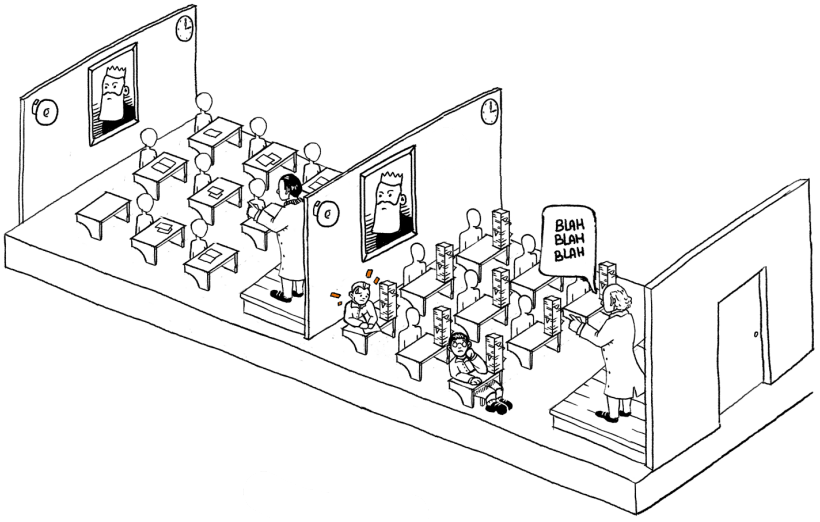
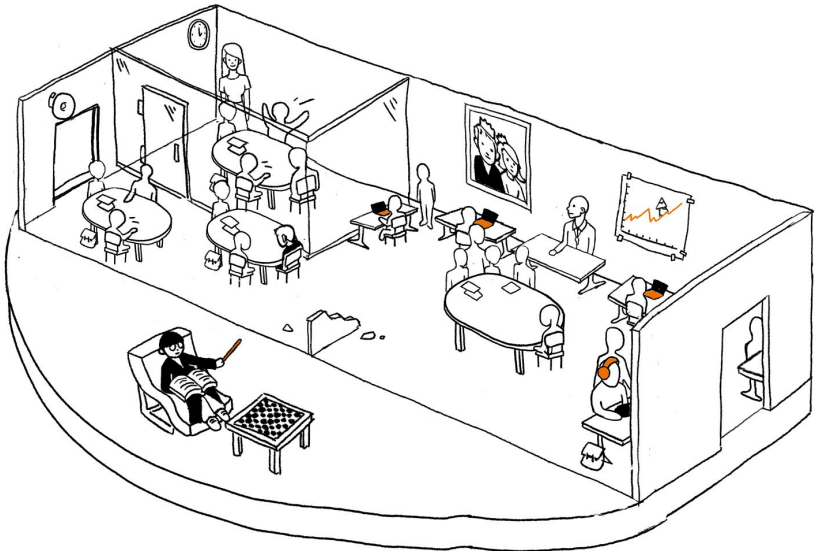
SCHOOL TRANS FORMATION LAB | ALL STUDENTS GOT TALENT

Principi per aiutare una scuola a trasformarsi

v1.0 - 2018/8



⇊



La resistenza al cambiamento

sarà il nemico numero uno della trasformazione della tua scuola.

Fondamenti

Scopriamo come assistere meglio le scuole nel processo di cambiamento attraverso la pratica e aiutando gli altri a farlo. Queste esperienze ci portano a valutare:

1. Una dirigenza di supporto.

2. Riappropriazione della scuola da parte degli attori coinvolti.

3. Un approccio flessibile e sistemico.

Principi

Questi 3 fondamenti sono supportati dai seguenti principi:

1. Una dirigenza di supporto

gestione opposta: autoritaria o assente.

Incarnare il cambiamento e i suoi obiettivi.
Una direzione che incarna l'esempio che i suoi collaboratori devono seguire dimostra che è possibile cambiare. L'insegnante fa lo stesso per i suoi colleghi e studenti.

Formazione della direzione.
Una persona esterna che abbia avuto già esperienze di cambiamento, con le sue critiche può aiutare la direzione a migliorare in maniera riflessiva.

Sincerità.
Una relazione sana basata sulla fiducia è essenziale per il successo a lungo termine.

Istituzione di un comitato direttivo.
La maggior parte dei volontari guida il progetto.

