



L'enseignement à la loupe #31

Comment les enseignants
perçoivent-ils le leadership au
service de l'apprentissage ?
Regroupement des données
sur les enseignants tirées
de l'Enquête TALIS 2018



Enseignement & Apprentissage

Comment les enseignants perçoivent-ils le leadership au service de l'apprentissage ? Regroupement des données sur les enseignants tirées de l'Enquête TALIS 2018

- Dans l'Enquête TALIS, le leadership au service de l'apprentissage est défini par cinq domaines d'action : 1) mettre l'accent sur l'apprentissage ; 2) effectuer un suivi de l'enseignement et de l'apprentissage ; 3) former des communautés d'apprentissage interdépendantes ; 4) acquérir et allouer des ressources ; et 5) maintenir un environnement d'apprentissage sûr et efficace.
- Dans le cadre de l'Enquête TALIS 2018, les réponses relatives à ces cinq domaines d'action montrent que les enseignants se répartissent en trois groupes de répondants distincts. En moyenne dans les pays de l'OCDE, la majorité des enseignants (52.4 %) affichent des niveaux de perception élevés du leadership au service de l'apprentissage au sein de leur établissement.
- Les enseignants qui affichent des niveaux de perception élevés du leadership au service de l'apprentissage sont bien souvent en poste dans des établissements où enseignants et chef d'établissement partagent des perceptions similaires de ce leadership.
- En moyenne dans les pays de l'OCDE, les enseignants qui affichent les niveaux de perception les plus élevés du leadership au service de l'apprentissage sont pour la plupart titulaires d'un master ; ils sont également plus expérimentés et affichent une plus grande satisfaction professionnelle que les deux autres groupes d'enseignants répondants.

La manière dont les enseignants perçoivent leur établissement et le rôle du leadership, tant formel qu'informel, permettent de comprendre l'importance des pratiques pédagogiques au sein d'un établissement et l'accent mis sur les domaines que peuvent améliorer les enseignants en collaboration avec leurs collègues et le chef d'établissement. Il est important de préciser qu'évaluer le leadership et l'amélioration des pratiques pédagogiques dans les établissements ne consiste pas seulement à juger de leur caractère bon ou mauvais et ne se concentre pas exclusivement sur le programme de cours ou l'enseignement, mais consiste plutôt à adopter une approche plus globale de la manière dont les enseignants et les chefs d'établissement perçoivent les multiples composantes d'un enseignement efficace.

Qu'est-ce que l'Enquête TALIS ?

Lancée en 2008, l'Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) est la première grande étude internationale auprès d'enseignants et de chefs d'établissement qui examine différents aspects ayant une incidence sur l'apprentissage des élèves. Elle donne une voix aux enseignants et aux chefs d'établissement, leur permettant de contribuer à l'analyse et au développement des politiques en éducation dans des domaines clés.

Les enseignants et les chefs d'établissement en poste dans les secteurs public et privé dans le premier cycle de l'enseignement secondaire ordinaire constituent la population internationale cible de TALIS 2018. Dans chaque pays, un échantillon représentatif de 4 000 enseignants et de leur chef d'établissement a été prélevé de manière aléatoire dans 200 établissements. Tous instruments d'enquête confondus, quelque 260 000 enseignants représentatifs de plus de 8 millions d'enseignants dans les 48 pays et économies participants, ont été interrogés.

Une moyenne de l'OCDE est estimée à partir de la moyenne arithmétique des données sur les enseignants du premier cycle de l'enseignement secondaire dans les 31 pays et économies de l'OCDE participant à l'enquête TALIS. Le rapport fait référence à l'enseignant moyen « dans l'ensemble des pays de l'OCDE » comme une forme abrégée de l'enseignant moyen « dans les 31 pays et économies de l'OCDE participant à l'Enquête TALIS ».

Le site de l'Enquête TALIS (www.oecd.org/education/talis) fournit de plus amples informations.

