



Commission  
européenne



# Soutenir l'innovation scolaire en Europe

*Résumé analytique en français*

**COMMISSION EUROPEENNE**

Direction Générale de l'Education, de la jeunesse, du sport et de la culture

Direction B – Jeunesse, Education et Erasmus+

Unité B.2 – Ecoles et Multilinguisme

*Contact : Viktoria Bolla*

*E-mail : [Viktoria.BOLLA@ec.europa.eu](mailto:Viktoria.BOLLA@ec.europa.eu)*

*Commission européenne  
B-1049 Bruxelles*

# **Soutenir l'innovation scolaire en Europe**

***Résumé analytique du rapport final présenté à la DG Education et Culture de la Commission européenne***

Rapport préparé par PPMI

Clause de non-responsabilité

Le présent document a été élaboré pour la Commission européenne. Toutefois, les avis qui y sont exprimés sont ceux des seuls auteurs et la Commission ne saurait être tenue pour responsable de l'utilisation qui serait faite des informations figurant dans le document.

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2018

ISBN : 978-92-79-67801-1  
DOI : 10.2766/563607

© Union européenne, 2018  
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

### **Equipe principale de recherche :**

M. Rimantas Dumčius, directeur du projet (PPMI, Lituanie)  
Dr D. Martin Whittle, responsable d'équipe (consultant indépendant, Royaume-Uni)  
Dr Jana Huttova, expert principal (consultant indépendant, Slovaquie)  
Dr Arnaud Desurmont, expert principal (Sogeti, Luxembourg)  
Mme Hanna Siarova, co-responsable du projet et chargée de recherche principale (PPMI, Lituanie)  
M. Dalibor Sternadel, chargé de recherche principal (PPMI, Lituanie)  
Mme Greta Mackonytė, chargée de recherche (PPMI, Lituanie)  
Dr Dovilė Jonavičienė, co-responsable du projet (PPMI, Lituanie)  
M. Povilas Junas, chargé de recherche (PPMI, Lituanie)  
M. Darius Buinauskas, chargé de recherche junior (PPMI, Lituanie)

### **Auteurs des études de cas :**

*Marija Pavkov (Croatie)*  
*Maria Erss (Estonie)*  
*Claudia Koehler (Allemagne)*  
*Alexandra Vasilopoulou (Grèce)*  
*Márta Hunya (Hongrie)*  
*Antonella Lotti (Italie)*  
*Greta Mackonytė et Povilas Junas (Lituanie)*  
*Jacquélien Bulterman-Bos (Pays-Bas)*  
*Mihai Iacob (Roumanie)*  
*Jordi Pàmies Rovira et Silvia Carrasco Pons (Espagne)*  
*Christina Olin-Scheller, Marie Wejrum et Anna Lyngfelt (Suède)*  
*D. Martin Whittle (Royaume-Uni)*

### **Contributeurs à la cartographie politique :**

*Kathryn Moyle (Australie), Barbara Herzog-Punzenberger (Autriche), Annemie Desoete (Belgique-FL), Abdeljalil Akkari (Brésil et Suisse), Yanka Totseva (Bulgarie), Amy Savile et Lucia Tramonte (Canada), Kai-ming Cheng (Chine), Panayiota Charalambous (Chypre), Marija Pavkov (Croatie), Jana Straková (République tchèque), Palle Rasmussen (Danemark), Maria Erss (Estonie), Raisa Venäläinen (Finlande), Jennifer Kerzil (France), Claudia Koehler (Allemagne), Alexandra Vasilopoulou (Grèce), Márta Hunya (Hongrie), Meera Pathmarajah (Inde), Mike Coyne (Irlande), Antonella Lotti (Italie), Masaaki Katsuno (Japon), Liesma Ose (Lettonie), Irma Budginaitė et Greta Mackonytė (Lituanie), Aigul Alieva (Luxembourg), Mary Darmanin (Malte), Jacquélien Bulterman-Bos (Pays-Bas), Grzegorz Mazurkiewicz (Pologne), Ana Mouraz and Preciosa Fernandes (Portugal), Mihai Iacob (Roumanie), Galina Kovaleva (Russie), YAN Yifei, Bria (Singapour), Jana Huttova (Slovaquie), Urška Štremfel (Slovénie), Jordi Pàmies Rovira et Silvia Carrasco Pons (Espagne), Anna Lyngfelt (Suède), Martin Whittle (Royaume-Uni), Darren Cambridge (Etats-Unis)*