2. Riappropriazione della scuola da parte degli attori coinvolti

figure opposte: burocrati chiusi.

Co-costruzione di una visione unificante.
Stabilire insieme i principali obiettivi della scuola è la base delle relazioni interpersonali necessarie per un solido impegno.

Procedere con i volontari
e dare tempo ai più timidi.

Trascorrere del tempo insieme,
a volte in un ambiente domestico per approfondire e relazioni.

Abbattere le barriere,
sfumando i confini tra luoghi e ruoli.

Coinvolgere studenti e genitori
come attori principali.

Anticipazione e gestione delle resistenze,
considerare che sono prevedibili in qualsiasi processo umano di cambiamento e adattamento.

Celebrazione del successo,
di piccoli e grandi progressi, del cambiamento di valore.

3. Un approccio flessibile e sistematico

approccio opposto: improvvisazione fai da te
che alla lunga non funziona.

Firma di un contratto,
assicurarsi l'impegno da parte della maggioranza.

Stabilire un piano
d'azione per raggiungere gli obiettivi e stabilire delle linee guida per procedere.

Assicurare equipaggiamento e formazione
per facilitare la transizione di coloro che vogliono candidarsi ma non sono ancora pronti.

Valorizzazione di ciò che già esiste,
raccogliere e sviluppare iniziative pertinenti e funzionali.

Cercare di far percepire l'urgenza,
in modo che la routine e altri compiti usuali non intralcino le cose importanti da fare.

Diagnosticare e prendere le giuste misure
per concretizzare e supportare i progressi della scuola.

Incoraggiare l'utilizzo dell'autovalutazione
del gruppo educativo per rafforzare le loro riflessioni critiche e incarnare meglio il modello auspicato negli studenti.

Regolare nuovamente sulla base dei risultati,
riconoscere gli errori del corso e adattarsi con flessibilità.

Valorizzare i risultati a breve termine,
i benefici tangibili per accrescere la motivazione quando si affrontano delle difficoltà.

Istituzionalizzare il cambiamento.
Non appena la modifica diventa effettiva, deve essere consolidata per iscritto e legittimata dal punto di vista normativo e legale.

Comunicare in modo chiaro e frequentemente,
perché i leader spesso ritengono di essersi espressi in modo esplicito quando di fatto non è così.

I Principi spiegati

Questa sezione del documento descrive in dettaglio i principi sopra elencati. I metodi che hanno avuto un certo successo sono isomorfi, ovvero colui che li promuove li incarna anche. Cioè, "fai con gli insegnanti quello che vuoi che facciano con i loro studenti in una classe del 21 ° secolo".

1. Gestione di supporto

deve mobilitare gli strumenti che spingono le persone a cambiare. Se la direzione della scuola non mostra che vuole il cambiamento, come possono gli insegnanti titubanti osare farlo? La direzione della scuola è il principale promotore della trasformazione ed è un esempio per i membri del team. Il cambiamento è travolgente. La direzione deve essere un faro quando le difficoltà mettono in dubbio la squadra.

Incarnare il cambiamento e i suoi obiettivi

Come coordinatore, riesci ad essere intensamente presente restando però dietro le quinte? I corsi di formazione offerti agli insegnanti sono un modello di cosa dovrebbero fare con i loro studenti? Il tuo ufficio è in una torre d'avorio, come fossi l'insegnante sul podio, oppure è tra i membri della tua squadra, come quando l'insegnante è in mezzo ai suoi studenti?

Mostrare, come direzione, di restare se stessa nel processo di cambiamento, è un requisito fondamentale per aspettarsi un cambiamento dagli altri. In modo transitorio, incoraggia i tuoi insegnanti a incarnare gli atteggiamenti che loro ricercano negli studenti.

Formazione della direzione

Essere al vertice di un'organizzazione è spesso causa di ansia e solitudine. Avere un interlocutore neutro, che non sia coinvolto emotivamente può essere di grande aiuto, in quanto può essere proprio quest'ultimo un motore verso il cambiamento. Se non si instaura un buon rapporto tra la direzione e la figura di supporto esterna, allora essa va sostituita. Se infine la gestione risulta troppo difficoltosa, la scuola in questione non è pronta a impegnarsi nel processo di cambiamento.

