LIVRET I

Organisation et gestion de la classe

Sommaire

1 Gestion de classe page 06

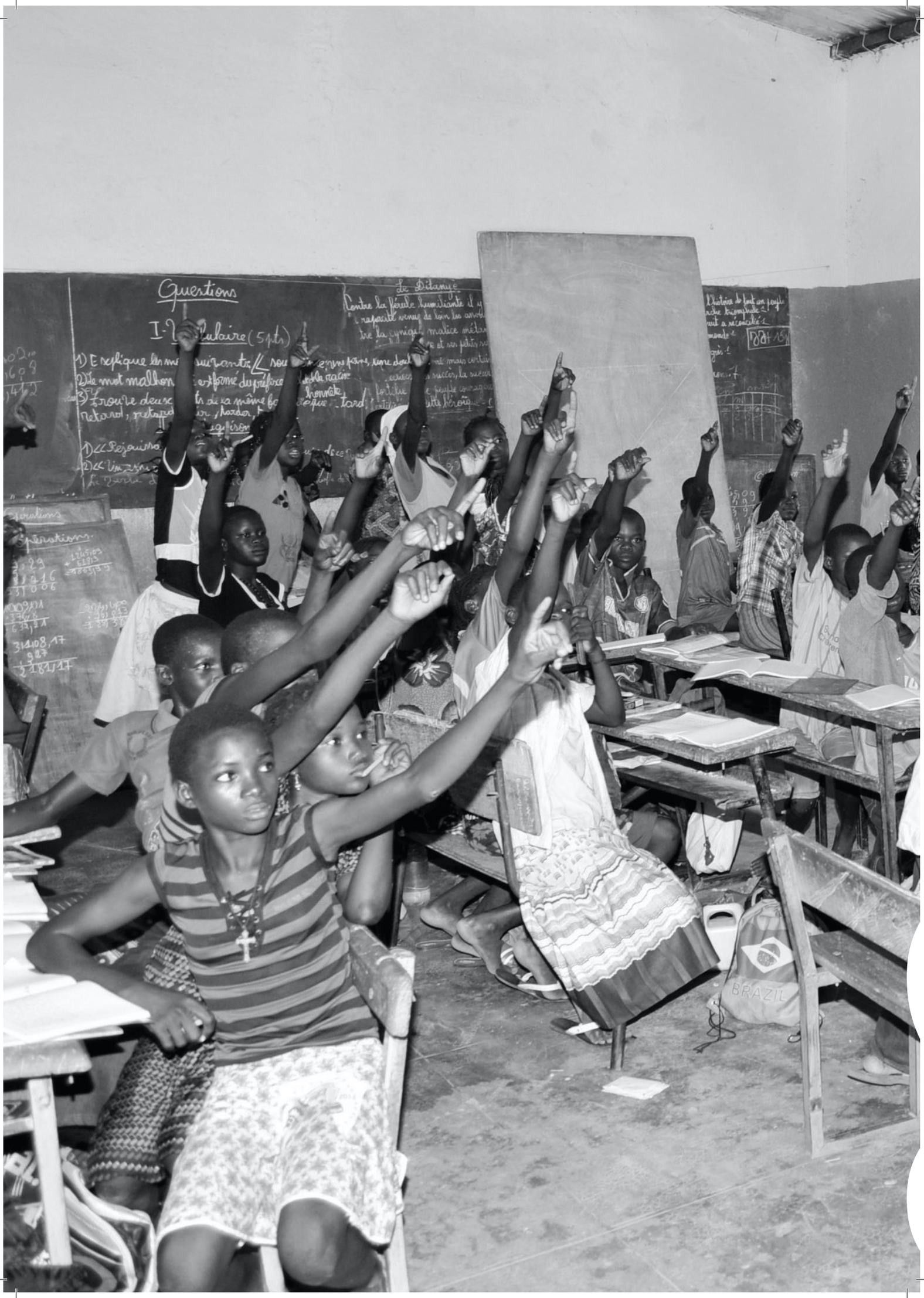
2 Leadership, autorité page 22

3 Discipline et gestion des conflits page 42

4 Regroupements, travail en groupes page 60

5 Gestion des classes pléthoriques page 80

6 Organisation de la classe : spatiale, temporelle, matérielle page 94


Questions
Opérations
BRAZIL

Fiche 2

LEADERSHIP ET AUTORITÉ

Leadership et autorité

Livret thématique	Sous-thèmes	Phases	Activités
Livret thématique I Organisation et gestion de la classe	**I.2 Leadership et autorité**	**Phase 1** Analyse des représentations	4 activités
		Phase 2 Analyse des pratiques	3 activités
		Phase 3 Conception de nouvelles pratiques	2 activités

« L'autorité n'est pas tant le pouvoir que le droit de commander reconnu par ceux qui s'y soumettent ! »

Bernard Rey (1998)

« Le leadership consiste à mener des actions pour aider le groupe à remplir ses tâches avec succès et entretenir des relations de travail efficaces parmi ses membres. L'enseignant n'est pas nécessairement le chef, il peut décider de partager les divers aspects du leadership avec des membres de la classe. »

Traduit de Susan Wilcox (1997)

L'organisation et la gestion de classe sont des compétences organisationnelles et relationnelles fondamentales de l'exercice de la pratique enseignante pour créer et maintenir un environnement et un climat favorables aux apprentissages, qui recouvrent plusieurs dimensions, dont les modes de gestion de la classe et les styles de gestion, d'autorité et de leadership de l'enseignant.

Cette fiche porte sur le sous-thème du leadership et de l'autorité, dimensions à portées tant managériale que pédagogique. Il importe en effet de doter les enseignants de compétences dans l'art de gérer efficacement des activités éducatives au travers de l'instauration d'un climat organisationnel positif de travail.

Tableau diagnostic	
Diagnostic à l'origine de la fiche I-1 et de la formation sur le leadership et l'autorité	Manque d'autorité de certains enseignants
	Difficultés de tenue de classes pléthoriques
	Absence de leadership positif favorisant les apprentissages

OBJECTIFS

À l'issue des activités, le formé doit être capable de :

- définir ce qu'est le style de gestion de classe ;

- différencier l'autorité et le leadership ;

- distinguer les différents types de styles de leadership et savoir les utiliser pour une pratique pédagogique qui donne aux élèves envie de s'engager dans les apprentissages ;

- s'approprier le fait que les problèmes d'autorité ou de discipline en classe ne sont pas indépendants des choix pédagogiques et didactiques de l'enseignant, ainsi que de la mise en place d'un mode de gestion facilitant l'apprentissage des élèves.

