

Présentation des laboratoires d'analyse (Christophe Clanché, Sylvie Fougères)

LEADERSHIP EDUCATIF et développement professionnel

Penser et agir en réseau : Comment favoriser une démarche collective du réseau pour accompagner l'élève vers la réussite ?

Au cours de ce séminaire, nous proposons de mettre en œuvre une démarche qui permet d'interroger la notion de leadership éducatif. En effet, comme le souligne Monica Gather Thurler¹, l'évolution dans laquelle se sont engagés la grande majorité des systèmes éducatifs se fonde sur le principe que les développements futurs imposeront, d'une part, une remise en cause profonde de la conception de l'enseignement-apprentissage, d'autre part, d'une révision totale de l'organisation du travail des systèmes concernés. Et si, comme l'indique Jean-Marc Monteil « L'apprentissage est affaire de contexte »² et que cela vaut aussi bien pour les élèves que pour les équipes pédagogiques, on peut s'interroger : Qu'en est-il pour les équipes au sein d'un réseau d'éducation prioritaire ? Comment construire collectivement des processus de collaboration ? Quelle gouvernance au sein du réseau ?

Il nous semble nécessaire de prendre en compte des éléments de contexte dont l'influence peut être grande sur les pratiques et sur le développement professionnel :

- les différents acteurs d'un réseau exercent des métiers différents (cadres et enseignants, du 1^{er} et du 2nd degré) et ont des logiques tantôt spécifiques, tantôt communes ;
- les rapports au temps sont distincts pour les différents acteurs : le temps court et cyclique pour les enseignants, le temps long et linéaire du projet de réseau, du contrat d'objectif... lié au rythme pluriannuel des tutelles et des parties prenantes.

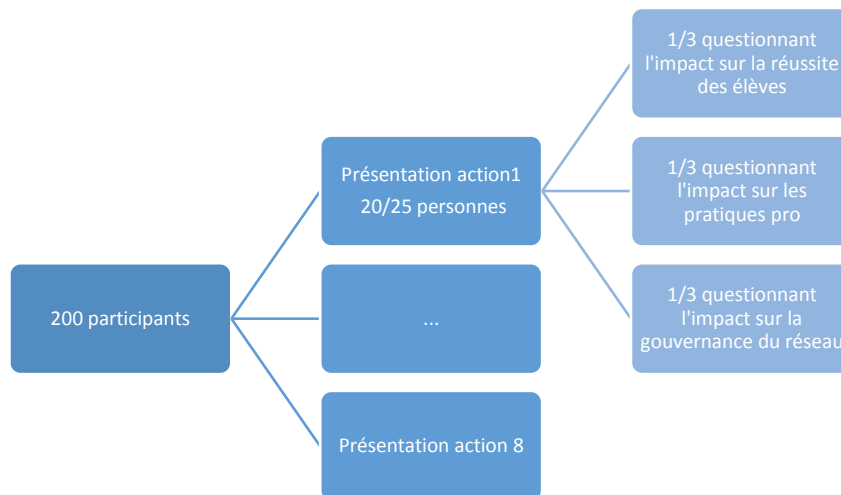
Dans cet objectif, nous mettrons en œuvre 8 laboratoires d'analyse collaborative reposant sur 8 actions mis en place dans des réseaux d'éducation prioritaire de l'académie afin de répondre à la question suivante : Comment penser et agir en réseau pour que l'ensemble des acteurs d'un établissement scolaire s'engage dans un processus constant et durable permettant de créer de nouvelles conditions, de nouvelles approches didactiques et pédagogiques au service de la réussite des élèves ?

LABORATOIRES d'analyse collaborative – 2 heures 30

Le séminaire regroupera environ 200 personnes : pilotes du réseau (chefs d'établissement, IEN, IPR), coordonnateurs, conseillers pédagogiques, enseignants. Huit équipes sont sollicitées pour présenter succinctement une action mise en place dans le cadre du réseau. L'entrée se fera sous l'angle du questionnement professionnel qui a conduit à la mise en place de cette action.

¹ Gather Thurler, M., Pelletier, G. & Dutercq, Y. (2015). Leadership éducatif ?. Recherche & formation, 78,(1), 95-109.
<https://www.cairn.info/revue-recherche-et-formation-2015-1-page-95.htm>.

² Bouvier, A., & Toulemonde, B. (2017). Pour le management pédagogique: un socle indispensable : connaître, éclairer, évaluer, agir, page 325



Etape 1 : Analyse collaborative d'une action – 1h

L'animateur propose aux auditeurs de pratiquer une écoute sélective selon trois aspects qui seront ensuite analysés. Des focus de 1 à 3 auront été attribué à chacun des participants en se fondant sur les trois angles d'observation :

- Pour tous les numéros 1 : influence de l'action au sein du réseau sur la réussite des élèves
- Pour tous les numéros 2 : influence de l'action au sein du réseau sur les pratiques professionnelles
- Pour tous les numéros 3 : influence de l'action au sein du réseau sur la gouvernance du réseau.

Déroulement :

a) présentation du cadre de travail de la matinée et des règles de questionnement par l'animateur

b) Exposé rapide de l'équipe (10 minutes max). Pas de consigne spécifique : l'équipe peut partir d'un texte, d'une photo, d'une situation-problème réelle rencontrée actuellement de leur point de vue ;

c) questionnement d'explicitation aux témoins par les auditeurs, suivant leur focus (de 1 à 3) (pas de question interro-négative) ;

d) double positionnement de l'action sur la grille d'analyse (par les porteurs /par les auditeurs) à préciser

Etape 2 : recherche collective des leviers à activer pour aider les réseaux à aller plus loin – 45 min

Une synthèse collaborative peut être proposée en traçant un radar à 6 branches (une par aspect : cf. grille), graduée de 1 à 4, correspondant à des niveaux d'expertise. Apparaissent alors des aires dites de « portance », distinctes l'une de l'autre, et sans doute similaires en d'autres points.

L'analyse, la comparaison des graphiques entre celui réalisé par l'équipe et celui réalisé par le groupe peut permettre de répondre à la question : « comment aider le réseau à aller plus loin ? ». La question ne porte pas sur le statut de tel ou tel, mais bien sur les besoins repérés et les compétences les plus appropriées comme celles déjà présentes dans une proximité régionale.

Etape 3 : mise en forme des apports de ce laboratoire d'analyse – 45 min

Les participants de l'atelier sont regroupés en trois groupes en fonction de leur focus d'observation. Ils échangent sur les informations recueillies pour identifier, au-delà des actions elles-mêmes, les invariants qui permettent de penser et agir en réseau. Ils réalisent une production (numérisable : texte, image, dessin...) permettant d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Comment favoriser une démarche collective du réseau pour accompagner l'élève vers la réussite ?**