



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO  
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

# BOÎTE À OUTILS GREEN S.E.E.D.S.

## MODULE 3 *Seeds* pour la gestion

### UNITÉ I Organisation scolaire



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## RESPONSABLE DE LA PRODUCTION INTELLECTUELLE N°1 « BOITE À OUTILS GREEN S.E.E.D.S. »

Ángeles Parrilla Latas (Université de Vigo, ES)

### AUTEURS

CIES-UVigo, ES

Ángeles Parrilla Latas | Manuela Raposo Rivas | Esther Martínez Figueira | Silvia Sierra Martínez | Almudena Alonso Ferreiro | María Zabalza Cerdeiriña | Isabel Fernández-Menor | Adoración de la Fuente Fernández

SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LTD, CY

## RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES TESTS SUR LA «BOITE À OUTILS GREEN S.E.E.D.S.»

Giulia Benvenuto (IC Bosco Chiesanuova, IT) | Alice Dalle (Région autonome Vallée d'Aoste / Regione Autonoma Valle d'Aosta, IT) | Golfo Kateva (Synthesis Center, CY) | Noemi Nieto Blanco (Université de Vigo, ES), Miljenka Padovan Bogdanović (Srednja Skola Vela Luka, HR) | Eftychia Vlysidou (Dieftinsi Defterovathmias Ekpedefs Chiou, GR).

**PROJET** - GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools, [www.greenseeds.eu](http://www.greenseeds.eu)

**COORDINATEUR DE PROJET** - Maria Carla Italia (Glocal Factory, IT)

### PARTENARIAT DE PROJET

Ce document est l'une des 15 unités de la «Boîte à outils GREEN S.E.E.D.S.», la Production intellectuelle n°1 du projet du même nom, mené par l'Université de Vigo et réalisé avec le soutien de tous les partenaires, avec une référence particulière à la formation sur les contenus de la boîte à outils, qui ont également été testés. Les Unités ont été développées de septembre 2019 à fin janvier 2020. La formation suivante, en deux étapes, a duré jusqu'à la fin du mois de juin 2020:

1. Formation du responsable national (5-6.03.2020)
2. Formation des enseignants au niveau local (1.04.2020 - 31.06.2020)

**COMMENT CITER CE DOCUMENT** – SYNTHESIS CENTER LTD, *Unité 1- Organisation scolaire, Module 3 - Seeds pour la gestion*, «Boîte à outils GREEN S.E.E.D.S.», projet GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools, 2020. **VERSION EN LANGUE FRANÇAISE**: Giuseppe Vanazzi (Région autonome Vallée d'Aoste/Regione Autonoma Valle d'Aosta, IT).

### PARTNERS

GLOCAL FACTORY

Associação de Escolas e Professores de Educação Básica



Région Autonome Vallée d'Aoste  
Regione Autonoma Valle d'Aosta



Universida de Vigo



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## UNITÉ 3.1

### ORGANISATION SCOLAIRE

«Il est plus clair aujourd'hui que jamais que les éducateurs ont besoin d'apprendre, c'est pourquoi l'apprentissage professionnel a remplacé le développement professionnel. Le développement ne suffit pas. Les éducateurs doivent être compétents et sages. Ils doivent en savoir assez pour changer. Ils doivent changer pour obtenir des résultats différents. Ils doivent devenir des apprenants...» (Easton, 2008).

Selon l'OCDE (2016), la tâche la plus importante des écoles d'aujourd'hui est de donner aux élèves les connaissances et les compétences nécessaires afin que ceux-ci puissent réussir dans un présent et un futur en évolution perpétuelle et rapide. Comme il est certainement difficile de préparer les élèves à l'incertitude, l'OCDE propose aux écoles de concrétiser le concept d'**organisation apprenante**, qui permettrait aux écoles de devenir plus flexibles, ce qui est une caractéristique importante en ces temps de grands changements.

Cette unité entend répondre à la question de savoir quelles sont les étapes nécessaires pour transformer une école en organisation apprenante, un lieu où tout le monde apprend, y compris les enseignants.

#### 1. Qu'est-ce qu'une organisation apprenante?

Selon l'OCDE (2016), les organisations apprenantes s'appliquent à :

- ◆ développer et partager une vision centrée sur l'apprentissage de tous les élèves ;
- ◆ créer et soutenir des opportunités d'apprentissage continu pour tout leur personnel ;
- ◆ promouvoir l'apprentissage en équipe et la collaboration entre tout le personnel ;
- ◆ instaurer une culture de recherche, d'innovation et d'exploration ;
- ◆ intégrer des systèmes de collecte et d'échange des connaissances et des apprentissages ;
- ◆ apprendre avec, et à partir de, l'environnement externe et d'un système d'apprentissage plus vaste ;



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO  
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

Ces sept objectifs généraux visent à rendre les écoles mieux préparées aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle. Il s'agit d'un modèle idéal d'organisation d'apprentissage réussie et il se peut que de nombreuses écoles actuelles aient déjà adopté ce modèle, de même que de nombreuses écoles sont peut-être encore loin d'avoir atteint les objectifs du modèle d'organisation d'apprentissage. Des recherches (Kugelmass, 2010) ont montré que les aspects les plus importants pour mener à bien une réforme de l'école sont:

- ◆ l'engagement pour une philosophie centrale et un système de croyances;
- ◆ les initiatives des enseignants soutenues par le directeur;
- ◆ les structures qui soutiennent le changement et l'amélioration.