È necessario essere in grado di rispondere immediatamente alle preoccupazioni o alle difficoltà dell'insegnante nell'attuare il cambiamento. Questo lavoro di assistenza è fondamentale. Può essere svolto sia da un membro stimato del gruppo scolastico a cui viene assegnato questo compito invece del suo solito lavoro, da svolgere però nelle stesse ore. Oppure, dall'assistente esterno chiamato più spesso, ad esempio una volta alla settimana.

Sincerità

Forzare il percorso può essere allettante ma, nel breve periodo, può disorientare gli insegnanti i quali penseranno di non avere davvero il controllo e che le tue intenzioni non sono sincere.

Istituzione di un comitato direttivo

La maggior parte dei volontari deve riunirsi per motivarsi a vicenda, informarsi sul processo e decidere come procedere. Questo comitato direttivo è generalmente guidato dalla direzione, spesso in coppia. I ruoli e i contributi dei suoi membri sono complementari. Coinvolgere persone meno motivate riduce il rischio di contrasti interni.

Non esitare a spiegarne il lavoro ai curiosi. Trovagli una location frequentata (nel parco giochi quando il tempo è bello, in mensa subito dopo un pasto, nella stanza degli insegnanti, ecc.) E in un momento favorevole alla partecipazione spontanea.

2. Riappropriazione della scuola da parte degli attori coinvolti

Co-costruzione di una visione unificante

Agisci secondo una tua visione, un obiettivo unificante che avrai avuto il tempo di elaborare e scrivere con il team educativo. Porsi la domanda "in quale direzione cambiare?" è l'inizio del cambiamento.

Non tutti i membri del team intraprenderanno lo stesso percorso durante la transizione. Obiettivi e indicatori operativi devono essere definiti in modo chiaro, per garantire che questi percorsi non siano dispersivi.

Procedere con i volontari

Sebbene la maggioranza degli insegnanti si sia precedentemente impegnata a partecipare al progetto, non tutti sono pronti a diventare pionieri del cambiamento. Lascia che i più entusiasti aprano la strada. I più timidi si formeranno osservando. Non forzarli non significa lasciarli in disparte. Presta attenzione ai dubbiosi evita che essi diventino irrequieti.

I fautori del cambiamento in una scuola si intendono in un senso più ampio. Lo sono gli insegnanti, gli educatori, i dirigenti. Non si possono escludere poi il personale amministrativo e del lavoro, nonché gli studenti e i genitori.

Trascorrere del tempo insieme

Prendersi cura del benessere della squadra e creare una dinamica di gruppo positiva è essenziale per aprirsi e affrontare il cambiamento. Un insegnante deve fidarsi dei colleghi per mettere in discussione le sue opinioni e i suoi metodi.

Trascorrere del tempo insieme crea dei legami. Un'attività di team building in un ristorante o nei boschi a volte porta molti più benefici che durante un seminario di pedagogia. Allentare un'atmosfera tesa è il primo passo da compiere prima di iniziare a riflettere sul contenuto della trasformazione. Queste attività possono essere rivolte al comitato direttivo e a tutto il team educativo.

Attività e corsi di formazione consentono di comprendere e accettare meglio le differenze, di gestire meglio le relazioni tra colleghi. Una buona comprensione del comportamento umano evita molti pregiudizi e chiarisce i malintesi sugli atteggiamenti.

Abbattere le barriere

Cogli ogni opportunità per sbloccare la classe, attraverso un lavoro di squadra su un progetto trasversale o tramite uno scambio tra insegnanti con un'altra scuola, attraverso il coinvolgimento dei genitori nel processo di apprendimento.

Coinvolgere studenti e genitori

La scuola del 21 ° secolo non è più organizzata secondo la sua struttura, ma piuttosto funziona attraverso coloro che vi lavorano. Pensare e attuare il cambiamento per gli studenti senza coinvolgerli elimina ogni responsabilità ma rimuove anche dal progetto una forza creativa che spesso è assente negli adulti. Allo stesso modo, escludere i genitori dalle riflessioni significa di fatto escluderli dalla scuola, andando totalmente contro l'ideale di insegnamento del 21 ° secolo che apre la scuola alla sua comunità. Una scuola che teme i genitori degli studenti deve prendersi cura di se stessa.

