

4001

ÉCOLE FICTIVE

# RAPPORT DE FEEDBACK

## ÉCOLES DE L'ÉCHANTILLON - TALIS 2018

**Valérie Quittre, Virginie Dupont, Sophie Bricteux et Stéphane Dozin**

Service d'Analyse des Systèmes et des Pratiques d'Enseignement (aSPe)

Université de Liège

**Sous la direction de D. Lafontaine**

**Octobre 2019**



Quartier Agora  
Place des Orateurs, 2 – B32  
4000 LIEGE

Tél. : 324/366 20 75  
Fax : 324/366 28 55

PEDASPE@ULiege.be  
<http://www.aspe.ulg.ac.be>



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. À PROPOS DE TALIS 2018</b> .....	<b>3</b>
<b>3. LES DONNÉES TALIS 2018 DANS VOTRE ÉCOLE</b> .....	<b>9</b>
3.1. CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS .....	9
3.2. CARACTÉRISTIQUES DES ENSEIGNANTS.....	11
3.3. LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS.....	12
3.3.1. <i>L'accompagnement à l'entrée en fonction</i> .....	13
3.3.2. <i>La formation continue</i> .....	17
3.4. L'EMPLOI DU TEMPS DES ENSEIGNANTS .....	21
3.5. L'ENSEIGNEMENT.....	22
3.5.1. <i>Le sentiment d'efficacité personnelle</i> .....	23
3.5.2. <i>La gestion de la classe</i> .....	24
3.5.3. <i>Les pratiques pédagogiques</i> .....	25
3.6. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	27
3.6.1. <i>L'ouverture à l'innovation</i> .....	28
3.6.2. <i>Les pratiques multiculturelles</i> .....	30
3.6.3. <i>Les relations au sein de l'école</i> .....	31
3.6.4. <i>La violence à l'école</i> .....	32
3.6.5. <i>La satisfaction professionnelle des enseignants</i> .....	33
3.6.6. <i>La perception de la valorisation du métier d'enseignant</i> .....	34
3.6.7. <i>Les priorités en matière budgétaire : vision des enseignants</i> .....	35
<b>4. TALIS : ET APRÈS ?</b> .....	<b>37</b>



## Table des figures

FIGURE 1 – DISTRIBUTION DE LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS .....	9
FIGURE 2 – CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION D'ÉLÈVES DANS LES ÉTABLISSEMENTS .....	10
FIGURE 3 – EFFECTIFS DE L'ÉQUIPE ÉDUCATIVE.....	11
FIGURE 4 – RÉPARTITION DES ENSEIGNANTS DU 1 <sup>ER</sup> DEGRÉ PAR SEXE, ÂGE, ANCIENNETÉ ET TEMPS DE TRAVAIL .....	12
FIGURE 5 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS DÉCLARANT AVOIR BÉNÉFICIÉ D'UN ACCOMPAGNEMENT FORMEL ET/OU INFORMEL .....	13
FIGURE 6 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT LES ACTIVITÉS SUIVANTES PRÉSENTES LORSQU'ILS ONT BÉNÉFICIÉ D'UN PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTRÉE.....	14
FIGURE 7 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT BÉNÉFICIER DU MENTORAT OU PRATIQUER LE MENTORAT.....	14
FIGURE 8 – ACCOMPAGNEMENT FORMEL ET INFORMEL À L'ENTRÉE EN FONCTION, SELON LES DÉCLARATIONS DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT .....	15
FIGURE 9 – PROFIL DES ENSEIGNANTS À QUI S'ADRESSE L'ACCOMPAGNEMENT, SELON LES DÉCLARATIONS DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT .....	15
FIGURE 10 – POURCENTAGE DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT QUI DÉCLARENT QUE LES ACTIVITÉS SUIVANTES SONT PRÉSENTES DANS LE PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT .....	16
FIGURE 11 – PROFIL DES ENSEIGNANTS À QUI S'ADRESSE LE MENTORAT, SELON LES DÉCLARATIONS DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT.....	16
FIGURE 12 – DISCIPLINE(S) ENSEIGNÉE(S) PAR LE MENTOR ET L'ENSEIGNANT ENCADRÉ, SELON LES DÉCLARATIONS DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT .....	17
FIGURE 13 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT AVOIR PARTICIPÉ, AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AUX TYPES D'ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE DÉCRITES .....	18
FIGURE 14 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT QUE LES ÉLÉMENTS DÉCRITS FAISAIENT PARTIE DU CONTENU DES ACTIVITÉS DE FORMATION SUIVIES AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS.....	19
FIGURE 15 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT QU'AU MOINS UNE DES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS A EU UN IMPACT SUR LEUR MANIÈRE D'ENSEIGNER.....	19
FIGURE 16 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS EXPRIMANT UN BESOIN MOYEN OU ÉLEVÉ DE FORMATION CONTINUE DANS LES THÉMATIQUES DÉCRITES.....	20
FIGURE 17 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT QUE LES ÉLÉMENTS DÉCRITS PEUVENT LES EMPÊCHER DE PARTICIPER À DES FORMATIONS CONTINUES .....	21
FIGURE 18 – TEMPS CONSACRÉ (EN HEURES) AUX DIFFÉRENTES TÂCHES LIÉES AU MÉTIER, LA SEMAINE PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE TALIS, SELON LES DÉCLARATIONS DES ENSEIGNANTS .....	22
FIGURE 19 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI ESTIMENT POUVOIR ASSEZ BIEN OU TRÈS BIEN AGIR DE LA SORTE (MESURE DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ À ENSEIGNER) .....	23
FIGURE 20 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI ESTIMENT POUVOIR ASSEZ BIEN OU TRÈS BIEN AGIR DE LA SORTE (MESURE DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ À GÉRER LA DIVERSITÉ CULTURELLE DES ÉLÈVES) .....	24
FIGURE 21 – UTILISATION DU TEMPS DE CLASSE, SELON LES DÉCLARATIONS DES ENSEIGNANTS .....	24
FIGURE 22 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS EN ACCORD AVEC LES SITUATIONS DÉCRITES ET RELATIVES À LA GESTION DE LA CLASSE ..	25
FIGURE 23 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS DÉCLARANT METTRE EN PLACE SOUVENT OU TRÈS SOUVENT LES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES DÉCRITES.....	26
FIGURE 24 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS DÉCLARANT METTRE EN PLACE SOUVENT OU TRÈS SOUVENT LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES DÉCRITES .....	27
FIGURE 25 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS EN ACCORD AVEC LES PROPOSITIONS RELATIVES À L'OUVERTURE À L'INNOVATION DES ENSEIGNANTS DE L'ÉTABLISSEMENT .....	29

FIGURE 26 – POURCENTAGE DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT EN ACCORD AVEC LES PROPOSITIONS RELATIVES À L'OUVERTURE DE L'ÉTABLISSEMENT AU CHANGEMENT ET À L'INNOVATION.....	29
FIGURE 27 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS QUI DÉCLARENT QUE LES PRATIQUES MULTICULTURELLES DÉCRITES SONT APPLIQUÉES DANS LEUR ÉTABLISSEMENT .....	30
FIGURE 28 – POURCENTAGE DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT QUI DÉCLARENT QUE LES PRATIQUES MULTICULTURELLES ET DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS DÉCRITES SONT APPLIQUÉES DANS LEUR ÉTABLISSEMENT .....	31
FIGURE 29 – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS EN ACCORD AVEC DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS À PROPOS DES RELATIONS AVEC LES ÉLÈVES ET AVEC LES COLLÈGUES DANS LEUR ÉTABLISSEMENT .....	32
FIGURE 30 – POURCENTAGE DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT QUI DÉCLARENT QUE LES INCIDENTS DÉCRITS S'OBSERVENT CHAQUE SEMAINE OU PLUS DANS L'ÉTABLISSEMENT .....	33
FIGURE 31A – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS DE LA FW-B EN ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS RELATIVES À LEUR SATISFACTION PROFESSIONNELLE.....	34
FIGURE 31B – INDICE DE SATISFACTION PROFESSIONNELLE DES ENSEIGNANTS .....	34
FIGURE 32A – POURCENTAGE D'ENSEIGNANTS DE LA FW-B EN ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS RELATIVES À LA VALORISATION DU MÉTIER D'ENSEIGNANT .....	35
FIGURE 32B – INDICE DE VALORISATION PROFESSIONNELLE .....	35
FIGURE 33 – DOMAINES D'INTERVENTION ET DE DÉPENSES DE HAUTE IMPORTANCE, SELON LES DÉCLARATIONS DES ENSEIGNANTS ....	36

ÉCOLE FICTIVE

## INTRODUCTION

En mars 2018, votre établissement a été sollicité pour participer à l'enquête *Teaching And Learning International Survey* (TALIS). Vos enseignants et vous-même avez répondu à cet appel et nous vous en remercions vivement. L'important taux de participation – 89% des enseignants échantillonnés – montre que les enseignants estiment eux aussi qu'il était nécessaire de s'intéresser aux conditions d'enseignement et à l'exercice du métier. Cette première participation de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FW-B) à l'enquête TALIS est donc un réel succès et a permis de récolter des données fiables sur les environnements d'enseignement et d'apprentissage au 1<sup>er</sup> degré de l'enseignement secondaire.

Ce rapport de feedback vous est personnellement destiné. Il a pour objectif de vous fournir des **informations personnalisées sous la forme de moyennes calculées à partir des données collectées dans votre établissement**. Vous pourrez également comparer vos données à celles de la FW-B. Enfin, nous vous apportons quelques clés afin d'interpréter au mieux ces nombreuses informations et de les exploiter, éventuellement, en équipe éducative.

Ce rapport se centre sur la profession enseignante. Les résultats présentés couvrent un large éventail d'indicateurs relatifs aux caractéristiques démographiques de l'établissement et des enseignants, au développement professionnel tant en début qu'en cours de carrière, à l'exercice du métier mais aussi à la vie dans l'établissement comme l'ouverture à l'innovation et le climat relationnel. La description de la profession de chef d'établissement ne fait pas partie de ce rapport. En effet, les données concernant la fonction de direction ne seront disponibles qu'en mars 2020. Une publication thématique y sera consacrée au printemps prochain et vous sera personnellement envoyée.

La première partie du document rappelle les objectifs et les caractéristiques de l'enquête TALIS. En deuxième partie, un guide de lecture attire votre attention sur quelques points essentiels à la bonne compréhension des résultats. Quelques pistes d'utilisation de ces résultats vous sont aussi suggérées. La troisième partie présente, sous forme de moyennes, les données récoltées auprès des enseignants participants dans votre établissement, en regard des moyennes de la FW-B.

### Confidentialité de vos données

Nous vous rappelons que seul l'aSPe de l'ULiège connaît l'identité des établissements ayant participé à TALIS. Par ailleurs, ce rapport a été généré automatiquement. Cette manière de procéder garantit le respect de la confidentialité des données de l'établissement.





## 1. À PROPOS DE TALIS 2018

TALIS est la première enquête internationale qui se centre sur les environnements d'enseignement et d'apprentissage en donnant la parole aux enseignants et aux chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré de l'enseignement secondaire. Cette vaste enquête est organisée par l'OCDE tous les 5 ans depuis 2008. En 2018, 48 pays ou régions<sup>1</sup> des cinq continents ont participé et la FW-B y prenait part pour la première fois.

L'objectif général de TALIS est de fournir des indicateurs internationaux robustes concernant les métiers d'enseignant et de chef d'établissement. Pour cela, l'enquête TALIS récolte des données précises auprès de ces deux publics : pratiques professionnelles, conditions de travail, opinions sur l'école... autant d'éléments qui permettent d'objectiver les politiques éducatives. TALIS fournit ainsi des données comparables entre pays et permet de questionner nos pratiques à la lumière de celles de pays proches ou confrontés à des difficultés similaires.

En FW-B, un échantillon représentatif de 120 écoles secondaires a été constitué par un organisme international certifié, et dans chacune d'elles, 20 à 30 enseignants du 1<sup>er</sup> degré ont été tirés au sort. Cet échantillon est représentatif des enseignants du 1<sup>er</sup> degré de la FW-B, c'est-à-dire que les données récoltées sont extrapolables à l'ensemble de la population d'enseignants de ce degré d'enseignement.

Les informations recueillies auprès de cet échantillon portent précisément sur les thèmes suivants :

- La formation initiale,
- Le développement professionnel,
- La satisfaction professionnelle et la motivation,
- Le sentiment d'efficacité,
- Les pratiques pédagogiques et les convictions,
- Les pratiques professionnelles,
- Les ressources humaines et les relations avec les décideurs,
- Le climat d'établissement,
- Le leadership de l'établissement,
- L'innovation pédagogique,
- L'équité et la diversité.

---

<sup>1</sup> Arabie Saoudite, Argentine (Buenos Aires), Australie, Autriche, Belgique (FW-B et Communauté flamande), Brésil, Bulgarie, Canada (Alberta), Chili, Chine (Shanghai), Chypre, Colombie, Corée, Croatie, Danemark, Emirats Arabes Unis, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Hongrie, Islande, Israël, Italie, Japon, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Malte, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République slovaque, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni (Angleterre), Russie, Singapour, Slovaquie, Suède, Taiwan, Turquie, USA, Vietnam.



## 2. GUIDE DE LECTURE ET PISTES D'UTILISATION

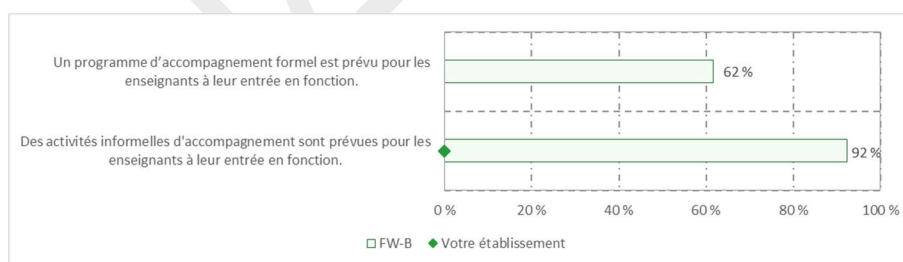
Les résultats présentés dans ce rapport sont issus des données récoltées auprès des 120 établissements et des 2135 enseignants faisant partie de l'échantillon TALIS 2018. Vous sont rapportées les moyennes de la FW-B et celles de votre échantillon d'enseignants.

### Comment lire les figures ?

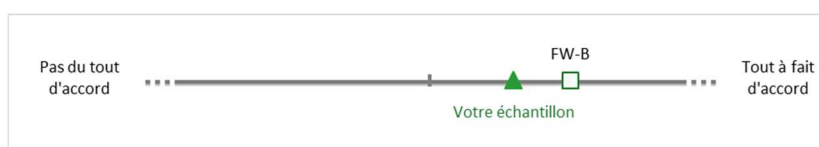
Lorsqu'il s'agit de données « enseignants », la moyenne des réponses dans l'école est comparée à la moyenne de la FW-B. Dans les diagrammes à barres, la barre supérieure indique la moyenne de la FW-B et la barre inférieure, la moyenne des enseignants ayant répondu à l'item dans votre école.



Lorsqu'il s'agit de données « chefs d'établissement » (liées à des questions en lien avec la profession enseignante uniquement)<sup>2</sup>, la barre indique le pourcentage des chefs d'établissement en FW-B tandis que votre catégorie de réponse est notée par un losange. Dans l'exemple ci-dessous, 62% des directeurs mentionnent l'existence d'un accompagnement formel mais pas le directeur de cette école, 92% des directeurs en FW-B font état d'un accompagnement informel dont le directeur de cette école<sup>3</sup>.



Certaines thématiques, questionnées par plusieurs items, sont synthétisées par un indice. Pour une échelle composée d'options de réponse allant de *Pas du tout d'accord* à *Tout à fait d'accord*, la valeur centrale de l'indice correspond au centre de l'échelle de réponses. Un score à droite du centre de l'échelle indique donc un accord avec les items et, inversement, un score à gauche indique un désaccord avec les items.



<sup>2</sup> Aucune donnée individuelle relative à votre fonction de chef d'établissement n'est reprise dans ce rapport (ni ne le sera dans aucun rapport ultérieur).

<sup>3</sup> L'absence de losange dans la figure signifierait que le directeur a coché non à toutes les propositions ou n'a pas répondu à la question.

### **Comment interpréter les résultats ?**

Afin d'interpréter correctement les données, il est important de garder constamment en tête plusieurs caractéristiques de l'enquête :

- seuls des enseignants du 1<sup>er</sup> degré ont été interrogés et les résultats concernent donc directement ce niveau d'enseignement même si certaines perceptions des enseignants du 1<sup>er</sup> degré pourraient être supposées transposables à l'ensemble des enseignants.
- l'échantillon est statistiquement représentatif de la FW-B mais pas strictement représentatif des enseignants d'un établissement particulier. Dans chaque établissement, entre 20 et 30 enseignants ont été tirés au sort pour participer. Par le hasard du tirage, il se pourrait, par exemple, qu'aient été sélectionnés dans votre établissement davantage d'enseignants novices ou une proportion plus importante de professeurs d'une même discipline, influençant peut-être quelque peu les données récoltées.