PHASE 1

ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS

Le formateur pourra proposer l'une ou (et) l'autre des activités. Toutes les activités de formation sont suivies d'une synthèse par le formateur avec les formés, et d'apports théoriques.

Activité 1 - Autorité et leadership

Soit les trois propositions ci-dessous :

1. La notion d'autorité n'a rien à voir avec celle de leadership.
2. Les deux mots autorité et leadership signifient la même chose.
3. Les deux mots ont des significations entrelacées, qui renvoient à l'exercice du pouvoir dans la gestion de la classe.

Consigne :

a) Choisissez l'une des propositions pour dégager les liens entre autorité et de leadership, et justifiez votre réponse. Illustrez votre choix en donnant des exemples concrets pris dans les modes de gestion de la classe.

b) Pour vous, la notion d'« autorité » évoque-t-elle autre chose que ce qui est dit ici dans les trois propositions ? Voyez-vous d'autres facettes de la notion d'« autorité » ? Si oui, donnez-les.

L'activité peut être menée individuellement puis par groupes (ou non), l'objectif étant de déclencher un débat autour de l'expression des représentations.

Si l'idée de leadership renvoie à la place du leader au sein d'une équipe, au fait, par exemple, pour un enseignant de donner des consignes ouvertes (« comme convenu, vous ferez ceci, sauf si vous avez une question avant »), la notion d'autorité, elle, n'est pas conviviale (« faites ceci »).

Certains auteurs proposent d'aller plus loin dans la distinction.

Autorité	Leadership
Forme de pouvoir formel	Forme de pouvoir informel
Associée aux caractéristiques d'un poste	Associé aux caractéristiques d'un individu
Perçue comme le droit d'une personne sur le fonctionnement d'un groupe	Perçu comme l'ascendant d'une personne sur le fonctionnement des membres du groupe
« Faire autorité » dans le domaine de la connaissance »	« Être un leader », c'est-à-dire exercer une influence naturelle sur quelqu'un sans contrainte ni obligation apparente
Ensemble des qualités par lesquelles quelqu'un impose à autrui sa personnalité ; ascendant grâce auquel quelqu'un se fait respecter, obéir, écouter (on peut ou non manquer d'autorité personnelle)	Ensemble des qualités personnelles par lesquelles s'exerce une influence sur autrui sans contrainte apparente

Adapté d'un tableau, Le leadership sous toutes ses formes, Mario Roy (U. Sherbrooke) http://slideplayer.fr/slide/1568554/#.

Activité 2

Pour aller plus loin, discutez en groupes le court extrait d'Hannah Arendt ci-dessous en vous inspirant des questions suivantes.

- **Qu'est-ce que faire preuve d'autorité en classe ?**
- **Qu'est-ce qui caractérise le concept d'autorité en général et en classe ?**

Confrontez les productions des groupes et faites-en la synthèse.

« Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant, l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion, qui présuppose l'égalité et opère un processus d'argumentation. Là où l'on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté. Face à l'ordre égalitaire de la persuasion se tient l'ordre autoritaire, qui est toujours hiérarchique.

S'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par la force et à la persuasion par argument (la relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune ni sur le pouvoir de celui qui commande ; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée). Ce point est historiquement important ; un aspect de notre concept de l'autorité est d'origine platonicienne, et quand Platon commença d'envisager d'introduire l'autorité dans le maniement des affaires publiques de la polis, il savait qu'il cherchait une solution de rechange aussi bien à la méthode grecque ordinaire en matière de politique intérieure, qui était la persuasion, qu'à la manière courante de régler les affaires étrangères, qui étaient la force et la violence. »

(Hannah Arendt, 1972, La crise de la culture, Paris : Folio – Essais, p. 123)

Commentez collectivement l'image ci-dessous tirée d'un document anglophone.

Activité 3 - La notion d'autorité

Le formateur propose cinq assertions (authentiques) de l'autorité de l'enseignant dans sa classe.
Il demandera de choisir celle dans laquelle les enseignants en formation se reconnaissent le plus et engagera un débat montrant les conceptions pédagogiques sous-jacentes , en essayant d'identifier les conceptions pédagogiques sous-jacentes.

1	« Le grand talent pédagogique n'est pas de contraindre, c'est de faire en sorte que l'enfant veuille lui-même la loi qu'on lui donne. »	Proudhon (XIXe siècle)
2	« Venu pour éveiller la personnalité, je dois combattre les enfants indisciplinés. »	A. Théry (1909)
3	« En s'appliquant à observer les lois de la nature de l'enfant et à satisfaire les besoins qu'il exprime, le maître pourra s'assurer d'une manière permanente du consentement et de la bonne volonté de son élève. »	L. Fabre (1959)
4	« Le souci de la discipline est en raison inverse de la perfection de l'organisation du travail, de l'intérêt dynamique et actif de l'élève. »	C. Freinet (1963)
5	« Entre autorité et éducation, il faut choisir. »	J. Houssaye (2015)

Autrefois, la légitimité de l'autorité du maître était basée sur la légitimité institutionnelle. Aujourd'hui, l'autorité est fondée sur les compétences des enseignants et leur négociation. L'autorité, c'est l'influence reconnue du maître dans la construction des savoirs. Avoir de l'autorité, ce n'est pas exercer un pouvoir : avoir de l'autorité, c'est arriver à se faire obéir sans utiliser la force ni la menace. Cela fait alors référence au leadership. Le leadership pédagogique est la capacité de susciter la participation volontaire des élèves au regard des objectifs poursuivis. Le leader efficace, quel que soit le type de leadership qu'il adopte, est celui qui s'adapte à son groupe, à sa classe, à ses élèves en assimilant aux idées et valeurs des élèves de sa classe et qui mène sa classe vers un objectif commun.

Autre activité de formation possible : avec la participation des formés, le formateur peut lancer une discussion autour de ces définitions du style de leadership et de celles des styles d'enseignement selon Therer et Willemart (1984, Styles et stratégies d'enseignement et de formation) pour faire ressortir les liens entre ces deux niveaux de styles qui impliquent des styles de leadership.