Anticipazione e gestione delle resistenze

In ogni cambiamento, sorgono difficoltà e ostacoli, che provengano dall'esterno o dallo staff. Prestarvi attenzione aiuta a prevenire che questi diventino punti di blocco. Ad esempio, per il personale, le attività e la formazione portano a un cambiamento di mentalità, a sviluppare apertura e curiosità e a vedere il cambiamento con più senno di poi e meno stress. Se non hai fiducia in te stesso, come puoi fidarti dei tuoi studenti?

Celebrazione del successo

Prendersi un momento per dimostrare che è stato raggiunto un punto di passaggio importante, fa risparmiare più tempo che passare direttamente allo step successivo.

3. Un approccio flessibile e sistemico

Firma di un contratto

La maggior parte degli insegnanti è disposta a offrire opportunità di cambiamento? Un chiaro impegno (che probabilmente richiede un dibattito difficile) precede una forte partecipazione. Non intimidire coloro che esitano, ma piuttosto concedi loro del tempo per accettare le loro paure così da costruire una preparazione collettiva prima di dare il via a un maggiore impegno e alla transizione. Una direzione disposta ad accettare un rifiuto e a lasciar perdere

sarà più sincera nella sua richiesta di impegno e sarà disposto a spendere più tempo per il processo.

Stabilire un piano

Per questo metodo non c'è un piano d'azione, poiché è diverso in ogni scuola. La co-costruzione del piano con il team educativo consente al team di assumersi la responsabilità della realizzazione e lo rassicura sulle incertezze legate alla trasformazione.

Assicurare equipaggiamento e formazione

Quando i consulenti esterni offrono strumenti e formazione, la maggior parte degli insegnanti è facilitata così che possano operare in un ambiente pronto all'uso, prima di riuscire ad adattare questo nuovo ambiente alla loro personalità, esperienza e agli studenti.

Questi strumenti e corsi di formazione possono coprire argomenti come la pedagogia, l'organizzazione e la psicologia. Può trattarsi di un libro di testo con il suo sito Web, uno stage in un'altra scuola, fogli di lavoro, ecc.

La formazione che rafforza la capacità di mettere in discussione le proprie reazioni e la gestione armoniosa delle relazioni interpersonali consente di aumentare le abilità personali che mancano in parte del team educativo, ma a cui fanno appello molti dei principi spiegati qui.

Valorizzazione di ciò che già esiste

Il team educativo ha già preso molte iniziative. Raccogliere e valorizzare le idee migliori, così come quelle meno buone (senza essere dannosi), aiuta a rassicurare l'intero team (iniziatori e osservatori) che l'innovazione non è un rischio per la scuola. Piuttosto che una tabula rasa, mostrare che la cultura e lo spirito della scuola sono preservati aiuta a unificare gli insegnanti.

Queste iniziative sono state probabilmente prese in maniera isolata o dispersiva. Mostrare che esse contribuiscono alla realizzazione di una visione condivisa della trasformazione scolastica li renderà più significativi e promuoverà la loro diffusione all'interno della scuola.

Cercare di far percepire l'urgenza

Ciò che è importante non viene spesso considerato urgente. Questo apre le porte alle attività di routine che consumano il programma e lasciano indietro il resto. Il cambiamento è fonte di ansia. Un leggero ma persistente senso di urgenza può aiutare a superarlo.

Diagnosticare e prendere le giuste misure

A che punto si trova la scuola rispetto alle caratteristiche proprie del sistema scolastico del 21 ° secolo? Una diagnosi da parte del team educativo permette di stabilire già gli obiettivi e le priorità. La diagnosi deve essere fatta da una persona esterna e deve essere completa e obiettiva.

Misurare i benefici del cambiamento calmerà i più ansiosi. È stato tempo sprecato dedicarsi al programma a breve termine? Sì, ma a beneficio della motivazione degli studenti? L'atmosfera nella squadra è cambiata? Il tasso di assenteismo è cambiato?
Un partner universitario può aiutare a fornire obiettività e credibilità a questa analisi i cui criteri possono essere definiti con il team educativo.

Ci vogliono solo pochi mesi per un gruppo di umani ad adattare il loro livello di domanda a una situazione più comoda per e dimenticare il disagio precedente. Un'analisi all'inizio del progetto consente poi di fare ricorso a promemoria molto utili.

Incoraggiare l'utilizzo dell'autovalutazione

Affinché il team educativo rafforzi le sue costruttive, è spesso ragionevole incoraggiarlo a autovalutare i suoi progressi, oltre al giudizio esterno che può essere implementato.