### **Remerciements :**

L'équipe chargée du présent rapport aimerait remercier tous les experts nationaux, les personnes interrogées et les participants aux ateliers dans les régions européennes où le travail de terrain a été effectué. Nous remercions également les représentants de la Commission européenne, des États membres et des organisations internationales, qui ont donné de leur temps et de leur expertise et ont apporté aide et conseils pendant le processus de recherche. Nous remercions tout particulièrement les 24 établissements scolaires pour le travail important qu'ils ont fourni pour garantir des expériences d'apprentissage positives pour leurs élèves, et pour avoir bien voulu partager avec nous leurs connaissances et pratiques. Nous avons également apprécié les conseils et commentaires utiles transmis par les participants au panel d'experts ; ils nous ont aidés à améliorer et finaliser le présent rapport.

### **Responsable :**



Public Policy and Management Institute  
Gedimino pr. 50, LT-01110 Vilnius, Lituanie  
Téléphone : +370 5 249 7056  
<http://www.ppmi.lt>  
Directeur : Rimantas Dumčius

## Résumé analytique

La réussite des apprenants, pendant leur éducation et tout au long de leur vie, dépend fortement de la capacité des systèmes éducatifs à répondre à leurs différents besoins, et à arriver à suivre le rythme rapide des changements sociétaux et économiques actuels. Pour y arriver, les systèmes éducatifs doivent devenir plus flexibles et dynamiques, utiliser des approches innovantes pour l'apprentissage et l'enseignement, repenser les rôles et acteurs traditionnels de l'enseignement, et s'ouvrir à un nombre plus important de parties prenantes.

La présente étude a pour but de consolider les éléments probants relatifs aux façons dont les établissements scolaires et les systèmes éducatifs accueillent l'innovation et s'assurent que chaque enfant puisse réaliser son potentiel. Pour réaliser cette étude, nous nous sommes impliqués dans les débats entre différentes parties prenantes au niveau national et nous sommes inspirés d'exemples d'établissements innovants qui ont réussi à transformer leurs pratiques pédagogiques et organisationnelles malgré des conditions défavorables pour pouvoir présenter les éléments qui dynamisent et soutiennent l'innovation dans l'éducation de manière durable<sup>1</sup>.

### Pourquoi les établissements scolaires doivent-ils innover ?

De nombreuses innovations analysées dans la présente étude, et dans la recherche au sens plus large, montrent que de nouvelles approches de l'enseignement et de l'organisation scolaire sont non seulement possibles, mais également efficaces pour créer des environnements favorables à l'apprentissage et pour améliorer la réussite scolaire et sociale des apprenants. Plusieurs établissements scolaires innovants, véritables exemples en Europe, se sont détachés d'une vision traditionnelle de l'éducation, en remettant en question les frontières traditionnelles en termes de temps, d'espace, de processus d'enseignement et d'apprentissage. En agissant ainsi, ils ont réussi à s'impliquer auprès de communautés plus larges, et ont placé les apprenants au centre du système éducatif.

La diversité des approches innovantes mises en œuvre par ces établissements montre les différentes façons dont l'éducation peut transformer non seulement le *quoi*, mais le *comment* de l'apprentissage des enfants. Ces expériences permettent de penser qu'il existe une réelle possibilité de traiter les problèmes persistants d'inégalités dans les compétences, et les incertitudes face à l'avenir des élèves. Des méthodes d'apprentissage flexibles, centrées sur l'apprenant, peuvent aider à personnaliser le processus d'enseignement, en permettant aux enseignants de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque apprenant, et le cas échéant, en apportant un soutien en temps opportun. Le rythme rapide des changements sociétaux et économiques nécessite des apprenants qu'ils soient équipés des compétences clés et transversales essentielles<sup>2</sup> pour faire face à l'incertitude, être résilients face aux changements, travailler de manière collaborative pour résoudre des problèmes complexes, et devenir de citoyens actifs.