De nombreuses études soutiennent l'idée que les établissements efficaces sont en phase avec les cinq principaux domaines de la théorie du leadership au service de l'apprentissage : 1) mettre l'accent sur l'apprentissage ; 2) effectuer un suivi de l'enseignement et l'apprentissage ; 3) former des communautés d'apprentissage interdépendantes ; 4) acquérir et allouer des ressources ; et 5) maintenir un environnement d'apprentissage sûr et efficace. Par exemple, les enseignants en poste dans des établissements où les pratiques de leadership au service de l'apprentissage sont généralisées observent que les enseignants dans ces établissements :

- affichent des niveaux élevés d'efficacité personnelle en matière d'amélioration de leurs pratiques pédagogiques et des résultats de leurs élèves ;
- partagent les mêmes convictions à propos de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- préparent ensemble des cours ;
- évaluent les élèves de la même manière ;
- reçoivent souvent des commentaires sur leurs pratiques pédagogiques de la part de collègues et du chef d'établissement ;
- participent au développement professionnel commun ;
- affichent des niveaux de confiance élevés à l'égard de leurs collègues ;
- bénéficient d'activités de tutorat et d'initiation proposées par des collègues ou le chef d'établissement ;
- dialoguent avec les parties prenantes, notamment les parents et les autres enseignants ;
- partagent un même point de vue sur le climat de discipline au sein de leur établissement.

En revanche, on en savait peu jusqu'à présent sur la manière dont les perceptions des enseignants à l'égard de ces différents domaines du leadership au service de l'apprentissage peuvent ou non converger (c'est-à-dire se regrouper) à l'échelle mondiale, ou sur l'adéquation de ces perceptions avec celles du chef d'établissement. Ce numéro de *L'Enseignement à la loupe* détaille les conclusions de récentes études sur le sujet en s'appuyant sur les données de l'Enquête TALIS 2018.

Trois groupes d'enseignants distincts selon leur perception du leadership

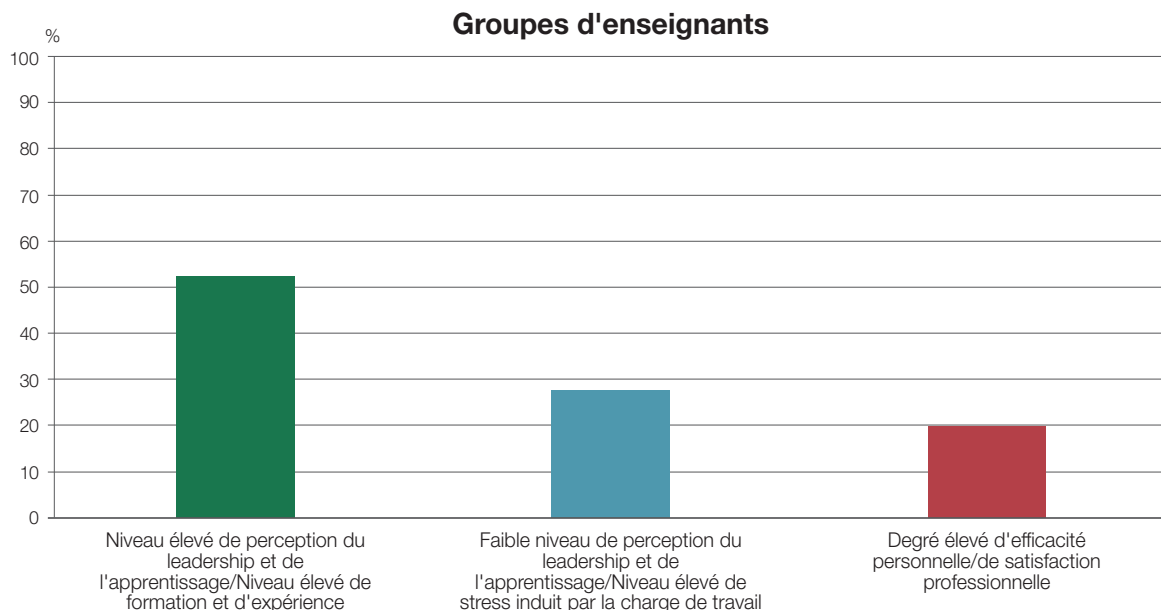
L'Enquête TALIS 2018 offre une occasion unique d'analyser les similitudes et les différences dans les schémas de réponse des enseignants par rapport à différentes questions. Des enquêtes comme celle de TALIS 2018 mesurent les différents niveaux de perception des enseignants à l'égard des pratiques favorisant un enseignement, un leadership et une direction des établissements efficaces, ainsi que les variations de ces perceptions par rapport à celles d'autres enseignants du même établissement ou du chef d'établissement. Elles mettent en évidence les domaines sur lesquels les professionnels de l'éducation pourraient axer la formation professionnelle au sein des établissements.