Regolare nuovamente in base ai risultati

Prepara un piano in anticipo ma evita di attenerti ad esso, qualunque cosa accada. La realtà è complessa e in evoluzione. Se devi mantenere la rotta, devi adattarti alle onde. Per ottenere cò, misuriamo i risultati, li condividiamo e li confrontiamo con gli obiettivi iniziali.

Valorizzare i risultati a breve termine

L'obiettivo finale da raggiungere è fissato, ma lontano. È necessario valutare i benefici tangibili al fine di mantenere la motivazione di tutto il team che affronta le difficoltà della trasformazione.

Istituzionalizzare il cambiamento

Non appena il cambiamento sarà efficace, deve essere inserito nei regolamenti, nelle decisioni scritte dell'autorità organizzatrice e nelle altre leggi istituzionali al fine di consolidarne la durata.

Comunicare in modo chiaro e frequente

La condivisione di un'unica visione è possibile solo se tutti sono consapevoli dei cambiamenti in atto. Questo aspetto spesso non viene preso in considerazione. Tuttavia, senza una comunicazione efficace, il messaggio può essere rapidamente trasformato e frainteso. È meglio ripetere sempre le stesse cose e comunicare troppo che non farlo abbastanza.

Molte persone hanno un canale di comunicazione dalla direzione a tutto il team educativo (newsletter, sito Web, ecc.). Le riunioni di lavoro settimanali non devono essere trascurate, sono un potente mezzo di confronto tra collega e collega.

Citazioni ed esempi

Il resto di questo documento consisterà in una serie di citazioni di un'ampia varietà. Questa sarà la parte più lunga del documento. Non esitate a estenderlo con i vostri contributi!

“C'è ancora tempo per iniziare un progetto, non per riformare, ma per ridisegnare il modello scolastico e, più in generale, per consentire a tutti di sviluppare le conoscenze. “(Devauchelle, 2015, p.15)

« L'autovalutazione, lo sviluppo professionale, la leadership e l'innovazione possono essere messi al servizio di un progetto e di un'organizzazione educativa per ottenere più equità ed efficienza. »

(Muller & Normand, 2015, p.244)

« […] questo lavoro ha permesso di mettere in evidenza l'importanza di un ambiente istituzionale e organizzativo favorevole al cambiamento, la necessità di tenere conto della natura delle situazioni riscontrate dagli insegnanti e l'importanza, data la complessità del lavoro previsto, di poter essere supportati da uno staff di insegnanti la cui autorità, che significa potere e legittimità, è forte. »

(Dupriez, 2015, p.161)

Gli autori hanno condotto ricerche per accompagnare gli insegnanti dell'istruzione superiore di fronte a un' innovazione pedagogica. Su questa base hanno elaborato cinque aspetti positivi relativi al processo di supporto.

“1. Stabilire una relazione *fianco a fianco*.
2. Concentrarsi sulle rappresentazioni degli insegnanti basate su tre momenti chiave della collaborazione (situazione dell'insegnante, accordo sull'obiettivo da raggiungere e accordo su come procedere).
3.Definire il *punto focale* dell’insegnante.
4. Riconoscere le abilità pedagogiche dell'insegnante.
5. Creare e mantenere la zona *di sviluppo professionale."*

Martine St Germain e Daniel Labillois, cinq gestes pour bien accompagner le changement (St-Germain, M. & Labillois, D., 2016, p.27)

1. Gestione di supporto

Avere una direzione convincente e di supporto

Incarnare il cambiamento e i suoi obiettivi

« L'esempio non è uno strumento per insegnare, è l'unico. »
GANDHI

Formazione manageriale

« La convergenza tra diagnosi, autovalutazione e esamina da parte di ispettori, amici critici e autorità accademiche fornisce un migliore controllo incrociato delle informazioni, una maggiore obiettività e una migliore accettazione della valutazione da parte degli insegnanti. Ognuno nel proprio ruolo e legittimato dalla propria esperienza, arricchirebbe le informazioni dell'altro, per una migliore intelligenza collettiva al servizio degli studenti. »

(Muller & Normand, 2015, p.73)

" La direzione è il "capo" di questa grande missione per la quale l'ECS si impegna. Dirige, amorevolmente e con convinzione e determinazione, l'intera scuola e il partenariato. "

(Levesque, 2011, p.37)

"In tutte le scuole, il ruolo della direzione della scuola è sempre stato essenziale, sia nell' incoraggiare l'ingresso nel sistema, che nell'impostare una strategia di sensibilizzazione o nell'organizzazione di una guida illustrativa con i referenti. "

Rey, 2016, pag. 21

"Gli agenti PMS ricevono molto spesso questa richiesta, implicitamente, [per la formazione manageriale] dalla direzione della scuola, che giustamente si sente isolata nei molti compiti di cui è responsabile."