L'innovation peut contribuer à transformer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage en permettant le développement d'aptitudes et de compétences d'une ampleur nécessaire pour affronter l'avenir. L'innovation peut également être perçue comme une façon d'aborder les questions de productivité des systèmes éducatifs, en encourageant des méthodes plus efficaces. Utiliser le potentiel des nouveaux outils technologiques peut contribuer à

---

<sup>1</sup> L'annexe 2 du rapport final donne des informations détaillées sur la méthodologie innovante utilisée pour cette étude.

<sup>2</sup> Voir : recommandation du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, et son processus de révision en cours qui a pour objectif de prendre en compte les évolutions sociales, économiques et technologiques qui se sont produites depuis 2006. Pour plus d'informations :

[https://ec.europa.eu/education/policy/school/competences\\_en?pk\\_campaign=Chapeau&pk\\_kwd=KeyComp](https://ec.europa.eu/education/policy/school/competences_en?pk_campaign=Chapeau&pk_kwd=KeyComp). Vu le 7.12.2017.



transformer l'enseignement et l'apprentissage, en les rendant plus interactifs, personnalisés et stimulants.

Néanmoins, pour arriver à ce changement transformationnel, les exemples isolés d'établissements scolaires innovants ne suffisent pas. Les politiques éducatives doivent mieux s'impliquer pour savoir quand et comment adopter des approches innovantes dans leurs efforts continus pour encourager les réformes des systèmes d'éducation, et pour améliorer la gouvernance et la capacité d'innovation de ces derniers. L'ensemble des connaissances relatives à la manière dont les élèves apprennent le mieux est désormais très riche. Couplées au savoir-faire dérivé des nombreux exemples d'établissements innovants à travers l'Europe, ces connaissances pourraient servir de moteur à un changement systémique et permettraient de s'assurer que les établissements scolaires modernes aident chacun des apprenants à grandir et réussir.

### **Qu'entendons-nous par innovation scolaire ?**

Si l'innovation est devenue un sujet omniprésent dans les discussions concernant les politiques d'éducation, le concept reste néanmoins flou et insaisissable en pratique. Il n'existe pas de définition unique de l'innovation dans les pratiques et pédagogies scolaires. On trouve néanmoins au cœur de toutes les définitions deux caractéristiques distinctes : la nouveauté des innovations mises en place (ex. des pédagogies ou formes d'organisation scolaire nouvelles dans un contexte donné, ou qui diffèrent des pratiques généralement mises en œuvre), et leur efficacité potentielle (les nouvelles pédagogies ou pratiques devraient déboucher sur des résultats positifs en termes de développement des élèves). Ces deux caractéristiques permettent de distinguer les réelles innovations de simples réformes ou changements, même si ces mots sont souvent utilisés de manière interchangeable.

Sauf dans quelques exceptions, l'introduction d'approches innovantes nécessite des changements fondamentaux dans la culture des établissements scolaires, plutôt qu'une simple introduction ou un simple changement de pratiques isolées. Pour réussir, les innovations scolaires doivent être flexibles, répondre à des besoins et être intégrées dans des contextes locaux, tenir compte de leur sensibilité culturelle, et être ouvertes sur leur environnement. Elles doivent également impliquer de nombreuses parties prenantes – il n'existe pas d'approche toute faite. Dans une culture d'innovation, le premier objectif consiste à apprendre, pour que l'organisation ou le système puisse s'améliorer dans son ensemble. Cela veut dire privilégier un environnement d'apprentissage collaboratif qui apprend de ses échecs, encourage les différentes idées et façons de penser, et les transforme en actions pour résoudre des problèmes spécifiques et mieux répondre aux besoins des différents élèves.

L'innovation peut se produire à de nombreux niveaux différents. Elle peut aller de l'amélioration continue des pratiques pédagogiques et organisationnelles existantes dans une classe ou un établissement scolaire précis, jusqu'à la transformation des moyens par lesquels les objectifs d'éducation sont atteints. Elle peut même demander de repenser ces objectifs, à un niveau systémique. L'innovation peut être pilotée par des gouvernements, des établissements individuels ou des réseaux d'établissements, des organisations de la société civile, ou par le secteur privé. Indépendamment de savoir qui pilote l'innovation, pour être durable et se développer, une culture d'innovation se doit d'être alimentée à tous les niveaux du système d'éducation. L'innovation scolaire doit donc être abordée comme un phénomène à plusieurs niveaux.