Repris sur http://www.lmg.ulg.ac.be/competences/chantier/eleves/lem_art2.html

On connaît plusieurs styles d'enseignement représentatifs des pratiques pédagogiques observables. Ces styles se définissent à travers un modèle combinant deux attitudes de l'enseignant : l'attitude vis-à-vis de la matière et l'attitude vis-à-vis des apprenants. Chacune de ces attitudes s'exprime à des degrés divers, faibles ou forts, désintérêt ou intérêt. La combinaison de ces deux attitudes permet d'identifier quatre types de styles d'enseignement.

a. Le style transmissif, qui est centré davantage sur la matière
b. Le style incitatif, qui est centré à la fois sur la matière et sur les apprenants
c. Le style associatif, qui est centré davantage sur les apprenants
d. Le style permissif, qui est très peu centré tant sur les apprenants que sur la matière

Activité 4 - La notion de leadership

Consigne :

- **Réflexion individuelle : selon vous et en vous aidant des 6 types de leader selon Fadi Hajj (voir ci-dessous), quels sont les différents types de leaders le plus souvent observables en classe ?**

- **En groupe, échangez sur vos propositions individuelles et confrontez-les avec la conception de Fadi Hajj ci-dessous.**

Fadi Hajj distingue six types de leadership (dans Analyser la gestion d'une classe de EB6 à travers une séance filmée et un questionnaire rempli par les étudiants, université Saint-Joseph, faculté des sciences de l'éducation, http://www.fsdu.usj.du.lb/docs/tpc/nancysayah11-12.pdf).

Leader directif	C'est le style le plus autoritaire. Le « chef » impose et dicte, et les membres du groupe exécutent. Le leader ne laisse aucune place aux initiatives et ne prend pas en considération les idées et les suggestions des membres.
Leader chef de file	Un style moins autoritaire, mais tout aussi exigeant. Dans ce style de management, le leader montre l'exemple et exige la performance de ses équipes au plus haut niveau. Il fait toujours mieux et plus, et attend la même chose des membres du groupe.
Leader visionnaire	Le leader visionnaire fédère autour d'une vision. Il inspire et motive ses « troupes » en leur donnant le sens et le but de leur travail. Il leur donne la liberté de travailler pour mettre en exécution cette vision. Il transmet le « pourquoi » et laisse les membres du groupe s'occuper du « comment ».
Leader collaboratif	Le leader cherche la cohésion des équipes. Il favorise les échanges et le relationnel, il est proche de ses collaborateurs et cherche à les satisfaire en essayant de comprendre leurs besoins et leurs aspirations. Il essaie d'éviter les conflits à tout prix en faisant régner un climat positif.
Leader participatif	Ce style de leadership est le plus démocratique. Le leader cherche à avoir l'avis de tous, et croit en l'intelligence collective et le travail commun. Il attend les idées de tous les membres et il est ouvert à toutes les suggestions.
Leader « coach »	Le leader « coach » investit sur le long terme et vise les personnes. Il travaille étroitement avec chacun des membres du groupe pour développer leurs forces et améliorer leurs points faibles. Il vise à construire des « équipes performantes ».

Pour Fadi Hajj, **les huit principales caractéristiques d'un leader** sont les suivantes.
1° – diriger ; 2° – s'engager ; 3° – connaître et se connaître ; 4° – écouter ; 5° – collaborer ;
6° – se projeter ; 7° – innover ; 8° – respecter et motiver

Par ailleurs, pour Fadi Hajj, **les trois fonctions principales du leadership en classe et les techniques d'animation** qui leur correspondent sont les suivantes.

Fonction de clarification	Fonction de contrôle	Fonction de facilitation
Techniques : Définir, donner des exemples, reformuler, rappeler des notions acquises, synthétiser	***Techniques :*** Insister à l'interaction, gérer la discipline, donner la parole, poser des questions	***Techniques :*** Encourager/motiver, détendre l'atmosphère, créer un rapprochement physique, aider les élèves, répondre aux questions

À l'aide des éléments dans le tableau ci-dessus, il s'agira pour le formateur de faire émerger, par discussions selon les modalités retenues (par groupes, collectivement, en synthèse), les représentations des enseignants en formation sur leur perception du leadership du maître en classe.

Consigne ;

a- En vous fondant sur votre point de vue personnel sur la fonction et les caractéristiques d'un leader :

1. **Proposez des commentaires ou des compléments à vos réponses aux propositions de Fadi Hajj.**
2. **Justifiez vos réponses par des appréciations pertinentes et vraisemblables.**
3. **Classez de 1 à 6 les des types de leadership selon Fadi Hajj (1 à 6, sans ex aequo), en associant, à chacun de ces types, l'une ou les caractéristiques parmi les huit citées par Fadi Hajj.**

Pour les activités sur la compréhension de la typologie de Fadi Hajj et des représentations ou points de vue sur le leadership, chaque formé complétera la grille ci-dessous avec **ses commentaires,** puis les fiches feront l'objet d'une comparaison en sous-groupes ou collectivement en vue de l'élaboration du classement/palmarès final des différents types par tout le groupe sous la supervision du formateur.

Typologie de F. Hajj			Votre point de vue		
Types de leadership	1.Caractéristiques	2. Fonctions et techniques d'animation	3. Vos Commentaires	4. Indicateurs proposés	5. Hit-parade
Directif					
Chef de file					
Visionnaire					
Collaboratif					
Participatif					
Coach					

b- En vous fondant sur la typologie proposée par Fadi Hajj :

1. **Quelles caractéristiques parmi les huit de Fadi Hajj associez-vous à chacun des six types de leadership ?**
2. **Quelles fonctions parmi les trois de Fadi Hajj évoquent le plus souvent pour vous chacun des six types de leadership ?**

N.B. Cette sous-activité « b » peut être envisagée avec des publics de formateurs de formateurs.

Apports du formateur

Le leadership en pédagogie est la fonction exercée avec un certain style dans une classe par un enseignant placé en situation pédagogique, visant, par son mode de relations, par le climat qu'il instaure par ses actions, et par les conditions d'apprentissage mises en place, à favoriser le développement d'un savoir, afin que l'apprenant progresse dans son apprentissage. Il fait appel au savoir-faire de l'enseignant et à son autorité, c'est-à-dire à son style de gestion de la classe, de leadership.