Pour ces deux raisons, **les résultats de votre école doivent être interprétés avec nuance**. Les moyennes de votre école ne doivent pas être considérées pour leur valeur nominale stricte mais doivent être considérées pour la tendance qu'elles indiquent au sein du 1<sup>er</sup> degré.

### **Comment tirer profit ce rapport dans votre établissement ?**

Ce rapport de feedback contient de nombreuses informations qui peuvent vous être **très utiles afin d'améliorer les politiques éducatives de l'établissement**, c'est pourquoi nous vous encourageons à les exploiter amplement en interne. Par contre, nous vous demandons de **ne pas les utiliser en externe** et en aucun cas pour faire la promotion de l'établissement. TALIS ne vise absolument pas à classer les écoles mais vous apporte simplement un point de comparaison par rapport à l'ensemble des établissements de la FW-B.

Les réponses de l'échantillon d'enseignants de votre école peuvent constituer un point de départ intéressant pour mener une **réflexion approfondie en équipe éducative** autour de nombreuses questions en lien avec l'enseignement et les conditions de travail dans l'établissement. Vous pourriez, par exemple, organiser des discussions en petits groupes d'enseignants et membres du personnel éducatif autour de certaines thématiques. Des questions telles que « *Vous reconnaissez-vous dans les résultats de l'école ?* », « *Si oui, pourquoi ?* », « *Si non, pourquoi ?* » peuvent aboutir à un partage d'expériences qui donneront du sens aux résultats et les rendront extrêmement concrets.

Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage ou du suivi du contrat d'objectifs de votre établissement, les données récoltées pour votre école peuvent également constituer une riche source d'informations. Celles-ci pourraient en effet **aider à cibler certains objectifs spécifiques** et donc certaines thématiques pour lesquelles de nouvelles actions peuvent être nécessaires. Pensons, par exemple, à l'accueil et l'accompagnement des nouveaux enseignants, à l'utilisation des outils numériques ou encore aux actions pédagogiques, y compris l'évaluation, qui permettraient de conduire chaque élève vers la réussite. Autant de thématiques qui sont abordées dans l'enquête TALIS selon différents angles.

École fictive



### 3. LES DONNÉES TALIS 2018 DANS VOTRE ÉCOLE

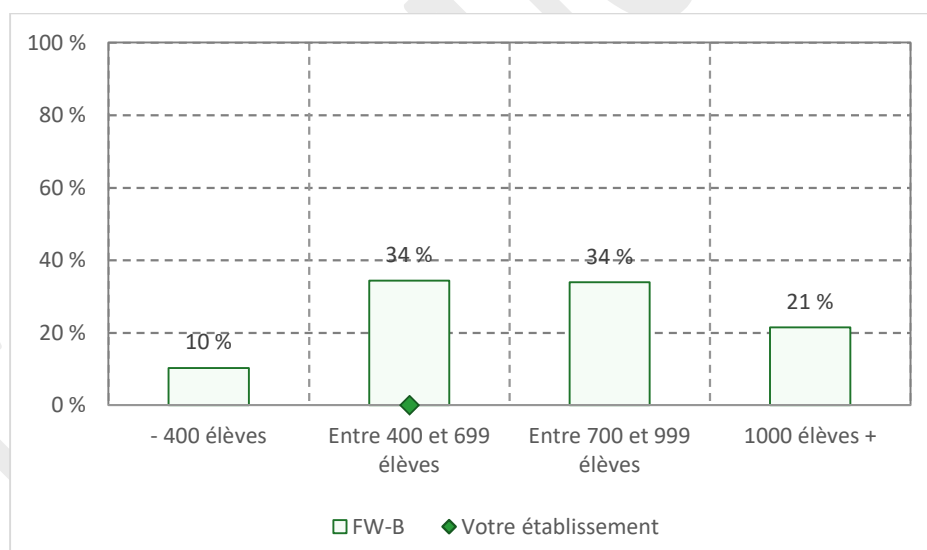
#### 3.1. Caractéristiques des établissements

En FW-B, les établissements se différencient selon leurs caractéristiques démographiques en termes de nombre d'élèves, de publics, de diversité culturelle, de composition de l'équipe éducative... en fonction, notamment, de leur localisation géographique ou des filières et options proposées. Le profil démographique de l'établissement exerce, directement ou indirectement, une influence sur les conditions de travail et d'enseignement.

Les données qui suivent vous permettront de situer votre établissement dans ce paysage hétérogène, et d'interpréter les thématiques qui seront développées dans ce rapport à la lumière de votre contexte et du contexte général de la FW-B.

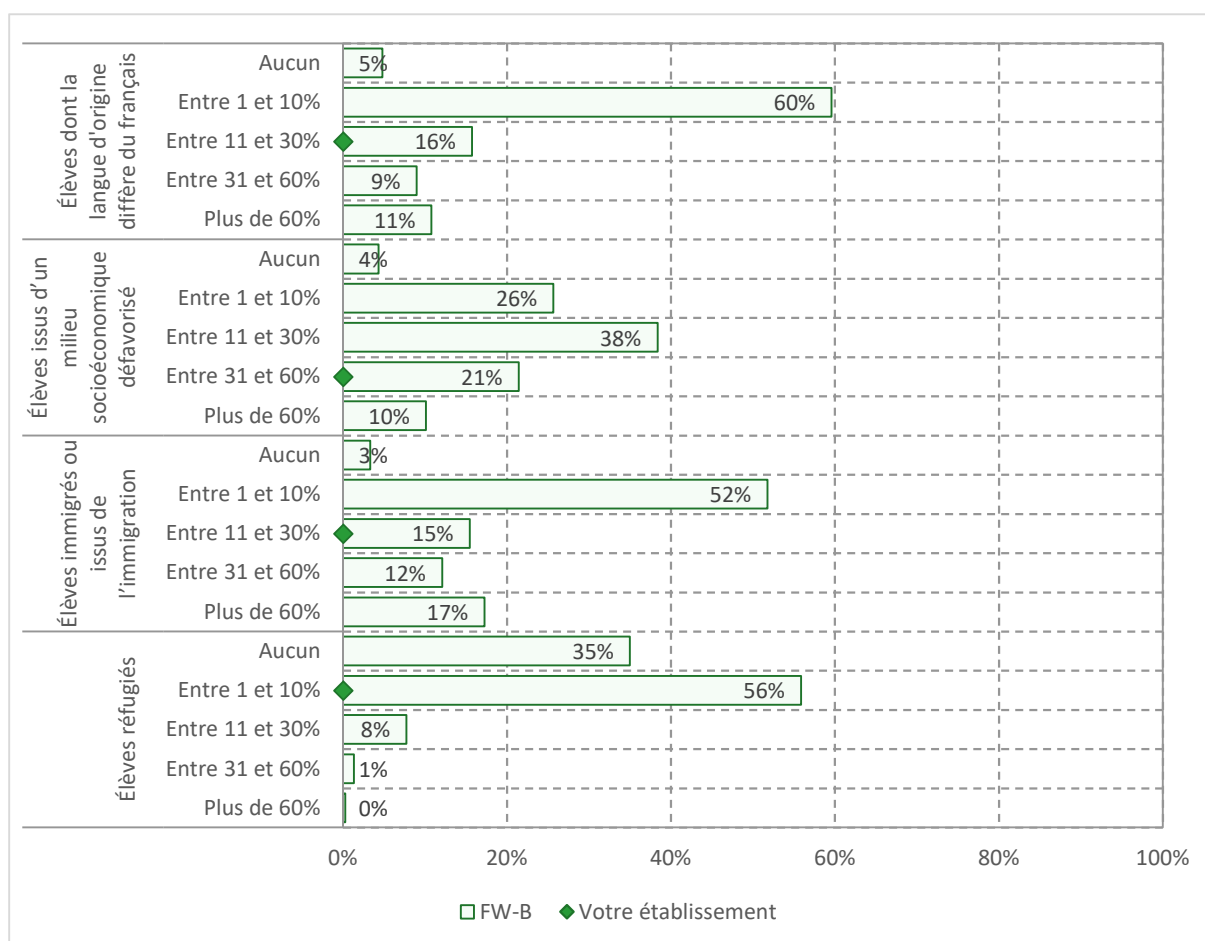
Tout d'abord, la figure 1 présente la répartition des écoles faisant partie de l'échantillon de l'enquête TALIS 2018 selon le nombre d'élèves. Le losange indique dans quelle catégorie se situe votre établissement (réponse apportée lors de votre participation à l'enquête).

Figure 1 – Distribution de la taille des établissements



Ensuite, la figure 2 montre les pourcentages d'élèves présentant, au sein d'un même établissement, certaines caractéristiques (langue d'origine autre que le français, élèves issus d'un milieu social défavorisé, issus de l'immigration, immigrés ou réfugiés). Il est important de noter que pour chaque caractéristique, le chef d'établissement devait estimer le pourcentage et opter pour une des cinq catégories proposées (« aucun », « entre 1 et 10% », « entre 11 et 30% », « entre 31 et 60% » et « plus de 60% »).

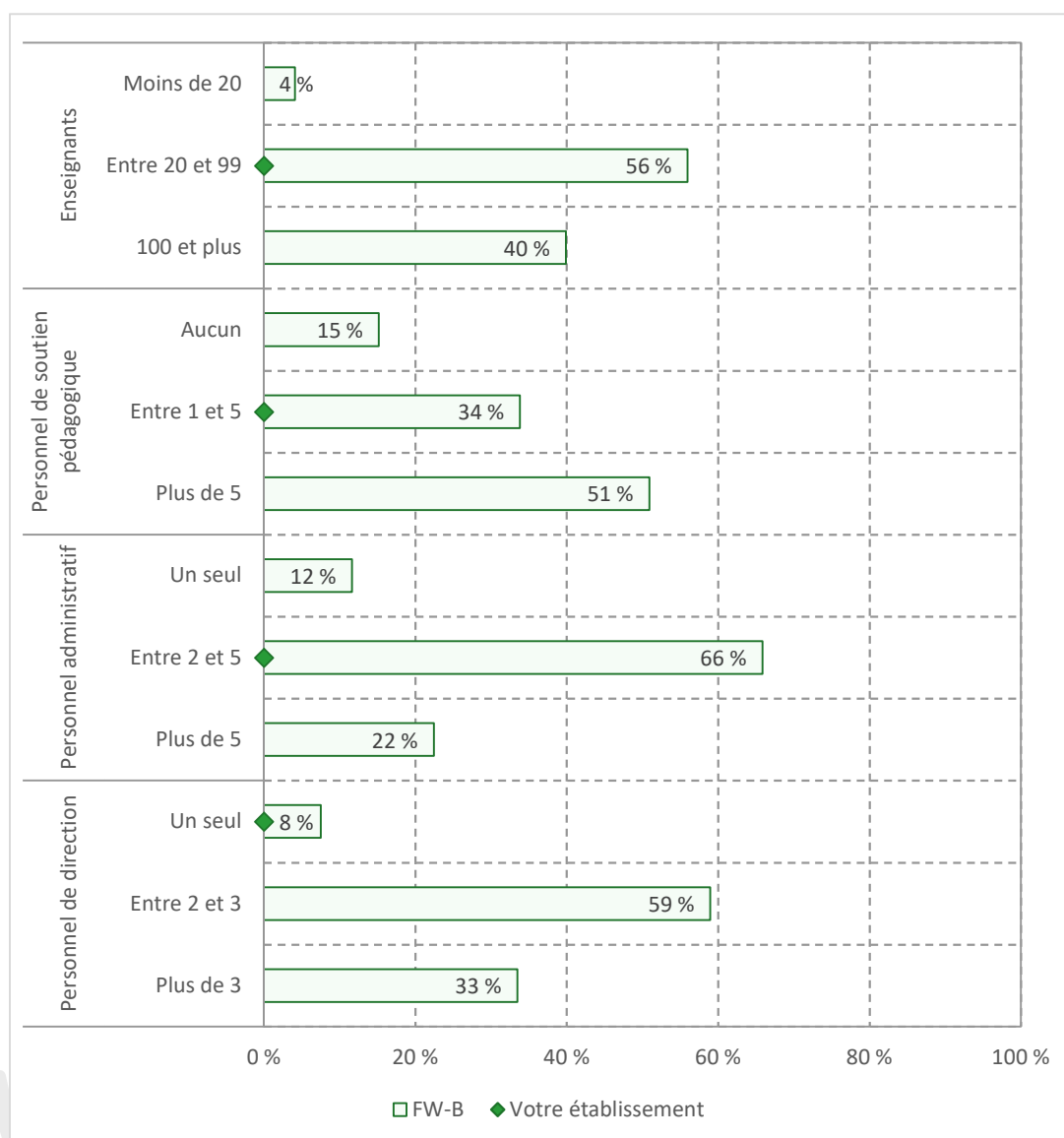
Figure 2 – Caractéristiques de la population d'élèves dans les établissements



Enfin, vous trouverez dans la figure 3 le détail des compositions des équipes éducatives : enseignants, personnel de soutien pédagogique, personnel administratif et personnel de direction. Pour chaque catégorie de personnel, il était demandé au chef d'établissement d'entrer l'effectif exact.



Figure 3 – Effectifs de l'équipe éducative

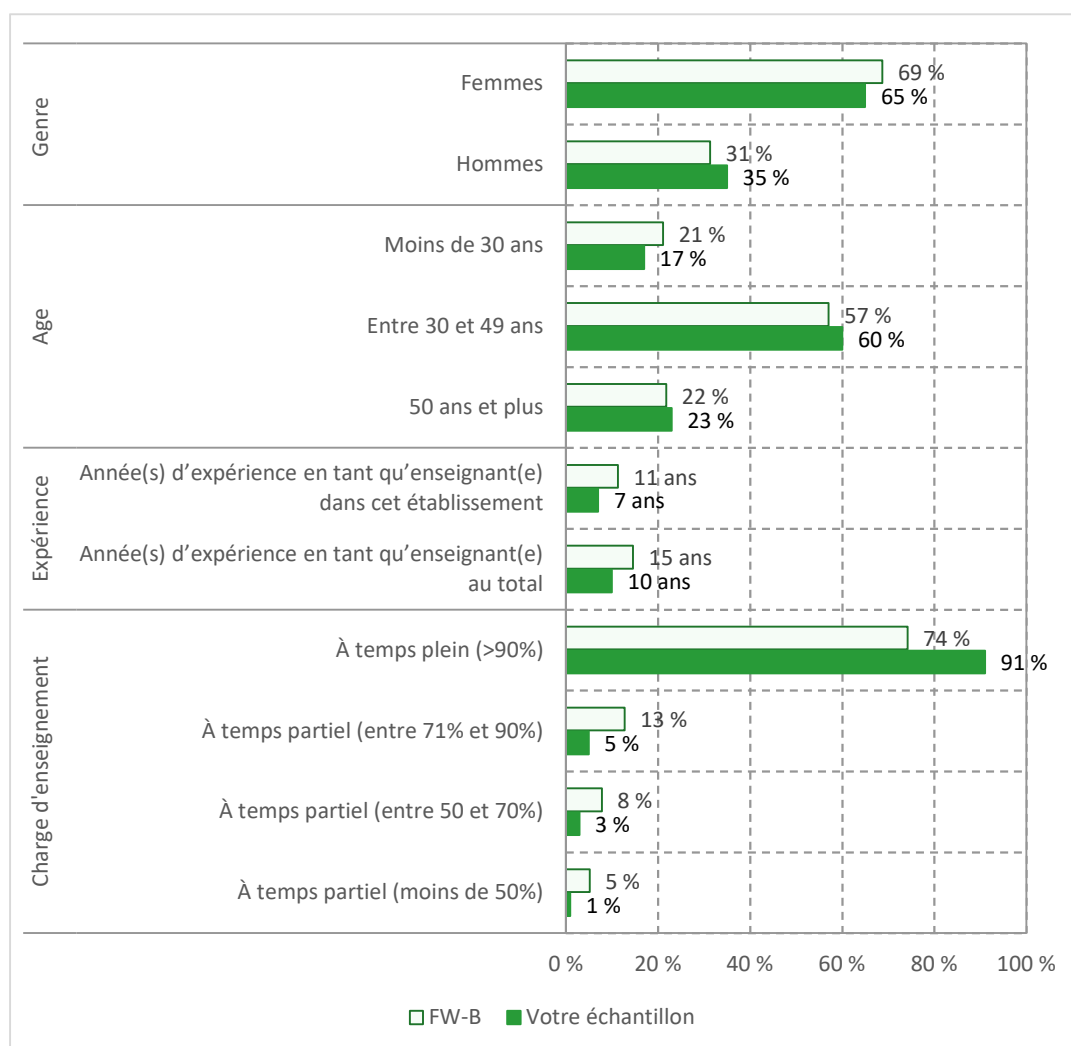


### 3.2. Caractéristiques des enseignants

Si les enseignants sont les premiers acteurs impliqués dans l'apprentissage des élèves, leurs caractéristiques démographiques varient d'une école à l'autre, que ce soit au niveau de la répartition hommes/femmes, de l'expérience professionnelle, de l'âge ou encore du temps de travail. Certaines de ces caractéristiques sont étroitement liées aux différentes thématiques qui seront présentées dans la suite de ce rapport. L'ancienneté, par exemple, influence positivement le sentiment d'auto-efficacité ainsi que le temps effectif d'enseignement au cours d'une séquence de 50 minutes.