En moyenne, les enseignants ayant répondu à l'Enquête TALIS 2018 se répartissent en trois groupes distincts selon leurs perceptions du leadership au service de l'apprentissage :

1. La majorité des enseignants (52.4%) affichent de forts niveaux de perception du leadership au service de l'apprentissage au sein de leur établissement. Il s'agit pour la plupart d'enseignants plus expérimentés, titulaires d'un master et affichant un niveau plus élevé de satisfaction professionnelle. Par ailleurs, ces enseignants optent plus souvent à dessein pour l'enseignement comme premier choix de carrière.
2. Le deuxième grand groupe d'enseignants (27.7%) fait état de faibles niveaux de perception quant au partage des convictions à propos de l'enseignement et de l'apprentissage, d'un climat de l'établissement davantage centré sur l'évaluation, et d'un faible partage de la responsabilité ainsi que des opinions en ce qui concerne la mise en place d'un environnement sûr favorisant un enseignement efficace. Ces enseignants affichent les niveaux les plus élevés de stress induit par leur charge de travail et font état d'une moindre satisfaction professionnelle.
3. Le dernier groupe d'enseignants, les moins nombreux (19.9%), fait part de la faible prévalence des commentaires faits aux enseignants, de niveaux élevés d'efficacité personnelle, d'un climat propice à l'apprentissage et à la discipline commun à tous les enseignants en poste dans l'établissement, de possibilités de développement professionnel de qualité et de niveaux de confiance élevés. Ces enseignants sont ceux qui souffrent le moins de stress professionnel, affichent un niveau élevé de satisfaction professionnelle, ont le moins d'expérience et sont le plus souvent employés à temps partiel.

Graphique 1. Pourcentage d'enseignants dans chaque groupe identifié selon leurs différentes perceptions du leadership au service de l'apprentissage dans TALIS 2018

Pourcentage d'enseignants ayant répondu à TALIS 2018



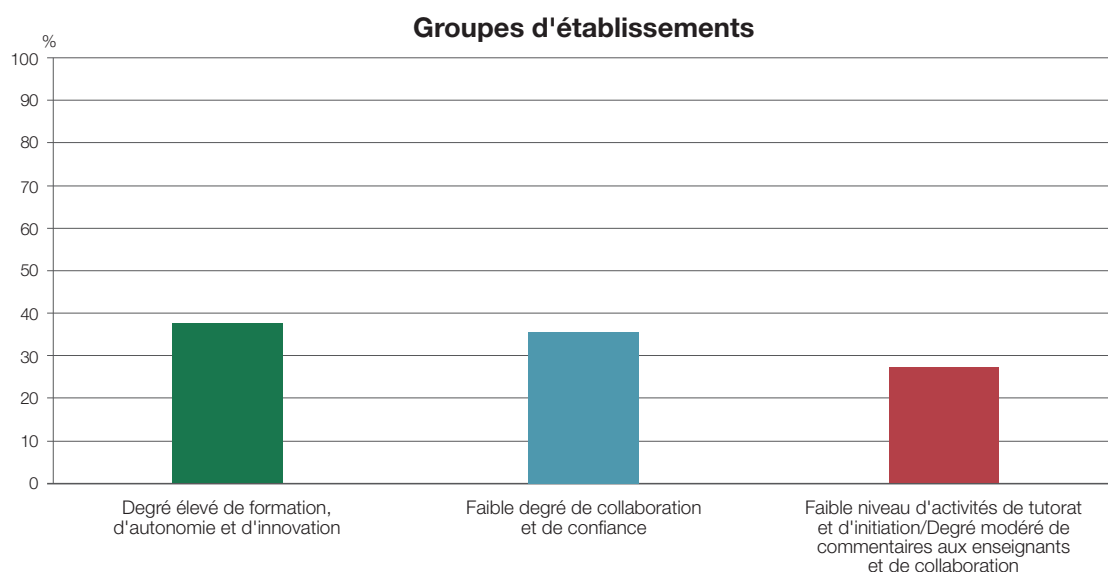
Source: OCDE, Base de données TALIS 2018, <http://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-data.htm>

