

TALIS en bref

Enquête internationale sur l'enseignement
et l'apprentissage

*TALIS 2018 en
FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES
Leadership et gestion pédagogique
des établissements - N°8*



Valérie QUITTRE

Virginie DUPONT

Sous la direction scientifique de Dominique LAFONTAINE

Teaching
And
Learning
International
Survey



aSPe
Service d'Analyse des
Systèmes et des Pratiques
d'enseignement

TALIS - *Teaching And Learning International Survey* - est la première enquête internationale qui se centre sur les environnements d'enseignement et d'apprentissage en donnant la parole aux enseignants et aux chefs d'établissement.

TALIS EN QUELQUES MOTS

- ⇒ TALIS est la première enquête internationale sur les environnements d'enseignement et d'apprentissage.
- ⇒ Cette grande enquête est organisée par l'OCDE tous les 5 ans depuis 2008. En 2018, 48 pays ont participé et la Fédération Wallonie-Bruxelles y prenait part pour la première fois.
- ⇒ TALIS donne la parole aux enseignants et aux chefs d'établissement du 1^{er} degré de l'enseignement secondaire. Les pays ont aussi la possibilité d'étendre l'enquête aux enseignants et aux chefs d'établissement de l'enseignement primaire et/ou des 2^e et 3^e degrés de l'enseignement secondaire. Les trois populations sont étudiées séparément. La FW-B n'a pas participé à ces options.
- ⇒ En FW-B, un échantillon représentatif de 120 écoles secondaires a été constitué par un organisme international certifié, et dans chacune, 20 enseignants du 1^{er} degré ont été tirés au sort.
- ⇒ Le chef d'établissement et les 20 enseignants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne d'une durée approximative de 45 minutes.
- ⇒ Les données sont publiées en deux vagues : juin 2019 et mars 2020.

PRÉAMBULE

Les données TALIS ont été récoltées en 2018, avant la mise en œuvre progressive du Pacte pour un Enseignement d'excellence. Depuis 2018, différentes mesures d'importance ont déjà été initiées, les écoles ont entamé des changements importants et de nouvelles dynamiques se sont amorcées au sein des établissements. Ces données constituent une prise de mesure initiale permettant, au fil des éditions de l'enquête, et en synergie avec d'autres outils d'évaluation, d'estimer l'ampleur des changements opérés.

L'enquête TALIS 2018 est aussi antérieure à la crise sanitaire de la Covid-19 qui, nous le savons, aura modifié fortement l'organisation de la vie scolaire en FW-B et ailleurs. À cet égard aussi, les résultats TALIS constituent une mesure initiale, et notamment la mesure des défis que tous les acteurs de l'enseignement s'attèlent depuis lors à relever afin d'offrir le meilleur enseignement possible à tous les élèves en ce contexte de crise.

EN BREF ...

- ⇒ L'autonomie des écoles de la FW-B s'exerce principalement dans le choix du matériel pédagogique, et dans la définition du règlement intérieur. Les responsabilités sont davantage partagées en ce qui concerne la gestion des budgets, la gestion des personnels et le curriculum.
- ⇒ Sous un angle comparatif¹, les établissements de la FW-B révèlent relativement peu d'autonomie. Les écoles en Angleterre, en Communauté flamande ou encore aux Pays-Bas présentent une marge de manœuvre bien plus importante et cela dans tous les domaines envisagés dans l'enquête TALIS.
- ⇒ Comme dans la plupart des autres systèmes éducatifs étudiés, il existe une équipe de direction dans la majorité des établissements d'enseignement secondaire de la FW-B (89%). Cette équipe de direction y est principalement composée du chef d'établissement, d'un adjoint ou assistant au chef d'établissement et d'un gestionnaire financier.
- ⇒ Les enseignants de la FW-B sont très peu représentés dans les équipes de direction. Seuls 20% des chefs d'établissement rapportent qu'ils en font partie. Parmi les pays et régions pris pour comparaison, l'Autriche, la Finlande et la Communauté flamande présentent une forte représentation des enseignants dans ces équipes (respectivement 96%, 85% et 74%).
- ⇒ Les chefs d'établissements de la FW-B jouent un rôle important dans les prises de décision mais seulement 27% d'entre eux déclarent prendre seuls les décisions importantes. Ils se sentent par ailleurs soutenus par le personnel de leur établissement dans la majorité des cas (86%).
- ⇒ Les chefs d'établissement consacrent respectivement 38% de leur temps à des réunions et tâches administratives, 20% à du leadership, 16% à des tâches pédagogiques et 24% aux relations avec les élèves, les parents ou la collectivité.
- ⇒ Les enseignants de la FW-B ont peu de responsabilités dans les prises de décisions à l'échelle de l'école. C'est principalement à propos du matériel pédagogique de l'établissement qu'une majorité d'entre eux interviennent dans les choix. Les enseignants de la FW-B estiment par contre posséder un degré de contrôle important pour toutes les décisions relatives à leur organisation et à leur enseignement.
- ⇒ Si la majorité des chefs d'établissement de la FW-B perçoivent l'existence d'un leadership partagé au sein de leur établissement, les enseignants sont moins nombreux à partager cet avis.
- ⇒ Les chefs d'établissement et les enseignants de la FW-B s'accordent sur le fait que les élèves et les parents sont peu impliqués dans les prises de décisions concernant l'école. Cette réalité est différente dans les autres systèmes éducatifs étudiés où ces acteurs ont davantage l'occasion de participer aux décisions concernant l'établissement.