La figure 4 présente la répartition des enseignants en fonction du sexe, de l'âge, des années d'expérience et du temps de travail. Les barres supérieures représentent les moyennes de la FW-B, alors que les barres inférieures représentent l'échantillon d'enseignants de votre établissement ayant participé à l'enquête TALIS.

Figure 4 – Répartition des enseignants du 1<sup>er</sup> degré par sexe, âge, ancienneté et temps de travail



### 3.3. Le développement professionnel des enseignants

Les nombreux défis que rencontrent les enseignants sont le reflet d'un monde qui change. L'évolution de la profession, le développement des TIC dans l'enseignement, la prise en compte des besoins spécifiques dus aux troubles de l'apprentissage, la diversité des publics et les compétences requises par la société actuelle rendent plus que jamais nécessaire un développement professionnel tout au long de la carrière.

De l'entrée en fonction à la fin de carrière, les missions que poursuit un enseignant sont aussi variées qu'exigeantes, et l'enjeu est de taille : il s'agit en effet de fournir à nos élèves un enseignement qui soit non seulement de qualité, mais également actualisé et adapté aux besoins du monde de demain.

### 3.3.1. L'accompagnement à l'entrée en fonction

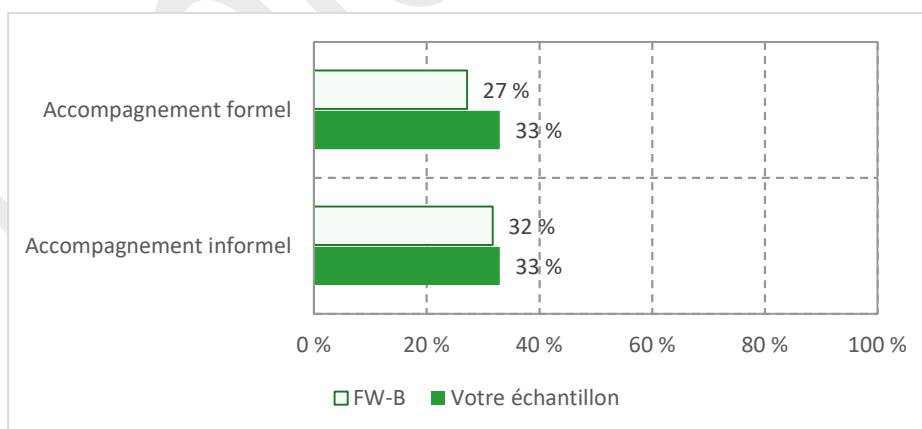
Les premiers pas d'un enseignant en début de carrière ne sont pas dénués de difficultés : statut précaire, déplacements parfois importants, charge de travail conséquente, horaires parfois morcelés entre plusieurs écoles... L'isolement est également un facteur à prendre en compte : seul dans sa classe, l'enseignant ne peut souvent compter que sur le retour de ses élèves pour prendre confiance et développer son identité professionnelle. En FW-B, nombreux sont ceux qui abandonnent le métier lors des premières années de carrière.

Comme l'a souligné la Commission européenne en 2017, il est donc nécessaire de fournir un soutien particulier aux enseignants durant les premiers stades de leur carrière, notamment via des dispositifs d'accueil et de soutien au sein des établissements, qui bénéficieront non seulement aux jeunes enseignants mais aussi aux écoles. En effet, ces dispositifs peuvent prendre la forme d'échanges entre enseignants fraîchement diplômés, riches des enseignements nouveaux dispensés dans les Hautes Écoles et les universités, et les précieux référents que constituent leurs collègues expérimentés. Ce « soutien bilatéral » peut ainsi représenter pour l'école une opportunité de développer les connaissances, le bien-être, l'efficacité et l'esprit d'innovation des équipes éducatives.

*Le point de vue des enseignants*

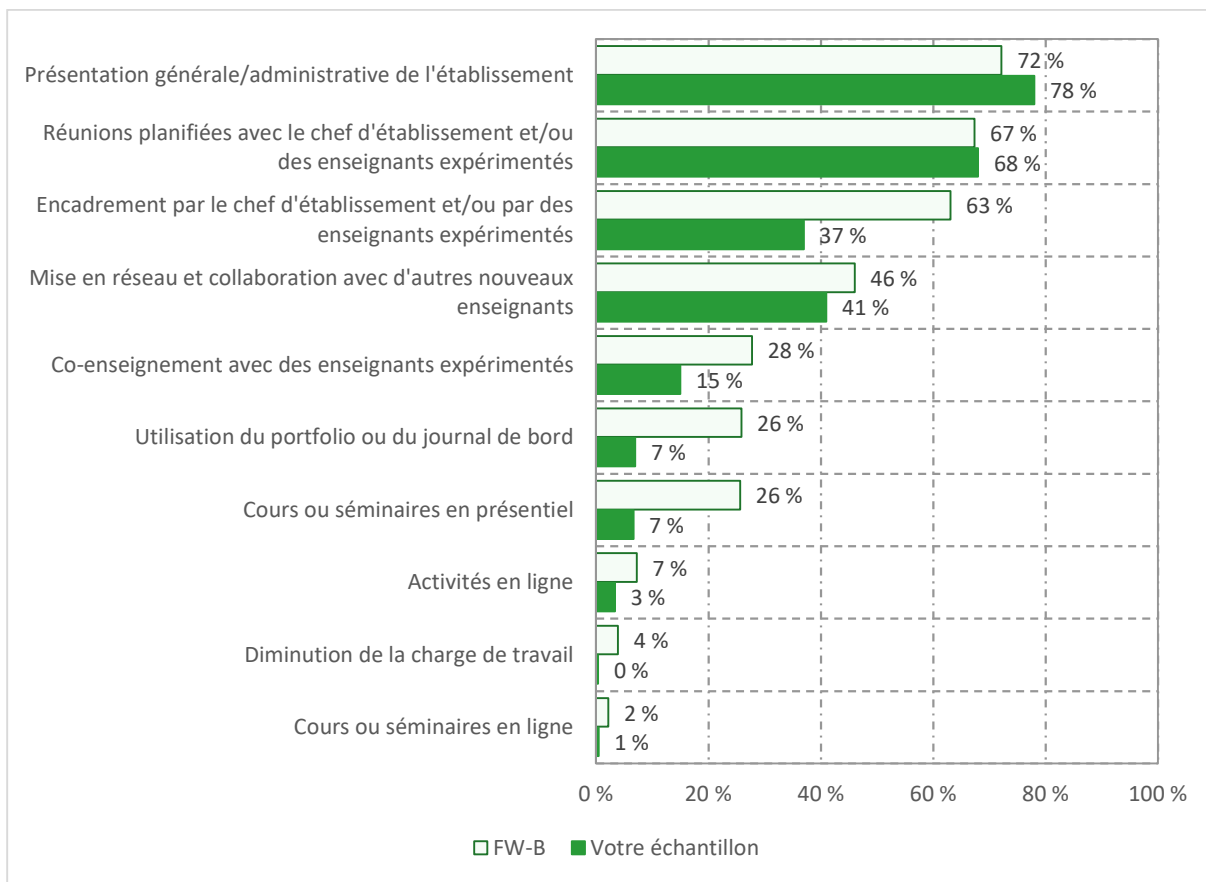
La figure 5 montre le pourcentage d'enseignants ayant déclaré avoir reçu un accompagnement (formel et/ou informel) lors de leur entrée en fonction, que ce soit pour leur premier poste ou dans l'établissement où ils travaillent actuellement.

Figure 5 – Pourcentage d'enseignants déclarant avoir bénéficié d'un accompagnement formel et/ou informel



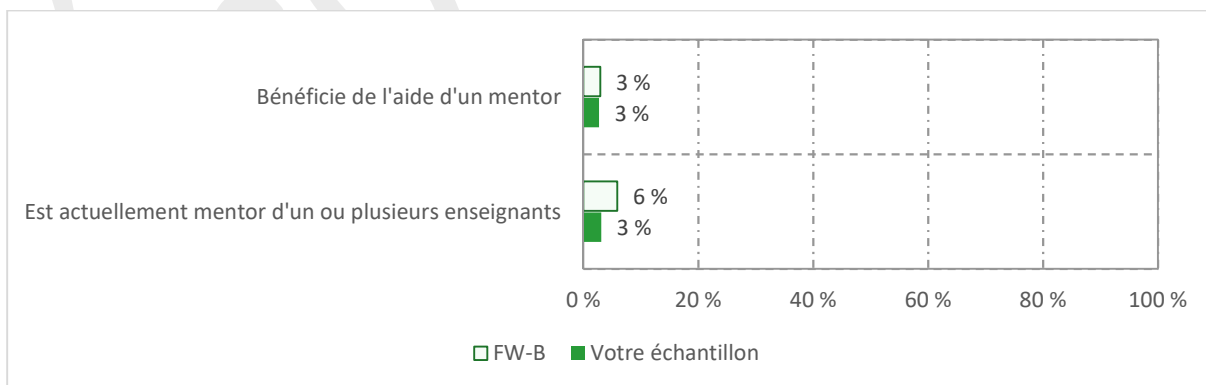
Quelle forme prend cet accompagnement lorsqu'il est organisé ? La figure 6 présente les types d'activités d'accompagnement vécues par les enseignants qui en ont bénéficié.

Figure 6 – Pourcentage d’enseignants qui déclarent les activités suivantes présentes lorsqu’ils ont bénéficié d’un programme d’accompagnement à l’entrée



Le mentorat est une autre forme de soutien des jeunes enseignants. Cette pratique se révèle toutefois très peu courante en FW-B, comme le montre la figure 7.

Figure 7 – Pourcentage d’enseignants qui déclarent bénéficier du mentorat ou pratiquer le mentorat

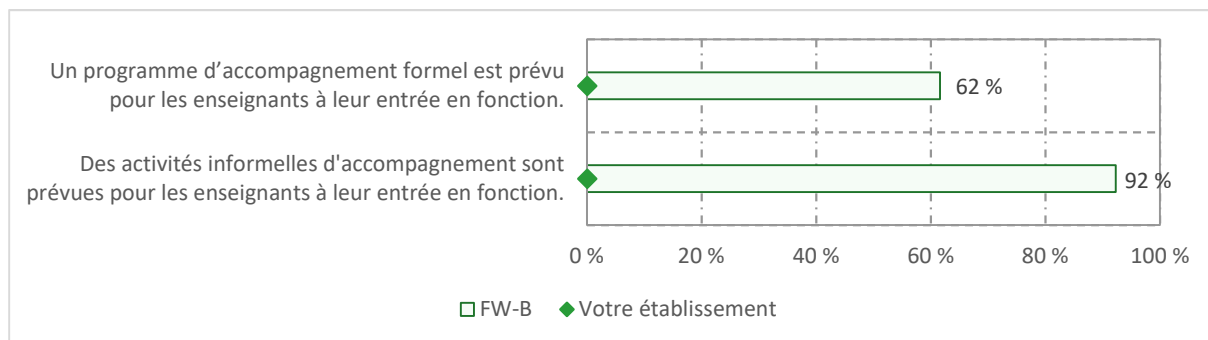


### Le point de vue des chefs d’établissement

Par rapport aux enseignants, les chefs d’établissement se montrent en moyenne plus optimistes par rapport aux mesures d’encadrement lors de l’entrée en fonction des nouveaux enseignants. Les réponses des uns et des autres pourraient dès lors paraître contradictoires. Ce n’est pas nécessairement le cas. En effet, chefs d’établissement et enseignants fournissent des informations

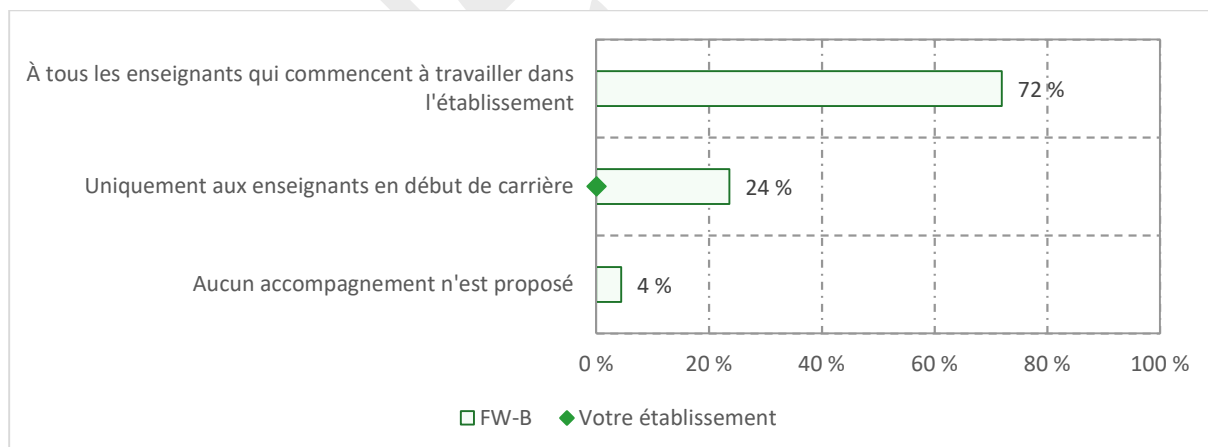
différentes : les chefs d'établissement se réfèrent à la situation actuelle dans leur établissement ; les enseignants, eux, font référence au moment de leur entrée en fonction, qui peut remonter à plusieurs années. On peut dès lors estimer que la situation évolue et que l'accompagnement à l'entrée est de plus en plus fréquent dans les établissements. Par ailleurs, il est aussi possible que cet accompagnement soit proposé et non imposé, expliquant aussi l'écart entre les réponses des chefs d'établissement et des enseignants.

Figure 8 – Accompagnement formel et informel à l'entrée en fonction, selon les déclarations des chefs d'établissement



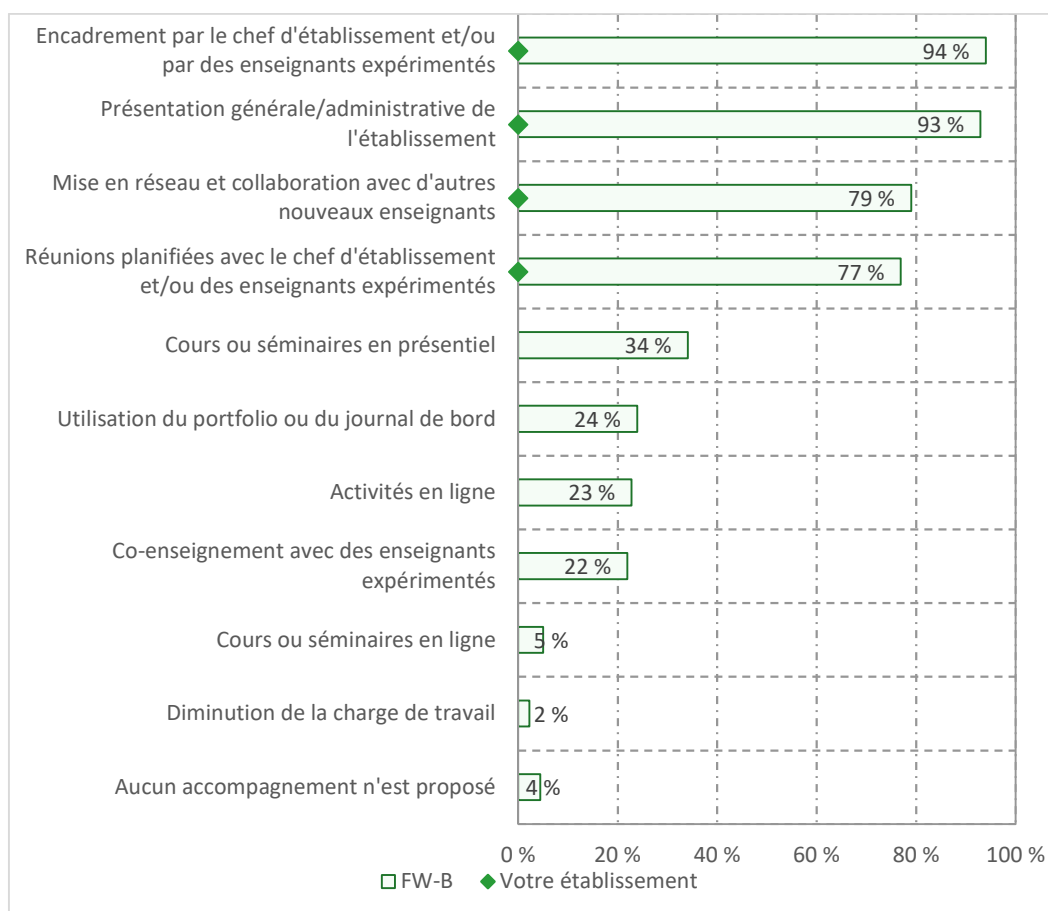
Les mesures d'accompagnement peuvent s'adresser aux seuls enseignants débutants, ou à tout enseignant qui entre en fonction dans une école. La figure 9 montre la fréquence de ces alternatives en FW-B.