Adéquation des perceptions des trois groupes d'enseignants avec celles de leurs pairs et du chef d'établissement

À partir des réponses des enseignants et des chefs d'établissement, on peut également répartir les établissements d'enseignement en trois groupes :

- Les enseignants du plus grand groupe, qui affichent les niveaux de perception les plus élevés du leadership au service de l'apprentissage, sont le plus souvent en poste dans des établissements au sein desquels les enseignants et le chef d'établissement partagent ces perceptions : 37,6 % des établissements affichent un degré élevé d'adéquation entre les perceptions des enseignants et celles des chefs d'établissement. Dans ces établissements, les chefs d'établissement ont le plus souvent suivi une formation en leadership scolaire, bénéficient d'une autonomie accrue quant aux décisions liées au personnel, au budget et aux politiques pédagogiques, et affichent des convictions plus diverses à propos de l'enseignement et de la capacité d'innovation sur le plan organisationnel.
- Dans le deuxième groupe d'établissements (35,4 % des établissements), les chefs d'établissement font part d'une moindre collaboration professionnelle entre enseignants, d'une fréquence moindre des commentaires faits aux enseignants, de plus faibles niveaux de confiance et du peu d'importance accordée dans l'établissement au développement professionnel commun. Le plus souvent, ces chefs d'établissement n'ont suivi aucune formation en administration scolaire mais ont suivi une formation d'enseignant et d'encadrement pédagogique.
- Dans le troisième groupe d'établissements (27 % des établissements), si les chefs d'établissement font part d'une prévalence modérée des commentaires faits aux enseignants et d'un degré moyen de collaboration entre enseignants, ils signalent en revanche le plus faible niveau d'activités de tutorat et d'initiation proposées par les chefs d'établissement. Ces chefs d'établissement sont les moins nombreux à avoir suivi une formation d'enseignant et d'encadrement pédagogique, déclarent disposer du degré d'autonomie le moins élevé quant aux décisions liées au personnel, au budget et aux politiques pédagogiques, et sont les plus susceptibles d'indiquer que leur établissement pâtit d'un manque de ressources.

Graphique 2. Pourcentage d'établissements scolaires dans chaque groupe identifié selon les différentes perceptions des enseignants et des chefs d'établissement du leadership au service de l'apprentissage dans TALIS 2018
 Pourcentage d'établissements ayant répondu à TALIS 2018



Source: OCDE, Base de données TALIS 2018, <http://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-data.htm>

Au niveau des pays et économies, ces trois groupes d'établissements sont répartis dans les contextes nationaux de diverses manières, avec des configurations différentes selon les pays et économies.

Graphique 3. Pourcentage des groupes d'établissements identifiés selon les différentes perceptions du leadership au service de l'apprentissage dans les pays et économies ayant participé à TALIS 2018



Remarque : Pour chaque pays et/ou économie, la première colonne représente le pourcentage d'établissements affichant un « Degré élevé de formation, d'autonomie et d'innovation ». La colonne du milieu montre les établissements affichant un « Faible degré de formation et de collaboration ». La troisième colonne montre les établissements affichant un « Faible niveau d'activités de tutorat et d'initiation/Degré modéré de commentaires aux enseignants et de collaboration ».