### Définition de l'innovation scolaire

Dans la présente étude, la définition de l'innovation comporte trois éléments :

- ✓ Une pédagogie innovante est *une pratique ou approche d'enseignement qui est souvent nouvelle dans un contexte donné, et qui peut déboucher sur une amélioration des résultats des élèves (ex. une approche qui entraîne des évolutions cognitives et sociales positives chez les élèves)*. L'innovation ne doit pas être confondue avec la simple introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la classe. Dans ce cadre, les TIC représentent un outil qui peut améliorer l'enseignement et l'apprentissage, plutôt qu'une innovation en tant que telle.
- ✓ Au niveau des établissements scolaires, l'innovation est *la capacité des établissements scolaires à intégrer et à faire durer l'innovation dans les pratiques d'enseignement et organisationnelles*. Le développement de cette capacité nécessite souvent des changements fondamentaux dans la culture des établissements.
- ✓ Au niveau du système éducatif, l'innovation est la capacité du système à consolider les changements et progrès – *pour encourager l'expérimentation, suivre, évaluer, apprendre des échecs, soutenir la mise en réseaux et les échanges, et concevoir des politiques scolaires favorables qui contribuent à intégrer, personnaliser et faire durer l'innovation dans les établissements*. Cette définition reconnaît que l'innovation n'est pas un simple moment d'invention, mais un cycle d'apprentissage continu, qui comporte plusieurs étapes et demande l'implication de nombreuses parties prenantes, en suivant une vision de long terme.

### Qu'est-ce qui dynamise l'innovation dans les établissements scolaires ?

Notre analyse montre que les réussites en matière d'innovation scolaire proposent de nombreux points d'entrée pour le processus d'innovation dans les établissements. Certaines conditions doivent néanmoins être remplies pour s'assurer que le changement est géré efficacement et débouche sur des résultats positifs.

#### Une direction des établissements partagée et solidaire est un élément essentiel pour la réussite de l'innovation en milieu scolaire

Les responsables d'établissement scolaires représentent une force dynamique et influente au sein de la communauté scolaire. Ils peuvent guider les établissements dans la création d'une culture qui initie et soutient l'innovation – ou qui entrave sa progression. Une bonne direction d'établissement permet de garantir un environnement favorable pour les enseignants ; il permet d'encourager les pratiques collaboratives comme l'apprentissage par les pairs, le mentorat, le feedback formatif, les pratiques réflexives et basées sur les capacités d'investigation. Enfin, il offre des opportunités favorisant la mise en réseaux et la formation professionnelle continue. L'innovation est toujours un travail d'équipe. Constituer des équipes de direction d'établissement et inciter les enseignants à prendre plus de responsabilités, à s'impliquer dans des initiatives individuelles ou collectives, et à renforcer leurs capacités pour tenir des rôles de leadership dans leurs domaines d'expertises, représentent des facteurs essentiels pour arriver à rendre l'innovation durable.

#### Une vision partagée, une stratégie et un plan d'action comme conditions nécessaires à un changement efficace

Les éléments probants analysés dans ce rapport montrent que les établissements scolaires qui réussissent à transformer leurs pratiques ont tendance à fixer des stratégies internes et des procédés de mise en œuvre clairs et détaillés. Une vision commune et des plans d'action clairs aident à structurer le processus de mise en œuvre, en garantissant la durabilité des innovations scolaires. En identifiant tout d'abord les besoins de l'établissement et en s'accordant sur la marche à suivre, puis en délivrant feedback et analyses pendant le processus de mise en œuvre



des nouvelles pratiques innovantes. S'accorder sur une vision partagée et un ensemble solide de priorités aide également à diffuser un sentiment d'engagement et de stabilité auprès du personnel de l'établissement, des parents et des acteurs locaux. Les établissements innovants ne travaillent pas de manière isolée. Ils incitent élèves, parents, responsables d'établissement et autres acteurs à tenir un rôle actif pour aider à construire un système de responsabilisation horizontale.