En conclusion de ces activités, on peut certes émettre l'hypothèse que chaque enseignant a un style dominant lié à sa personnalité. Cependant, M. Altet a montré dans ses travaux que l'une des caractéristiques de l'enseignant efficace demeure sa capacité à varier son style et ses stratégies d'enseignement pour s'adapter. Il s'agit pour l'enseignant lucide de créer un environnement éducatif tel que chaque élève y trouve ce qui correspond le mieux à son style d'apprentissage. Plus l'enseignant connaît ses élèves, leurs caractéristiques et leur style d'apprentissage, plus il sera à même de combler leurs attentes et leurs besoins par un style pédagogique approprié. Si le style d'enseignement est centré sur l'apprentissage des élèves, le style de gestion de type leadership démocratique semble être le mieux à même de permettre à l'enseignant de faciliter l'engagement des élèves dans leurs apprentissages.

Une gestion de classe efficace consiste en :

– l'application des techniques appropriées favorisant l'acquisition des connaissances des élèves ;
– le maintien de la discipline dans la classe et la responsabilisation des élèves ;
– la prévention et la résolution des conflits au sein du groupe-classe et l'application juste des mesures disciplinaires ;
– l'entretien des relations positives avec les élèves ;
– l'organisation des travaux de groupes, la stimulation positive des élèves dans les enseignements-apprentissages et la pratique du leadership démocratique.

La mise en place des règles de fonctionnement et leur application juste sont essentielles pour asseoir l'autorité, de même que l'aménagement de l'espace, du temps, des activités, leur sens, leur durée, leur variété…

- Préparation de règles de vie sociale et de procédures, mise en œuvre concrète, négociation
- Formulation claire des attentes de l'enseignant, style de communication transparent
- Mise en œuvre du principe de justice, avec des règles et des traitements identiques pour tous
- Observation systématique du comportement des élèves, réactivité aux événements de la classe, anticipation
- Utilisation du temps d'enseignement de façon efficace
- Moyens d'action appropriés
- Instauration de travaux de groupe de types variés
- Appui sur le groupe-classe
- Soutien de l'apprentissage et de la motivation
- Résolution des problèmes de comportement : établir une relation d'autorité « naturelle », se faire obéir volontairement sans menace ni force, par la légitimité et l'intérêt du travail demandé
- Avoir des demandes légitimes, être à la fois exigeant et prêt à aider les élèves

Pour la synthèse, le formateur soulignera que plus le fonctionnement d'une classe est ordonné et harmonieux, plus les apprentissages des élèves sont effectifs et durables.

PHASE 2

ANALYSE DES PRATIQUES

Activité 1

Consigne :

Commentez individuellement, puis mettez en commun par groupes vos différents commentaires et appréciations sur les trois cas présentés ci-dessous à partir des questions suivantes.

- **Quels sont les types d'autorité/leadership observables dans chacun des cas X, Y, Z ?**
- **Quels sont les avantages/inconvénients respectifs ?**
- **Quelles sont les remédiations possibles ?**

Mise en commun des productions des groupes avec l'appui du formateur

Premier cas

X est un enseignant titulaire de la classe de CE2 avec un effectif de 75 élèves. Pendant la conduite de sa leçon d'observation, il fait venir tous les élèves devant la classe pour l'observation d'une poule, objet de la leçon du jour. Assis à son bureau, celui-ci ne semble pas être dérangé par l'indiscipline de ses élèves. Il y a des élèves assis derrière, d'autres sur les tables, dans un désordre total. Le maître crie « silence, taisez-vous », mais, dans les minutes qui suivent, le désordre reprend de plus belle. Il hausse la voix et propose de punir les bavards, mais il n'arrive pas à faire régner le calme. Il poursuit son cours dans le bruit et ne parvient à s'occuper que des élèves qui sont devant lui.

Deuxième cas

Y est un enseignant titulaire de la classe de CM2 avec un effectif de 62 élèves. Pendant la révision de la leçon précédente en histoire, il réprimande les élèves pour toute mauvaise réponse donnée. En revanche, ceux qui trouvent les bonnes réponses ne sont pas encouragés. Lui seul pose les questions et donne les consignes. La classe est calme et silencieuse. À la leçon proprement dite, il fait un exposé sur la leçon du jour portant sur le roi Samory Touré. À l'issue de cet exposé, il demande qui n'a pas compris. Aucun élève ne lève le doigt. Il pose alors la question : « Vous avez tous compris ? » Les élèves répondent tous : « Oui. » Alors, il passe à la récapitulation de la leçon. Il pose des questions de compréhension sur la leçon et deux élèves seulement lèvent le doigt. On constate parfois que ceux qui pensent avoir la bonne réponse se réservent de lever le doigt. Il reformule la question, mais le nombre de doigts reste le même. À la fin de la leçon, il recopie le résumé au tableau et va s'asseoir à son bureau.

Troisième cas

Z est un enseignant titulaire de la classe de CE1 avec un effectif de 65 élèves. Pendant la révision de la leçon de calcul, il apprécie ceux qui ont trouvé la réponse et encourage ceux qui n'ont pas trouvé. À la phase de manipulation, les élèves sont en groupes de travail et disposent de leur matériel collectif et individuel. La décomposition des nombres se fait d'abord individuellement, puis en groupes. Le maître supervise les dispositions des objets et apprécie. Il donne des consignes et les élèves exécutent. Les élèves se posent des questions entre eux pour mieux comprendre, sous la direction d'un chef de groupe. À la phase de mise en commun, chaque groupe présente ce qu'il a fait. Un élève claque des doigts dans un groupe et le maître lui rappelle que c'est interdit dans le règlement. À la récapitulation, ce sont les élèves qui donnent les résultats par groupe. Tous les élèves participent à la leçon et l'évaluation finale a donné un taux de réussite de 95 %.

Activité 2

Consigne :

Analysez et faites ressortir les éléments liés à l'autorité et au leadership du maître en classe dans tout ou partie des deux cas ci-dessous, extraits de deux séquences de classe observées au Burkina Faso en 2014. Les productions devront être justifiées à partir des éléments des synthèses des activités précédentes.

Cette activité peut également être menée autour d'une vidéo

Le formateur procédera à une synthèse avec les formés à la fin de l'activité.