Abréviations des noms de pays/économies : ABA Argentine ; ARE Émirats arabes unis ; AUS Australie ; AUT Autriche ; BEL Belgique ; BFL Communauté flamande de Belgique ; BGR Bulgarie ; BRA Brésil ; CAB Alberta Canada ; CHL Chili ; COL Colombie ; CSH Shanghai (Chine) ; CZE République tchèque ; DNK Danemark ; ENG Angleterre ; ESP Espagne ; EST Estonie ; FIN Finlande ; FRA France ; GEO Géorgie ; HRV Croatie ; HUN Hongrie ; ISL Islande ; ISR Israël ; ITA Italie ; JPN Japon ; KAZ Kazakhstan ; KOR Corée ; LTU Lituanie ; LVA Lettonie ; MEX Mexique ; MLT Malte ; NLD Pays-Bas ; NOR Norvège ; NZL Nouvelle-Zélande ; PRT Portugal ; ROU Roumanie ; RUS Russie ; SAU Arabie saoudite ; SGP Singapour ; SVK République slovaque ; SVN Slovénie ; SWE Suède ; TUR Turquie ; USA États-Unis d'Amérique ; VNM Viet Nam ; ZAF Afrique du Sud.

Source: OCDE, Base de données TALIS 2018, <http://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-data.htm>

Pour conclure

Lorsque les enseignants sont interrogés sur les différents domaines du leadership au service de l'apprentissage, leurs réponses se répartissent en trois groupes distincts corrélés à l'ancienneté, la satisfaction professionnelle et le stress lié à la charge de travail. L'analyse de ces trois groupes de schémas de réponses des enseignants, et de l'adéquation de ces réponses avec celles d'autres enseignants du même établissement et celles du chef d'établissement, offre une vision unique du climat des établissements en termes d'amélioration pédagogique, et permet de considérer différentes options possibles en matière de politiques pédagogiques ou de formation professionnelle. Les réponses relatives aux cinq domaines du leadership au service de l'apprentissage ne sont pas réparties sur une échelle allant d'un niveau faible à élevé, mais varient fortement ; les trois groupes de schémas de réponse soulignent que différents enseignants, chefs d'établissement et établissements peuvent nécessiter un soutien différent ou des politiques variées. Les enseignants d'un groupe peuvent réagir de manière très différente à une politique ou une formation professionnelle par rapport aux enseignants d'un autre groupe. Prendre en compte ces différences peut s'avérer utile pour l'élaboration de politiques éclairées et ciblées ainsi que pour l'offre de formations professionnelles adaptées dans un contexte national et économique spécifique. Cette étude révèle des tendances nationales intéressantes et ces résultats peuvent donc permettre aux systèmes d'éducation de réfléchir à la conception d'approches nationales du développement professionnel continu des enseignants à la lumière de la répartition des enseignants dans les trois groupes identifiés par rapport à d'autres contextes nationaux pertinents.

www.oecd.org/education/talis/

Personne à contacter

Alex Bowers (Bowers@exchange.tc.columbia.edu) and talis@oecd.org

Pour en savoir plus

Bowers, A. (2020), « Examining a Congruency-Typology Model of Leadership for Learning using Two-Level Latent Class Analysis with TALIS 2018 », *Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation*, No. 219, Éditions OCDE, Paris. Ce document décrit de manière détaillée les différents profils de réponse dans les différents groupes d'enseignants et d'établissements.

Halverson, R. et C. Kelley, (2017), *Mapping Leadership: The Tasks that Matter for Improving Teaching and Learning in Schools*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. Cet ouvrage analyse les recherches sur le leadership au service de l'apprentissage tel qu'il s'applique aux enseignants et aux chefs d'établissement.

La publication de ce document relève de la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'OCDE utilise ces données sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des implantations israéliennes en Cisjordanie au regard du droit international.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Toutes les demandes pour usage commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org.