---

### Les enseignants sont des agents clés du changement

---

La préparation, l'implication et les capacités des enseignants représentent des facteurs essentiels pour garantir une mise en œuvre efficace des changements proposés. Les opportunités de formation continue internes et externes, de collaboration et d'apprentissage sont des éléments importants dans le soutien de la mise en œuvre des innovations en milieu scolaire. Ces formes de préparation des enseignants se concentrent collectivement sur la réussite dans l'enseignement et l'apprentissage, et sur le développement d'un état d'esprit innovant chez les enseignants. Les communautés professionnelles d'apprentissage, développées grâce à des initiatives de coopération entre équipes d'enseignants, les projets de recherche-action, les mécanismes de feedback réflexifs et formatifs, tous sont des moteurs clés qui soutiennent le développement des compétences des enseignants, et qui encouragent le processus d'innovation. Néanmoins, les enseignants ne peuvent être des agents du changement que si suffisamment de temps, d'espace et de ressources sont prévus pour intégrer ces activités dans leur pratiques quotidiennes.

---

### Les établissements innovants s'ouvrent à leurs communautés, et s'impliquent dans différents partenariats

---

La création de partenariats est une caractéristique intrinsèque des établissements scolaires innovants. Dans ces établissements, les parents et autres acteurs locaux sont partenaires à parts égales dans le processus d'éducation. S'impliquer auprès des parents peut être essentiel pour venir à bout de leur résistance potentielle aux changements, qui peut provenir de leurs propres expériences de scolarisation. Les établissements doivent également s'appuyer sur les différentes ressources et opportunités fournies par d'autres établissements, ainsi que par les municipalités, les établissements de formation initiale des enseignants, les entreprises locales, les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes au niveau local. Reconnaître et soutenir le lien entre les établissements et leurs communautés représente une étape essentielle pour vaincre l'isolement scolaire, faciliter les différentes formes d'apprentissage, et rapprocher l'apprentissage des contextes de la vie réelle. Ainsi, on pourra garantir un processus d'innovation durable et des formes horizontales de responsabilisation.

### **Comment l'innovation peut-elle se développer au niveau de tout le système éducatif ? Lacunes actuelles et perspectives d'avenir**

S'il est évident que dans tous les pays de l'Union européenne, les établissements scolaires et les communautés locales peuvent mettre en œuvre des projets innovants, l'innovation n'est pas encore une caractéristique systémique des politiques d'éducation dans tous les pays européens. Certaines lacunes et limites des systèmes éducatifs ne sont pas nouvelles, et le présent rapport est un rappel important qu'il faut agir dans ce domaine.

---

La plupart des pays européens s'engagent sur certains objectifs liés à l'innovation, mais seul un petit nombre d'entre eux intègrent l'innovation scolaire dans leurs stratégies éducatives, et conçoivent ensuite des plans d'action clairs

---

Les éléments probants analysés dans ce rapport montrent que les systèmes éducatifs ont encore du mal à apporter un soutien politique cohérent aux établissements scolaires. Les politiques favorisant le développement de systèmes d'apprentissage favorables à l'innovation et à des cultures scolaires innovantes doivent encore être renforcées. Si la plupart des pays européens se sont engagés sur certains objectifs en matière de politique d'innovation scolaire, ces derniers ont souvent été ajoutés à des structures existantes sans refonte fondamentale des objectifs à long terme, des règles et routines établies qui peuvent souvent entraver l'innovation. À la lumière des priorités politiques changeantes, les politiques d'éducation risquent de continuer à œuvrer sur le court terme. L'incapacité des politiques éducatives à développer une vision partagée et une pensée stratégique qui tient compte des priorités nationales, régionales et locales reste un sérieux défi à relever dans de nombreux pays.

De plus, les objectifs en matière d'innovation ne peuvent être mis en œuvre efficacement en l'absence de plans d'action clairs, renforcés par des ressources adéquates et une capacité à mettre en œuvre ces plans. Les exemples d'innovation scolaire étudiés dans la présente étude montrent que l'éducation dispose du potentiel pour devenir plus équitable, de meilleure qualité, pertinente et efficace. Cependant, un cadre politique cohérent est nécessaire pour arriver à un changement transformationnel au niveau de tout le système éducatif.