Figure 9 – Profil des enseignants à qui s'adresse l'accompagnement, selon les déclarations des chefs d'établissement



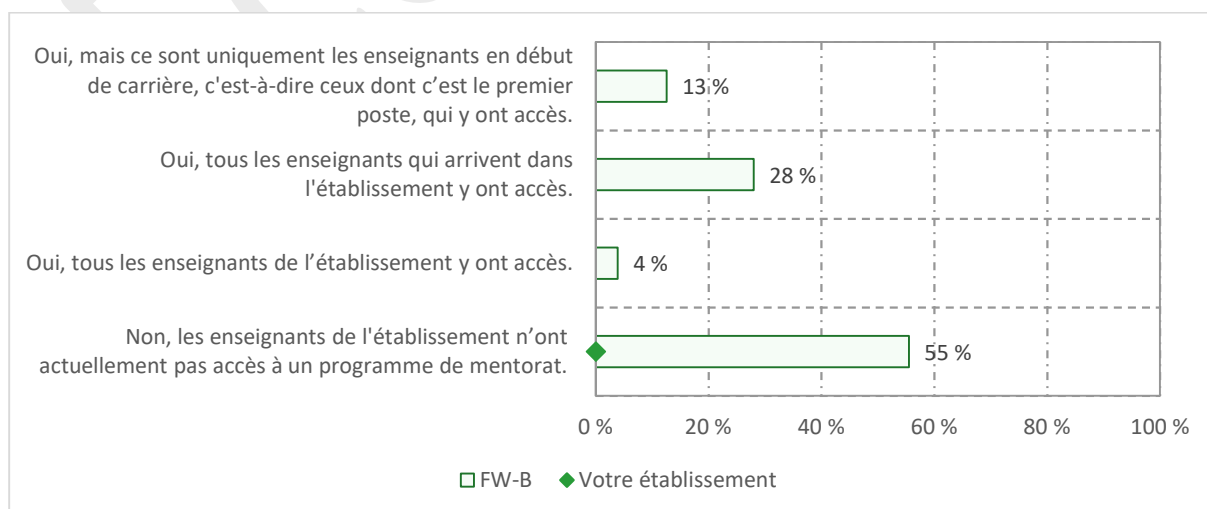
Les différents types d'activités de soutien mentionnés par les chefs d'établissement sont présentés dans la figure 10.

Figure 10 – Pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent que les activités suivantes sont présentes dans le programme d'accompagnement



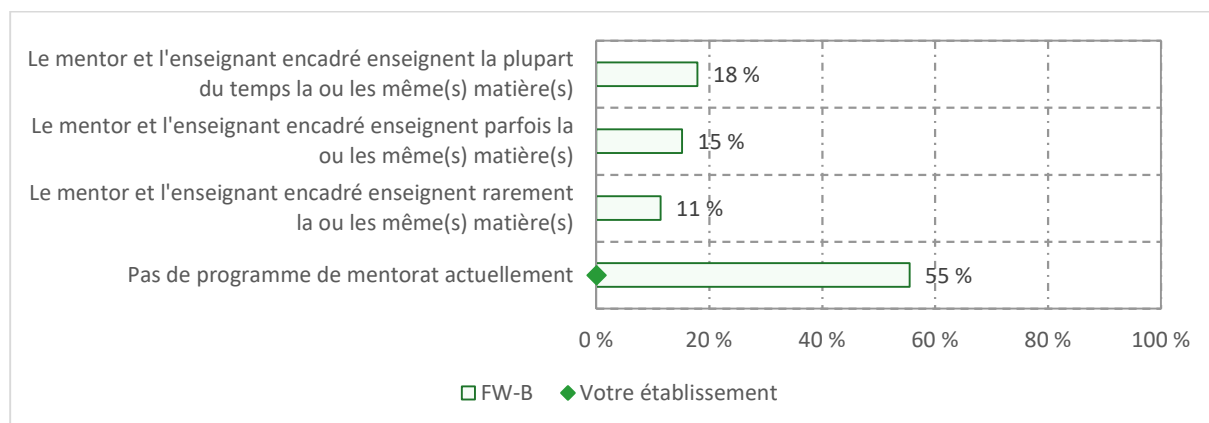
Le mentorat peut concerner les enseignants novices, les enseignants entrant en fonction dans l'établissement ou chaque membre de l'équipe pédagogique. La figure 11 montre la répartition entre ces différentes pratiques de mentorat, selon les chefs d'établissement.

Figure 11 – Profil des enseignants à qui s'adresse le mentorat, selon les déclarations des chefs d'établissement



Dans le cadre d'un dispositif de mentorat, l'enseignant mentor et l'enseignant encadré peuvent enseigner la même discipline, mais ce n'est pas nécessairement le cas, comme le montre la figure 12.

Figure 12 – Discipline(s) enseignée(s) par le mentor et l'enseignant encadré, selon les déclarations des chefs d'établissement



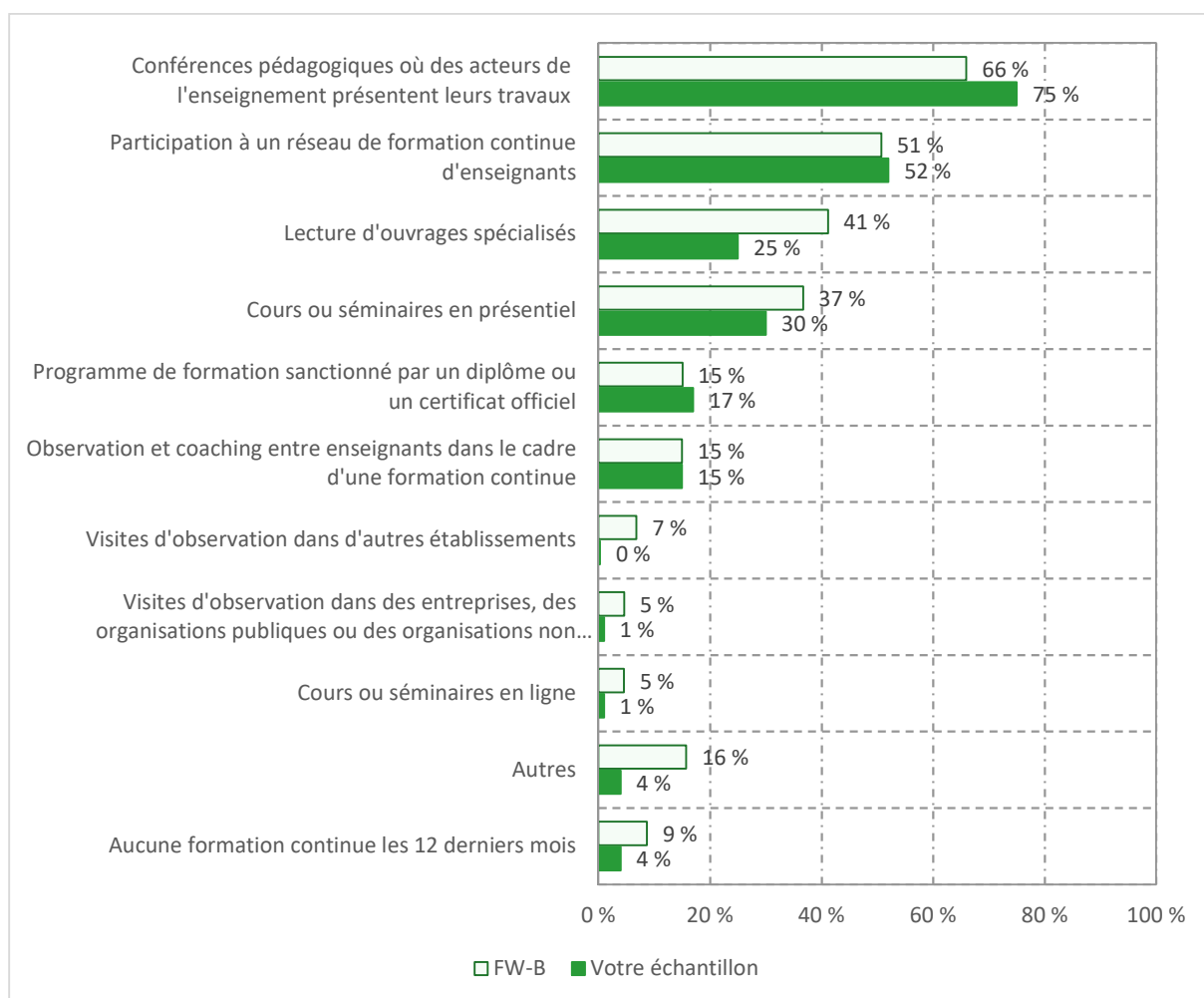
### 3.3.2. La formation continue

La formation continue constitue un élément majeur du développement professionnel des enseignants. L'élargissement et l'approfondissement de leurs compétences et de leur expertise sont primordiaux pour atteindre ou maintenir un enseignement de qualité, en constante évolution. La formation continue est d'ailleurs obligatoire en FW-B. Il importe donc qu'elle réponde aux attentes et aux besoins des enseignants, et qu'elle leur procure des connaissances et des outils qui pourront avoir un impact sur leurs pratiques pédagogiques.

Dans TALIS, la formation continue est envisagée de manière large ; on englobe sous cette appellation des activités diverses, formelles et moins formelles, telles que le fait d'assister à des conférences pédagogiques, la participation à un réseau de formation d'enseignants ou encore la lecture d'ouvrages spécialisés.

La figure 13 présente le pourcentage d'enseignants ayant participé à différents types d'activités lors de l'année écoulée.

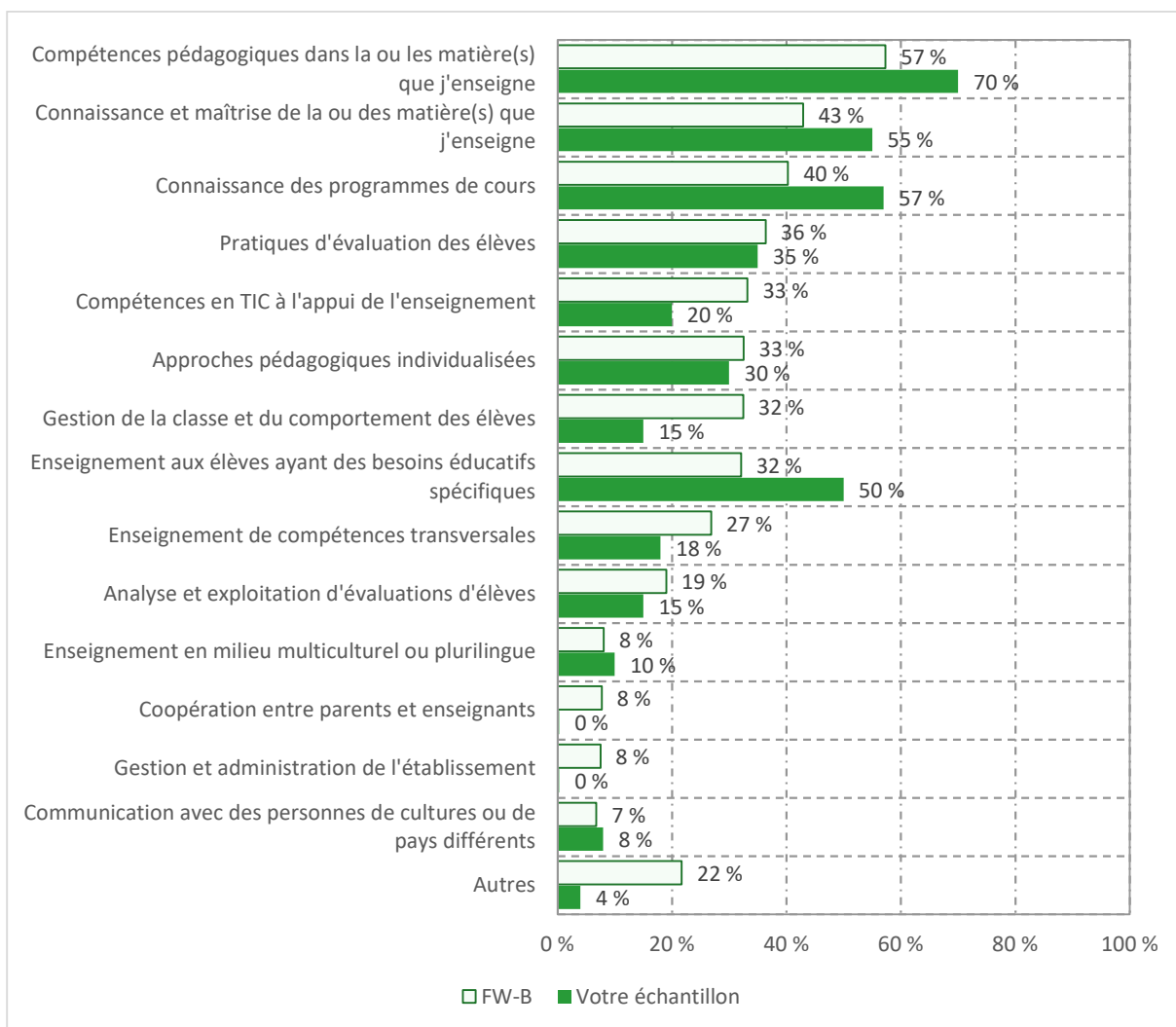
Figure 13 – Pourcentage d'enseignants qui déclarent avoir participé, au cours des 12 derniers mois, aux types d'activités de formation continue décrites



Au-delà des formes prises par les activités de formation, TALIS a questionné les enseignants sur le contenu de celles-ci. La figure 14 montre qu'en FW-B, les enseignants se forment surtout dans la ou les matière(s) enseignée(s).

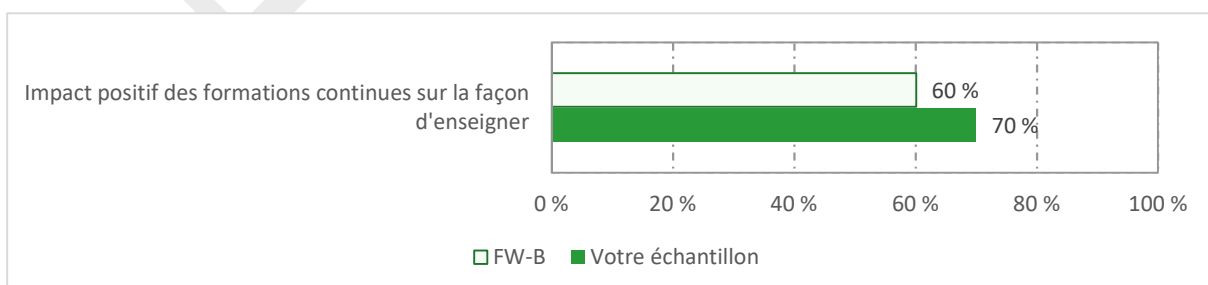


Figure 14 – Pourcentage d’enseignants qui déclarent que les éléments décrits faisaient partie du contenu des activités de formation suivies au cours des 12 derniers mois