Cas n° 1 : Classe de CM2, leçon d'éveil

Classe : CM2 Nombre total d'élèves : 76 dont garçons : 49 filles : 27 et redoublants : 17	
Numéro de ligne	Transcriptions des tours de parole, **des activités et des contenus** du maître et des élèves, des événements et des attitudes qui les accompagnent *(dans l'ordre où ils se produisent et sont observés dans le temps pendant la séance observée)*
1.	Maître : « Voilà, Karim, il faut effacer la…, cette partie. » *consigne M*
2.	Maître : « Zarata, il faut rejoindre ta place. » *consigne M*
3.	Maître : « Karim, il faut aller un peu plus rapidement, efface l'autre partie. » *consigne M*
4.	Maître : « Eh, Sana, qu'est-ce que tu as, tu veux dormir à cette heure-là ? » *M*
5.	Maître : « Tout le monde, debout ! » *ordre M*
6.	Élèves : se mettent debout. *Exécution*
7.	Maître : « Assis ! » *ordre, règle M*
8.	Élèves : s'asseyent. *Exécution*
9.	Maître : « Bien ! » *appréciation*
10.	Maître : « Bien, notre dernière leçon de science porte sur quoi ? » *question M*
11.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *participation*
12.	Maître : « Ah, on a oublié ? » *stimulation M*
13.	Élèves : « Nooon… » *réponse*
14.	Maître : « Oui, Kader… » *désignation M*
15.	Kader : « Notre dernière leçon de sciences… » *réponse K*
16.	Maître : « Portait… hum, hum… » *stimulation M*
17.	Kader : « Portait sur les insectes. » *réponse K*
18.	Maître : « Sur les insectes. » *acceptation M*
19.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *participation*
20.	Maître : « Hum, hum, oui, Kady ? » *désignation M*
21.	Kady : « Notre dernière leçon de sciences se portait… » *réponse K*
22.	Maître : « Portait… » *correction M*

23.	Kady : « … portait sur l'escargot. » *réponse K*
	Maître : « Hum, hum, qui dit autre chose ? » *question M*
25.	Maître : « Ah, oui… » *désignation M*
26.	Élève : « Notre dernière leçon en sciences portait sur le déterminant… » *réponse E*
27.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *participation*
28.	Maître : « Hum, hum… » *désignation M*
29.	Élève : « Notre dernière leçon en sciences se portait… » *réponse E*
30.	Maître : « Portait sur les… » *correction M*
31.	Élève : « Portait sur les araignées. » *réponse E*
32.	Maître : « Voilà, sur l'araignée et puis les cétacés, n'est-ce pas ? » *rappel M*
33.	Élèves : « Oui » *réponse E*
34.	Maître : « Bien, vous allez reformuler la définition de révision : qu'est-ce qu'un invertébré ? » *question M*
35.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *participation*
36.	Maître : « Oui, Joseph ? » *désignation M*
37.	Joseph : « Un invertébré est un animal qui n'a pas de squelette. » *réponse E*
38.	Maître : « Qui n'a pas de squelette, n'est-ce pas ? » *question de vérification M*
39.	Élèves : « Ouiiii. » *réponse E*
40.	Maître : « Un exemple, oui… » *désignation M*
41.	Élève : « Le ver de terre. » *réponse E*
42.	Maître : « Le ver de terre, oui. » *renforcement M*
43.	Élève : « L'escargot. » *réponse E*
44.	Maître : « L'escargot, oui, Zarata. » *désignation M*
45.	Zarata : « Le ténia. » *réponse Zarata*
46.	Maître : « Le ténia, oui. » *M*
47.	Élève : « Le criquet. » *réponse E*
48.	Maître : « Le criquet, qu'est-ce qu'un vertébré, maintenant ? » *question M*
49.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *participation*
50.	Maître : « Qu'est-ce qu'un vertébré ? » *question M*
51.	Maître : « Oui, Assane ? » *désignation M*
52.	Assane : « Un vertébré est un animal qui a la colonne vertébrale. » *réponse E*
53.	Maître : « Bien, ahan, autrement dit, oui… » *désignation M*
54.	Élève : « Un vertébré est un animal qui a une charpente osseuse. » *réponse E*
55.	Maître : « Qui a une charpente osseuse, exemple, oui… » *désignation M*
56.	Élève : « Le mouton. » *réponse E*
57.	Maître : « Le mouton, ahan… » *désignation M*
58.	Élève : « L'âne. » *réponse E*
59.	Maître : « L'âne, ahan… » *désignation M*
60.	Élève : « Le cheval. » *réponse E*
61.	Maître : « Le cheval, bien ! » *renforcement M*
62.	Maître : « Bien, écoutez attentivement, répondez par vrai ou faux. » *consigne M*
63.	Maître : « a) L'élevage des poissons est la pisciculture. » *lecture M*

Cas n° 2 : Classe de CP2, leçon d'éveil

Nombre total d'élèves : 100 Dont garçons : 44 filles : 56 et redoublants : Aménagement de la classe : Disposition tables-bancs : de manière classique par rangées	
Numéro de ligne	Transcriptions adaptées des tours de parole, **des activités et des contenus** du maître et des élèves, et des événements et attitudes qui les accompagnent *(dans l'ordre où ils se produisent et sont observés dans le temps pendant la séance observée)*
1.	Maîtresse : « Allez, sortez ! » *règle M*
2.	(Élèves : sortent de la classe en bavardant en suivant en désordre un stagiaire.)
3.	Maître : stagiaire : « Attendez les autres. » *rappel à l'ordre M*
4.	(Élèves : obéissent dans le bruit.)
5.	Maîtresse : stagiaire : « Hé, vous ne pouvez pas vous taire, non ! » *interpellation M*
6.	(Élèves : marchent toujours en bavardant. dissipation)
7.	(Les élèves, la maîtresse et les trois stagiaires arrivent dans une cour familiale située à peu près à 20 m de l'école.)
8.	(Maîtresse : salue des gens de la cour.)
9.	(Maîtresse : les stagiaires regroupent les enfants dans un côté de la cour.)
10.	(Élèves : certains regardent la maîtresse, d'autres pas.)
11.	(Maîtresse : dépose des balais et un seau d'eau devant les élèves.)
12.	(Maîtresse : montre de loin le mur de la cour.)
13.	(Élèves : regardent.)
14.	Maîtresse : « Regardez, qu'est-ce qui entoure la maison ? » *question M*
15.	(Élèves : peu lèvent le doigt.)
16.	(Maîtresse : désigne.)
17.	Maîtresse : « Oui, toi. » *interrogation M*
18.	X1 : « C'est le mur. » *réponse E*
19.	Maîtresse : « C'est le mur, bien. » *renforcement positif M*
20.	Maîtresse : « La concession est entourée par quoi ? » *question M*
21.	X2 : montre par le doigt une paille.
22.	Maîtresse : « La paille et le mur. »
23.	(Maîtresse : montre la paille et le mur.)
24.	(Élèves : certains suivent la maîtresse, d'autres bavardent.)
25.	(Maîtresse : les stagiaires rappellent certains élèves à l'ordre.)
26.	Maîtresse : « À la maison, qu'est-ce qui entoure votre concession ? » *question M*
27.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *lèvent le doigt*
28.	(Maîtresse : désigne un élève.)
29.	Maîtresse : « Oui, toi, les autres, taisez-vous. » *interrogation M*
30.	X3 : « Ma concession est entourée par un mur. » *réponse E*

