

# « PILOTER » DANS LES RÉSEAUX D'ÉDUCATION PRIORITAIRE ?



## PRÉSENTATION DU CENTRE



## LETTRE D'ACTUALITÉS

✉ Pour vous abonner, entrez votre adresse de messagerie :

S'inscrire

- Lire la dernière lettre
- En savoir plus

## ACTUALITÉS



20/11/2017

Concevoir des formations, un livret ressource pour les formateurs

Dernière modification 06/10/2017 21:24

## À LA UNE

**Piloter en EP... pas si simple**  
introduction du dossier

**Cas d'école 1**  
Quelles collaborations pour concevoir les formations du réseau ?

**ENQUÊTE SUR LE PILOTAGE DES RÉSEAUX D'ÉDUCATION PRIORITAIRE**

Immersion dans un REP+ : dilemmes de métiers et

## RÉFÉRENTIEL DE L'EP

ÉDUCATION PRIORITAIRE

A travers un [tableau](#) de ressources pour vos formations, l'équipe du centre Alain-Savary vous propose des pistes pour avancer sur la mise en oeuvre du référentiel de l'Education prioritaire.

[Accéder au tableau...](#)

## PUBLICATIONS

[Toutes nos publications](#)



Dernière publication :

[Enquête sur le pilotage des réseaux](#)

## LES THÈMES DE TRAVAIL DU CENTRE ALAIN-SAVARY



3/ Le discours des  
Europe, et, parfois -  
didacticiens des discip  
On peut le résumer, c  
tout être humain est c  
raison humaine et les  
à chacun de rencont  
Au contraire, la péd  
apprendre dans le p  
la détourne du vrai  
travail critique.

... "pédagogues", qui a eu un certain succès en  
L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement  
s'occupe d'éducation depuis la fin des années 50 (plus  
le lancement du Spoutnik russe). C'est d'elle qu'est sorti  
mathématiques modernes. C'est d'elle que, au cours des années 80, est sorti  
le discours sur la "qualité" de l'éducation. C'est d'elle qu'est sortie la  
prééminence actuelle de la question de l'évaluation. Elle a construit et  
diffusé, depuis plus de vingt ans, une idéologie qui est devenue dominante  
chez les politiques, et où les mots clefs sont "qualité", "efficacité",  
"évaluation". Il s'agit d'un discours de la maîtrise et de la transparence : tout  
savoir, tout contrôler, tout prévoir, comme avec le *Panopticon* de Bentham  
et de Michel Foucault. Il s'agit souvent aussi d'un discours qui suppose que  
l'innovation est en soi un progrès.

Ce discours n'est pas automatiquement néolibéral. Il est difficile de  
soutenir que l'on puisse enseigner sans faire attention à la qualité et à  
l'efficacité de cet enseignement. On peut être de gauche et défendre l'idée  
d'une "qualité sociale" de l'éducation, comme on dit au Brésil. Mais si on

IDÉOLOGIES  
ET  
RAPPORTS SOCIAUX

**Bernard  
Charlot  
2008**

vu sur le web

MENU **Le Point Sciences**

## Mathématiques : les prodiges de la méthode de Singapour

La cité-État a développé un enseignement aux résultats spectaculaires, qui l'a propulsé en tête des classements internationaux de référence.

PAR LOUISE CUNEO

**ape 2/ « montrez-moi le résultat de 68 - 25 avec le matériel »**  
 Cette fois l'élève est obligé d'avoir recours aux barres de dizaines. Toutefois, l'opération pourra être effectuée sans échange.

68

68-25

= 43

C'est le 11 janvier 1968 qu'il reçoit les insignes d'Officier de l'Ordre de Léopold et, en 1973, l'Unesco recommande l'utilisation du matériel Cuisenaire et suggère la réforme des programmes d'arithmétique basée sur sa méthode.

Thuin

Nationalité Belge

Pays de résidence Belgique

Profession pédagogue

[modifier](#)

60 PAGES D'ACTIVITÉS POUR APPRENDRE À TOUT ÂGE

**dans les années 90 déjà...**

4 2  
- 2 8

« j'aligne ce qui a même valeur »  
 (importance de faire verbaliser)  
 « les unités avec les unités (les jetons avec les jetons) »  
 « les dizaines avec les dizaines (les barres avec les barres) »

« oui mais on peut casser 1 barre »

« on a 1 barre en moins et 12 jetons »  
 (on retire 1 dizaine et on obtient 10 + 2 = 12 unités)

« je ne peux pas retirer 8 jetons à 2 jetons »  
 (8 unités à 2 unités)  
 Voir \* pour commentaire sur une erreur possible à cet endroit.

3 12  
4 2  
- 2 8

3 12  
4 2  
- 17  
-----  
25

#LEPOINT

vu sur le web



AGIR POUR L'ÉCOLE

# Evaluation quantitative d'un entraînement à la lecture à grande échelle pour des enfants de CP scolarisés en réseaux...

Article in ANAE - Approche Neuropsychologique des Apprentissages chez l'Enfant · November 2013



## AGIR POUR L'ÉCOLE : UNE MÉTHODE QUI FAIT SES PREUVES

26 SEPTEMBRE 2015

AGIR POUR L'ÉCOLE

EXPÉRIMENTATION, LECTURE, PRIMAIRE, PROJET

L'ÉVEIL DE LA HAUTE LOIRE



### DISCUSSION

Les analyses quantitatives des résultats aux évaluations conduites par le CNDP et le DEPP...

En conclusion, cette recherche illustre le débat ancien sur l'utilisation des résultats (Gentaz & Dessus, 2004). En effet, comme le célèbre psychologue William James il y a les descriptions psychologiques ne peuvent être directement en prescriptions éducatives (Mayer, 1992) : la raison principale en est de déduire directement de résultats de recherche à une situation, des procédures détaillées dans toutes situations, pour tous publics, même une perméabilité entre pédagogie et science est importante qu'on l'imagine. C'est ce que...

#### ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, DOCTEURS ET DOCTORANTS

#### MEMBRES DU GROUPE LIREÉCRIRECP

##### BORDEAUX

1. Véronique BOIRON<sup>1</sup>
2. Martina CIAMPAGNI
3. Marie-Claude JAVERTZAT
4. Bernadette KERVYN
5. Maurice NIWESSE
6. Genevieve P'LISSONNEAU
7. Maryse REDIERC

##### CERGY

8. Morgane BEAUMANOIR
9. Marie-France BISHOP
10. Véronique BOURHIS
11. Lucie BREUGGHE
12. Jacques DAVID
13. Marie-Laure ELALOUF
14. Patricia GOURDIT
15. Claudie PERET
16. Carine ROYTR

##### CLERMONT-FERRAND

17. Sylvie CÈBE
18. Marc DAGUZON
19. Roland COIGOUX
20. Jérôme RIOU
21. Guillaume SÈRES
22. Pierre SÈVE

##### CRETEIL

23. Paul DENAYCI
24. Annick CAUTELA
25. Jacques CRINON
26. Natacha ESPINOSA
27. Béatrice LAVIGU
28. Brigitte MARIN
29. Caroline VIRIOT-GOUFFI (site de Strasbourg)

##### GRENOBLE

30. Françoise BOCH
31. Catherine BRISSAUD
32. Catherine FRIER
33. Thierry GEOFFRE
34. Fanny RINCK
35. Armelle RODERON
36. Marianne TIRE
37. Véronique TOTEREAU
38. Anne VADCAR

##### LILLE

39. Ana DIAS-CHIARUTTINI
40. Cécile AVTZARD ROGIER
41. Catherine BOYER
42. Anne DELBRAYELLE
43. Isabelle DE PERETTI
44. Fabienne GILLET
45. Maria KRZKA
46. Nathalie SALAGNAC

##### LYON

47. Jean-Charles CHARANNE
48. Marie-Odile MAIRE SANDOZ
49. Patrick PICARD

##### MONTPELLIER

50. Sandrine BAZILE
51. Martine DREYFUS
52. Catherine LUIFUY
53. Aldo GENNAI
54. Corinne GOMILA
55. Agnès PERRIN
56. Yves SOULÉ