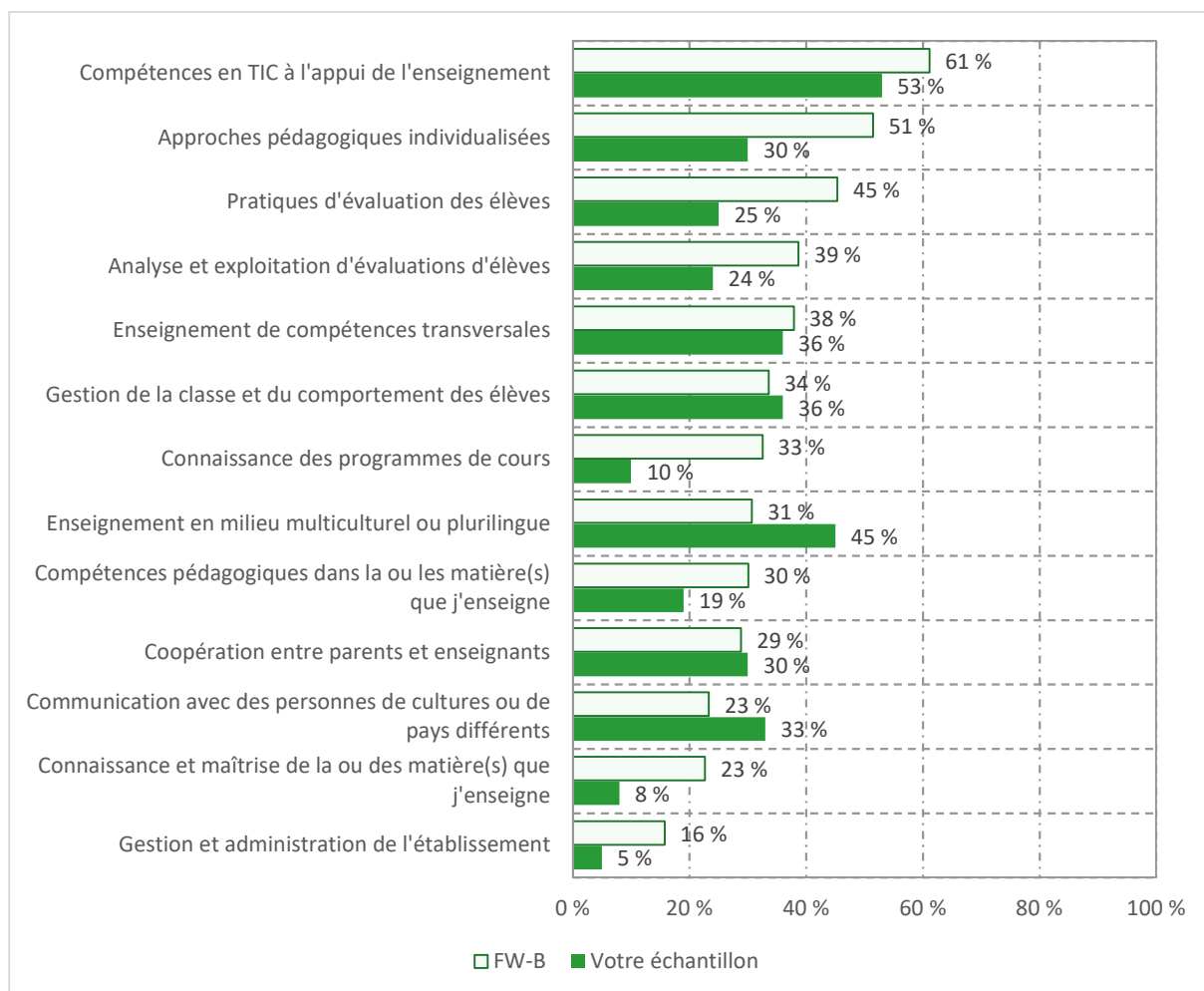
Sont exposées dans la figure 15 les proportions d’enseignants estimant qu’au moins une des formations suivies a eu un impact positif sur leur pratique professionnelle.

Figure 15 – Pourcentage d’enseignants qui déclarent qu’au moins une des formations suivies au cours des 12 derniers mois a eu un impact sur leur manière d’enseigner



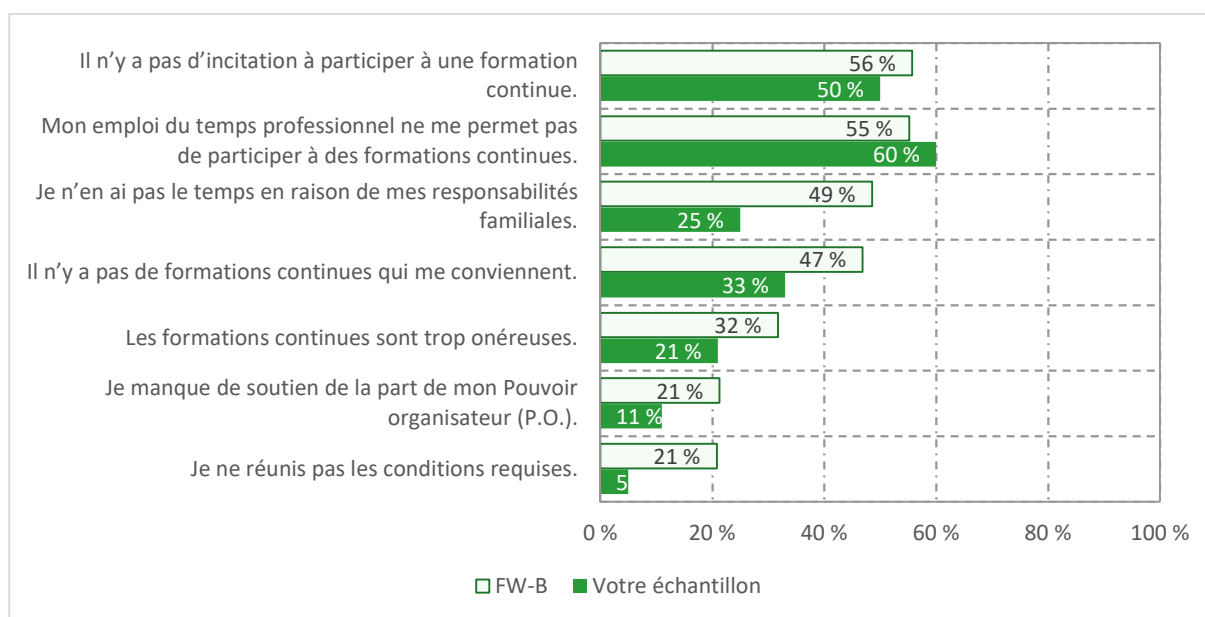
L’enquête TALIS a aussi demandé aux enseignants quels étaient leurs besoins en termes de formation continue. Les différentes réponses, ainsi que leurs fréquences, en pourcentage, sont présentées dans la figure 16.

Figure 16 – Pourcentage d'enseignants exprimant un besoin moyen ou élevé de formation continue dans les thématiques décrites



Malgré l'importance de la formation continue, il existe certains freins pouvant entraver le développement professionnel des enseignants. Ces éléments sont repris dans la figure 17, ainsi que les pourcentages d'enseignants déclarant les considérer comme des obstacles à la formation continue.

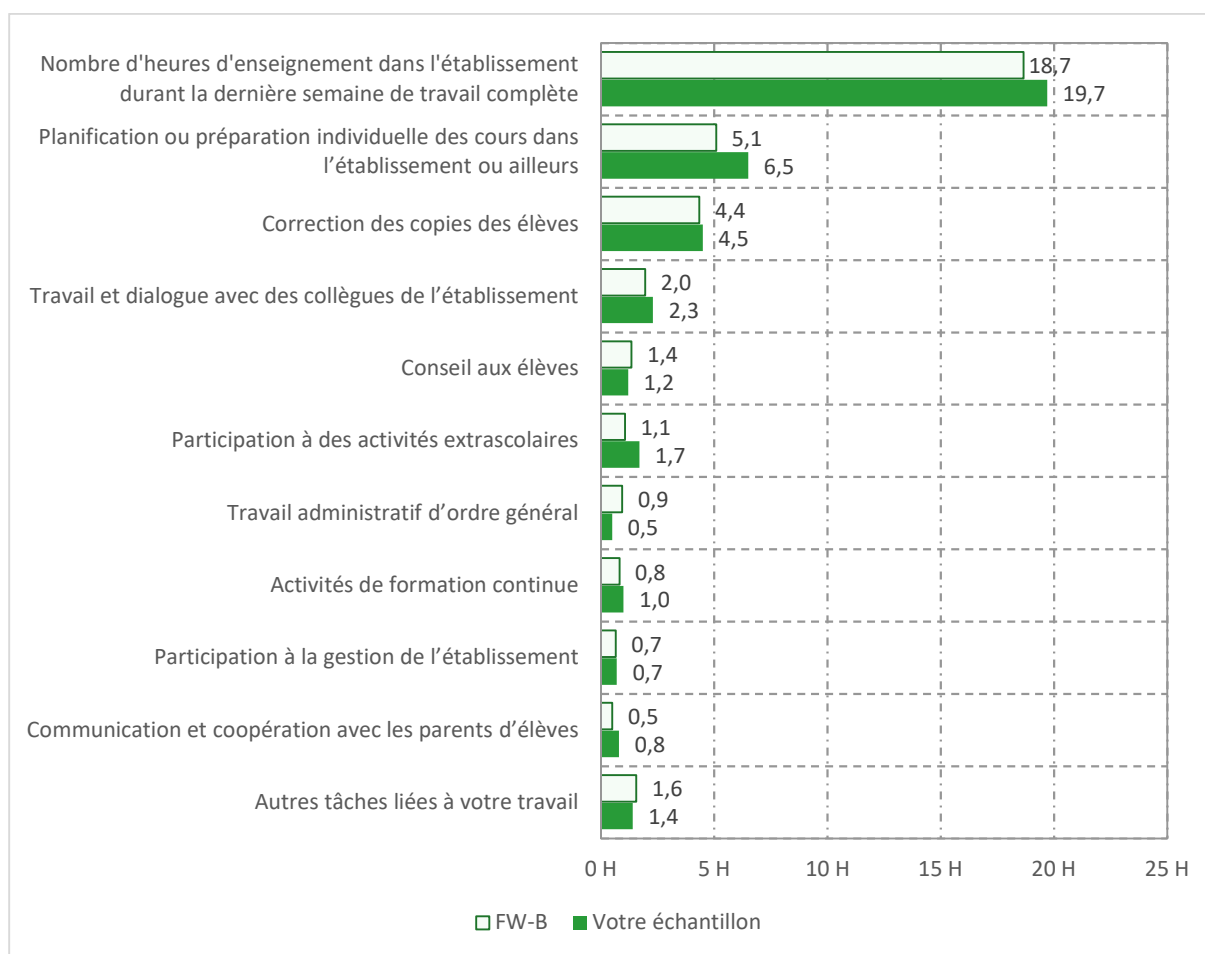
Figure 17 – Pourcentage d'enseignants qui déclarent que les éléments décrits peuvent les empêcher de participer à des formations continues



### 3.4. L'emploi du temps des enseignants

Le temps de travail d'un enseignant ne se limite pas, loin s'en faut, au temps passé en classe avec les élèves. En FW-B, environ la moitié du temps de travail est consacré à d'autres tâches qu'à l'enseignement proprement dit. La figure 18 présente les réponses apportées par les enseignants en référence à la semaine précédant leur participation à l'enquête TALIS. D'une semaine à l'autre, les tâches effectuées par les enseignants peuvent varier : tantôt une activité extra-scolaire est organisée, une autre semaine ont lieu les conseils de classe ou encore les rencontres avec les parents... C'est donc en tenant compte de cette variabilité que vous devez interpréter les données de votre établissement en comparaison des moyennes affichées pour la FW-B.

Figure 18 – Temps consacré (en heures) aux différentes tâches liées au métier, la semaine précédant l'enquête TALIS, selon les déclarations des enseignants



### 3.5. L'enseignement

Les pratiques d'un enseignant, fluctuantes, sont le produit de plusieurs composantes et notamment la dimension personnelle, la dimension de la classe et enfin l'environnement direct, c'est-à-dire l'établissement. Afin de prendre en compte ces diverses composantes, TALIS n'a pas interrogé les enseignants de manière générale, mais bien en leur demandant de se référer à une de leurs classes tirée au sort.

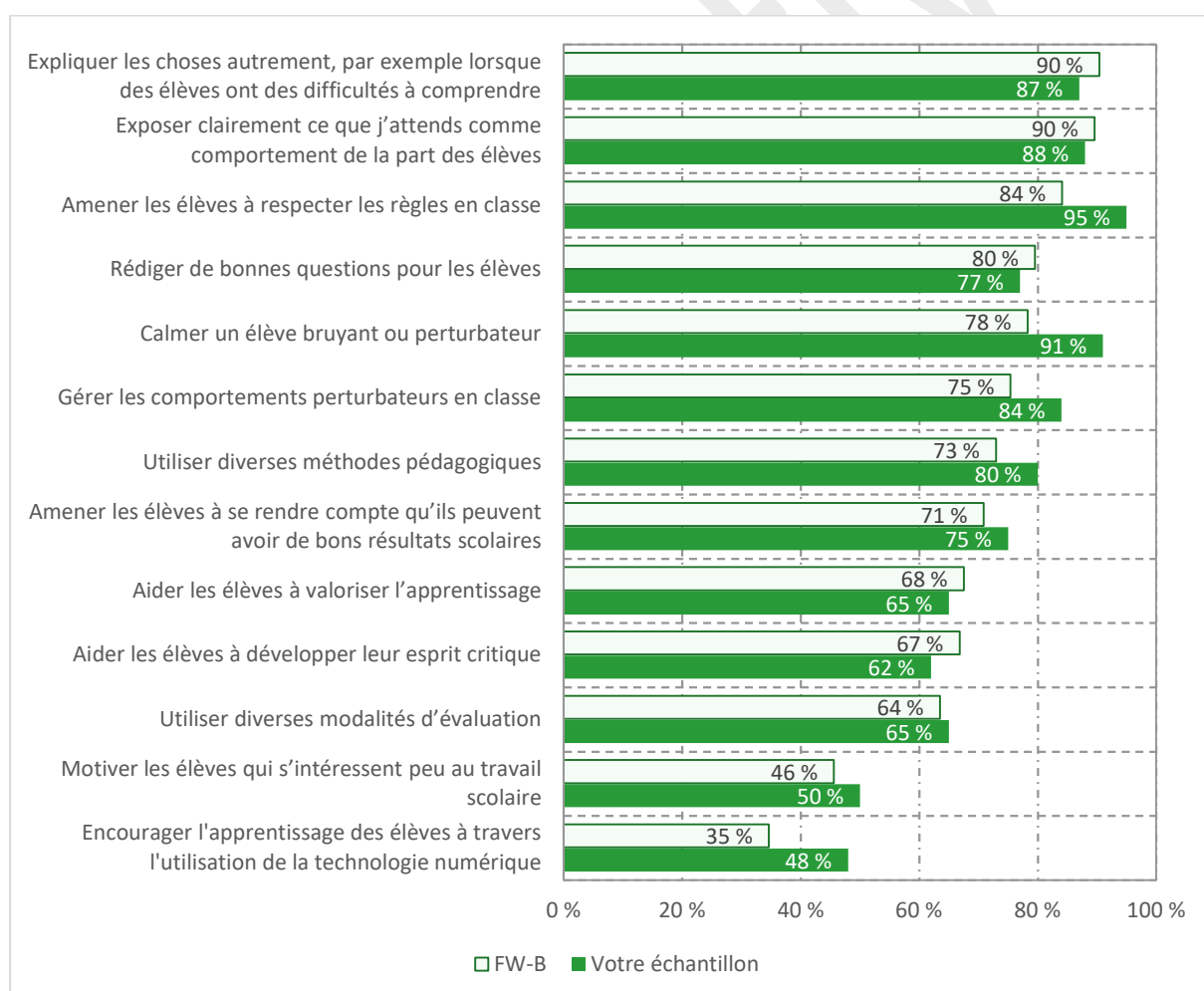
Dans cette partie, seront décrits le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants, l'organisation du temps de travail en classe, la gestion de la classe, les pratiques pédagogiques et les pratiques d'évaluation.

### 3.5.1. Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants est constitué par la confiance qu'ils ont en leurs compétences pédagogiques, c'est-à-dire l'estimation de leur propre capacité à influencer la motivation et les performances de leurs élèves. Cette caractéristique essentielle de l'enseignant est liée à ses pratiques et à la qualité de son enseignement. TALIS s'est donc penché sur le sentiment d'efficacité des enseignants en matière d'enseignement (capacité à utiliser différentes pratiques d'enseignement, diverses stratégies d'évaluation et d'explications) mais aussi sur le sentiment d'efficacité à gérer la diversité culturelle des classes.

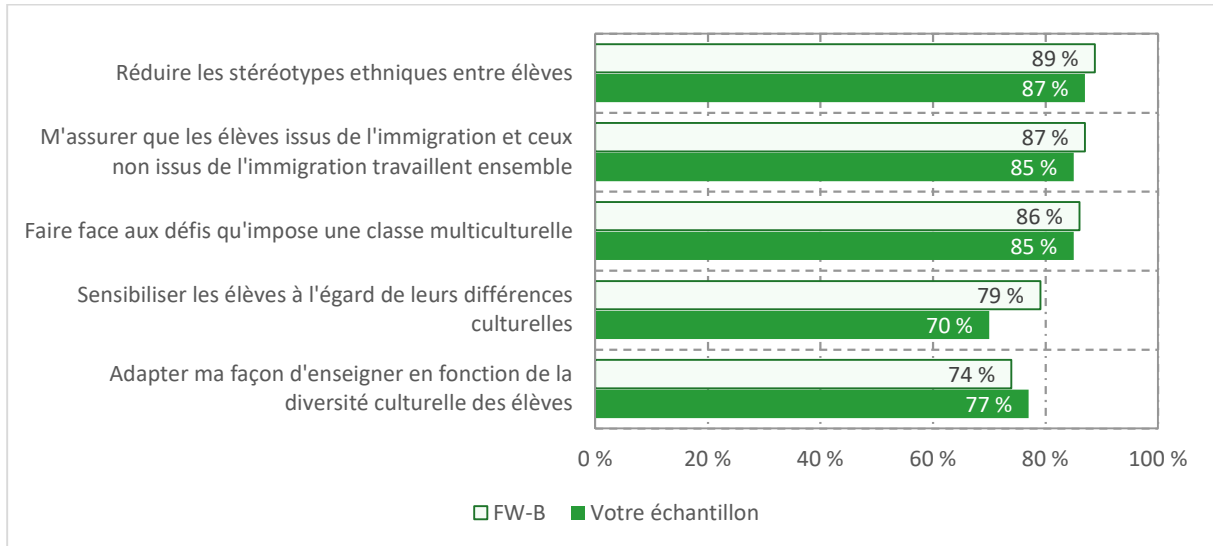
Les pourcentages d'enseignants s'estimant à l'aise pour mettre en place différentes pratiques pédagogiques sont repris dans la figure 19.

