sein du CERI, le centre pour la recherche et l'innovation en éducation, de l'OCDE, dirigé un programme qui a analysé plusieurs dizaines de systèmes éducatifs. Son objectif était de déterminer les facteurs essentiels qui permettent à un système éducatif de faire progresser l'ensemble des publics qui lui sont confiés.

Les résultats de ces analyses et recherches ont été rassemblés dans quatre livres puis synthétisés dans un ouvrage d'Andreas Schleicher surnommé Monsieur PISA puisque c'est lui qui a mis ce programme en place il y a une vingtaine d'année. Je vous invite si vous en avez l'occasion soit à lire son livre soit à aller l'écouter lorsqu'il donne une conférence : c'est l'occasion de comprendre que les résultats PISA ne sont pas une fin en soi ...

Cinq livres donc dont la synthèse du premier est disponible sur le site Enseignement.be :

- Comment apprend-on ? La recherche au service de la pratique.
- Environnements pédagogiques et pratiques novatrices.
- Leadership for 21st Century Learning
- Governing Education in a Complex World
- Des écoles pour les apprenants du XXIème siècle

Comme l'indique le titre du 3^{ème} livre, le CERI s'est donc intéressé spécifiquement à l'exercice du leadership pédagogique. Le rapport portant sur ce sujet est le résultat d'un travail mené conjointement avec plusieurs systèmes éducatifs dont celui de la Fédération Wallonie – Bruxelles et a fait l'objet d'un colloque à Barcelone en 2013.

Ce rapport, outre qu'il prend en compte le fruit du travail mené avec de nombreux systèmes éducatifs, fait la part belle à l'apport académique de chercheurs en éducation qui ont fait du leadership pédagogique l'objet de toute leur attention. Plus particulièrement les travaux de James Spillane, professeur et chercheur à la Northwestern University, que nous avons invité, dans le cadre de la communauté Décolâge, à présenter ses travaux aux acteurs de l'école à Bruxelles en mars 2014. James Spillane est mondialement reconnu comme un expert en ce domaine.

Qu'est-ce que le leadership pédagogique ?

Au niveau international comme chez nous, il est évident que l'exercice d'un leadership est essentiel car il est déterminant dans les orientations, les dynamiques et les résultats, que ce soit au niveau micro des écoles ou plus largement, au sein des systèmes éducatifs.

Comme l'a dit Alain Eraly dans son exposé, le collectif n'est plus l'affaire de la seule direction. Ou, pour le dire autrement en reprenant Monica Gather-Thurler

« Les recherches récentes font apparaître que l'organisation de l'école en cycles ou l'adoption de nouveaux objectifs d'apprentissage sont intimement associées aux dynamiques au sein des établissements, aux intentions et sentiments de compétence qui amènent les professionnels – individuellement et collectivement – à promouvoir des changements significatifs et à créer des communautés professionnelles de travail et d'apprentissage. »

C'est exactement ce qui vous a été présenté dans la capsule vidéo sur les communautés d'apprentissages professionnels : dans un modèle de système dynamique, les enseignants sont membres d'une organisation sociale, coresponsables de son développement ultérieur, s'y engagent activement en mobilisant leurs compétences individuelles et collectives, voire en faisant le maximum pour que de nouvelles compétences se construisent. Et, en tant que partenaires, ils s'investissent dans :

- La définition des problèmes et des objets de recherche
- La mise en œuvre de solutions

Puisque l'apprentissage est le « core business » de l'éducation, l'objectif du leadership est alors de créer et de soutenir des environnements qui sont propices à un bon apprentissage.

Comment se pratique le leadership pédagogique ?

Le leadership s'exerce par l'intermédiaire d'une distribution des rôles et des tâches, connectant activités et relations. Il s'étend au-delà des acteurs formels de l'école pour inclure différents partenaires extérieurs de l'école mais aussi au niveau meso ou macro d'un système éducatif.

Ce que James Spillane résume dans ses 3D : Diagnosis – Design – Distributed leadership

- Diagnosis = Identifier la nature ou la cause d'un phénomène
- Design = Concevoir l'organisation et les infrastructures nécessaires pour atteindre des objectifs
- Distributed leadership = Concentrer le leadership sur les interactions entre les « leaders », les « followers » et les situations.