Anne François, consulente pedagogica in CPMSFormando

SIncerità

Istituzione di un comitato direttivo

«È anche in questo modo che verrà incoraggiato lo sviluppo di una direzione cooperativa e volta alla trasformazione, all'interno di ciascuna istituzione, attraverso strutture partecipative guidate da organizzazioni, con il sostegno degli organi rappresentativi e di coordinamento.»

(Pacte sens, 2015 p.54)

In riferimento a Dumont (p.80, sd), il piano d'azione sarà redatto da un team [qui comitato direttivo] composto da:

1. "Il preside della scuola, assistito da un membro del personale amministrativo
2. (L'amico critico, se ha partecipato all'autovalutazione. Potrebbe essere responsabile della stesura della sintesi dei dibattiti).
3. direttori di dipartimento / indirizzo
4. il ragioniere
5. rappresentante di:
    - personale amministrativo
    - assistenti educativi o personale di manutenzione
    - genitori
    - studenti ”

(Dumond, sd, p.80)

” Il suo compito [come amico critico] è di guidare i membri del gruppo a condurre la valutazione secondo i termini di riferimento, generando discussioni e dibattiti. “

(Muller & Normand, 2015, p.48)

«La riforma sistemica ha successo se supportata da diversi attori in ogni livello del sistema educativo e, se possibile, da gruppi esterni vicini ad esso. Questi attori devono sostenere reciprocamente gli obiettivi principali della riforma. [...] questo processo di cambiamento solo se fondato su una gestione condivisa tra i responsabili dei diversi livelli del sistema [..]. »

(Fullan, 2008 cité par Dupriez, 2015, p.32)

[…] i sistemi di lavoro tra insegnanti permettono di andare oltre la struttura cellulare scolastica, rendendo il lavoro in classe oggetto di analisi e confronto tra colleghi, sia attraverso l'osservazione diretta, che tramite video o analisi (ad esempio dei voti o delle produzioni degli studenti) delle attività svolte in classe.

(Dupriez, 2015, p.159)

2. Riappropriazione della scuola da parte degli attori coinvolti

Co-costruzione di una visione unificante

“La leadership che porta a trasformazioni essenziali può essere incarnata solo dal preside della scuola e, in questo senso, una leadership condivisa e proattiva è essenziale . Il supporto del consiglio scolastico, della commissione scolastica e del governo è fondamentale. Questo tipo di amministrazione può creare una sinergia positiva a beneficio dei bambini, del gruppo scolastico e dell'intera comunità. È questa la direzione che rende la

scuola davvero inclusiva, e cioè aperta a tutte le differenze grazie a una buona collaborazione al servizio di ogni bambino. “

(Levesque, 2011, p.38)

“ Ciò che motiva gli insegnanti, nonostante gli ostacoli e le difficoltà, è la visione condivisa di un luogo di lavoro che consenta di risolvere questioni complesse e che invochi una creatività comune, piuttosto che un processo basato su incentivi o sanzioni finanziarie ".

(Rey, 2016, p.11)

“[...] emergono due importanti condizioni per incoraggiare il cambiamento: gli insegnanti adotteranno nuove pratiche se riusciranno a preservare la loro autonomia di giudizio e se sentiranno una sorta di affinità tra la loro identità professionale e le pratiche da adottare. "

Aubépine Dahan, 2011, poi su questo cambiamento in un'istituzione pubblica (Dahan, A, 2011 cité di St-Germain et Labillois, 2016, p. 25).

Procedere con i volontari e concentrarsi sugli individui:

tempo di residenza insieme e coltivare relazioni

“L'idea è di mettere in moto una dinamica di cambiamento e una condivisione delle responsabilità in un ambiente favorevole all'assunzione di rischi e alla fiducia reciproca. Anche il miglioramento delle relazioni interpersonali è un fattore chiave per il successo.“.

