
[Repenser les ressources humaines du secteur de l'éducation](#)

[Blog](#)

Conditions d'emploi des enseignants

À l'heure où la Commission pour l'éducation lance son dernier rapport, [Transforming the Education Workforce](#) (Transformer les ressources humaines dans le secteur de l'éducation), quel éclairage nouveau pouvons-nous apporter sur les professionnels qui travaillent au « niveau intermédiaire » des systèmes éducatifs, c'est-à-dire à l'échelle des circonscriptions ou dans différents groupements scolaires ? Charlotte Jones, qui a participé à la rédaction de ce rapport, partage ses réflexions.

Le potentiel de transformation du niveau intermédiaire

[London Challenge](#), [réformes dans l'État indien de l'Haryana](#), [bons résultats du Viet Nam aux tests PISA](#) : les exemples enthousiasmants de réformes de l'éducation menées à grande échelle ne manquent pas. Lorsque les réformes sont réussies, les choix politiques qui en sont à l'origine reposent souvent sur des recherches sérieuses.

Mais qui sont ceux qui permettent ces améliorations rapides ? Les ressources humaines représentent le plus gros poste d'investissement du système éducatif et l'un de ses principaux leviers de changement. Si l'on veut mettre en œuvre des réformes de l'éducation à l'échelle internationale, il faut de toute urgence identifier les principales fonctions et compétences qui nous permettront de le faire.

Le rapport *Transforming the Education Workforce* éclaire cette question sous un jour nouveau et propose des réflexions inédites sur le personnel dont nous aurons besoin à l'avenir dans le secteur de l'éducation.

L'une des idées les plus intéressantes du rapport est le concept d'« équipes d'apprentissage ». Elle nous invite à étendre notre conception de l'équipe professionnelle au-delà de l'école, pour exploiter le potentiel d'autres acteurs, par exemple ceux qui travaillent à l'échelle des circonscriptions. Ces acteurs du « niveau intermédiaire » sont souvent le maillon manquant qui permet d'ajuster les réformes de l'éducation à un certain contexte. Pourtant, jusqu'à présent, peu d'attention a été accordée aux innovations relatives à leurs fonctions.

Les référents, agents de changement au sein du système

Alors, quels types d'innovations en matière de ressources humaines sont prometteuses au niveau intermédiaire et pourquoi ? Le rapport recommande de promouvoir les enseignants les plus performants au rang de « référents du système ». Ils sont alors chargés de partager leurs pratiques avec leurs pairs, par exemple en tant que coaches travaillant sur l'aspect pédagogique ou l'amélioration des établissements. C'est une manière de mettre rapidement en commun, dans les divers établissements, les meilleures compétences et expertise du système, par l'intermédiaire des réseaux de professionnels.

Depuis cinq ans, l'organisation Education Development Trust expérimente dans divers contextes internationaux ce type de méthode fondée sur des référents au sein du système. Elle s'appuie sur des enseignements tirés du modèle des « National Leaders of Education », qui a eu des effets bénéfiques sur les résultats des élèves anglais.

Au Rwanda, nous avons récemment sélectionné les 480 meilleurs chefs d'établissement à l'échelle nationale, avant de les former à devenir des « référents pour l'apprentissage », afin qu'ils puissent accompagner leurs pairs dans plus de 2 000 écoles. Au Kenya, nous travaillons avec 100 coaches pédagogiques, chargés de faire des retours instructifs et convaincants à leurs pairs dans plus de 500 écoles situées dans des bidonvilles ou en milieu rural. Au bout de cinq ans, l'écart-type des résultats en lecture et écriture de plus de 90 000 filles marginalisées a augmenté de 0,53, en comparaison avec un groupe témoinⁱ.

Les secrets de l'innovation des ressources humaines au niveau intermédiaire

Nous pouvons tirer de nos recherches pour *Transforming the Education Workforce* trois enseignements qui nous permettent de comprendre pourquoi ce modèle de réforme des ressources humaines est si efficace pour renforcer les capacités professionnelles des enseignants :

1. **Les référents sont garants du changement au sein des écoles.** Même si elle est brillamment conçue, une politique ne se traduit pas forcément par des changements en classe. D'après des données issues de secteurs divers, les professionnels ont davantage tendance à expérimenter une innovation si elle leur est conseillée par un pair de confiance, plutôt que par une figure d'autorité traditionnelle comme un formateur spécialiséⁱⁱ. Nos propres programmes nous ont montré que lorsque les enseignants sont accompagnés par des pairs, ils sont plus enclins à réfléchir à de vrais problèmes rencontrés dans la pratique : dans un climat de confiance, leur principale préoccupation est de s'améliorer, et non de faire leurs preuves.
2. **Les référents favorisent l'apprentissage et le changement.** Au moment de mettre en œuvre de nouvelles techniques pédagogiques, les enseignants risquent de se heurter à un obstacle majeur : le décalage entre la théorie et la pratique. Comment appliquer ce que l'on a appris lors de formations professionnelles ? En travaillant avec des pairs crédibles qui « sont passés par là », les conseils sont rapidement sélectionnés et adaptés aux besoins des enseignants. De récentes étudesⁱⁱⁱ montrent que si l'apprentissage par les pairs est efficace, c'est précisément pour cette raison : il aide les enseignants à interpréter de nouvelles techniques et il réduit le fossé entre théorie et pratique.
3. **Les référents garantissent des changements durables.** Parvenir à intégrer les nouvelles méthodes au sein des systèmes scolaires est essentiel pour obtenir des effets durables. Les

référents du système qui créent des « équipes d'apprentissage » réussissent à relever ce défi. En instaurant un dialogue professionnel autour de l'enseignement et l'apprentissage inclusifs (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas), ils accumulent des savoirs collectifs dans toute l'école en tant qu'institution, et souvent dans les divers établissements également. C'est ce type de capacité d'équipe – ou capital social – qui favorise l'intégration et la durée de vie du changement.

Et si toutes les missions du personnel du secteur éducatif étaient ainsi axées sur l'enseignement et l'apprentissage ? Le nouveau rapport *Transforming the Education Workforce* donne des clés pour essayer de faire de cette idée une réalité. J'ai bon espoir que nous réussirons à mieux combler le fossé entre politique et mise en œuvre sur le terrain ajustée au contexte.

Charlotte Jones est responsable générale R&D chez [Educational Development Trust](#) et spécialiste de la réforme des ressources humaines éducatives dans le monde. Elle a contribué à la rédaction du rapport *Transforming the Education Workforce* de la Commission pour l'éducation.

Education Development Trust et l'IIPE-UNESCO entreprendront ensemble de nouvelles recherches dans ce domaine en 2020.

-
- (i) Coffey (2017), Endline Evaluation Report Step Change Window, rapport final (décembre 2017), Evaluation Manager Girls' Education Challenge (GEC) Fund.
 - (ii) Everett, R.M. (2003), Diffusion of Innovations, Free Press.
 - (iii) Bruns, B., Costa, L. et Cunha, N. (2017), Through the Looking Glass Can Classroom Observation and Coaching Improve Teacher Performance in Brazil?, document de travail de recherche stratégique 8156, Banque mondiale, Education Global Practice Group, juillet 2017.

[View PDF](#)

- [Se connecter](#) ou [s'inscrire](#) pour poster un commentaire