¹ Ont été pris comme points de comparaison, parmi les 48 pays ou régions ayant participé à TALIS 2018, 6 systèmes éducatifs culturellement proches de nous, à savoir l'Autriche, la Communauté flamande, l'Angleterre, la Finlande, la France et les Pays-Bas. Dans ce document, toutes les comparaisons internationales se rapportent à ce groupe de 6 pays/régions.

L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS : VARIABLE SELON LES DOMAINES, GLOBALEMENT LIMITÉE

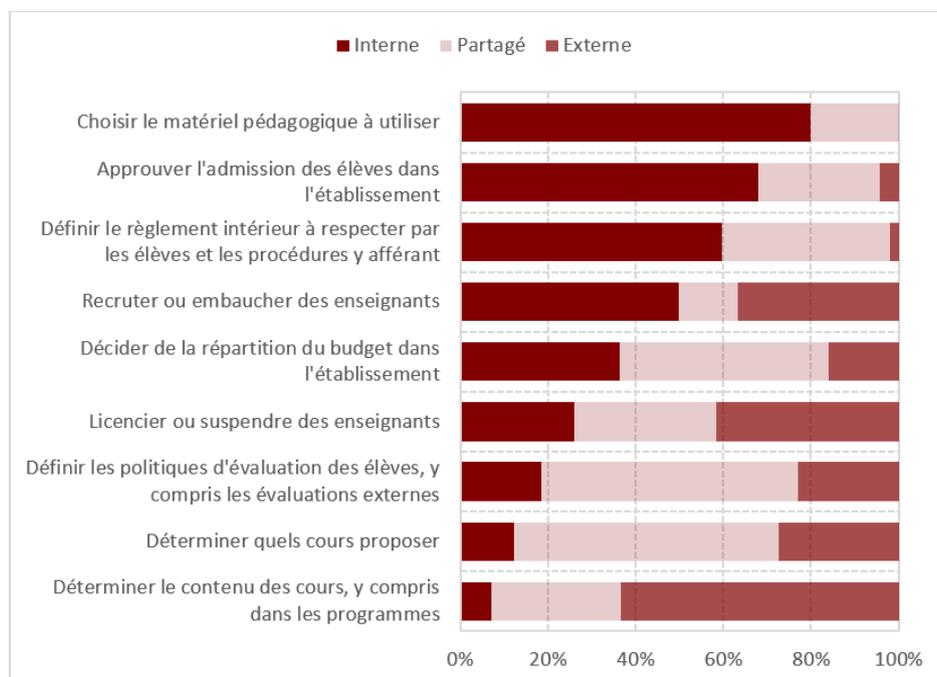
En FW-B, l'autonomie des établissements est importante en ce qui concerne le choix du matériel pédagogique, l'admission de nouveaux élèves² et la définition du règlement intérieur. À l'inverse, les décisions relatives aux contenus d'enseignement, y compris les programmes, se prennent dans une large mesure à un niveau externe à l'école. La détermination des cours proposés dans l'établissement et la définition des politiques d'évaluation des élèves relèvent plutôt de responsabilités partagées entre les niveaux interne et externe. Enfin, les niveaux de responsabilités engagés varient sensiblement selon les établissements pour les décisions relatives à la répartition des budgets dans l'établissement ou le recrutement ou le licenciement des enseignants.