##### NANCY-METZ

57. Marie-José GREMMO
58. Annette JARI EGAN
59. Anne LECLAIRE-HALTÉ
60. Antonietta SPICOGNA

##### NANTES

61. Catherine HUCHELI
62. Annette SCHMEHL-POSTAI
63. François SIMON

##### RENNES

64. Claude DEUCHÈRE
65. Florence CHIARI FES
66. Dominique FORREST
67. Luc MAISONNEUVI
68. Céline PIQUÉ

##### ROUEN

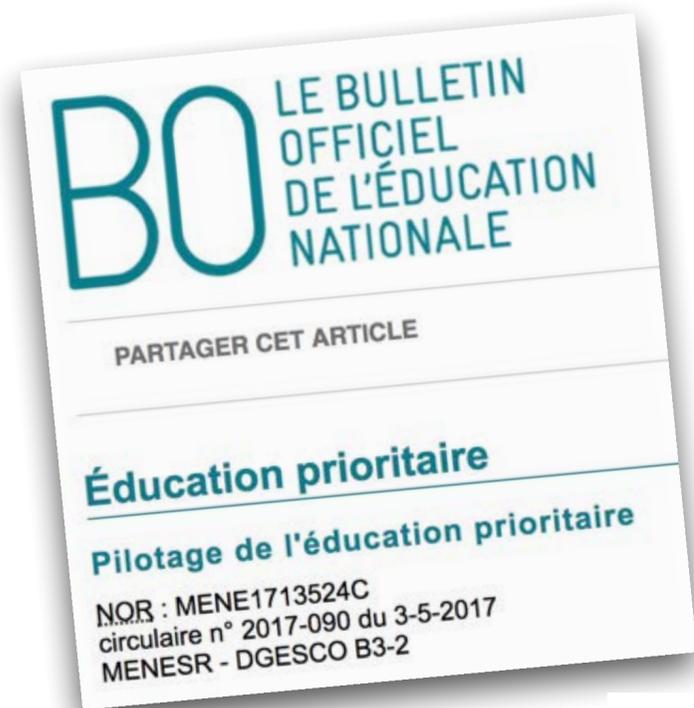
69. Sophie BRICQUEL-DUHAZE
70. Marie-Laure DEVILLERS-CAIL
71. Véronique MICHEL-ADDISU

##### TOULOUSE

72. Michel GRANDATY
73. Laurence PASA
74. Serge RAGANO

<sup>1</sup> Les noms des responsables des groupes locaux sont soulignés.

- *ne pas se contenter de croyances, même séduisantes*
- *personne ne peut être spécialiste de tout*
- *toute pensée à une histoire*
- *« à qui ça profite ? »*
- *nourrir son esprit critique, en toute circonstance*



# MULTISCALAIRE ?

## PILOTAGE NATIONAL

Le comité de pilotage se réunit deux fois par an à l'initiative de la Dgesco et du cabinet du ministre en charge de l'éducation nationale. Il comprend Dgesco, DGRH, Daf, Depp, IGEN et IGAENR. Son rôle est de rassembler les informations disponibles sur la manière dont la politique est conduite afin d'assurer une veille sur la base des orientations du référentiel de l'éducation prioritaire et de la circulaire de juin 2014 (...)

## PILOTAGE ACADÉMIQUE

- **soutien des équipes au travail sur le terrain** notamment en déployant la formation continue et en favorisant l'animation de **collectifs de travail** en lien avec la recherche (...)

- Le correspondant académique centre particulièrement son action sur l'**animation des réseaux**, ce qui suppose d'accompagner les équipes grâce à des échanges réguliers et en réunissant régulièrement les pilotes, (...) pour assurer et évaluer les **formations** répondant aux **besoins des équipes et des pilotes**. (...) approche interdégré du remplacement

- **travail collectif des inspecteurs référents** et des collègues d'inspecteurs (...) au sein du PTA, (...) faire évoluer l'inspection vers un accompagnement du travail des équipes des réseaux. (...) organisation de dialogues de gestion par réseau, conduits par les IA-Dasen, en présence des trois pilotes (...) particulièrement sur les **questions d'ordre pédagogique et de ressources humaines** ainsi que sur l'analyse des besoins d'accompagnement et de formation du réseau.

## PILOTAGE RÉSEAU

- travail intermétier coordonnateur - inspecteurs - formateurs - équipes direction

L'accompagnement des pilotes des réseaux (IEN, chef d'établissement, IA-IPR référents assistés d'un coordonnateur) (...) conçu comme un soutien qui facilite le travail collectif. (...) Les IA-IPR référents doivent trouver toute leur place dans le réseau, dans son projet et son comité de pilotage.

- articuler (...) avec Conseil écoles-collège, PRE, contrat de ville, etc.) dans la perspective d'une bonne synergie et d'une simplicité des modes de travail partagé.

# MULTISCALE ?

**Piloter**

*articuler national, académique, local  
aider les pilotes à travailler ensemble*

**Former**

*former les formateurs  
accompagner au plus près du réel*

**Faire  
apprendre**

*creuser ensemble les dilemmes de métier  
comprendre ce qu'ils ne comprennent pas*