Pour James Spillane, l'école est organisée autour des relations qui existent entre trois pôles : les leaders, les followers et les situations. Comme vous le constatez, le pôle leader ne comprend pas uniquement la direction de l'école. Celle-ci dans certain cas peut même n'être qu'un followers. Pour Spillane, le leadership pédagogique n'est donc pas symbolisé par un individu mais par l'action exercée par une ou des personnes sur les relations entre les différents pôles.

Il est évident, et c'est une des orientations que donnent les recherches de l'OCDE, qu'idéalement, l'exercice de cette action devrait être porté par la direction de l'établissement scolaire tout au moins dans un premier temps. Encore faut-il lui en donner les moyens et les compétences.

Pour James Spillane, la même logique est à l'œuvre dans l'action pédagogique. Cette action pédagogique s'inscrit également dans un triangle : l'enseignant – l'élève – les outils. Chaque enseignant, individuellement – et souvent sans le savoir-, utilise pour réguler son action les 3D et donc exerce du leadership pédagogique à l'échelle de sa propre pratique en interagissant sur la relation qu'il a avec l'élève ou avec les outils qu'il utilise.

L'action pédagogique est donc bien une pratique sociale dès lors qu'elle est une relation établie entre deux ou plusieurs personnes et des outils d'apprentissages. Exercer du leadership pédagogique au niveau de l'équipe pédagogique revient donc à agir sur ces pratiques sociales, en tenant compte de leur contexte.

Dans la vidéo sur les CAP, nous avons vu des enseignants qui se penchent ensemble sur des pratiques afin de les faire évoluer et une direction qui se considère comme un facilitateur du processus.

Travailler sur les routines

Une école c'est un ensemble d'infrastructures et de routines organisationnelles, c'est-à-dire des schémas répétitifs et identifiables d'actions interdépendantes de multiples acteurs. Malheureusement, pour Spillane, ces routines et infrastructures ne sont pas transparentes car non nommées et peu travaillées. Souvent cachées. Quand on regarde l'image traditionnelle d'une école, cela ressemble à cela : on ne sait pas ce qui se passe derrière les murs. Et pourtant c'est ce qui se passe derrière qui fait que c'est une école.

A cette image traditionnelle, Spillane oppose celle de Beaubourg : tout ce qui a l'habitude d'être caché est apparent. Tout ce qui fait vivre ce musée est visible aux yeux de tous. C'est cela le modèle proposé : rendre apparent ce qui ne l'est pas. Mettre des mots sur ce qui se fait machinalement.

Cela ne se fait pas sans difficulté car les routines sont indispensables à la stabilité et la continuité temporelle de l'organisation car elles structurent l'action. Elles supposent une adaptation aux contraintes institutionnelles et peuvent être des inhibiteurs d'innovation.

Il appartient au leadership pédagogique de mettre l'accent sur le diagnostic et le design de ces routines organisationnelles. C'est exactement ce à quoi s'emploient les enseignants et la direction à l'œuvre au sein de la CAP.

Ils évaluent les routines : Pourquoi devraient-elles marcher/en quoi pourraient-elles ne pas marcher? Quels sont leurs avantages/leurs désavantages? En quoi sont-elles liées aux tâches d'enseignement (par les enseignants) et d'apprentissage (par les étudiants).

Ils construisent alors ce que Spillane appelle des routines germinatives qui sont des outils de transformation des pratiques. D'abord en semant (quelques enseignants) puis en disséminant (toute l'équipe). Exactement ce qu'exprime la représentante de l'Ontario dans la capsule vidéo. Ici encore sans le savoir, très nombreux sont les enseignants qui le font : conscients d'une difficulté, ils envisagent des solutions alternatives, proposent d'autres pratiques, d'autres outils.

Ces routines germinatives, objectif essentiel de l'exercice du leadership pédagogique, ne chassent pas des pratiques en place, mais sollicitent des modes d'action familiers et leur redonnent un but.

Pour qu'elles soient durables, elles doivent avoir six qualités :

- 1°. Centrées sur le noyau technique – enseigner et apprendre
- 2°. Ancrées dans le curriculum officiel ET celui réel
- 3°. Doivent construire une conception commune
- 4°. Doivent générer la confiance
- 5°. Doivent offrir de nouveaux circuits de connaissance
- 6°. Doivent être ouvertes à la transformation sans perdre leurs composantes essentielles

Les orientations du CERI pour un leadership pédagogique pérenne

Combinant l'apport académique et l'analyse des systèmes éducatifs qui ont entrepris de se transformer, les orientations présentées par le CERI dans son rapport sont les suivantes :

Une condition essentielle

L'exercice d'un leadership pédagogique performant est une condition essentielle pour développer l'apprentissage au 21^{ème} siècle. Et la relation pédagogique doit être au cœur de la pratique du leadership puisque l'apprentissage des élèves est la mission première de l'école, quel que soit le contexte social.