#### **Perspectives d'avenir**

- ✓ L'innovation doit être clairement intégrée dans les priorités et stratégies des politiques d'éducation. L'innovation doit être perçue comme un moyen d'améliorer les systèmes éducatifs, de garantir des expériences et développements positifs pour les apprenants.
- ✓ L'innovation nécessite un changement coordonné au niveau du système, impliquant un large éventail d'acteurs, qui dépasse les partenaires et structures conventionnels et qui encourage un dialogue ouvert entre les différentes parties.
- ✓ Les objectifs d'innovation dans la politique scolaire doivent se traduire en termes d'objectifs opérationnels et de mesures spécifiques, suivis de plans d'action clairs et des ressources nécessaires permettant leur mise en œuvre.

---

Une autonomie équilibrée garantie aux établissements scolaires incluant des mécanismes de responsabilisation améliore leur capacité d'innovation

---

Insister sur l'efficacité et la responsabilisation des établissements scolaires et des enseignants pourrait les décourager d'innover et d'expérimenter s'il y a une attente de résultats immédiats et des sanctions possibles en cas d'échec. Ces facteurs peuvent créer des tensions entre des forces potentiellement conflictuelles dans la gouvernance de l'éducation, comme la responsabilisation et la confiance, l'innovation et l'évitement des risques. Il est donc essentiel de construire des systèmes de responsabilisation « intelligents » qui combineront responsabilisation verticale et horizontale.

Une autonomie limitée peut empêcher les établissements scolaires d'innover, et pourrait créer des structures d'incitation qui récompenseraient un comportement réfractaire aux risques. Une autonomie plus importante peut créer les conditions permettant d'expérimenter, d'innover et de développer des environnements d'apprentissage favorables. Cependant, l'autonomie doit s'accompagner des mécanismes de soutien nécessaires, pour responsabiliser les établissements et développer leur capacité d'innovation.

### Perspectives d'avenir

- ✓ Améliorer l'autonomie des établissements scolaires peut encourager et stimuler leur potentiel d'innovation en permettant aux enseignants et responsables d'établissements d'adapter leurs cursus et leurs pratiques d'évaluation pour mieux répondre aux besoins des apprenants. Des établissements plus autonomes peuvent également embaucher leurs propres enseignants, rémunérer et reconnaître les enseignants qui font un travail supplémentaire, et organiser l'enseignement conformément à leur vision d'une éducation de haute qualité (ex. en termes de durée et de localisation des cours).
- ✓ Il faut créer des mesures de responsabilisation horizontale pour compléter la responsabilisation verticale traditionnelle. Ces mécanismes doivent inclure différents groupes d'acteurs dans le processus de gouvernance au niveau des établissements scolaires et du système éducatif.
- ✓ Il faut mettre en place un système de suivi pour identifier les établissements qui ont du mal à mobiliser leur communauté pour l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. Des mesures doivent être prises pour encourager et soutenir la transformation éducative dans ces établissements, en leur apportant le soutien dont ils ont besoin.
- ✓ Les systèmes éducatifs doivent encourager l'expérimentation politique basée sur des éléments probants et comportant des mécanismes intégrés de gestion des risques, en développant un système qui apprend et réfléchit de ses échecs comme de ses réussites.

Les décideurs politiques doivent revoir les incitations financières destinées à l'innovation scolaire

Des subventions peuvent aider les établissements qui innovent déjà, mais seules, elles sont insuffisantes pour encourager la mise en œuvre de pédagogies et pratiques organisationnelles innovantes. S'il est essentiel de répondre aux besoins de financement de base des établissements, les principaux obstacles au développement de leurs capacités d'innovation concernent plus souvent la *manière* que le *montant* du financement accordé. Les établissements sont souvent restreints dans la façon dont ils peuvent utiliser les budgets disponibles, ce qui limite leurs capacités à concevoir des stratégies pour le changement. On trouve un environnement favorable à l'innovation quand le système global de financement et de rémunération des enseignants d'un établissement est suffisamment flexible pour permettre à ses responsables d'allouer les ressources de manière à soutenir le développement et la mise en œuvre de pratiques innovantes.