# COMPRENDRE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

## 1. Observer



## 2. Ecouter

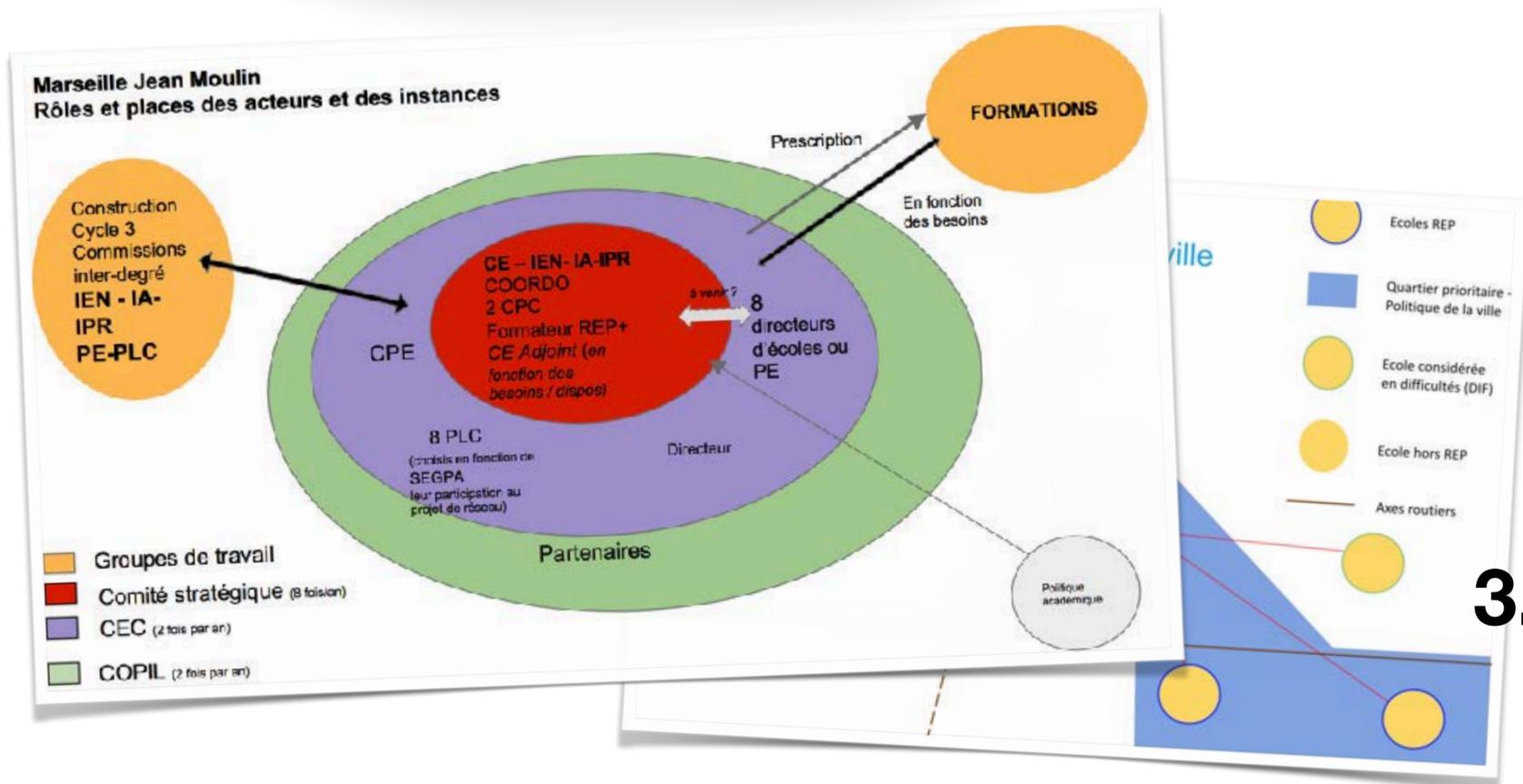


9h14 Retour sur forum

IEN crainte participation journée syndicale  
**Chef** : on a trouvé la bonne formule, on a passé des moments difficiles, déception des équipes, mais là satisfaction, participation massive du collège, pas de fronde  
**FEP** : taux de présence important, pas d'équipe absente, progrès dans la culture du réseau, propositions pour le CEC de mutualiser sur les pratiques  
**IEN** les ens 2D peuvent entendre des instits de maternelle, on aura peut être des envies de travailler au delà du cycle 3 pour donner de la cohérence, c'est pour ça que je voulais vque la mat soit présente  
**Adj** oui les ens 2d étaient intéressés par le travail sur l'autonomie en mat  
**Chef** : la liberté de parole a été découverte, on a découvert des expériences qu'ils n'avaient pas encore présenté, ça donne des idées avec le Kholanta...  
**FEP** : on progressé depuis la 1ere année où on faisait de la formation descendante, la dire mat nous a dit que c'était formatif de discuter entre nous, on se l'est autorisé et on l'obtient. Par contre la vigilance, c'est qu'il ne faut pas que ça retombe, chacun est repris par son quotidien, il faut alimenter les conenxions entre les collègues pour que ce qui a été évoqué avance  
**Coordo** (9h21) on avait mis un bémol sur le mercredi et finalement les gens étaient là, 60% des enseignantns du 1er degré avec 2 écoles seulement à moins 2 30 (mat Berthelot et Jules Ferry, ce n'est pas une histoire de distance). J'ai fait un mail à tous les présentateurs pour leur demander s'ils savaient combien de personnes les avaient contactés, j'attends des rretours. Ca va nous donner des pistes pour les aider à travailler  
**Adj** 9 :23 le SLAC, les ceintures, masi depuis plus rien, il faudrait trouver un moyen d'animer, peut-être pas par le SLAC  
**FEP** : je renouvelle ma proposition de Padlet, c'est plus simple  
**Chef** : pourquoi ne pas faire appel aux TICE pour accompagner cette coordination réseau ? Il faut qu'on accompagne le 1er degré, on a de l'avance dans le 2,d  
**IEN** : on peut amener aussi nos collègues TICE. Il faut à la fois libérer la parole et rendre visibles les démarches, les contenus, plus pédagogique, plus institutionnels. Pour isabelle c'est aussi compliqué... Collecter les documents, mettre en forme, une dimension plus pédagogique... ça peut aider. C'est important de la faire vivre.



## 3. Schématiser



# IDENTIFIER LES QUESTIONS VIVES ET DILEMMES

<p><b>Accompagner les équipes (formation)</b></p>	<p>« Effectivement je crois qu'il y a besoin de formation, malgré tout. La réforme du collège, il y a eu des formations mais plus disciplinaires et peut être pas assez... Là pour le coup ce sont les profs qui ont besoin d'explicitier. Comment rattacher au socle ? »</p> <p>« La formation s'est mise en place avant même le jour J de la mise en œuvre. Les deux pilotes sont à l'initiative, mais c'est plus la coordonnatrice et la conseillère pédagogique qui ont coordonné le contenu de la formation. Au collège on en a parlé dans le cadre d'un conseil pédagogique et c'est moi qui fait le lien avec la coordonnatrice et la conseillère pédagogique. »</p> <p>« Quand les pilotes ne sont pas dans les formations, les enseignants vont se permettre de se dire "c'est difficile, c'est compliqué". »</p> <p>“Travailler avec des structures guidantes, avoir des apports et des conférences, mais surtout de l’accompagnement long cours pour les profs. Mais c’est vrai que je n’ai pas pensé à demander à être aidé, moi pilote, à mon niveau...”</p> <p>“Pour moi ce qui fait levier c’est la pédagogie, un projet fort en termes de composition des classes, le travail des enseignants, une vision inclusive, la structure de l’emploi du temps et des classes en barrettes pour favoriser la co-intervention, une évaluation bienveillante et positive, pas une exclusion en cas de cahier oublié... Mais beaucoup de nos profs ont eu tellement peu de formation.”</p>
<p><b>Faire le suivi des actions</b></p>	<p>“La mise en place d’une action prend plus de temps que son évaluation. Mais à un moment donné, on ne peut pas se contenter de mettre en place des actions.”</p>

# IDENTIFIER LES QUESTIONS VIVES ET DILEMMES

<p>Partir de l'existant</p>	<p>« (Les visites croisées,) il y a des professeurs pour qui ça va être plus difficile. Je pense que c'est difficile pour eux de faire la différence entre ce genre d'observation et une situation d'inspection. »</p>
<p>Se référer au prescrit</p>	<p>« Il y a quelque chose qui n'est pas clair, pour les professeurs, c'est : qui va évaluer quoi ? Qui va être compétent pour évaluer quoi ? »</p> <p>« Le projet de réseau est basé sur le référentiel qui va être notre point de départ pour le projet d'établissement comme il l'est dans le cadre du contrat d'objectifs. Depuis la refonte de l'éducation prioritaire nous on a vraiment axé sur le référentiel, donc les profs se l'approprient, on y fait référence constamment dans ce que l'on fait et dans leur quotidien. »</p>

# ... POUR LE TRAVAILLER EN FORMATION DE PILOTES

## CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

- Faudrait un seul pilote avec des soutiens techniques
- Les visites croisées, ça me sert à savoir si les axes

## ADJOINTS

*Accompagner les équipes vs faire culture commune*

- Je - Le pilote, c'est l'IEN le principal ou les deux ? Des fois, on ne sait
- Le pilote, c'est l'IEN le principal ou les deux ? Des fois, on ne sait

L'IEN - Difficile de demander aux directeurs de venir aux réunions. Mais le tec'est utile parce que les pilotes sont un peu déconnectés du terrain.

- Il faudrait changer le « Le label REP+ est vécu comme une

## INSPECTEURS

*Préoccupations conjointes IPR/IEN ?*

- « trouver des moyens de remplacement de la formation » et organiser, une occupation spécifique 1<sup>er</sup> degré, difficile à aligner aux priorités du réseau.

... pour penser des objets logiques communs.

... différentes de l'IPR dans les REP  
... recul, par rapport aux REP+  
... des directeurs d'école, à associer au

## CPC

- Accompagner les équipes vs animer un espace de travail vs faire culture commune
- C'est quoi, « bien accompagner » ?
- Des formations « générales » ou des formations « ciblées », quelle utilité pour répondre aux attentes ?
- Les CPC, intervenant en collège ? A quelles conditions ? « On est souvent « transparents »...

## COORDO

- Pilote-t-on sur une logique de réseau ou d'établissement ?
- Concernant les formations, on ne nous demande pas notre avis.
- Le rôle des visites croisées : le coordo est-il là pour voir si les enseignants s'approprient le projet de réseau
- Moi je suis tampon entre le principal et l'IEN
- On ne peut pas monter des actions interdegrés, il n'y a pas de volonté commune du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>nd</sup>...