31.	Maîtresse : « Un mur comment ? » *question M*
32.	X3 : « Dur. » *réponse E*
33.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *Quelques-uns lèvent le doigt, d'autres chahutent.*
34.	Maîtresse : « Mamounata, silence là-bas. » *interrogation M*
35.	Élève : « Ma maison est entourée d'un mur en banco. » *réponse E*
36.	Maîtresse : « C'est bien. » *renforcement positif M*
37.	Maîtresse : « Aujourd'hui, nous allons voir comment rendre la cour propre. » *consigne M*
38.	(Élèves : Certains écoutent, d'autres bavardent.)
39.	Maîtresse : « Safie, amène le balai. » *consigne M*
40.	(Élève : Safie, qui tenait le balai, le remet à la maîtresse, des élèves rient.)
41.	Maîtresse : présente le balai en soulevant en haut, « vous suivez ? »
42.	Maîtresse : « Aziz, qu'est-ce que c'est ? » *interrogation M*
43.	Élève : Aziz : « C'est un balai. » *réponse E*
44.	Maîtresse : « Qu'est-ce qu'on fait avec un balai ? » *question M*
45.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *lèvent le doigt.*
46.	(Maîtresse : désigne un élève.)
47.	Maîtresse : « Oui, toi. » *interrogation M*
48.	Élève : « On balaie. » *réponse E*
49.	(Maîtresse : montre le sol.)
50.	Maîtresse : « Regardez la cour, qu'est-ce que vous voyez ? » *question M*
51.	(Élèves : silence ; des élèves ricanent.)
52.	Maîtresse : « Taisez-vous. Toi… » *interrogation M*
53.	X4 : « On voit les saletés. » *réponse E*
54.	Élèves : « Moi, moi, moi… » *lèvent le doigt.*

Activité 3 : autre activité possible en situation réelle de classe

Consigne :

Lors d'une activité de formation avec des élèves, observez et analysez la classe (une activité durant 30 minutes, en mettant en exergue les aspects liés au leadership de l'enseignant. À cet effet, utilisez la grille proposée ci-dessous, qui peut être améliorée/remaniée par les formés, et en référence éventuelle aux éléments de la phase 1.

N.B. La grille est proposée à titre indicatif et peut être modifiée ou enrichie. Par exemple, les étapes de la séquence observée correspondent arbitrairement à des périodes de cinq minutes.

Moments de la leçon observée et nature des activités	Consignes verbales	Consignes non verbales et attitudes Fonctions et techniques d'animation	Attitude des élèves, participation, adhésion ou non	Type d'autorité / de leadership	Commentaires
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
...					

PHASE 3

PHASE DE RÉINVESTISSEMENT PROFESSIONNEL

Activité 1 - Conception et mise en œuvre d'une fiche de préparation d'une nouvelle leçon intégrant des pratiques de leadership du maître en classe

Consigne :

Activité individuelle ou de groupe, de préférence à un niveau CE, soit en partant de l'extrait de verbatim de la leçon d'éveil de CP2 en remédiant aux problèmes d'autorité et de leadership, soit en construisant une nouvelle séance illustrant une pratique d'autorité et de leadership favorable aux apprentissages. Vous pouvez utiliser la fiche habituelle de préparation de leçon.

La fiche de préparation peut être élaborée sous forme de tableau. Elle doit montrer très clairement :

Les aspects liés à la préparation pédagogique et didactique de la séance selon les normes, critères et règles.

La correspondance entre les éléments du thème de la séance et ceux liés au leadership dont il doit être tenu compte à chacune des étapes de la séance.

Les points de vigilance ou les repères utiles à l'enseignant, notamment pour le tenir en alerte sur les correspondances entre l'activité et les aspects liés au leadership.

Activité 2 - Jeux de rôles

Consigne :

Six enseignants en formation vont imaginer chacun à leur tour cinq minutes d'une leçon, où l'oral a beaucoup d'importance, leçon tirée du programme et choisie en fonction des intérêts du moment... Chaque participant, après tirage au sort, adoptera l'un des styles de leadership. Les autres participants joueront les élèves : directif / chef de file / visionnaire / collaboratif / participatif / coach.

À la fin, une synthèse-débat sera conduite par le formateur.

Ce qu'il faut retenir de la fiche I-2 et de la formation sur l'autorité et le leadership	L'autorité n'est pas la sanction, mais l'influence reconnue de l'enseignant.
	Le leadership, c'est la capacité de mobilisation par la conviction et l'entrain.
	Un leader crée une ambiance de travail dynamique.

Autres apports théoriques

La gestion de classe est une compétence fondamentale de l'exercice de la pratique enseignante. Pour cela, l'enseignant est amené à maîtriser tous les styles de gestion de classe, afin de bien réussir sa mission. Pour G. de Landsheere (1921/2001), quatre caractéristiques de l'enseignant efficace sont généralement reconnues :

a) capacité à résoudre les problèmes, à s'adapter ;

b) attitude libérale, démocratique ;

c) ordre et bonne planification de l'enseignement ;

d) chaleur humaine dans la relation avec les élèves, sens de l'humour.