### Perspectives d'avenir

- ✓ Les décideurs politiques devraient revoir les incitations financières pour l'innovation et les transformations positives dans les établissements, afin de garantir une flexibilité et des niveaux suffisants de financement de long-terme, ainsi que des financements additionnels pour la mise en réseaux et la collaboration.
- ✓ Les efforts des établissements pour développer ou faire durer l'innovation peuvent être encouragés et soutenus par des incitations financières comme des récompenses et d'autres formes de reconnaissance (ex. statut, fonctions supplémentaires, opportunités d'échange et d'apprentissage).
- ✓ Les programmes financiers supplémentaires visant à soutenir l'innovation devraient se concentrer sur les réseaux et partenariats entre établissements scolaires et autres acteurs, pour développer l'innovation scolaire et responsabiliser les établissements pour qu'ils apprennent les uns des autres.

Les systèmes de formation professionnelle devraient mieux préparer les responsables d'établissement et les enseignants aux nouvelles façons d'enseigner, d'apprendre et d'organiser leurs établissements

La plupart des pays européens n'ont pas encore mis en place de systèmes exhaustifs pour préparer les responsables d'établissements et les enseignants aux nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre, à la gestion du changement et aux pratiques collaboratives. Les éléments probants des études de cas analysées dans ce rapport montrent qu'un des principaux obstacles à l'innovation est l'existence de systèmes de croyances conservateurs et d'états d'esprit traditionnels d'évitement des risques chez les enseignants et les familles, ancrés dans leurs comportements et expériences passés. Des systèmes de formation professionnelle efficaces peuvent résoudre ce problème. Même si des initiatives et programmes inspirants existent en Europe, ils ont tendance à rester ponctuels ou peuvent ne pas être disponibles pour tous les établissements scolaires, notamment ceux qui se trouvent dans des zones éloignées et défavorisées. Les établissements scolaires qui réussissent leur processus de changement ont souvent créé leurs propres communautés d'apprentissage, et appris de leurs propres expériences. Ces établissements scolaires peuvent devenir des agents de formation efficaces pour d'autres établissements, à condition que cette option soit soutenue et développée au niveau du système éducatif.

#### **Perspectives d'avenir**

- ✓ Les systèmes de formation professionnelle des enseignants (formation initiale, programmes d'intégration et formation continue) doivent incorporer de manière plus systématique une formation aux nouvelles pédagogies (y compris les possibilités offertes par les TIC), aux pratiques de collaboration et à la gestion du changement. Les programmes de formation continue des responsables d'établissements qui se concentrent sur l'innovation et la gestion du changement devraient être disponibles pour tous les responsables d'établissements.
- ✓ Un dialogue et des partenariats devraient être lancés pour permettre aux établissements scolaires et à la formation des enseignants d'être mieux connectés, dans le but de combler le fossé existant entre théorie et pratique.
- ✓ Des projets de recherche-action plus axés sur la pratique et des laboratoires d'apprentissage devraient être montés dans les établissements pour tester les nouvelles approches théoriques afin d'améliorer les pédagogies et pratiques organisationnelles. Leurs résultats devraient être intégrés dans les programmes de formation des enseignants.

#### **Les partenariats entre établissements scolaires et avec d'autres acteurs doivent être renforcés**

La capacité des systèmes d'éducation complexes et fragmentés à apprendre et partager leurs connaissances est un facteur important pour la diffusion et la durabilité des innovations. Nous manquons de mécanismes au niveau du système éducatif pour encourager et soutenir le transfert d'innovations au-delà des murs des institutions au sein desquelles elles se sont développées. Par ailleurs, les systèmes de rémunération actuels permettent rarement de compenser les enseignants pour le temps requis pour la collaboration, les activités de recherche et la préparation de nouveaux supports et de nouvelles approches. La présente étude identifie le rôle des municipalités comme un maillon particulièrement faible.