# PRENDRE AU SÉRIEUX LE TRAVAIL DES PILOTES...

*« Il s'agit de prendre au sérieux le travail des pilotes du réseau Jean Moulin et la manière dont ils s'efforcent de gérer ce que François Daniellou, ergonome bordelais, appelle la Zone de Bazard Ordinaire. »*



**Christine Félix,  
laboratoire  
ERGAPE**

- Comment faire face à la multitude d'injonctions, parfois contradictoires, entre des prescriptions nationales, académiques, départementales, locales,... d'une part et, d'autre part, des interrogations et des difficultés qui émanent du terrain et du travail réel des professionnels du réseau ?
- Quelles marges de manœuvre entre un « système vertical » prescrivant normes et valeurs et un « système horizontal » prescrit aux acteurs ?

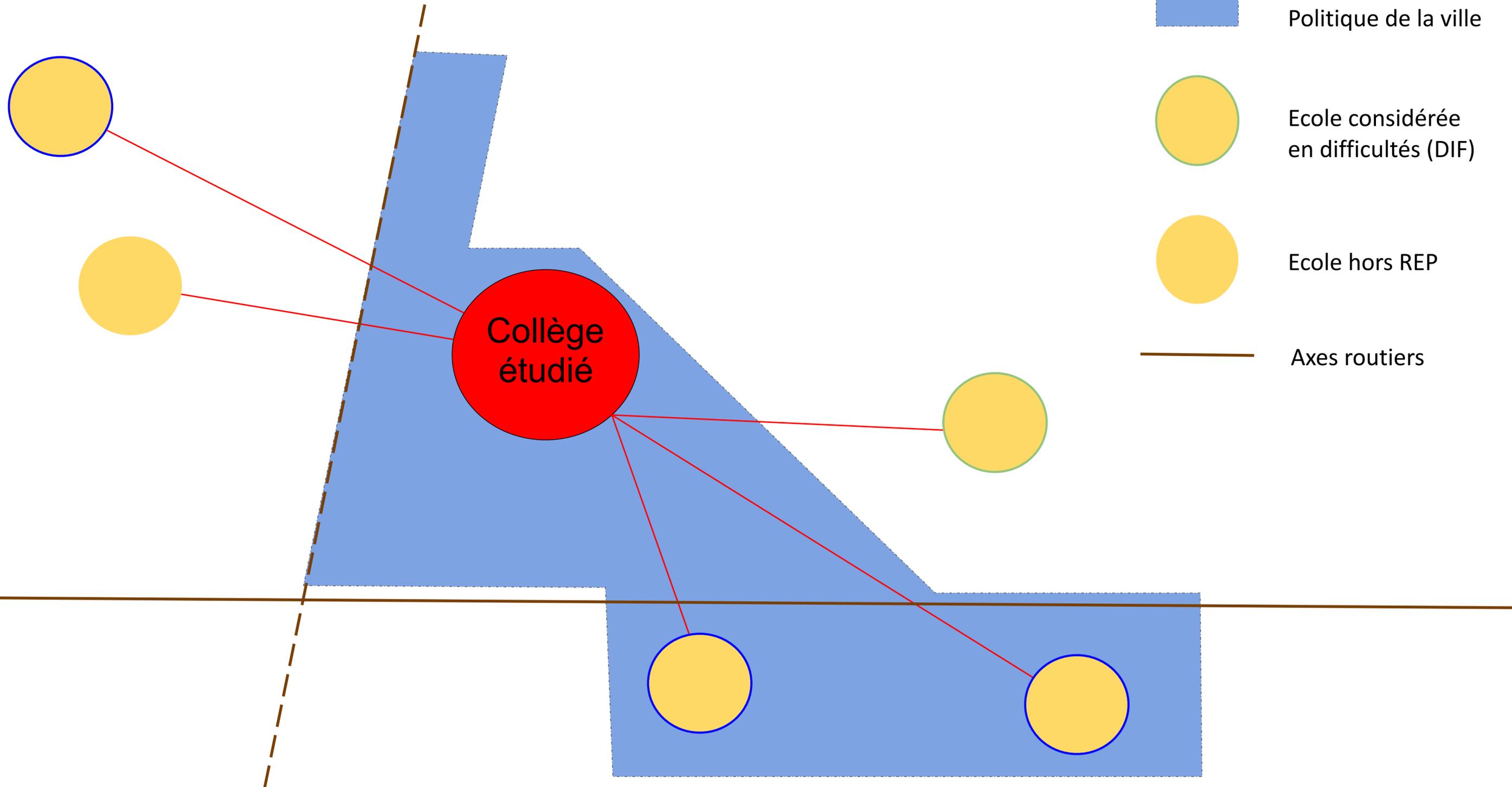
# LE REGARD DE L'ERGONOME

## La question de la hiérarchie

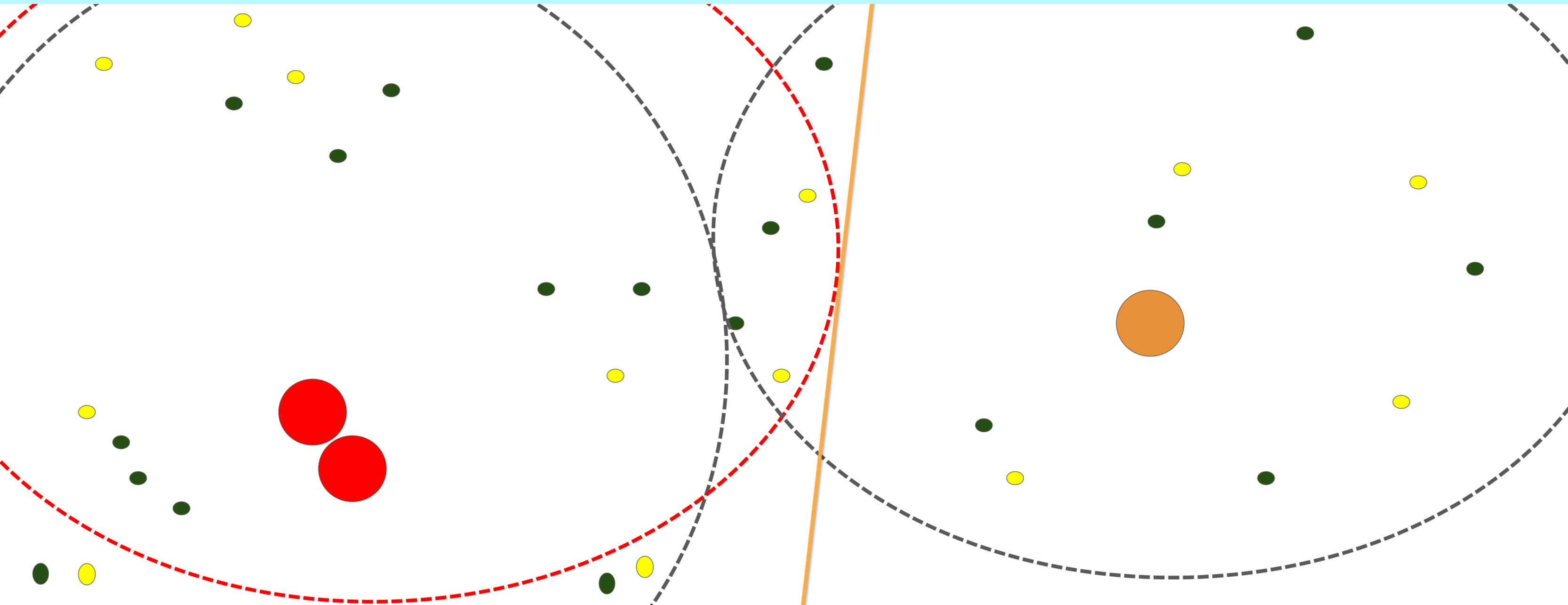
*« Le responsable de service peut être le chef de projet, ou pas. Il peut déléguer, parce qu'il n'est pas compétent sur toutes les questions, sur un projet ou sur un champ, à un coordonnateur ou à un chef de projet qui va s'assurer que les relations de travail soient le plus efficace possible. Mais cela nécessite de se donner des règles, afin qu'on puisse, dans l'espace de travail consacré au projet, enlever sa casquette de chef, qu'on collabore au même niveau, le temps du projet en cours. »*