La gestion de classe consiste pour l'enseignant à utiliser sa marge de manœuvre pour organiser le fonctionnement de la classe (choix pédagogiques) et les conditions de l'accès aux apprentissages (choix didactiques), afin qu'enseignant et élèves participent ensemble, par l'application de règles négociées et par des stratégies adéquates, à la construction d'un contexte favorable au processus d'apprentissage. Dans cette conception, maître et élèves forment une communauté d'apprentissage, où chacun assure sa part de responsabilité, participe de façon productive et apporte l'aide réciproque nécessaire. Ceci est le résultat d'un apprentissage que le maître obtient à l'aide des stratégies suivantes.

– Préparation de règles de vie sociale et de procédures, mise en œuvre concrète, négociation

– Formulation claire des attentes de l'enseignant, style de communication transparent

– Mise en œuvre du principe de justice, avec des règles et des traitements identiques pour tous

– Observation systématique du comportement des élèves, réactivité aux événements de la classe, anticipation

– Utilisation du temps d'enseignement de façon efficace

– Moyens d'action appropriés

– Instauration de travaux de groupe de types variés

– Appui sur le groupe-classe

– Soutien de l'apprentissage et de la motivation

– Résolution des problèmes de comportement : établir une relation d'autorité « naturelle », se faire obéir volontairement sans menace, ni force, par la légitimité et l'intérêt du travail demandé

– Avoir des demandes légitimes, être à la fois exigeant et prêt à aider les élèves

– Les attitudes de base pour habiter la classe : regard, gestes et parole

Ce concept de gestion de classe est fondé sur la théorie de l'activité du maître.

À cet égard, plus le fonctionnement d'une gestion de classe est ordonné et harmonieux, plus les apprentissages des élèves sont effectifs et durables. La gestion de la classe touche donc plusieurs dimensions de la tâche de l'enseignant, qu'il est nécessaire de connaître :

- l'aménagement et l'organisation de l'espace physique ;

- l'établissement et l'application correcte des règles de fonctionnement de la classe ;

- les modalités de gestion du temps scolaire ;

- la connaissance des composantes et des styles de gestion ;

- les modes d'utilisation du matériel scolaire ;

- l'application juste des mesures disciplinaires ;

- etc.

L'enseignant doit prendre en compte toutes ces dimensions pour créer et maintenir un environnement et un climat favorables aux apprentissages.

Un groupe-classe ne peut fonctionner sans règles. Les règles, certes, contraignent, mais elles protègent aussi de l'abus de la force et ouvrent à chacun le même espace de liberté. La classe est une collectivité réunie pour apprendre, accéder à des savoirs, construire des compétences. Or, ceci nécessite de se plier à des procédures, à des prescriptions, à une discipline scolaire. On ne peut transiger avec le respect des règles en classe. Or, tous les élèves ne sont pas calmes ni dociles. Les relations qui s'établissent dans la classe sont marquées par la psychologie et l'histoire des acteurs présents. Il s'agit pour l'enseignant d'instaurer un climat favorable au travail et à l'apprentissage, de faire accepter les règles et les principes qui sont reconnus comme légitimes, comme le respect d'autrui et l'activité pour apprendre, et de se faire obéir volontairement par tous les élèves du groupe, en réussissant à éviter l'usage de la force, de la punition et des sanctions, souvent inadaptées et vécues comme injustes.

La qualité des relations dans une classe dépend du rapport que les élèves entretiennent avec le savoir, rapport qui se construit avec et par le maître, avec et par les autres élèves.
On ne résout pas les problèmes de discipline indépendamment de l'acte d'enseigner.
On ne peut établir l'ordre dans une classe avant d'accéder au savoir. Il est nécessaire de trouver la bonne distance dans la relation avec les élèves. Une trop grande camaraderie avec eux comporte des risques. Lorsque l'enseignant se conduit en copain, ils peuvent sous-estimer les exigences propres aux savoirs.

L'autorité, c'est l'influence reconnue du maître dans la construction des savoirs. Avoir de l'autorité, ce n'est pas exercer un pouvoir : avoir de l'autorité, c'est arriver à se faire obéir sans utiliser la force ni la menace.- C'est donc arriver à ce que les élèves nous obéissent volontairement.

- *Pour que les élèves nous obéissent volontairement, il faut qu'ils considèrent les ordres que nous leur donnons comme légitimes.*
- *C'est en s'efforçant de faire accéder les élèves aux savoirs qu'on a plus de chance de se rendre légitime à leurs yeux.*
- *Pour cela, il faut absolument à la fois être exigeant vis-à-vis d'eux et montrer qu'on est prêt à les aider.*

Pour accomplir toutes ces actions, il est nécessaire que l'enseignant s'approprie les différents types de styles de leadership, afin de mieux gérer sa classe. Mais qu'est-ce que le leadership ? Quelles sont les caractéristiques d'un bon leader ?

Le leadership en pédagogie est la fonction exercée avec un certain style dans une classe par un enseignant placé en situation pédagogique, visant, par ses relations et ses actions, à favoriser le développement d'un savoir, afin que l'apprenant progresse dans son apprentissage.

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer que pour les idées qu'il véhicule. Le leader doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et comment il va les atteindre.

En plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le « comment », mais aussi le « qui », le « quoi » et le « quand » du projet. Le leader combine faits, concepts et images, et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

Entretenir la confiance des gens

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus, mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot « échec » n'existe pas. Il parlera plutôt d'« erreur », de « lacune », « de leçons apprises » ou de « faux départ ». Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques, mais, au contraire, il met ses expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

Un bon leader doit constamment décoder son environnement, autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de participer et de collaborer avec les autres. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe, ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponibles. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs. Il doit également comprendre que chaque personne aura des motivations différentes, et ce dans des situations différentes.

Un bon leader fait sentir aux membres de son équipe qu'il a confiance en eux et que chacun des membres est important, unique et respecté pour ce qu'il réalise. Il favorise la plus grande participation possible et permet également à chacun de s'épanouir et de bénéficier du travail d'équipe. L'une des principales activités du leader est de favoriser la participation interactive et judicieuse, et ce souvent par l'entremise du travail d'équipe.