Figure 19 – Pourcentage d'enseignants qui estiment pouvoir assez bien ou très bien agir de la sorte (mesure du sentiment d'efficacité à enseigner)



La figure 20 présente les pourcentages d'enseignants s'estimant capables de gérer, via diverses pratiques, la diversité culturelle des élèves.

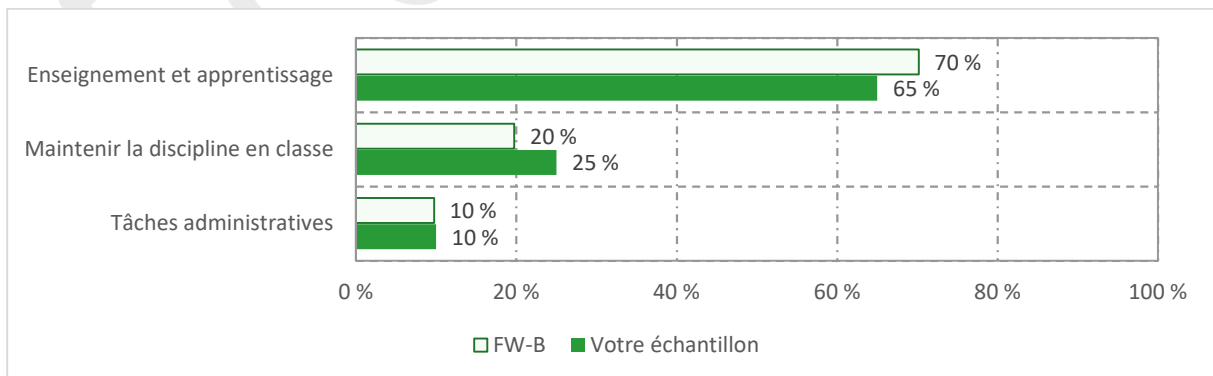
Figure 20 – Pourcentage d'enseignants qui estiment pouvoir assez bien ou très bien agir de la sorte (mesure du sentiment d'efficacité à gérer la diversité culturelle des élèves)



### 3.5.2. La gestion de la classe

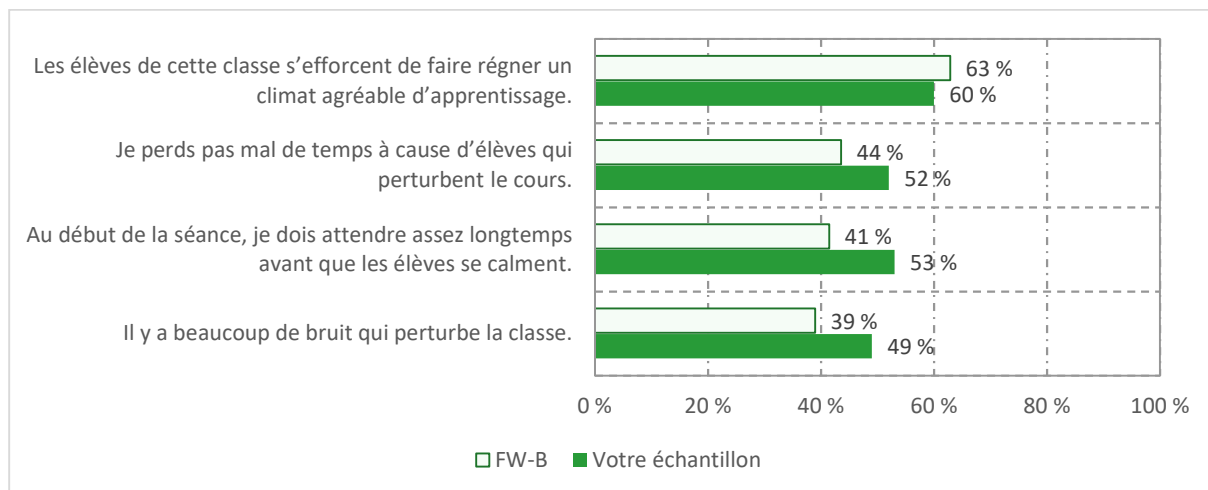
Le temps d'enseignement conditionne les opportunités d'apprentissage des élèves. Cependant, il serait illusoire de penser que les heures passées en classe avec les élèves sont entièrement dévolues à l'enseignement et à l'apprentissage. Dans la pratique, les tâches administratives et la gestion de la discipline peuvent empiéter sur ce temps, avec des répercussions plus ou moins grandes sur les opportunités d'apprentissage des élèves. La figure 21 montre l'utilisation du temps de classe, en moyenne en FW-B et parmi votre échantillon d'enseignants participants.

Figure 21 – Utilisation du temps de classe, selon les déclarations des enseignants



On le voit, la gestion de la classe occupe une part importante des pratiques des enseignants. La figure 22 présente les pourcentages des enseignants se reconnaissant dans les différentes problématiques de gestion de classe.

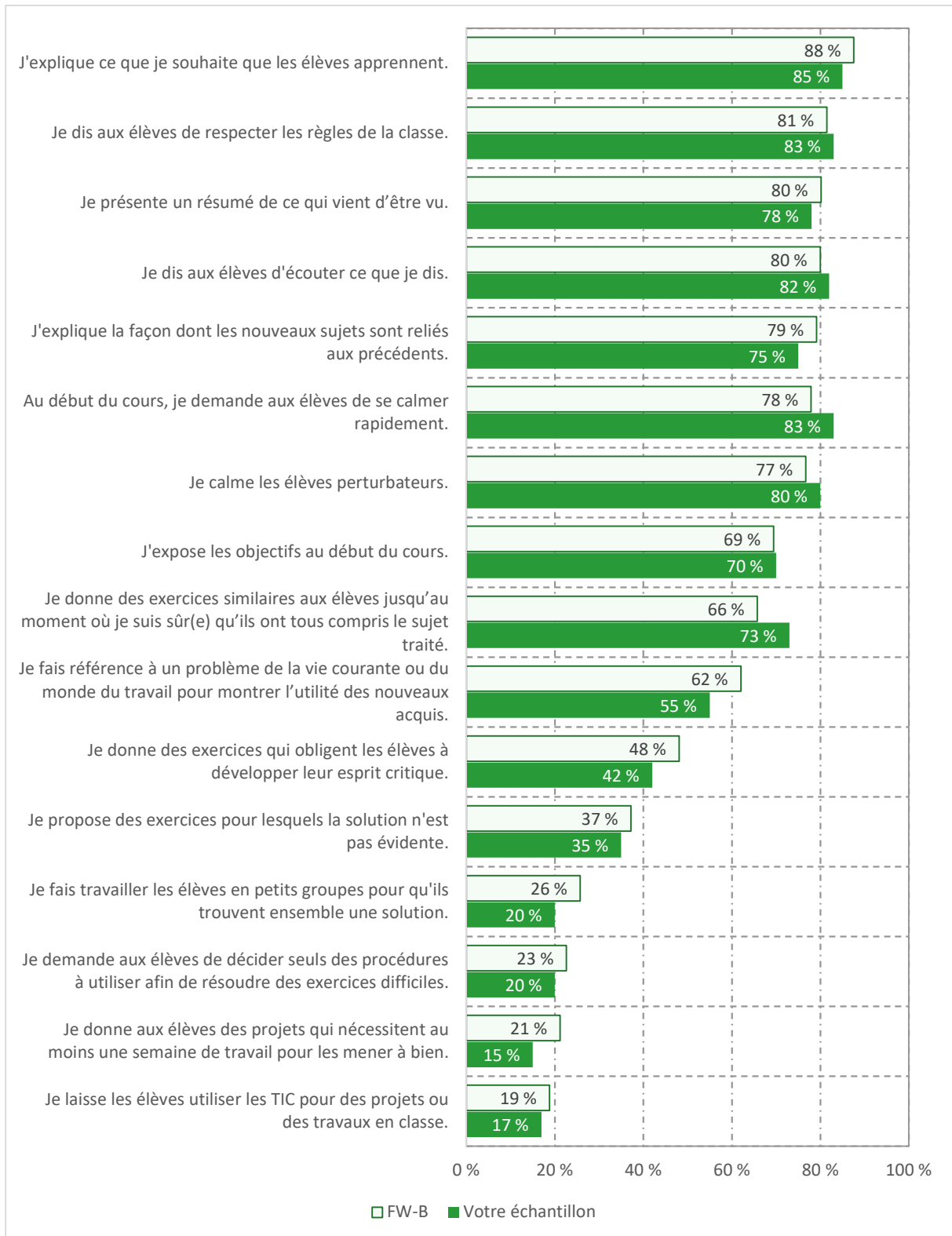
Figure 22 – Pourcentage d'enseignants en accord avec les situations décrites et relatives à la gestion de la classe



### 3.5.3. Les pratiques pédagogiques

Les pratiques pédagogiques sont évidemment liées à l'efficacité de l'apprentissage des élèves : un enseignement de qualité participe à la motivation des élèves et à l'amélioration de leurs performances. Clarté de l'instruction, activation cognitive des élèves, gestion structurée de la classe ou encore activités de dépassement sont autant de pratiques pédagogiques qui, lorsqu'elles sont combinées, contribuent à un enseignement de qualité. Dans la figure 23, on peut observer les pourcentages d'enseignants déclarant mettre en place souvent, voire très souvent, les pratiques pédagogiques suivantes.

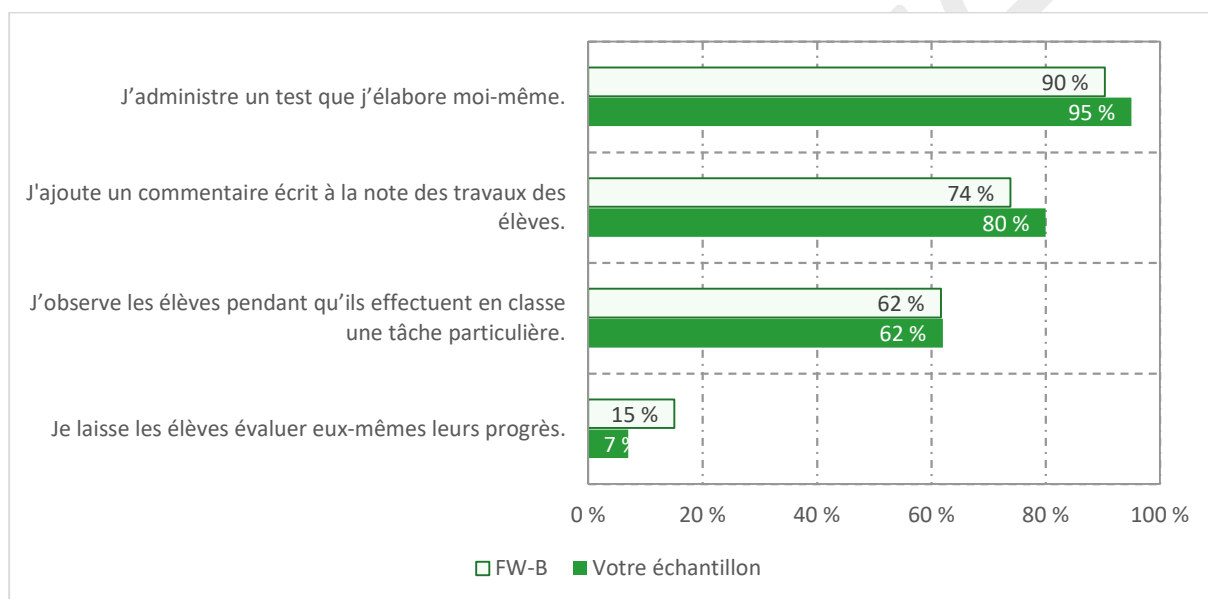
Figure 23 – Pourcentage d’enseignants déclarant mettre en place souvent ou très souvent les pratiques pédagogiques décrites





Enfin, les pratiques d'évaluation font elles aussi partie intégrante du processus d'enseignement-apprentissage. Elles servent bien sûr à apprécier les acquis des élèves, mais permettent encore à ceux-ci de situer leurs apprentissages et de connaître leurs forces et leurs faiblesses. La figure 24, dans laquelle sont repris les pourcentages d'enseignants déclarant mettre en place souvent, ou très souvent, les différentes pratiques d'évaluation, montre qu'en FW-B, la plupart des enseignants administrent à leurs élèves un test conçu par leurs soins en guise d'évaluation, et accompagnent souvent leur correction d'un commentaire écrit. D'autres formes d'évaluation, comme l'auto-évaluation par les élèves, sont également pratiquées, mais peu fréquemment.

Figure 24 – Pourcentage d'enseignants déclarant mettre en place souvent ou très souvent les pratiques d'évaluation des apprentissages décrites



### 3.6. L'environnement de travail

Si les heures passées en classe constituent la face la plus visible du travail des enseignants, ces derniers font plus largement partie intégrante de la vie de l'école et sont influencés par les caractéristiques de l'environnement de travail au sein de l'établissement.

L'environnement de travail sera décrit dans cette partie à travers ces thématiques : l'ouverture à l'innovation et aux pratiques multiculturelles, les relations avec les élèves, la satisfaction professionnelle, la perception de la valorisation du métier d'enseignant et le point de vue des enseignants en termes de priorités budgétaires.

Les pratiques innovantes sont perçues de manière variée par les enseignants. Une ouverture à l'innovation constitue pourtant une condition indispensable à la nécessaire évolution du système éducatif. En effet, la société actuelle est en constante évolution et nécessite d'innover et de s'adapter sur le plan pédagogique, pour, notamment, former les élèves aux nouvelles compétences (créativité, pensée critique...) qu'exige le 21<sup>e</sup> siècle.

Au vu de l'augmentation de la diversité culturelle dans les établissements, la gestion de la diversité culturelle s'impose afin de lutter contre les préjugés et de considérer l'interculturalité comme une plus-value au sein des classes et de l'école.

Par ailleurs, un climat d'établissement positif exerce une influence sur les apprentissages et sur le bien-être des élèves et des enseignants dans l'établissement, que ce soit au niveau de la classe ou au niveau de l'établissement dans sa globalité. De plus, une relation positive entre enseignants et étudiants peut prémunir contre le stress et l'épuisement professionnel.

La satisfaction professionnelle et la valorisation perçue du métier sont également des indicateurs liés au bien-être des enseignants, et constituent des facteurs déterminants pour recruter des enseignants de qualité et les retenir dans la profession. Lorsqu'on sait que l'insatisfaction à l'égard du travail se répercute négativement sur les enseignants, les étudiants et l'école dans son ensemble, les facteurs liés au bien-être des enseignants, et plus largement à la « culture » de l'établissement, apparaissent comme essentiels à la compréhension de la vie dans l'école.