Sous un angle comparatif, la FW-B apparaît comme étant un système éducatif où les établissements ont relativement peu d'autonomie, contrairement à l'Angleterre, la Communauté flamande ou les Pays-Bas.

Note de précaution :

Il est important de rappeler qu'en FW-B l'accent mis sur la responsabilisation des établissements, notamment via l'élaboration de plans de pilotage, est relativement récente. L'enquête TALIS menée en 2018 ne permet pas encore de mesurer les éventuels effets de la mise en place des changements dans le mode de gouvernance.

Figure 1 - Pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent que les décisions sont prises uniquement en interne¹ dans leur établissement, uniquement en externe² ou de façon partagée³ entre les deux niveaux – FW B



¹ Le chef d'établissement, l'équipe de direction et/ou des enseignants

² Le Pouvoir organisateur (P.O.) et/ou le Ministère de l'Éducation

³ La responsabilité est partagée lorsqu'elle implique à la fois le niveau interne et externe à l'établissement

Sources: OCDE - TALIS 2018 ; Calculs de l'aSPe - ULiège

² Le décret « inscriptions » ne concerne que les élèves entrant en 1^{re} secondaire.

AUTOUR DU DIRECTEUR, DES ÉQUIPES AUX RESPONSABILITÉS RELATIVEMENT PARTAGÉES

En FW-B, 89% des chefs d'établissement indiquent qu'il existe une équipe de direction dans leur établissement. Outre le directeur, ces équipes sont principalement composées d'un adjoint ou assistant de direction (dans 90% des cas) et d'un gestionnaire financier (75%). Les enseignants y sont par contre très peu représentés (20%).

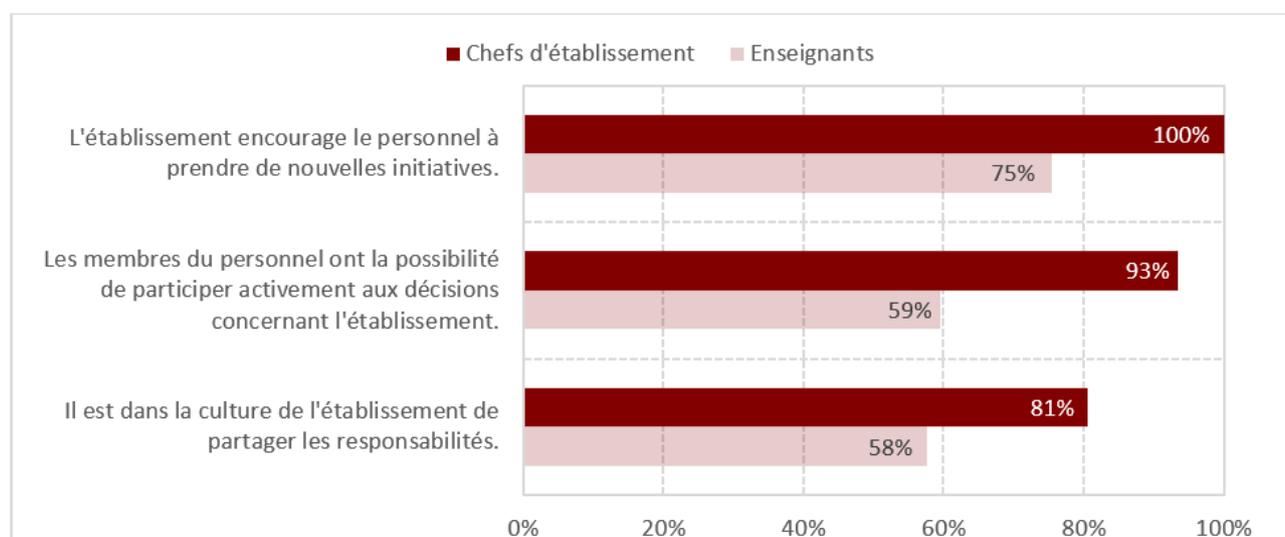
Comme en Angleterre et en France, la composition des équipes de direction en FW-B traduit principalement des objectifs de gestion administrative, alors qu'en Finlande, en Autriche et en Communauté flamande, les équipes de direction comptent plus d'enseignants, ce qui révèle une fonction davantage tournée vers la gestion pédagogique de l'établissement.