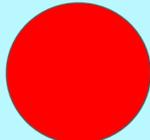


# Réseau Z : un REP concentré dans un quartier prioritaire Politique de la ville

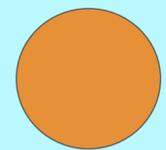


# Réseau W : un REP+ bi-nucléaire



-  2 collèges du REP+
-  écoles maternelles
-  écoles élémentaires & primaire

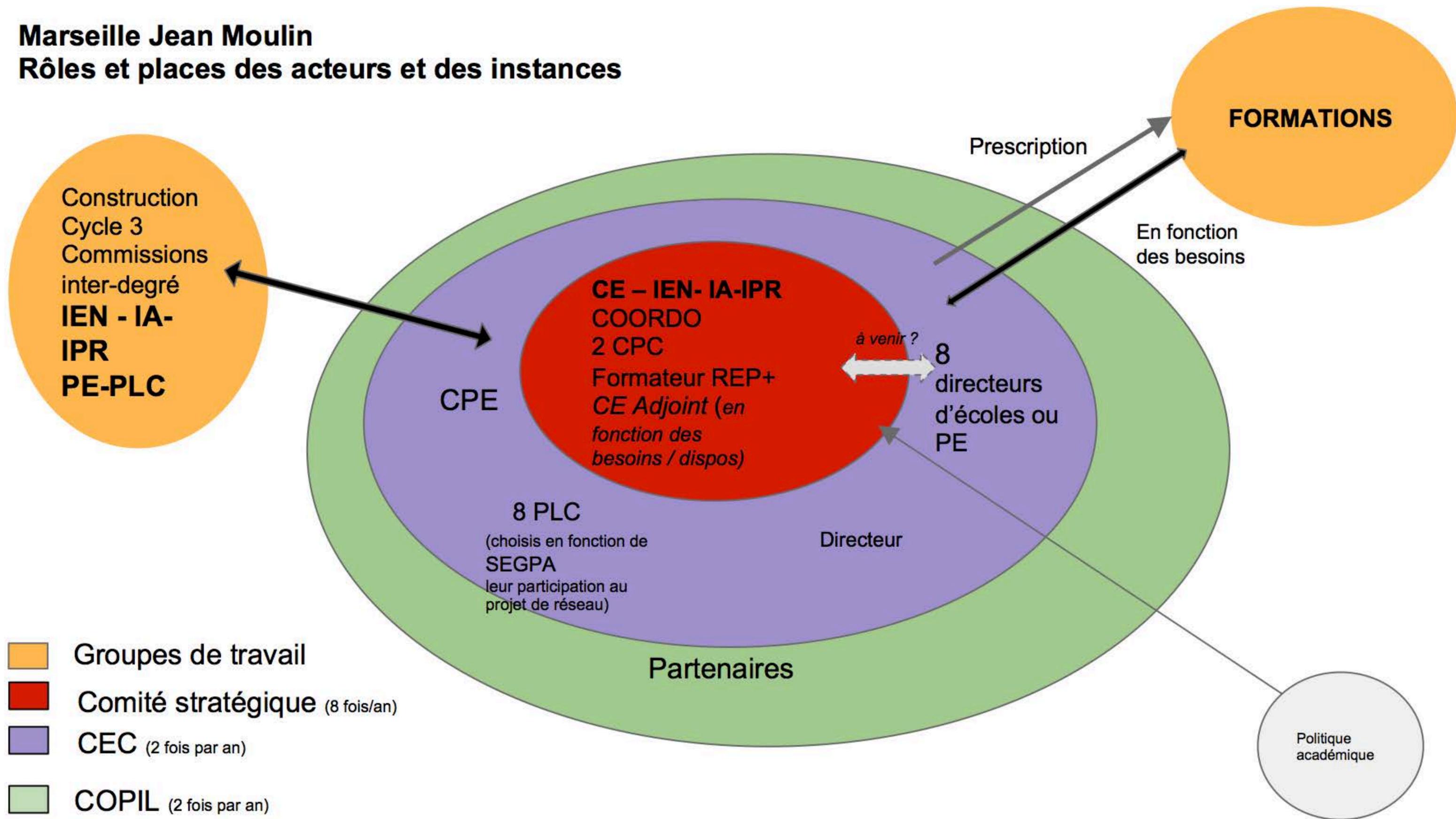
} 17 écoles

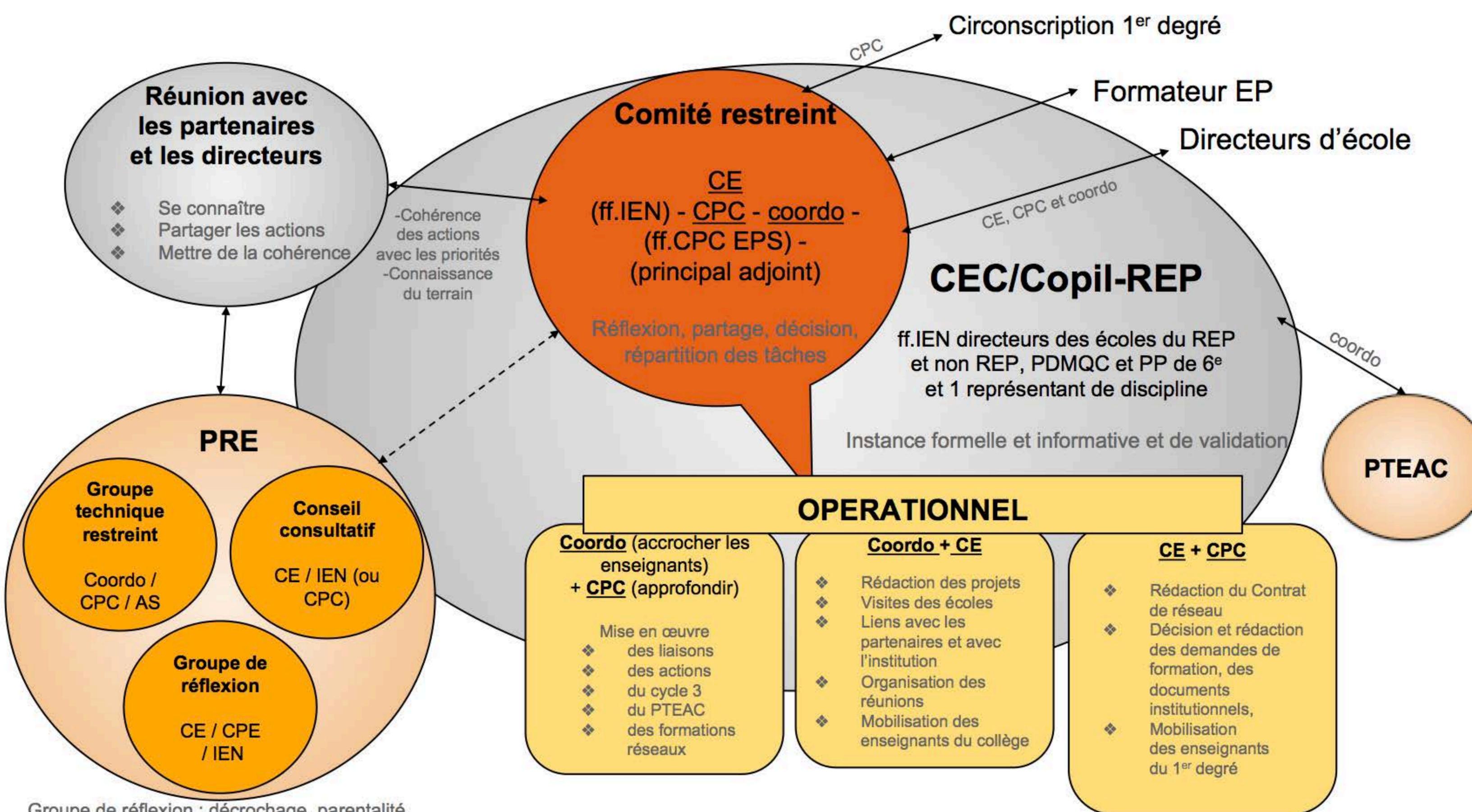
 Autre collège

-  Secteurs collèges
-  Secteur REP+
-  Limite de la commune

# Marseille Jean Moulin

## Rôles et places des acteurs et des instances





Groupe de réflexion : décrochage, parentalité

# Comprendre l'organisation du travail

## Quelques invariants...

- Le comité de pilotage n'est quasiment jamais une instance de réflexion et de décision, tout au plus de présentation et de validation : le nombre de participants (prescrits par les textes) rend difficile d'en faire une instance opérationnelle.
- Du coup, presque tous les réseaux ont mis en place un **comité plus restreint** (à géométrie variable en fonction des réseaux) qui est le vrai lieu de la réflexion et de la décision. Ce comité, qui **renormalise les prescriptions**, prend du coup des appellations et des fonctions différentes : comité stratégique, réunion de pilotage, conseil de réseau, comité restreint, etc.

# Comprendre l'organisation du travail

## Quelques invariants...

- Tous les réseaux doivent **arbitrer autour de dilemmes** entre ce qui doit relever du comité de pilotage du REP et ce qui doit relever du conseil écoles/collège : qui y participe ? quels objets de travail dans chaque instance ? comment articuler le réseau, la circonscription du premier degré, le ou les secteurs de recrutement de collège ? comment faire pour que ces instances permettent réellement la mise en synergie du premier et du second degré ? etc.
- Les instances ne peuvent fonctionner sans une **multitude d'interactions** plus ou moins formelles entre les pilotes, le coordonnateur, et tous les autres personnels du réseau ainsi que les partenaires.