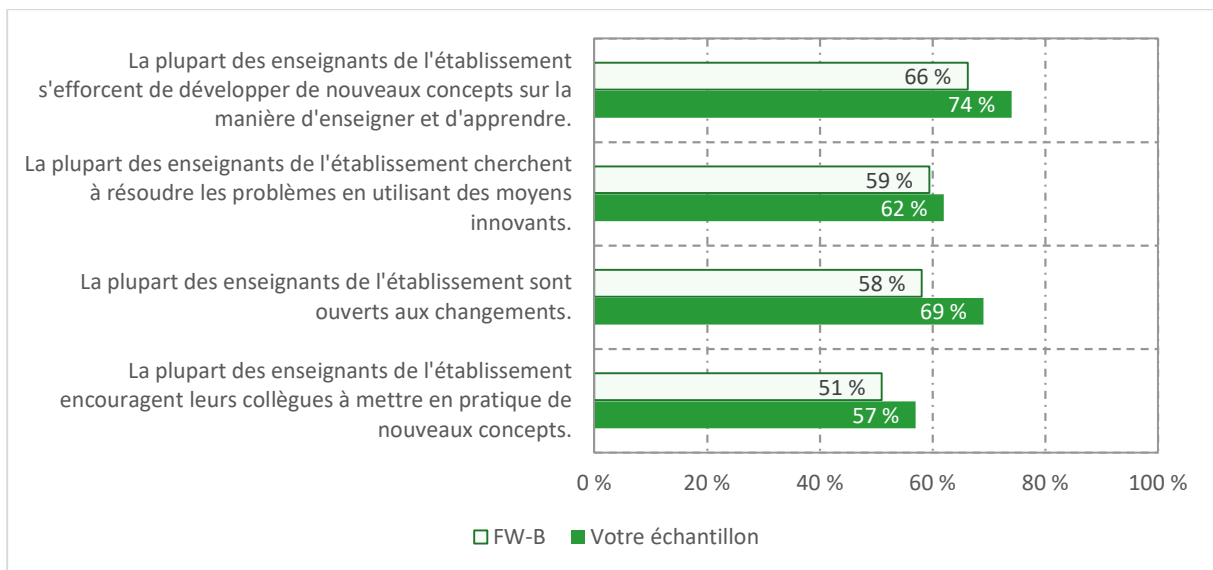
Enfin, TALIS a aussi demandé aux enseignants de définir les domaines d'intervention qu'ils estiment prioritaires en matière de dépenses. Cet indicateur est révélateur des problèmes de ressources auxquels les enseignants sont quotidiennement confrontés et susceptibles d'affecter leur travail quotidien et/ou de réduire leur bien-être.

### **3.6.1. L'ouverture à l'innovation**

Les enseignants participant à TALIS n'ont pas été questionnés sur leur ouverture personnelle à l'innovation pédagogique mais bien sur leur perception de celle-ci parmi le corps enseignant de l'établissement. On peut observer, dans la figure 25, qu'en moyenne en FW-B, les enseignants décrivent le corps enseignant de leur établissement modérément ouvert à l'innovation pédagogique. Celle-ci serait d'ailleurs très moyennement soutenue par les collègues.

### Le point de vue des enseignants

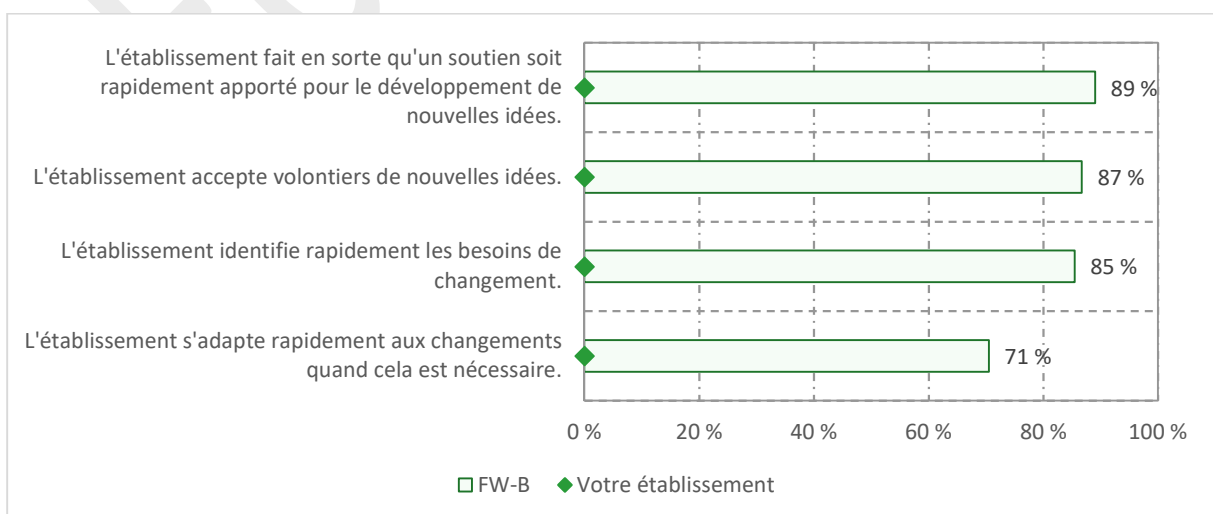
Figure 25 – Pourcentage d'enseignants en accord avec les propositions relatives à l'ouverture à l'innovation des enseignants de l'établissement



### Le point de vue des chefs d'établissement

La figure 26 présente les pourcentages d'acquiescement des chefs d'établissement au sujet de l'ouverture à l'innovation dans leur établissement. La comparaison des figures 25 et 26 tend à montrer que les chefs d'établissement font état d'une plus grande ouverture au changement dans leur établissement que ne le rapportent les enseignants. Cet écart de points de vue doit toutefois être un peu nuancé. En effet, alors que les enseignants se sont principalement prononcés sur l'innovation en matière d'enseignement, les chefs d'établissement ont été consultés à propos de l'esprit d'ouverture plus global de l'établissement et de ses différents acteurs.

Figure 26 – Pourcentage de chefs d'établissement en accord avec les propositions relatives à l'ouverture de l'établissement au changement et à l'innovation



### 3.6.2. Les pratiques multiculturelles

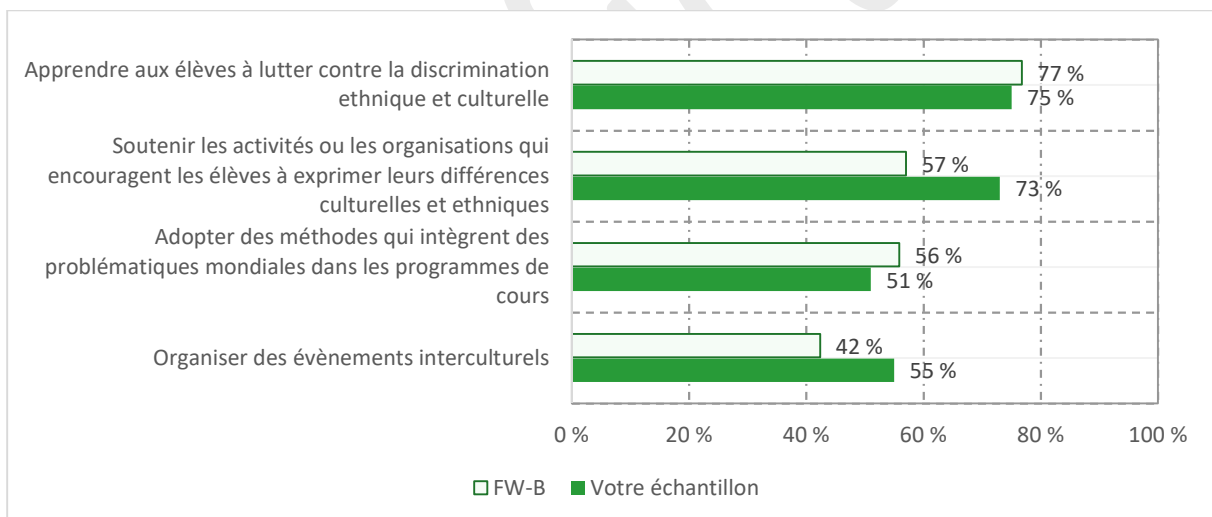
En FW-B, on peut observer une importante diversité culturelle parmi les élèves, quoique d'ampleur fortement variable selon les établissements.

Enseignants et chefs d'établissement ont estimé si une série de pratiques de gestion de la diversité culturelle étaient appliquées ou pas dans leur établissement.

#### *Le point de vue des enseignants*

Si la plupart des enseignants déclarent que la lutte contre les discriminations ethniques et culturelles fait partie des activités pédagogiques mises en place dans leur établissement, comme le montre la figure 27, d'autres pratiques pédagogiques d'éducation à la multiculturalité seraient moins courantes : c'est le cas du soutien à l'expression des différences ethniques et culturelles, de l'intégration des problématiques mondiales dans les programmes de cours et de l'organisation d'évènements interculturels.

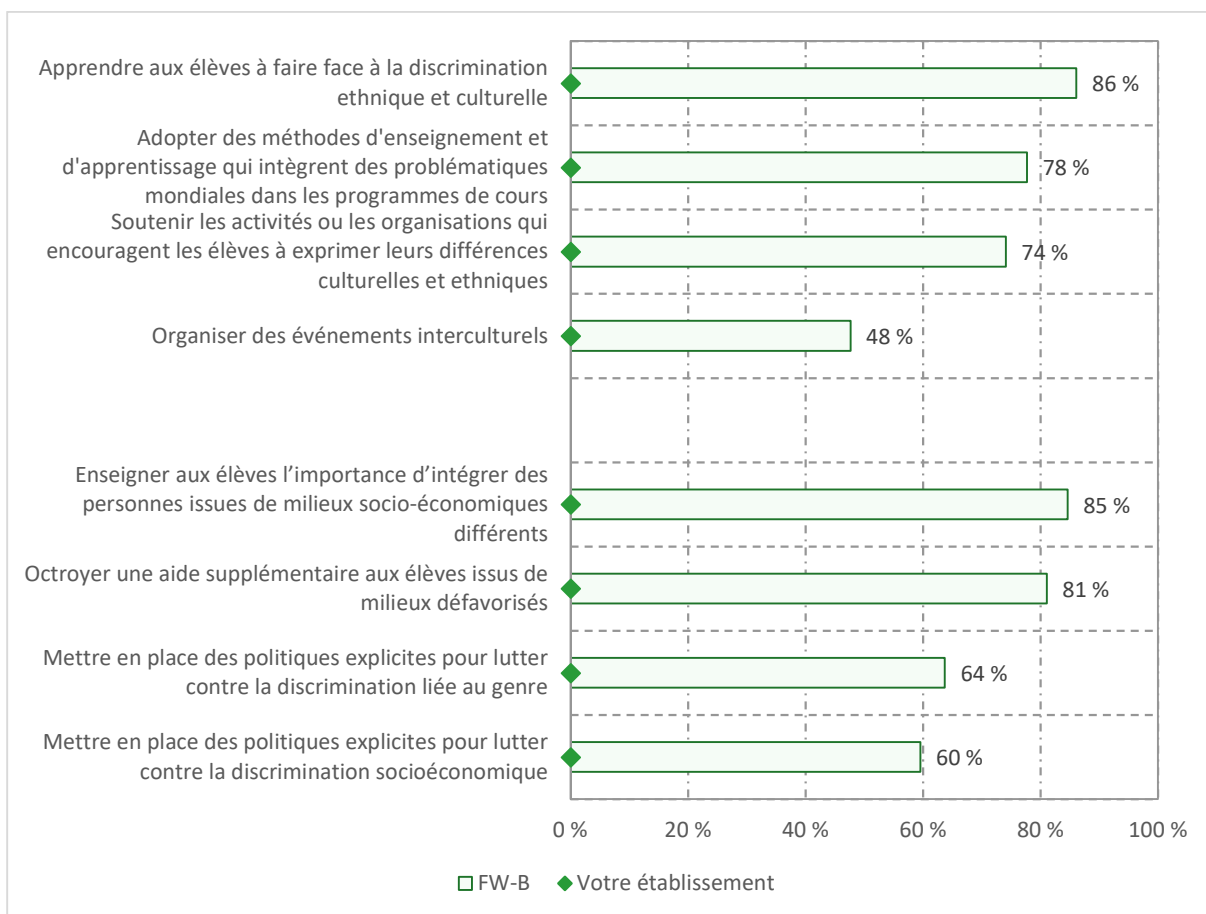
Figure 27 – Pourcentage d'enseignants qui déclarent que les pratiques multiculturelles décrites sont appliquées dans leur établissement



#### *Le point de vue des chefs d'établissement*

Le point de vue des chefs d'établissement diffère de celui des enseignants avec un avis sensiblement plus positif sur cette question comme le montrent les réponses aux cinq premiers items de la figure 28. Les chefs d'établissement ont par ailleurs été également invités à se positionner sur la mise en place de lutte contre les discriminations socioéconomiques, mais aussi de genre.

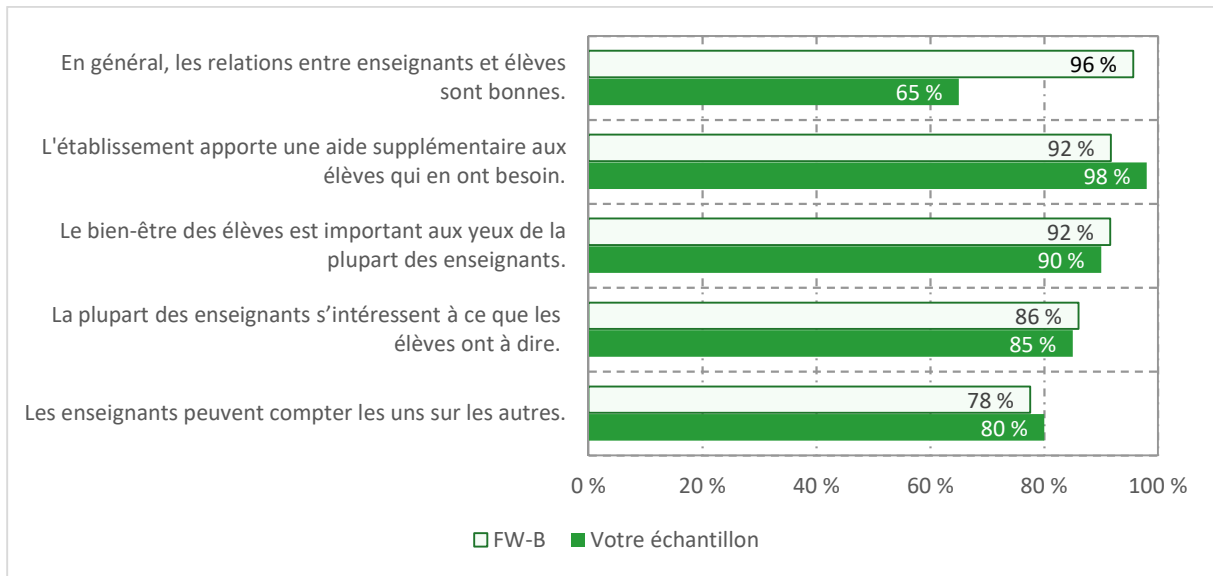
Figure 28 – Pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent que les pratiques multiculturelles et de lutte contre les discriminations décrites sont appliquées dans leur établissement



### 3.6.3. Les relations au sein de l'école

La qualité des relations au sein d'une école, que ce soit entre les élèves et les professeurs ou entre les membres de l'équipe éducative eux-mêmes, constitue une part importante du bien-être au travail. La figure 29 présente les pourcentages d'enseignants marquant leur accord avec les éléments qui caractérisent un climat positif dans l'école.

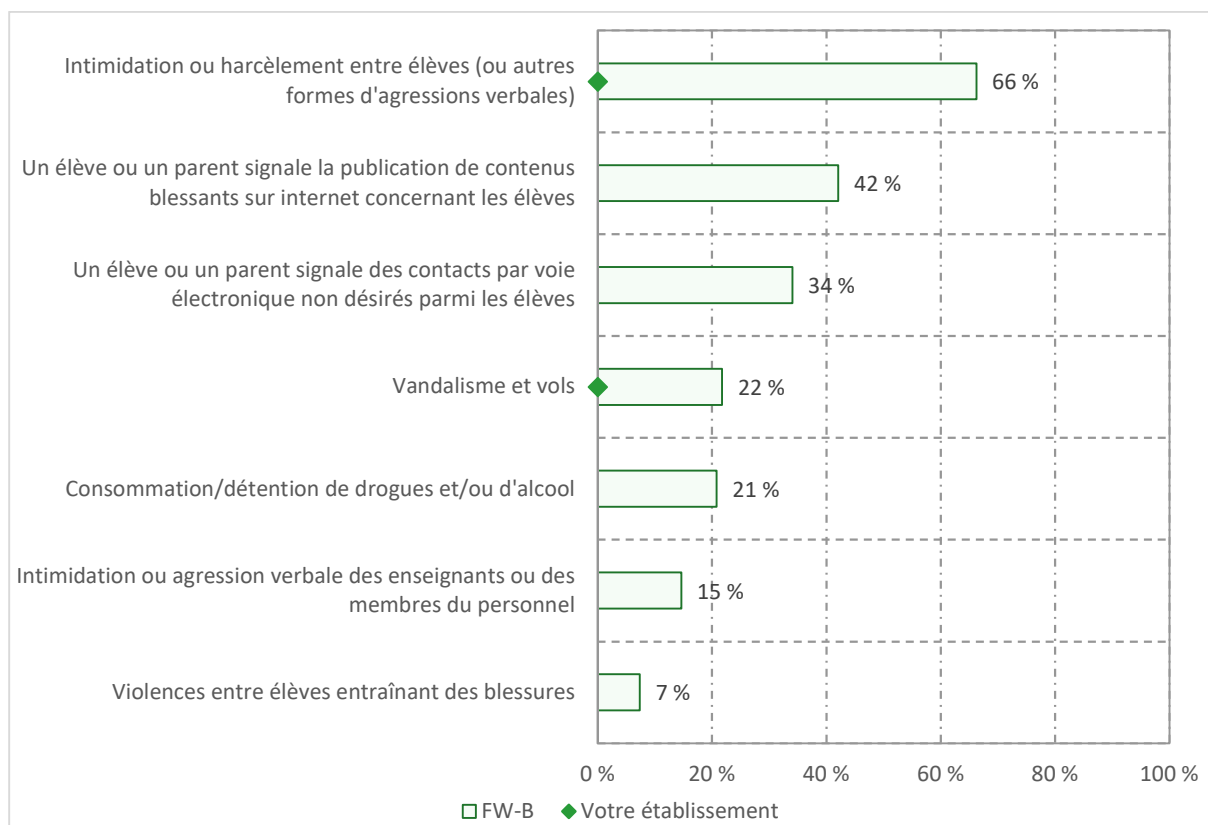
Figure 29 – Pourcentage d’enseignants en accord avec différentes affirmations à propos des relations avec les élèves et avec les collègues dans leur établissement



### 3.6.4. La violence à l'école

L'observation de comportements violents est également un indicateur important du climat scolaire. Les chefs d'établissement ont rapporté la fréquence à laquelle survenaient une série de faits violents impliquant des élèves ou des membres de l'équipe éducative. Dans la figure 30, est présenté le pourcentage de chefs d'établissement déclarant divers incidents survenant de manière hebdomadaire ou quotidienne.