(Muller & Normand, 2015, p.149)

“Ciò richiede che gli insegnanti abbiano una formazione in psicologia infantile e adolescenziale e, inoltre, nella psicologia di studenti e insegnanti; ma essi devono possedere anche una conoscenza delle basi neurali, cognitive ed emotive dell'apprendimento. "

(Collectif Ecole: changer de cap)

«È necessario introdurre e sviluppare nell'insegnamento lo studio delle caratteristiche cerebrali, mentali e culturali relative alla conoscenza umana, i suoi processi e modalità e le disposizioni psichiche e culturali che la rendono suscettibile a errore o illusione. »

(Edgar Morin)

Abbattere le barriere

“ Per educare il comportamento degli "attori di rete", abbiamo bisogno di una scuola interattiva e aperta; una scuola in cui gli insegnanti dimostrino costantemente e attivamente la loro complementarità; una scuola che faccia uso di metodi di collaborazione per formare gli studenti; una scuola che accolga altri esponenti della società, degli affari, delle comunità locali, dello Stato, del mondo artistico, ecc., al fine di aumentare la consapevolezza della ricchezza del loro contributo, della loro pari nobiltà e della loro pari necessità. "

(Serieyx, 2004, p.165)

« All'interno delle scuole, spesso invitate a diventare più autonome, il lavoro collettivo diventa un motivo conduttore (Marcel, Durpiez, Périsset & Tardiff, 2007). [...] Dovrebbe essere presente in tutte le scuole ed essere adottato come modalità di coordinamento, che consenta di collegare il lavoro di classe di ciascun insegnante con il progetto della scuola. ». Il lavoro collettivo è anche considerato una risorsa chiave per la cooperazione degli insegnanti e lo sviluppo professionale. »

(Cités par Dupriez, 2015, p.77)

" Questo "individualismo" da parte degli insegnanti può essere superato solo laddove il progetto scolastico apprezzi e faccia appello alle capacità collettive dei gruppi educativi. " (Dupriez, 2015, p.152)

“Fullan e Hargreaves (2012) condividono questa convinzione che il gruppo sia più efficace dell'individuo, che le interazioni tra collaboratori siano più importanti delle idee individuali nel cambiare un sistema.”

(Fullan & Hargreaves, 2012, cités par Rey, 2016, p.10)

Studenti e genitori

« L'idea di una genitocrazia è stata introdotta oltre 20 anni fa da Brown (1990). Il ruolo dei genitori di monitorare la scuola e i compiti scolastici è tale che egli suggerisce che ci troviamo in un sistema di genitocrazia piuttosto che di meritocrazia scolastica, ovvero un dove i mezzi e i desideri dei genitori svolgono un ruolo centrale. »

(Draelants, 2014, p.425)

Anticipazione e gestione delle resistenze

Celebrazione del successo

3. Un approccio flessibile e sistemico

“Suggerisci ciò che è fattibile, io continuo ad ascoltare. È come se mi dicessero: "Suggerisci di fare quello che stiamo facendo, o almeno suggerisci un bene che vada di pari passo con il male esistente. Questo tipo di progetto è molto più fantasioso del mio, perché in questa lega, il bene è viziato e il male non può essere curato. Preferirei seguire la pratica consolidata piuttosto che intraprenderne una così così; ci sarebbe meno contraddizione nell'uomo, non si può mirare allo stesso tempo a due obiettivi opposti ... "

(Rousseau, 1762, p.3)

Firma un contratto

"Gli studi degli ultimi anni si sono concentrati sull'importanza dell'impegno dei partecipanti per attuare qualsiasi tipo di cambiamento.

(Rey, 2016, p.22)

Piano e tabella di marcia

Cercare di far percepire l'urgenza

"Mangia una rana viva per prima cosa al mattino e non ti accadrà nulla di peggio per il resto della giornata."

Mark Twain

Diagnosticare e prendere le giuste misure

"Non importa quanto sia buona una scuola, c'è sempre la possibilità di migliorarne il funzionamento e l'efficienza."