Ces recherches (Kugelmass, 2010) soulignent que les enseignants sont souvent les acteurs-clés de l'innovation durable dans les écoles déjà collaboratives. Si l'école a déjà une culture de travail dans laquelle les enseignants sont encouragés à innover et à jouer un rôle actif pour le développement de leur école, les collaborations évoluent souvent spontanément, même si le soutien des responsables (le directeur, par exemple) est crucial. Naturellement, les enseignants travaillent sur les initiatives qu'ils jugent importantes, ce qui les motive et rend l'innovation plus durable. Dans ces conditions, le travail des enseignants est souvent volontaire, informel et se déroule en dehors des

horaires fixés par l'administration.

- ✚ Dans quelle mesure votre école est-elle prête à devenir une organisation apprenante? Y a-t-il des objectifs que vous avez déjà atteints? Quels sont les aspects auquel vous devez prêter le plus d'attention?

## 2. Quelles sont les communautés d'apprentissage?

Plutôt que de considérer l'école comme une institution stricte et hiérarchique, il serait plus utile de considérer l'idée de communauté, en laissant de côté les limites rigides des rôles du personnel de l'école. Le respect mutuel, l'équité et la réciprocité sont plus faciles à réaliser au sein de la communauté éducative, ce qui apporte un exemple d'inclusion aux élèves et à la communauté au sens large (Kugelmass, 2010).

Les écoles ont beaucoup à gagner lorsqu'elles créent leurs communautés d'apprentissage qui impliquent non seulement les enseignants et les élèves, mais aussi d'autres professionnels travaillant à l'école, les parents, les familles et la communauté au sens large. Il ne fait aucun doute que la plupart des écoles ont déjà une communauté qui s'engage avec elles. Ces communautés peuvent être grandes ou petites, distantes et passives ou proches et actives. Pour tirer le meilleur parti de la communauté et lui permettre de contribuer au succès de l'école, il est important de favoriser et d'encourager la collaboration et l'implication de la communauté. Afin de col-

laborer davantage, il est nécessaire de

connaître la situation actuelle.



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO  
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

Le Réseau des écoles de la citoyenneté démocratique (<http://democraticschools.ecos.pt/>) a créé un outil d'auto-évaluation pour

les écoles afin de mieux comprendre à quel point elles sont collaboratives (Franco et Morgado, 2016).

Pour évaluer la participation des différents groupes, les niveaux de collaboration suivants ont été créés:

- 1) **Aucune participation**- «Parfois, nous vous invitons à assister ou à faire partie de nos actions et initiatives.»
- 2) **Information**- «Nous vous tiendrons informés.»
- 3) **Consultation**- «Nous vous tiendrons informés, écouterons et prendrons acte de vos préoccupations et aspirations, et vous fournirons des retours sur la manière dont vos commentaires ont influencé notre décision. Nous solliciterons votre avis sur les projets et les propositions.»
- 4) **Implication**- «Nous travaillerons avec vous pour nous assurer que vos préoccupations et aspirations sont prises en compte dans les alternatives envisagées et vous ferons savoir comment votre contribution a influencé la décision finale.»
- 5) **Collaboration**- «Nous travaillerons avec vous pour formuler des solutions et intégrer au maximum vos conseils et recommandations à nos décisions.»

Domaines d'intervention:

- A1 - Apprentissage et enseignement
- A2 - Direction de l'école
- A3 - Communauté élargie

		PARTICIPATION	INFORMATION	CONSULTATION	PARTICIPATION	COLLABORATION EMPOWERMENT
ÉLÈVES	A1					
	A2					
	A3					
PARENTS	A1					
	A2					
	A3					
PERSONNEL NON ENSEIGNANT	A1					
	A2					
	A3					
COMMUNAUTÉ	A1					
	A2					
	A3					

Pour obtenir plus d'informations sur l'échelle d'auto-évaluation:

[http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala\\_EN\\_site.pdf](http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf)

Essayez d'évaluer votre école avec l'outil d'auto-évaluation de l'engagement communautaire. Quels pourraient être les changements les plus facilement réalisables dans votre école afin de rendre votre école plus collaborative?

### 3. Comment les facteurs contextuels peuvent-ils affecter les changements dans une école ?

Lorsque vous essayez de changer un aspect quelconque de l'école, les facteurs contextuels peuvent avoir un impact important sur le succès de l'innovation.

Dans le processus de planification d'un changement, les chercheurs ont suggéré (Owston, 2004) que les aspects suivants devraient être pris en compte:

- ◆ le besoin de changement;
- ◆ la clarté des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre;
- ◆ la complexité du changement;
- ◆ la qualité et l'aspect pratique du changement.

