

# Un enseignement d'excellence, l'affaire de tous



LUC WILLAME ET OLIVIER REMELS

Respectivement président et administrateur délégué de la Fondation pour l'enseignement

Atteindre un enseignement d'excellence concerne l'ensemble des acteurs de notre société. C'est en effet non seulement l'affaire des parents, des enseignants, des pouvoirs organisateurs, des directions d'écoles et des élèves, mais aussi du monde associatif, des partis politiques et des employeurs qui tous partagent le souci commun d'un enseignement de meilleure qualité, plus équitable et efficace. Car les connaissances et les compétences acquises par les élèves sont le moteur indispensable au développement socio-économique des Régions. La Fondation pour l'enseignement, qui rassemble tous les liens entre écoles et entreprises dans ce projet, au travers de projets concrets et de propositions faites en commun. Tout ceci justifie d'impliquer pleinement toutes les parties prenantes dans la réforme en cours.

Après quatre années de travail acharné, de diagnostic et d'analyse, de concertation et de négociation, les acteurs de l'école (représentants des pouvoirs organisateurs, les parents, les enseignants et des experts de tous ces niveaux) se sont accordés en 2017 sur une feuille de route (le Pacte d'excellence) pour réformer l'école en profondeur, avec l'ambition d'améliorer significativement les savoirs et compétences (résultats scolaires), l'équité (des chances égales pour chaque élève), les parcours scolaires, et le bien-être à l'école. Au cœur de cette réforme, une nouvelle gouvernance ouvre de réelles perspectives pour une amélioration sensible de notre enseignement.

## Plan de pilotage

Ainsi, depuis la rentrée des classes 2018-2019, une école sur trois dans chaque réseau d'enseignement (2/3 suivront dans les 2 ans) initie déjà un plan de pilotage, sous

la responsabilité directe et avec l'appui de son pouvoir organisateur (PO). Ce plan de pilotage, véritable dynamique locale d'amélioration collective, proposera des objectifs chiffrés, ambitieux et réalistes sur base d'un diagnostic local (forces et faiblesses) largement concerté avec les acteurs (PO, direction, enseignants, parents), en lien avec les objectifs d'amélioration fixés par le gouvernement pour le système éducatif dans son ensemble, ainsi que des actions concrètes à mettre en œuvre. Ces plans feront ensuite l'objet d'un engagement avec l'autorité publique (au travers de contrats d'objectifs) et d'une évaluation à intervalles réguliers.

C'est le PO qui organise l'organisation de l'école, comme un conseil d'administration à la charge d'une entreprise. Il est aussi l'employeur des enseignants et du directeur d'établissement. Plus d'un million de PO organisent ainsi quelque 2.500 écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces PO assument un rôle clé dans l'amélioration des performances des écoles dont ils ont la responsabilité. Car une amélioration réelle ne sera possible que si tous les acteurs de terrain, dans chaque PO, dans chaque école et chaque classe, font évoluer leurs pratiques quotidiennes.

Au-delà du cadre réglementaire, des ressources administratives et techniques mises à disposition par le gouvernement, l'essentiel des leviers du changement – ceux qui ont fait leurs preuves ailleurs dans les autres systèmes scolaires – sont actionnés au niveau local par les PO et leurs équipes. Pour y parvenir, le Pacte prévoit d'ailleurs une responsabilisation plus forte assortie d'une autonomie d'actions accrue pour les PO, les directions et leurs équipes pédagogiques.

Pour relever ces défis, comme dans toute organisation humaine – entreprises privées ou publiques –, la gestion des ressources humaines par le PO est essentielle. Le développement professionnel des équipes éducatives, en encourageant les pratiques collaboratives (entre enseignants, directeurs, conseillers pédagogiques et écoles voisines), permet de décloisonner le métier d'enseignant souvent exercé jusque-là en solitaire. Il s'agit ici notamment de réflexions communes sur les pratiques pédagogiques, d'un mentorat constructif par les collègues et la direction, ou encore de stimuler les innovations pédagogiques.

## Dynamique d'amélioration collective

Dans ce nouveau cadre, le recrutement des meilleurs candidats directeurs et enseignants, couplé à une politique de gestion des ressources humaines et d'évaluation adaptées au contexte scolaire, est plus que jamais l'une des clés de la réussite. Le recrutement d'équipes compétentes et motivées, correctement formées et accompagnées, est en effet essentiel. Le développe-

Tous les pouvoirs organisateurs seront dorénavant investis de la lourde responsabilité vis-à-vis des citoyens de faire passer dans le nombre d'améliorations souhaitées pour l'école.

ment du leadership pédagogique des directeurs d'école est une condition pour une vraie dynamique d'amélioration collective et le développement professionnel personnel de chaque enseignant, maillon essentiel pour réussir ces changements.

L'allègement de la charge administrative du directeur au profit du leadership pédagogique doit y contribuer. Ce renforcement certes sensible doit être poursuivi à la hauteur des enjeux.

D'autres leviers, déjà disponibles ou en développement, seront aussi activés par les PO: l'orientation positive des élèves en collaboration avec les CPMS (et les entreprises et associations en soutien de l'information sur les métiers), les outils numériques de gestion et pédagogiques, la formation du personnel interne aux PO à cette nouvelle gouvernance, jusqu'à l'amélioration du cadre de vie de l'école (bâtiments, équipements, sécurité) et aux liens avec les familles.

Pour les aider, l'administration et les fédérations de PO renforcent leurs services d'accompagnement respectifs, via des conseillers et des moyens complémentaires. Ainsi, les fédérations de PO développent des outils d'aide à la gestion et à l'accompagnement du changement, aux pratiques collaboratives et au coaching des directions d'écoles. Face à ces défis, les PO

sont preneurs de l'aide et des conseils d'acteurs externes, parents, académiques, associations et entreprises au sens large, qui s'identifient pleinement aux ambitions partagées et disposent souvent de compétences et d'expériences mobilisables pour l'école. La Fondation joue d'ailleurs ici un rôle important de réflexion, de coordination et de relais.

Le 14 octobre prochain, 269 pouvoirs organisateurs des villes, communes et provinces – employant pas moins de 30.000 équivalents temps plein – seront renouvelés au lendemain des élections. Pour les six prochaines années, ces nouveaux PO seront chargés de veiller à l'organisation quotidienne de leurs écoles, fondamentales, secondaires, spécialisées, supérieures non-universitaires, académies et conservatoires, et de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pilotage.

De ce point de vue, les élections du 14 octobre, au même titre d'ailleurs que les élections communautaires du 26 mai 2019, ne sont pas banales. La réforme de l'enseignement doit y être un enjeu électoral majeur. Tous les PO – de tous les réseaux d'enseignement – seront en effet dorénavant investis de la lourde responsabilité vis-à-vis des citoyens de faire passer dans le concret un grand nombre d'améliorations souhaitées pour l'école.



La réforme de l'enseignement doit être un enjeu électoral majeur. © PHOTO NEWS