En FW-B, les chefs d'établissement exercent la responsabilité la plus déterminante au sein des équipes de direction, quel que soit le domaine envisagé. Ils ne sont toutefois pas seuls et ne sont d'ailleurs que 27% à déclarer prendre seuls les décisions importantes. Quant aux décisions relatives au règlement intérieur et au choix du matériel pédagogique, celles-ci se prennent plutôt en collégialité, en impliquant tant le directeur que l'équipe de direction et les enseignants.

86% des chefs d'établissement se sentent soutenus par le personnel de leur établissement, plus que par leur P.O. et/ou le Ministère de l'éducation dont le soutien est perçu insuffisant par 67%.

Enfin, les directeurs estiment, pour la plupart, que le leadership est partagé au sein de leur établissement. Ce partage semble néanmoins moins évident aux yeux des enseignants.

Figure 2 – Pourcentage de chefs d'établissement et d'enseignants du 1er degré qui déclarent être d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes – FW-B

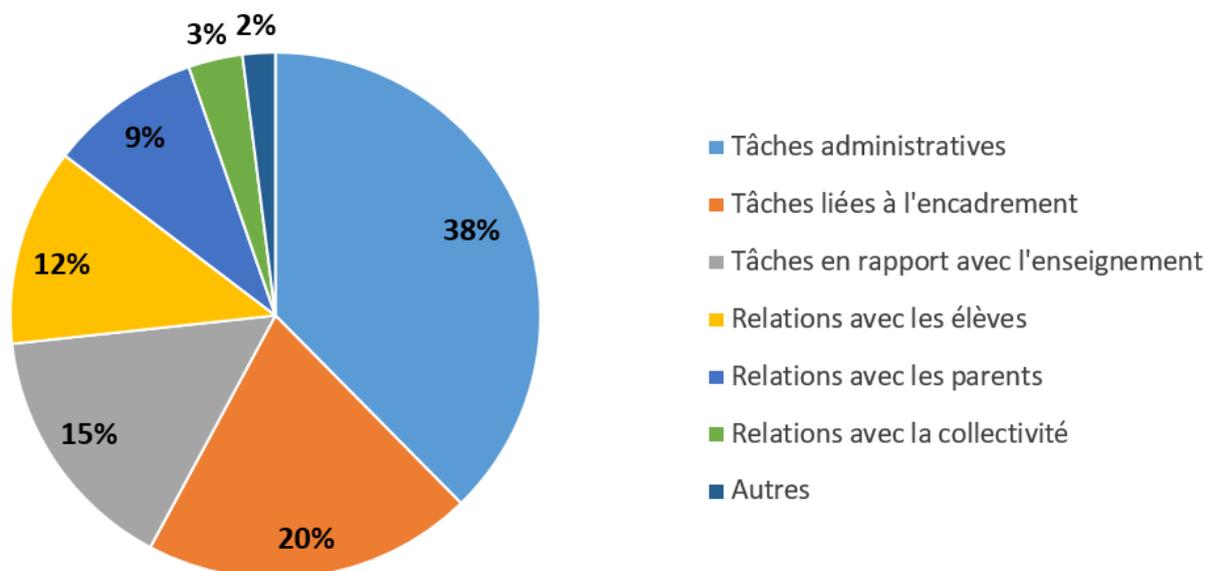


Sources: OCDE - TALIS 2018 ; Calculs de l'aSPe - ULiège

DES DIRECTEURS PRINCIPALEMENT OCCUPÉS PAR LA GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT

En FW-B, 58% du temps de travail des chefs d'établissement est consacré à la gestion de l'établissement (tâches et réunions administratives, activités liées au leadership de l'établissement, comme la gestion des ressources humaines...). Un quart du temps (24%) est en moyenne réservé aux relations avec les élèves, les parents ou la collectivité. Enfin, seulement 15% du temps reste disponible pour des tâches directement liées à l'enseignement, comme les conseils de classe, des observations en classe, l'encadrement pédagogique ou la formation continue des enseignants.