# Une boussole pour le pilotage ?

**Un outil synthétique construit à partir des préoccupations des différents métiers qui contribuent au pilotage des réseaux.**

Pour chaque métier, des dilemmes, la même préoccupation peut très bien être vécue différemment au sein même d'un métier :

- Pour certains personnels de direction, « *transformer les pratiques* » est un préalable brandi comme un étendard, quand pour d'autres « *il faut prendre le temps pour que les choses puissent se coudre toutes seules* ».
- Certains inspecteurs sont très focalisés sur la mise en œuvre de la prescription, quand d'autres se pensent avant tout comme des accompagnateurs.
- Certains coordonnateurs pensent que leur rôle dans la conception de formations est indispensable, quand d'autres se considèrent exclusivement comme des organisateurs.
- Certains directeurs entendent jouer un rôle important dans le pilotage pédagogique de leur école, quand d'autres centrent leur travail sur l'organisation matérielle et les rapports avec les partenaires...

# Schéma général

## Les actions du pilotage

Dilemme : tenir tout en même temps

### Confronter le prescrit au réel

- Observer/comprendre/recenser
- Soutenir, accompagner, former
- Innover

### Orienter

- Identifier et définir les priorités
- Définir des objets du travail
- Préserver un cadre cohérent (école, établissement, territoire)

### Opérationnaliser

- Répartir
- Décider / Acter
- Organiser
- Prévoir
- Conduire
- Réajuster

Construire des outils, des espaces formels ou informels

Présenter/partager/expliciter les priorités, les projets, les actions aux acteurs

Évaluer les effets

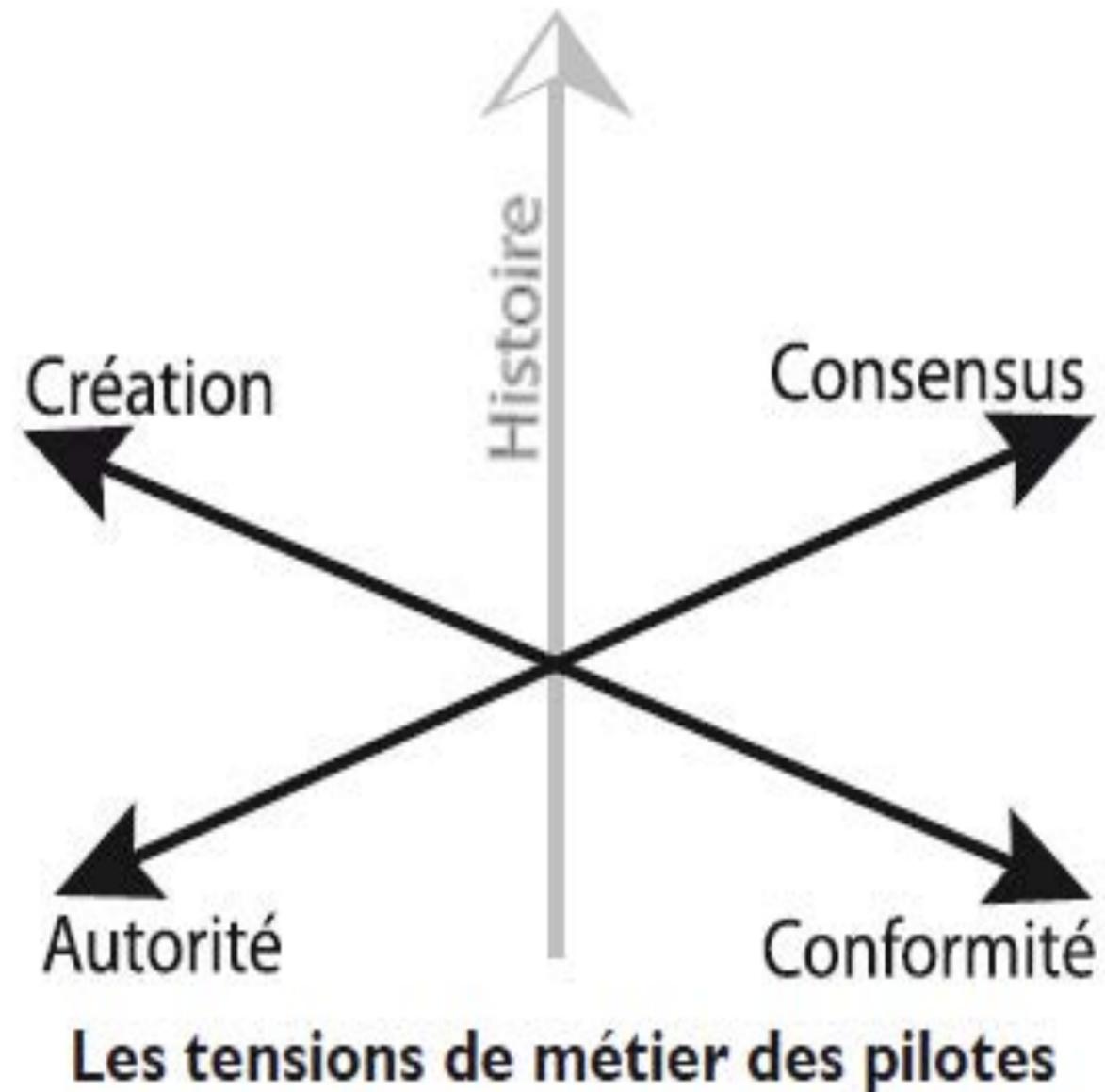
### Rendre compte

## Les objets du travail

- Mise en place du cycle 3
- Cohérence entre les cycles
- Orientations pédagogiques du référentiel
- Temps de formation et d'accompagnement
- Relations avec les familles
- Indicateurs
- Travail avec les partenaires
- Les actions du réseau

# FAIRE COMME SI C'ÉTAIT SIMPLE ?

- responsables et pilotes : contrôler ou piloter ?
- Le temps court des décideurs, le temps long des acteurs



- Traduire la prescription, c'est l'affaire de qui ?
  - Le paradoxe de l'autonomie : entre création et conformité, entre autorité et consensus...