Une mise en œuvre pérenne

Le leadership pédagogique porte sur la conception et le développement d'environnements pédagogiques innovants. Ces environnements pour répondre à l'ambition de l'école nécessitent un enseignement très exigeant au niveau des curricula mais aussi de permettre à chaque acteur de continuer à apprendre et à accepter de se remettre en question pour réapprendre. L'apprentissage continu, la formation en cours de carrière, de tous les acteurs et partenaires est une condition de réussite pour une mise en œuvre durable.

Le courage d'oser

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. C'est explicite dans le propos des enseignants de la CAP.

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 qu'en éducation, les évolutions ne produisent pas souvent des résultats tangibles à courts termes.

L'accent doit donc être mis sur les changements profonds de la pratique, des routines et des cultures.

Un exercice professionnel

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.

Les leaders pédagogiques étant eux-mêmes des travailleurs du savoir de haut niveau, en s'engageant dans un apprentissage professionnel approprié, ils créeront les conditions pour que les autres acteurs formels ou non

puissent faire de même. Ils deviennent des modèles de professionnalisme au sein de leurs communautés éducatives.

Social et connecté

Le leadership d'apprentissage est de nature fondamentalement social car l'interaction est l'essence même de l'exercice du leadership.

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 "meso" des systèmes éducatifs – dans notre cas les réseaux d'enseignement – est primordial en terme de soutien et d'accompagnement.

Apprendre la complexité

À mesure que les environnements d'apprentissage innovent, le leadership devient plus complexe, impliquant souvent des partenaires non formels. Autrefois, et c'est visible dans la littérature scientifique, le leadership était cantonné dans un lieu appelé « école » et ne prenait en compte que les acteurs strictement scolaires.

Aujourd'hui, la conception des environnements d'apprentissage novateurs intègre des approches moins officielles, moins formelles, ne se cantonnent plus aux murs de l'école.

De manière à accroître les exigences pédagogiques et organisationnelles, les équipes pédagogiques doivent s'étendre à une gamme de professionnels et de partenaires en ouvrant les portes de l'école.

Une chimie multi-niveaux

La mise en œuvre d'un leadership pédagogique transformateur implique une chimie multi-niveaux complexe. L'innovation systémique et la durabilité du processus nécessitent du leadership pédagogique à tous les niveaux des systèmes éducatifs, pas seulement au niveau de l'école elle-même.

L'impulsion peut provenir de n'importe quel niveau du système voire d'acteurs extérieurs au monde scolaire mais pour que cette impulsion soit soutenue à l'échelle du système, elle a besoin de prises de décision et d'actions correspondantes aux autres niveaux.

Un leadership pédagogique est donc nécessaire à la fois au niveau micro mais aussi meso et macro du système. Si Spillane s'est attaché au niveau micro voire meso, le CERI lui élargit le propos.

Pour le CERI, au niveau macro, l'exercice de ce leadership ne peut être synonyme d'injonctions diverses et multiples. Par contre, il peut servir à créer l'espace initial pour l'innovation ou être exercé en réponse à l'innovation mise en place au niveau micro. L'exemple de P45 au secondaire en est le bon exemple : impulsion – soutien – évaluation – pérennisation.

Au niveau global, le rôle politique clé réside donc 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, ou au moins ne devraient pas aller à contre-courant.

Conclusions

En guise de conclusion, les travaux du CERI peuvent se résumer en 3 points clés :

- Le leadership pédagogique ne se décrète pas, il se construit sur la base d'un développement professionnel exigeant.
- Le leadership pédagogique n'est pas un acte d'autorité sur des acteurs mais le soutien et l'accompagnement de ces acteurs à la transformation des interactions qui régissent leur action.
- Le leadership pédagogique n'est pas une simple délégation mais doit permettre à tous les acteurs de prendre part à la direction et la gestion pour trouver des solutions aux problèmes éducatifs.