Figure 3 - Part de temps consacré par les chefs d'établissement à différentes tâches³ - FW-B



Sources: OCDE - TALIS 2018 ; Calculs de l'aSPe - ULiège

Dans certains systèmes éducatifs comme la France, les Pays-Bas, l'Angleterre et la Communauté flamande, les chefs d'établissement consacrent moins de temps aux réunions ou tâches administratives (10% ou plus de temps en moins).

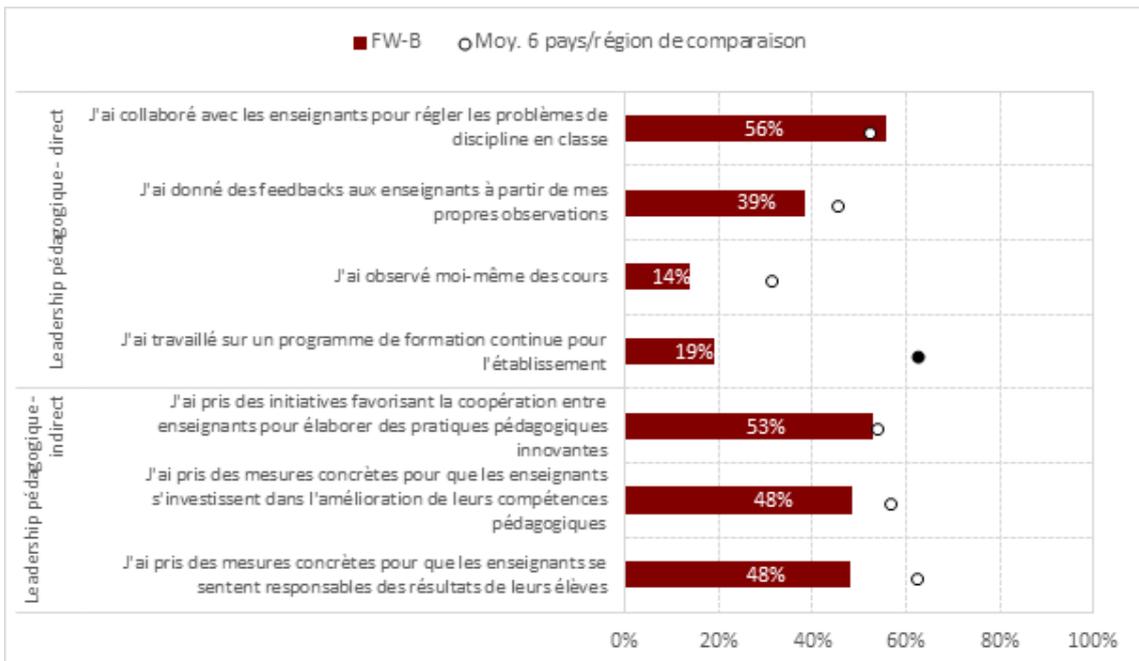
En FW-B, dans le temps dédié au leadership pédagogique, on constate que les chefs d'établissement exercent celui-ci un peu plus souvent de manière indirecte que directe.

Ainsi, environ la moitié des chefs d'établissement affirment prendre souvent, voire très souvent, des initiatives ou des mesures pour favoriser la coopération entre enseignants, pour favoriser l'investissement des enseignants dans l'amélioration de leurs compétences pédagogiques ou pour les responsabiliser quant aux résultats de leurs élèves.

³ Les différentes tâches sont plus amplement définies dans le cahier thématique de TALIS « Leadership et gestion pédagogique des établissements ».

Au niveau du leadership direct, 56% des chefs d'établissement de la FW-B disent collaborer avec les enseignants pour régler les problèmes de discipline en classe, mais ils sont moins nombreux à donner des feedbacks suite à des observations et encore moins à aller observer des cours ou à travailler sur un programme de formation continue pour l'établissement.