(Dumont, sd, p.4)

" Per fare la valutazione, Dumont (sd) propone di introdurre un "amico critico". Questa persona è esterna alla comunità scolastica, è consapevole dei punti di forza e di debolezza dell'istituto e lavorerà in collaborazione con tutti i funzionari della scuola. Pertanto, "Aperto, franco e sincero, è l'alleato ideale che intende servire la scuola con il suo spirito critico, il suo senso del dialogo e del consenso. "

(Dumont, sd, p.7)

Identifica l'attuale

«Un cambiamento di successo è informale, complesso e paradossale. Funziona meglio quando accade inconsciamente, proprio come le variazioni del ritmo respiratorio che si verificano a nostra insaputa. Si stabilizza quando è fondato su quelle potenzialità che un sistema deve evolvere.

Paradossalmente, è quando accettiamo i nostri fallimenti e ci sentiamo riconosciuti che possiamo facilmente intraprendere un processo di cambiamento. È allora che le risorse e le abilità vengono fuori per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Il rispetto e il valore delle persone e dei gruppi, rendono il cambiamento più dinamico. Molti insegnanti sono già pronti, se gli vengono riconosciuti i loro sforzi e le loro capacità, e specialmente se sono assistiti durante i loro passi falsi. »

(André Giordan)

"All'interno di una comunità di apprendimento, gli insegnanti devono concordare di rendere pubblico il loro lavoro e di utilizzarlo come base di discussione con i loro colleghi."

(Little, 2003; Darling-Hammond & Richardson, 2009 cités par Dupriez, 2015, p.148)

"La riforma deve quindi essere pensata e attuata sulla base dell'idealismo e della professionalità degli insegnanti. [...] In termini di motivazione, in ogni caso deve essere evitato un errore: avviare una riforma criticando il sistema vigente e i suoi insegnanti potrebbe far si che questi ultimi non riescano ad inserirsi nel processo di cambiamento e quindi non raggiungere i risultati desiderati. "

(Fullan, 2008 cité par Durpiez, 2015, p.32)

" [...] cambiare le modalità fino ad allora adottate, richiede prima di tutto una comprensione di ciò per cui vengono applicate, con una presunzione di "professionalità" degli insegnanti da riconoscergli. "

(Rey, 2016, p.22)

Autovalutazione

" L'autovalutazione (o valutazione interna), che è al centro della garanzia di qualità, consente, con la frequenza necessaria e/o desiderata, di identificare i punti di forza e di debolezza di una scuola, di una sezione o di una disciplina al fine di apportare quanto prima i necessari miglioramenti. "

(Dumont, sd, p.4)

" L'uso intensivo di test esterni e indicatori di prestazione è talvolta vissuto come una forma di violenza da parte degli insegnanti, che deve quindi essere mantenuta a un livello tra l'indifferenza e l'avversione. "

(Verdière, 2001 cité par Dupriez, 2015, p.116)

"Il [governo dei risultati] aiuta contemporaneamente a spostare il proiettore su determinati aspetti del lavoro, mentre allo stesso tempo ne ombreggia altri. Come abbiamo visto, il fatto di valutare alcuni obiettivi piuttosto che altri contribuisce a far emergere alcune dimensioni del progetto educativo e trascurarne altre che le autorità non hanno ritenuto utili o che non sono (oggi) da valutare (benessere, cittadinanza, ecc.). "

(Dupriez, 2015, p.115) Regola nuovamente

Regolare sulla base dei risultati

Mostrando i risultati a breve termine

Istituzionalizzare il cambiamento

«La ricerca sull'efficienza della scuola ha effettivamente dimostrato (ma con effetti di piccole dimensioni e differenze significative tra le ricerche) che la cooperazione tra insegnanti, una visione comune di progetto e una leadership focalizzata pedagogicamente (piuttosto che amministrativamente) sono caratteristiche che sono più presenti nelle scuole che funzionano bene. »

(Dupriez, 2015, p.78)

Comunicazione di gruppo chiara e ripetitiva

Bibliografia

Rey, O. (2016). *Il cambio, c'è un commento?* Dossier de veille de l'IFÉ, n ° 107, gennaio. Lione: ENS de Lyon.
In inglese: http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accu eil & dossier = 107 & lang = fr

Rousseau, JJ (1762). *L'Émile ou de l'éducation*

St-Germain, M.; Labillois, D. (2016). Cinq gestes pour accompagner le changement. *Pédagogie collégiale Vol. 29, n. 3.*