Comme mentionné précédemment, dans l'unité actuelle, il est également nécessaire que toutes les parties concernées par le changement

connaissent au moins les réponses à ces questions, mais le mieux serait que toutes les parties concernées s'efforcent de trouver les réponses à ces questions. Il a été constaté que les enseignants qui

travaillent dans des écoles avec un leadership hiérarchique et une faible culture de la collaboration résistent souvent aux réformes imposées par l'extérieur, bien que ces réformes puissent, en fait, soutenir les convictions personnelles des enseignants (Kugelmass, 2010).

Les chercheurs (Owston, 2004) ont également identifié différents facteurs qui sont importants pour créer une innovation durable à l'école. Ces facteurs peuvent être divisés en deux catégories:

- ◆ facteurs essentiels - nécessaires pour que les innovations se produisent, mais pas suffisants pour soutenir lesdites innovations;
- ◆ facteurs contributifs, - importants pour la durabilité des innovations.

FACTEURS ESSENTIELS POUR L'INNOVATION	FACTEURS CONTRIBUTIFS POUR L'INNOVATION
Soutien aux enseignants	Soutien au sein de l'école
Support administratif	Soutien de l'extérieur de l'école
	Plans et politiques de soutien
	Financement
	Champions de l'innovation

Tableau A. Facteurs essentiels et contributifs de l'innovation.

FACTEURS ESSENTIELS POUR LE SOUTIEN DES ENSEIGNANTS
La valeur perçue de l'innovation
Support administratif
Soutien aux élèves
Développement de la profession d'enseignant

Tableau B. Facteurs essentiels pour le soutien aux enseignants.

Comme indiqué précédemment, le soutien de l'enseignant est essentiel pour la mise en œuvre et le soutien de l'innovation dans l'éducation.

Comme le montre le tableau, le soutien des enseignants lui-même dépend de divers aspects.

- Quel est le facteur contextuel le plus important qui contribue à créer une

innovation pédagogique dans votre école?

#### 4.Principal en tant que leader ou constructeur d'équipe?

Les chefs d'établissement qui réussissent, tant en milieu urbain que rural, sont souvent **des bâtisseurs d'équipe, coopératifs, visionnaires, solidaires, accommodants et axés sur la communauté.**



Les qualités énumérées ici sont toutes nécessaires pour créer une culture de collaboration à l'école (Preston & Barnes, 2017).

Comme cela a été illustré au début de cette unité, les écoles doivent préparer leurs élèves aux changements imprévisibles que l'avenir réserve aux générations futures. Pour y parvenir, les programmes doivent changer. Le changement commence par la façon dont l'école est gérée par le directeur ou tout autre dirigeant. Il a été constaté que si les directeurs entretiennent des relations de collaboration et recherchent les connaissances, les compétences et les expériences chez les membres de leur personnel, l'école devient une communauté productive et informée, qui peut surmonter avec succès les

nombreux obstacles que les écoles rurales rencontrent aujourd'hui, comme la diminution du nombre d'élèves inscrits, le manque d'enseignants, les problèmes de transport, etc. (Preston & Barnes, 2017).

De nombreux chercheurs ont affirmé que le directeur de l'école devrait participer activement à la vie communautaire en dehors de l'école. Cela est particulièrement important pour les petites écoles rurales, car les écoles et leurs communautés ont besoin d'un soutien mutuel. Par exemple, les écoles peuvent offrir à leurs communautés les infrastructures dont elles disposent lorsqu'elles ne sont pas utilisées (Preston et Barnes, 2017).

**Y A-T-IL DES EXEMPLES POSITIFS DE COOPÉRATION SCOLAIRE ET COMMUNAUTAIRE DANS VOTRE COMMUNAUTÉ?**

---

## RÉFÉRENCES

Easton, L. B. (2008). *From Professional Development to Professional Learning*. Phi Delta Kappan, 89 (10), pp. 755-759, 761. Disponible à:

[http://www.pdkmembers.org/members\\_on-line/publications/Archive/pdf/k0806eas.pdf](http://www.pdkmembers.org/members_on-line/publications/Archive/pdf/k0806eas.pdf)

Franco, J., Morgado, A. (2016). *Scale of Reference for Participatory Citizenship Schools. Network of Democratic Citizenship Schools*. Disponible à:

[http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala\\_EN\\_site.pdf](http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf)

Kugelmass, W. J. (2010). Collaboration and compromise in creating and sustaining an inclusive school. *International Journal of Inclusive Education*, 5(1), 74-65. Disponible à: 2019

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603110121498>

OECD (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. OECD. Paris. Disponible à:

<http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

Owston, D. R. (2004). *Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: An international study*. *Journal of Educational Change*, 8 (1), 61-77. Disponible à:

[https://www.researchgate.net/publication/225325093\\_Contextual\\_factors\\_that\\_sustain\\_innovative\\_pedagogical\\_practice\\_using\\_technology\\_An\\_international\\_study](https://www.researchgate.net/publication/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study)

Preston, J. P., Barnes, E. R. K. (2017). *Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration*. *Rural Educator*, 38 (1), 6-15. Disponible à:

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1225156>