Figure 30 – Pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent que les incidents décrits s'observent chaque semaine ou plus dans l'établissement



### 3.6.5. La satisfaction professionnelle des enseignants

Comme le montrent les figures 31a et 31b, les enseignants de la FW-B se déclarent satisfaits de leur choix de profession, les items dits « favorables » affichant des pourcentages d'adhésion bien plus importants que les items « défavorables ».

Afin de respecter la confidentialité maximale des réponses des enseignants sur cette dimension, les moyennes de l'établissement ne sont pas communiquées item par item et la figure 31a ne présente que les moyennes de la FW-B. La satisfaction professionnelle moyenne des enseignants de l'établissement peut être comparée à la moyenne de la FW-B sur l'échelle globale de la figure 31b.

Figure 31a – Pourcentage d’enseignants de la FW-B en accord avec les affirmations relatives à leur satisfaction professionnelle

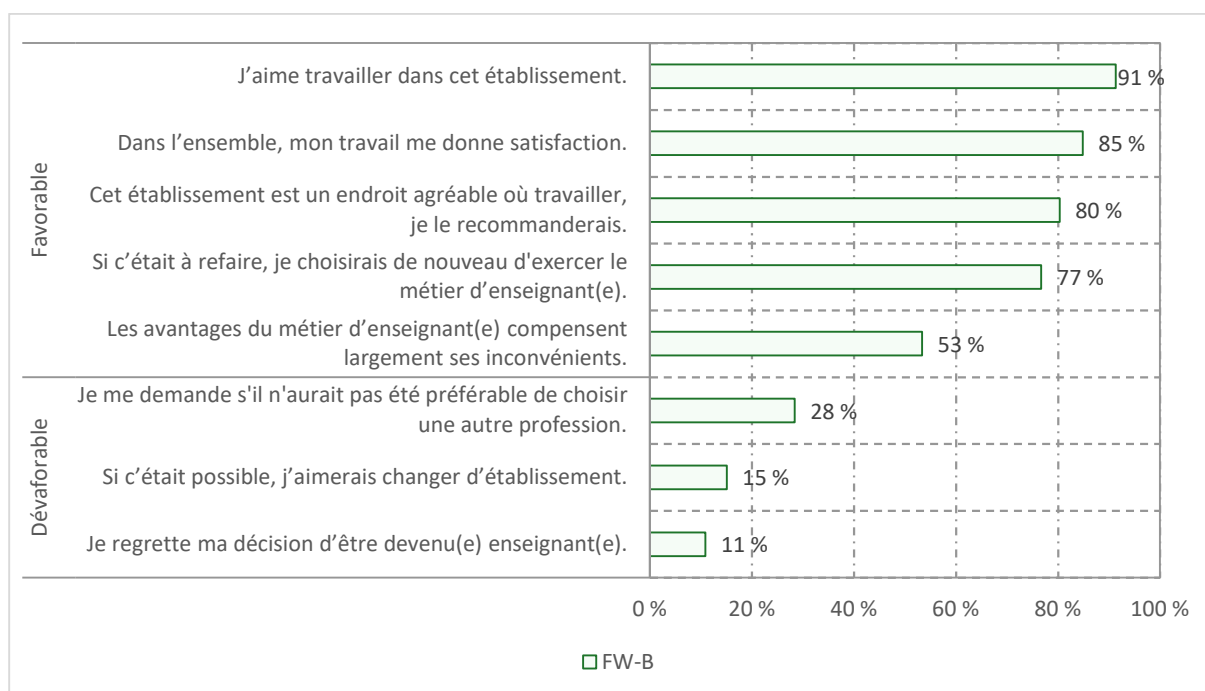
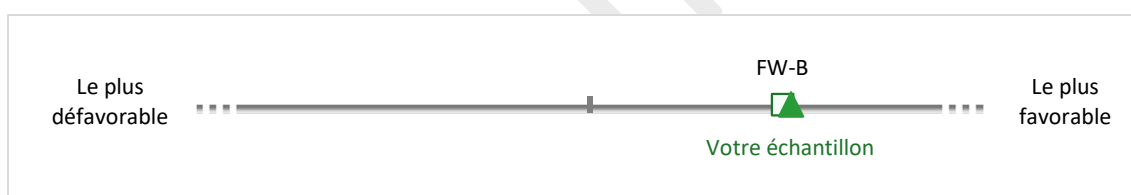


Figure 31b – Indice de satisfaction professionnelle des enseignants



### 3.6.6. La perception de la valorisation du métier d’enseignant

Dans leur grande majorité, les enseignants de la FW-B estiment leur métier peu valorisé par les décideurs politiques et par les médias, comme le montre la figure 32a. Pourtant, selon un sondage réalisé en 2018 par l’IWEPS (Institut Wallon de l’Évaluation, de la Prospective et de la Statistique), une très large majorité des citoyens (90%) accordent un degré élevé de confiance aux enseignants. Ce déficit d’image mérite une grande attention car il affecte le bien-être général mais aussi le recrutement d’enseignants dans une situation où la pénurie est déjà bien établie.



Figure 32a – Pourcentage d’enseignants de la FW-B en accord avec les affirmations relatives à la valorisation du métier d’enseignant

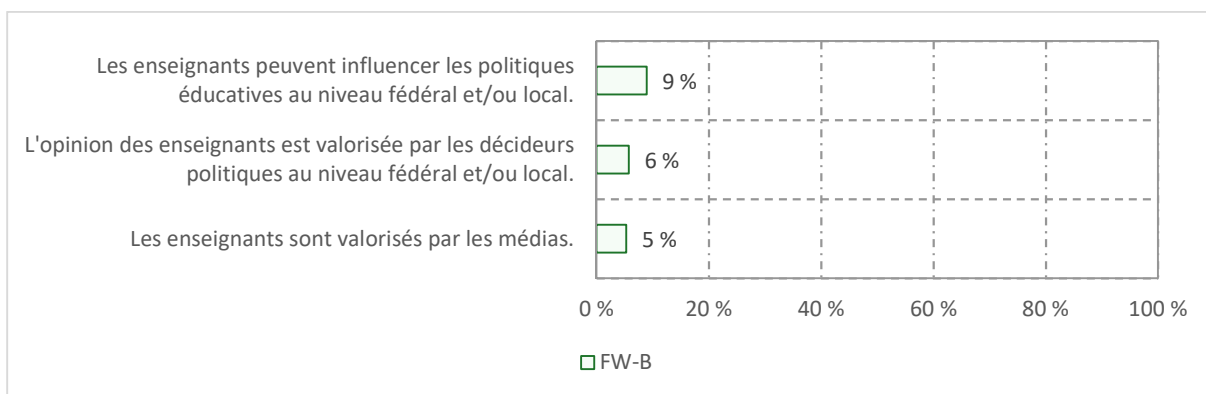
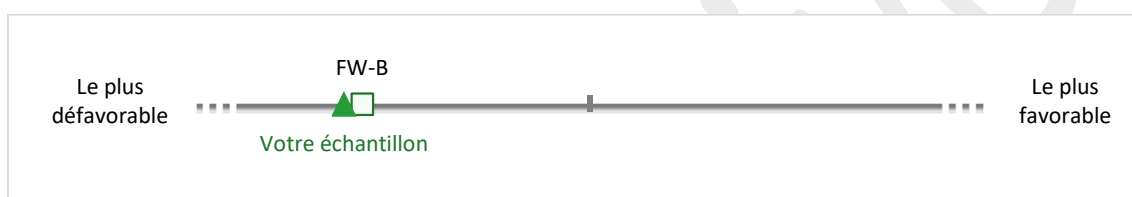


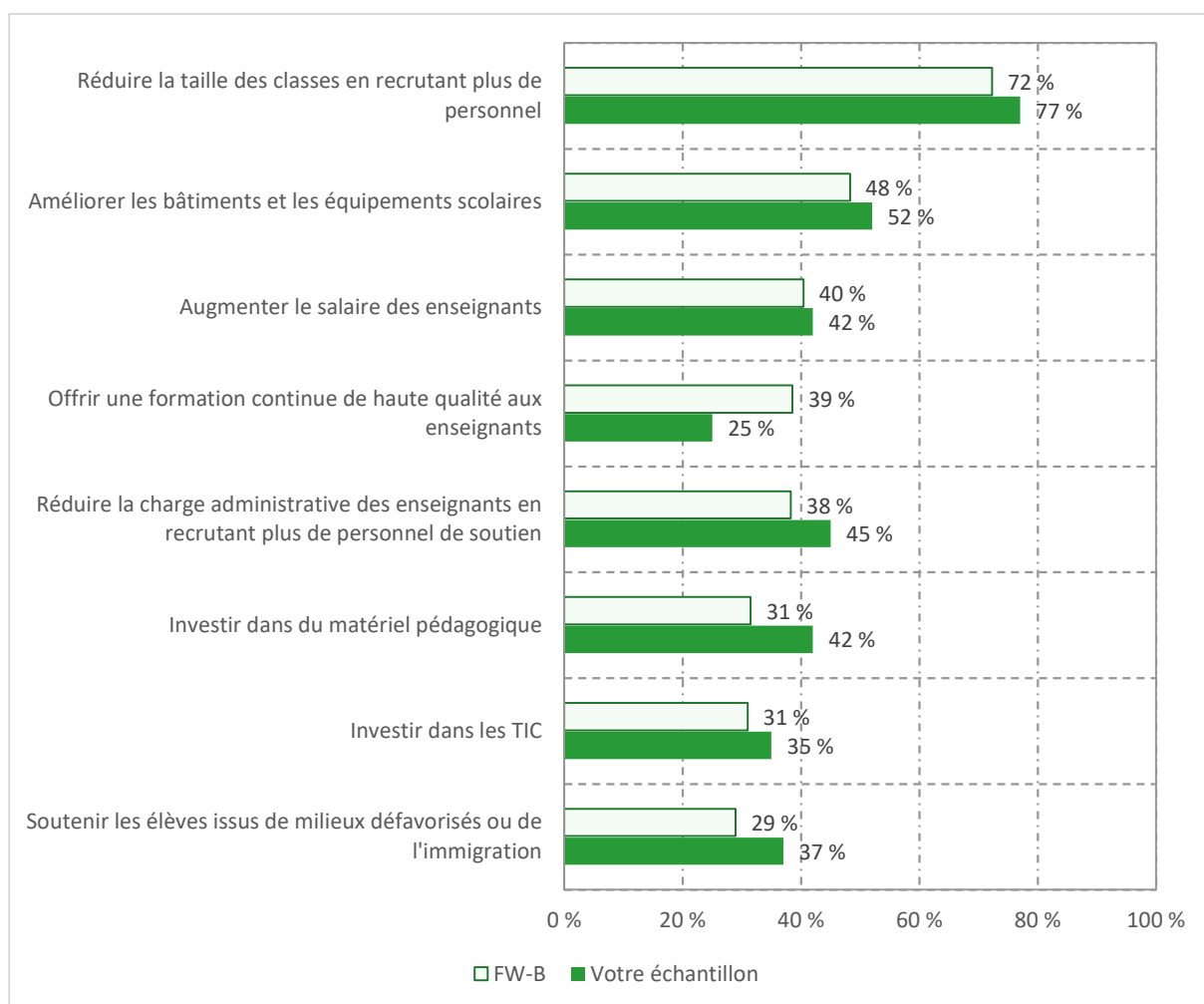
Figure 32b – Indice de valorisation professionnelle



### 3.6.7. Les priorités en matière budgétaire : vision des enseignants

Enfin, le dernier indicateur de ce rapport concerne la vision des enseignants en termes de priorités budgétaires. Il s’agit d’un moyen indirect d’identifier les principaux problèmes de ressources qui altèrent leur environnement de travail. Il était demandé aux enseignants d’évaluer l’importance (peu important, important ou très important) d’une série de priorités budgétaires, si le budget alloué à l’ensemble de l’enseignement du 1<sup>er</sup> degré augmentait de 5%. C’est la réduction de la taille des classes qui est jugée de haute importance par le plus grand pourcentage d’enseignants de la FW-B, comme le montre la figure 33, mais d’autres mesures budgétaires sont également majoritairement plébiscitées, comme l’amélioration des bâtiments et des infrastructures scolaires ou encore l’augmentation du salaire des enseignants.

Figure 33 – Domaines d'intervention et de dépenses de haute importance, selon les déclarations des enseignants



#### 4. TALIS : ET APRÈS ?

À l'issue de ce rapport, nous tenons à nouveau à vous remercier pour votre précieuse collaboration. Pour sa première édition en Fédération Wallonie-Bruxelles, TALIS 2018 a été un succès, et les taux élevés de participation, tant chez les enseignants que pour les chefs d'établissement, sont particulièrement éloquents : il était nécessaire qu'une enquête se penche enfin sur leur vision du métier, leurs conditions de travail et leurs pratiques pédagogiques.

En FW-B, 2135 enseignants et 119 chefs d'établissement ont consacré du temps et de l'attention à cette vaste enquête. Grâce à leur participation, et à celle de milliers d'autres à travers le monde (environ 260 000 enseignants et 15 000 chefs d'établissement), TALIS a pu récolter une quantité importante de données, et ainsi dresser le portrait des métiers d'enseignant et de directeur. Ces données ont été récoltées avec la rigueur scientifique qu'un tel projet exige ; fiables et importantes, elles doivent à présent être exploitées par les systèmes éducatifs concernés.

Les apports de TALIS représentent en effet plus qu'un état des lieux : en permettant de comparer objectivement la FW-B à 47 autres systèmes éducatifs, mais aussi, via ce rapport de feedback, de comparer les tendances de votre école aux moyennes de la FW-B, les résultats de cette enquête doivent servir à améliorer notre système éducatif et la vie à l'école, tant au niveau de la FW-B qu'au niveau des établissements. C'est pourquoi nous ne pouvons que vous encourager à utiliser ce rapport en interne, comme un outil de discussion, de partage et de réflexion avec vos équipes éducatives, dans un but de pilotage, de soutien et d'amélioration constante des pratiques et conditions de travail au sein de l'école.

Votre expérience nous intéresse. Si comme nous l'espérons, ce rapport de feedback s'avère utile pour vous et votre équipe, faites-le nous savoir. Nous sommes intéressés d'être informés de toutes les initiatives menées pour faire vivre et concrétiser les données TALIS dans les établissements participants.

Si vous souhaitez approfondir les thématiques abordées dans ce rapport ou avoir un aperçu des résultats des autres pays concernés par TALIS, d'autres publications sont actuellement disponibles sur le site [www.talis-fw.be](http://www.talis-fw.be) :

- quatre numéros thématiques : Paysage de l'enseignement, Devenir enseignant, Développement professionnel en cours de carrière et Enseigner au quotidien ;
- trois numéros de TALIS en bref, pour aller à l'essentiel : Présentation de l'enquête, Paysage de l'enseignement et Devenir enseignant ;
- une vidéo présentant l'enquête ;
- les questionnaires adressés en 2018 aux directions et aux enseignants.

Seront de surcroît bientôt disponibles deux numéros de TALIS en bref : *Développement professionnel en cours de carrière* et *Enseigner au quotidien*. **D'autres thématiques feront l'objet de publications en 2020 et 2021.**

Ces outils peuvent, eux aussi, servir de base à une réflexion au sein de votre équipe pédagogique.

La prochaine enquête TALIS aura lieu en 2024 et permettra d'objectiver, pour la première fois en FWB, une évolution des pratiques professionnelles et des conditions de travail dans le temps. Nous espérons pouvoir, à nouveau, compter sur votre collaboration lors de cette prochaine édition. Mieux comprendre les enseignants et les chefs d'établissement, c'est se donner les clés pour mieux les soutenir, jour après jour.

École fictive