Figure 4 - Pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent qu'ils se sont impliqués souvent ou très souvent dans des activités liées au leadership d'enseignement au cours des 12 derniers mois dans leur établissement



Sources: OCDE - TALIS 2018 ; Calculs de l'aSPe - ULiège

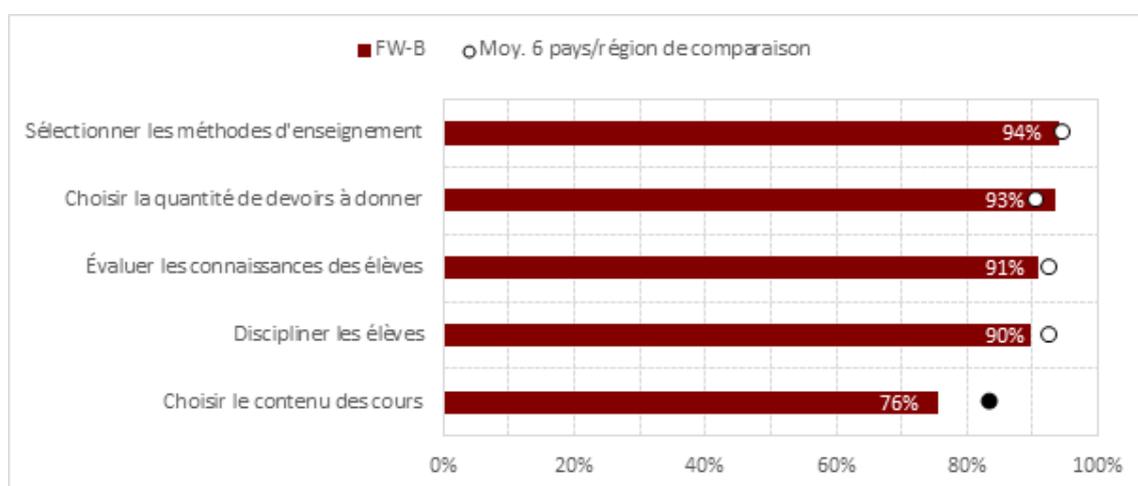
La moyenne des six pays/régions est représentée par un point noir lorsqu'elle diffère significativement de la moyenne de la FW-B ($p < 0,05$) et par un point blanc lorsque la différence n'est pas significative.

DES ENSEIGNANTS QUI ASSURENT UN CERTAIN LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

C'est au niveau pédagogique que les enseignants peuvent davantage prendre des responsabilités et faire preuve de leadership. Ils sont ainsi 90% à déclarer pouvoir sélectionner leurs méthodes d'enseignement, de pouvoir choisir la quantité de devoirs à donner, de pouvoir évaluer les connaissances de leurs élèves et de gérer la discipline en classe. Ces pourcentages sont très proches de ceux observés dans les autres pays ou régions pris pour comparaison. Ils sont par contre un peu moins nombreux à considérer pouvoir choisir le contenu des cours (76%).



Figure 5 - Pourcentage d'enseignants du 1er degré qui déclarent être d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait d'avoir le contrôle sur les aspects suivants



Sources: OCDE - TALIS 2018 ; Calculs de l'aSPe - ULiège

La moyenne des six pays/régions est représentée par un point noir lorsqu'elle diffère significativement de la moyenne de la FW-B ($p < 0,05$) et par un point blanc lorsque la différence n'est pas significative.

PEU D'INTERACTIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ SCOLAIRE

Les initiatives visant à élargir les liens entre l'école et la communauté, en particulier avec les autres écoles, sont relativement peu développées en FW-B : moins d'un tiers des chefs d'établissement disent communiquer aux parents des informations sur les résultats de l'établissement ou des élèves ou encore collaborer avec d'autres chefs d'établissement sur des tâches difficiles.

Par ailleurs, la faible participation des élèves et des parents dans les décisions de l'établissement, plus marquée en FW-B qu'ailleurs, est reconnue tant par les chefs d'établissement que par les enseignants puisqu'ils ne sont qu'entre 40 et 50% à considérer que ces acteurs ont la possibilité de participer activement aux décisions concernant l'établissement.

Contacts

Valérie Quittre - Service d'analyse des Systèmes et des Pratiques d'enseignement – ULiege :

v.quittre@uliege.be

Michèle Mombeek – Direction des Relations internationales – Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles :

michele.mombeek@cfwb.be

Quentin David – Direction générale du Pilotage du Système éducatif – Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles :

quentin.david@cfwb.be

Sites TALIS

TALIS en FWB : <http://www.talis-fwb.be> - www.enseignement.be/talis

TALIS en Communauté flamande : <http://talis2018.be>

TALIS international : www.oecd.org/education/talis