Le leader envisage l'avenir facilement, et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

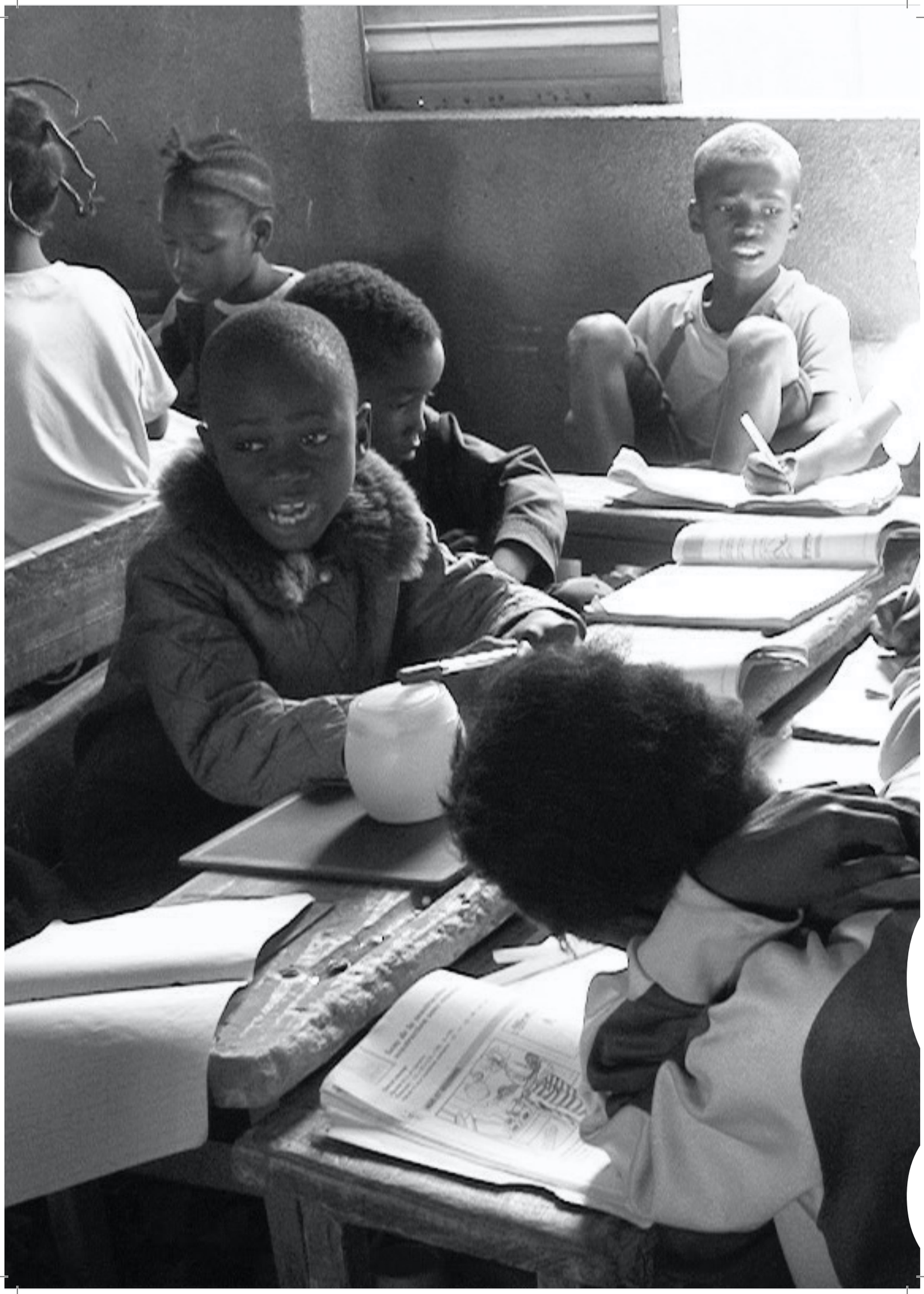
Comme chacun le sait, il n'existe aucune recette miracle pour motiver les gens. La motivation vient d'une source intérieure. Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe et comment ces motivations s'articulent. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins comblés, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement. Le leader encourage également les membres de son équipe à contribuer par leurs idées, leur travail et leur soutien.

Résolution de conflits

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe.

Les styles de leadership sont tournés vers les tâches à accomplir et vers les individus et les relations interpersonnelles.

Le leader ne laisse pas le hasard décider à votre place. Il varie ses stratégies d'influence, et tient compte des intérêts des personnes et des objectifs de son équipe. Il met en valeur la contribution de chacun. C'est pourquoi on dit que le leader est un agent de changement et un innovateur. Il planifie la réussite, travaille avec ses partenaires, fait preuve d'optimisme et de dynamisme, se concentre sur les forces constructives, estime et apprécie les membres de son équipe.

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

- **Altet, M. et coll.**, *Module de psychopédagogie.* Unicef. Niger (2012)
- **Altet, M.** (2013), *Les pédagogies de l'apprentissage.* Collection : Éducation et Formation, Pédagogues et pédagogies, Paris : PUF
- **Bernabé, E. et Dupont, P.** (2001), *Le leadership pédagogique : une approche managériale du style d'enseignement.* www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXIX_2_130.pdf
- **Bressoux, P.** (2003), *Les stratégies de l'enseignant en situation d'inter-action.* https://halshs.archives-ouvertes.fr/dutice-00000286/document
- **Hajj Fadi.** *Analyser la gestion d'une classe de EB6 à travers une séance filmée et un questionnaire rempli par les étudiants.* Université Saint-Joseph. Faculté des sciences de l'éducation. http://www.fsdu.usj.du.lb/docs/tpc/nancysayah11-12.pdf
- **Gendron, B.** (2008), *La figure de leadership en pédagogie.* http://www.lsv.ens-cachan.fr/~finkel/papiers-mescours/EMOTION/GENDRON-Bendicte-ENSEIGNANT-LEADERSHIP.pdf
- **Leithwood, K.** (2012, préparé par), *Le cadre de leadership de l'Ontario 2012. Une discussion relative aux fondements de la recherche. Ontario The Institute for Education Leadership. L'Institut de leadership en éducation.* http://iel.immix.ca/storage/6/1351285908/CLO_2012_une_discussion_au_sujet_de_la_recherche_vFINALE_26_octobre.pdf
- **Ministère de l'Éducation de l'Ontario** (2013). *Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française. Pour appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves* (http://www.du.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/SEF2013Fr.pdf)
- **Rey, B.** (1998), *Faire la classe à l'école élémentaire.* Paris : ESF