Dans de nombreux pays, les autorités locales établissent et financent les établissements scolaires, mais ne jouent qu'un rôle limité pour garantir la qualité de l'enseignement dispensé. En ayant un rôle plus important dans le suivi des établissements scolaires, les autorités locales pourraient agir en tant qu'intermédiaires pour la mise en œuvre de politiques intelligentes d'éducation, et pourraient relayer les signalements provenant des établissements en cas d'échec des politiques régionales et/ou nationales. Quand les municipalités soutiennent les réseaux d'établissements et les partenariats locaux, elles peuvent agir comme partie intrinsèque des environnements éducatifs locaux, et s'impliquer dans un dialogue ouvert avec les parties prenantes concernées. Cela pourrait ainsi fournir un soutien solide permettant le développement

de pédagogies innovantes et de nouvelles pratiques organisationnelles dans les établissements scolaires.

#### **Perspectives d'avenir**

- ✓ Les autorités locales peuvent jouer un rôle plus actif dans le suivi de leurs réseaux d'établissements scolaires, et dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Elles devraient agir comme des courtiers pour la mise en œuvre de politiques nationales et/ou régionales et pour faire remonter les informations en provenance des établissements quand les politiques échouent.
- ✓ Les municipalités devraient soutenir les réseaux d'établissements scolaires et les partenariats locaux, et générer discussions et échanges sur les pratiques scolaires qui fonctionnent, pour qui et dans quelles circonstances. Affecter des conseillers d'éducation municipaux et des corps d'inspecteurs pour s'impliquer activement dans le dialogue et les processus d'apprentissage avec les établissements scolaires s'est révélé être une stratégie efficace, en aidant à identifier les besoins des établissements, et en leur permettant d'être soutenus dans leur processus d'innovation.
- ✓ Les autorités éducatives devraient investir dans le développement et la durabilité des réseaux et plateformes pour les enseignants, les établissements scolaires et différentes autres parties prenantes, afin qu'ils échangent leurs connaissances et expériences, soient reconnus et collaborent sur des projets communs à différents niveaux. Elles devraient également soutenir les établissements scolaires dans leur initiatives de mises en réseaux aux niveaux européen et international.

La création d'une culture d'évaluation est essentielle pour la réussite des processus d'innovation

De très nombreuses données sont collectées concernant les contributions, institutions, processus et résultats des systèmes éducatifs. Cependant, ces données pourraient être mieux utilisées pour identifier les initiatives qui fonctionnent, et pour comprendre les raisons des réussites ou échecs de chaque initiative. Les systèmes éducatifs ont rarement la capacité d'utiliser et d'interpréter efficacement les données disponibles. La pensée à court-terme au niveau politique, et un accent plus important mis sur les tests à enjeux élevés pour évaluer la performance des établissements scolaires peuvent entraver l'innovation, les établissements scolaires étant réticents à s'impliquer dans des processus de changement si ils doivent pouvoir montrer des résultats de manière immédiate. Développer une culture d'évaluation pourrait être l'un des outils les plus efficaces pour favoriser l'innovation.

#### **Perspectives d'avenir**

- ✓ Les autorités du monde de l'éducation devraient encourager une culture d'évaluation en organisant des évaluations de leurs initiatives politiques, en se servant des quantités de données de suivi déjà collectées sur les contributions, institutions, processus et résultats des systèmes d'éducation, au même titre que la recherche primaire.
- ✓ Les autorités chargées de l'éducation devraient lancer des initiatives pilotes en matière de politique scolaire pour tester les idées innovantes à petite échelle. Il faudrait intégrer des mécanismes d'évaluation à la conception de ces initiatives pour collecter des éléments probants solides sur la performance et les domaines potentiels d'amélioration.
- ✓ Il est également important de renforcer les capacités des acteurs de l'éducation, et notamment des établissements scolaires et des décideurs politiques à tous les niveaux, à utiliser et interpréter les données de suivi disponibles.
- ✓ Les plateformes de partage des connaissances en ligne devraient être renforcées pour mieux diffuser les exemples inspirants d'innovation scolaire (qui se sont révélés efficaces) au niveau national comme international.

## COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE ?

### **Publications gratuites :**

- un seul exemplaire :  
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>) ;
- exemplaires multiples/posters/cartes :  
auprès des représentations de l'Union européenne ([http://ec.europa.eu/represent\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/represent_fr.htm)), des délégations dans les pays hors UE ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_fr.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm)), en contactant le réseau Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_fr.htm](http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm))  
ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (\*).

(\*). Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

### **Publications payantes :**

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).