*partenaires*

*autres services de  
l'état*

*ville*



Jean-Marc Berthet  
Stéphane Kus

Coordination  
Centre Alain-Savary  
Institut Français de l'Éducation

Perspectives  
Daniel Frandji  
L'Observatoire national des politiques  
locales d'éducation et de la réussite  
éducative

Mettre en place  
une école qui coopère  
utilement avec les parents  
et les partenaires  
pour la réussite scolaire

objet construit et partagé est à la fois théorique et pratique : c'est parce que la compréhension des difficultés (éducatives, scolaires, relationnelles, sociales,...) par les partenaires dépassent peu à peu les *a priori* de chacun et qu'émergent les processus qui construisent ces difficultés, que l'action partenariale peut élaborer un projet commun.

Vers un projet éducatif partagé :  
Entre Réussite Scolaire et Réussite Éducative, quelles  
coopérations sur un territoire en politique de la ville ?

*chef d'état*

# LE REGARD DE L'ERGONOME

La « **synchronisation cognitive** » en vue d'objectifs réellement communs, prend du temps

*« Il est illusoire de penser qu'en se contentant de réunir plusieurs métiers, ils vont réellement avoir un objectif commun par la magie du prescrit commun. Il y a donc un travail à conduire, et c'est une vraie activité, de co-élaboration de ce que peuvent être les objectifs communs. Il faut s'expliquer les choses pour avoir des objectifs communs. »*



# LES QUATRE POINTS QUE NOUS RETENONS DE NOS ENQUÊTES

## **1/ Co-piloter, c'est loin d'être simple.**

Travailler en inter-métier ne va pas de soi ! Au travail, souvent, les problèmes sont moins des problèmes de personnes que des problèmes de métiers, y compris pour les pilotes. Encore faut-il pouvoir les identifier. La juxtaposition des métiers ne suffit pas à faire du collectif. Créer du collectif inter-métier, c'est prendre le risque de questionner les limites de son propre métier pour gagner du pouvoir d'agir sur des situations complexes. On a besoin de s'y prendre à plusieurs, plusieurs fois et dans plusieurs circonstances. Ce ne sont pas les fiches de postes qui règlent les problèmes, mais la capacité collective à comprendre les problèmes auxquels on doit s'attaquer.

# LES QUATRE POINTS QUE NOUS RETENONS DE NOS ENQUÊTES

**2/ Définir les objets prioritaires du travail du réseau**, c'est d'abord reconnaître la nature des difficultés du travail des élèves et du travail des enseignants. Plus que les indicateurs, apprendre à regarder ensemble la réalité du terrain permet de prioriser les problèmes à traiter. Se pencher sur la géographie et l'histoire du réseau permet aussi de mieux comprendre certains des problèmes qu'on rencontre.

# LES QUATRE POINTS QUE NOUS RETENONS DE NOS ENQUÊTES

**3/ Les pilotes qui acceptent de travailler avec les coordonnateurs et les formateurs gagnent en efficacité et en légitimité. Piloter, c'est se poser 2 questions :**

- Quel est le problème auquel on veut s'attaquer ?
- Où, quand et avec qui va-t-on en parler ?

Pour piloter comme pour former, il faut des outils qu'on peut « mettre à sa main ».

**4/ L'accompagnement externe (par les pilotes académiques, comme par des formateurs ou des chercheurs) peut aider à transformer le travail du réseau, grâce à l'identification des dilemmes que rencontrent les professionnels pour faire ce qu'ils ont à faire.**

- **Page 2** : Comprendre le changement éducatif pour mieux expliquer les difficultés des réformes
- **Page 6** : Des outils pour des réformes plus efficaces
- **Page 11** : comment identifier les logiques différentes des acteurs face aux changements éducatifs
- **Page 17** : Comment la réussite des changements repose sur leur légitimation
- **Page 22** : Conclusion
- **Page 24** : Bibliographie

## LE CHANGEMENT, C'EST COMMENT ?

Modifications de programmes, changements dans la formation des maîtres, promotions de normes pédagogiques, répartition différente des responsabilités de gouvernance, évolution des règles de recrutement des enseignants : les contenus des réformes éducatives suscitent toujours des débats passionnés. Ces sujets, aussi intéressants soient-ils, ne constituent pourtant pas le centre de ce dossier. Nous avons en effet plutôt choisi de centrer notre regard sur la façon dont ces réformes sont conçues et mises en œuvre. Quels dispositifs ? Quelles structures ? Quelles ressources ? Quels outils ? Quels acteurs ? Quels réseaux ? Qu'est-ce qui permet l'implantation d'une réforme sur le terrain ? Pourquoi les changements réussissent plus ou moins bien à se concrétiser dans le quotidien des classes ? Il s'agit ici de faire un pas de côté par rapport aux contenus



Par Olivier Rey

*Chargé d'étude et de recherche au service Veille et Analyses de l'Institut français de l'Éducation (IFÉ)*

conceptions de telle ou telle réforme. Malgré les différences entre cadres théoriques et courants de pensée, certaines convergences des recherches sont incontestables. Elles tendent notamment à identifier l'engagement des acteurs de terrain comme un facteur clé d'évolution des pratiques éducatives. Si chaque courant se nourrit constamment des apports des autres dans l'étude de leurs objets, il reste pourtant utile de s'attacher aux

# « CE QUI SE PASSE DANS LA CLASSE NE TROUVE PAS SA RAISON D'ÊTRE UNIQUEMENT DANS LA CLASSE »

Dans l'idéal, le changement éducatif est basé sur l'identification de « bonnes pratiques » par la recherche scientifique (les anglo-saxons évoquent même plutôt les *best practices*), dont la promotion et la diffusion sont organisées par les autorités vers les praticiens de l'éducation.

De-  
puis la fin des années 1990, on note des inflexions importantes vers une meilleure prise en compte de la dimension « systémique » du changement et des changements à grande échelle d'une part (Hopkins, 2016), et vers une attention particulière au contenu proprement pédagogique et didactique des pratiques éducatives d'autre part (Spillane, 2014).

# L'INTERMÉTIER AU SERVICE DE LA QUALITÉ

De nombreuses études montrent en effet qu'une condition du changement effectif en éducation réside dans le développement professionnel produit par les **interactions entre pairs**, en l'occurrence entre acteurs de l'éducation : enseignants, mais aussi encadrants (chefs d'établissement, inspecteurs...) et personnels des établissements scolaires qui contribuent à la vie éducative.

Quel que soit le vocabulaire utilisé, on comprend qu'une attention nouvelle est maintenant portée à **la dimension sociale du changement, à la mise en mouvement des acteurs**

# TROIS PILIERS EN INTERACTION

On peut finalement voir une institution comme reposant sur trois piliers (Scott, 2013) : le pilier régulateur (règles, contrôles et sanctions), le pilier normatif (prescriptions, évaluations, obligations) et le pilier culturel (conceptions partagées).

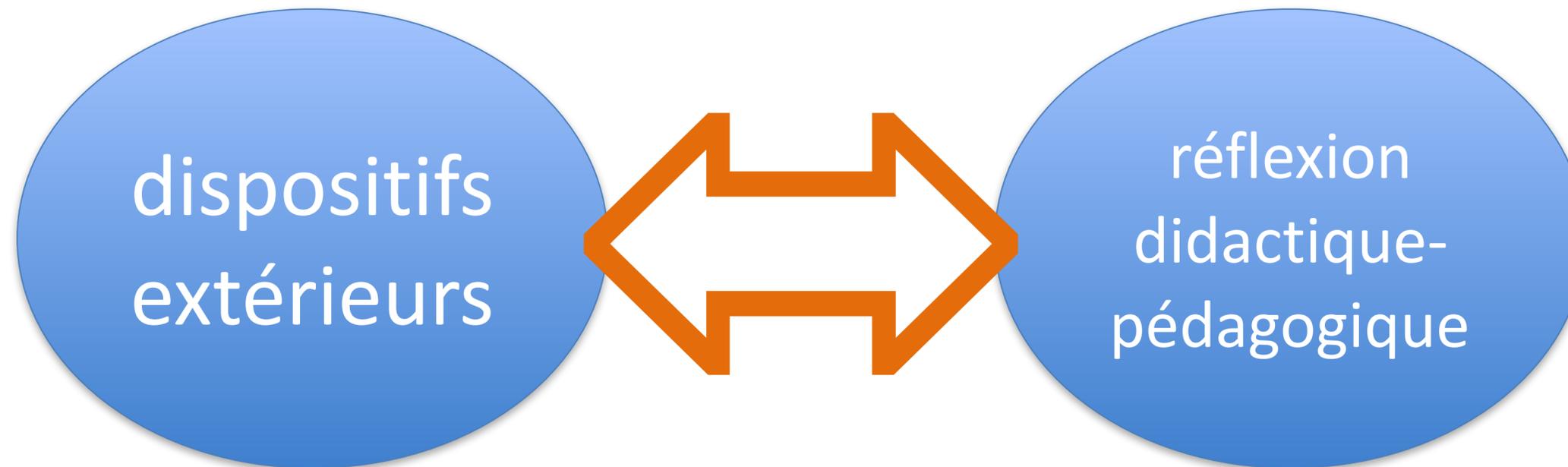
Au final, c'est la conjonction de trois processus qui semble faire la différence : l'action stimulante et structurante de ressources et d'acteurs de référence, un travail collaboratif intense et une orientation pédagogique importante. Aucun d'entre eux n'est - isolément - suffisant pour produire des changements durables et profonds.

# COMPRENDRE POUR ACCOMPAGNER

les changements reposent sur des incitations (moyens, ressources, aides...) que s'approprient les équipes plus que sur le respect formel de procédures ponctuelles.

seul changement qui compte vraiment c'est celui du terrain, pourquoi ne pas inverser le schéma *top-down* et centrer le regard sur ce qui se passe vraiment dans la classe ou le cadre éducatif de base ? Nous avons vu combien les études de ces dernières années convergent sur l'importance de l'engagement des acteurs pour mettre en œuvre un changement, quel qu'il soit. De nombreuses recherches actuelles, notamment centrées sur l'activité des enseignants, renouvellent d'ailleurs avec succès la théorie des pratiques de formation, en montrant comment l'intelligibilité de l'action doit d'abord être reconstruite à partir des gestes et des représentations des acteurs. Autrement dit, changer des pratiques nécessiterait au préalable de comprendre ce qu'elles recouvrent précisément, avec en filigrane une présomption de « professionnalité » des acteurs éducatifs à reconnaître.

# OÙ CHERCHER DES SOLUTIONS ?



Centrer le pilotage sur le **cœur de classe**

(difficultés des élèves, et donc sur l'ordinaire du travail)

*(Armand, Bouysse, Houchot...)*

**« Prendre en compte la pratique et la réalité concrète »**

**« Mettre les acteurs en situation de pouvoir et sens de l'équipe »**

**« Créer les conditions de la confiance avec le terrain »**

*(M. Blanquer)*

#Rentrée2017

POUR L'ÉCOLE  
DE LA CONFIANCE

# QUELS SONT LES SAVOIRS ROBUSTES DONT ON DISPOSE, SUR LES PARAMÈTRES QUI INFLUENT SUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES, ET NOTAMMENT LES PLUS ÉLOIGNÉS DE LA CULTURE SCOLAIRE ?

- La volonté et le pouvoir d'action des **acteurs** sont indispensables à la réussite d'une réforme
- Pour résoudre un problème, il faut **analyser précisément** et complètement le problème à résoudre avant de se lancer dans un changement de programme
- Bien sûr il faut avoir des données précises sur les **connaissances** des élèves, mais aussi passer du temps à comprendre **les causes des difficultés qu'ils rencontrent pour apprendre**, afin d'organiser l'enseignement en conséquence.

**UN PARADIGME D'AMÉLIORATION DE LA RECHERCHE**

2014 AERA Distinguished Lecture

Accelerating How We Learn to Improve

Anthony S. Bryk<sup>1</sup>

*Repris de Learning to Improve: comment les écoles américaines peuvent s'améliorer pour s'améliorer (p. 186), par Bryk Gomez, Grunow et LeMahieu, 2015, Cambridge, MA: Harvard Education Press. Copyright 2015 par le président et collègues du Harvard College. Reproduit avec la permission.*



© 2015 Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching

**Il faut analyser l'écart entre les « bonnes idées » et les difficultés réelles que pose leur mise en œuvre dans le réel.**

Les « *preuves basées sur la pratique* » (practice-based evidences) se basent sur les connaissances accumulées dans le monde médical : le travail « réel » est plus difficile (et a des résultats d'une plus grande variabilité) que ce que postule tel ou tel point de vue de la recherche.

Educational Researcher, Vol. 44 No. 9, pp. 467–477

DOI: 10.3102/0013189X15621543

© 2015 AERA. <http://er.aera.net>

Là où nous avons l'habitude de penser...

**maintenant nous adoptons...**

# 2014 AERA Distinguished Lecture Accelerating How We Learn to Improve

Anthony S. Bryk<sup>1</sup>

*Repris de Learning to Improve: comment les écoles américaines peuvent s'améliorer pour s'améliorer (p. 186), par Bryk Gomez, Grunow et LeMahieu, 2015, Cambridge, MA: Harvard Education Press. Copyright 2015 par le président et collègues du Harvard College. Reproduit avec la permission.*



© 2015 Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching

Mettre en œuvre rapidement et à large échelle

**apprendre vite pour implémenter bien**

« faites ce scénario »  
vs « chaque situation est unique »

**Affiner les processus de qualité pour soutenir le travail complexe**

Focus sur la taille des effets standard

**Focus sur l'origine de la variabilité des performances**

**développer les preuves basées sur la pratique**

**travail collectif pour pouvoir réaliser davantage**

**Comment faire pour que ça marche (réplicabilité)**

**tous améliorateurs**

ce qui marche

chercheurs vs utilisateurs  
penseurs vs agents

autonomie individuelle  
comme norme la plus précieuse

## UN PARADIGME D'AMÉLIORATION DE LA RECHERCHE

# UNE MÉTHODE

Comment peut-on décrire et analyser ce qui se passe dans un projet, une situation, un dispositif, une organisation... ?

comprendre mieux, dans ce **qu'on fait**, ce qui a des effets sur l'engagement et la **mobilisation** dans les apprentissages.

Ce qu'on **gagne** et ce qu'on **perd** en...

*Passer de **l'origine** de la difficulté à la **nature** des difficultés.*

**Observatoire  
Conservatoire  
Laboratoire**

# UN AUTRE MODÈLE POUR DÉCRIRE ET PENSER

## RÉGULER

le climat  
les interactions  
les feed-backs  
l'étayage  
l'entraide

## MOTIVER

enrôler  
maintenir l'attention  
autoréguler les émotions  
développer le sentiment de compétence

## PLANIFIER

Ce qu'on veut apprendre  
avec quels rythmes ?  
quelles démarches ?  
quelles tâches ?

## EXPLICITER

pourquoi faire ?  
quoi faire ?  
quand faire ?  
comment faire ?

## DIFFÉRENCIER

tâches similaires ou différentes  
modalités de groupement  
(seul, à plusieurs, en grand groupe)  
homogène ou hétérogène

# ENCORE UN AUTRE MODÈLE



## DANS L'ÉCOLE, ENTRE COLLÈGUES...

- **solidarité** des enseignants, concertation maternelle-élémentaire-collège-lycée...
- construction collective de **règles de fonctionnement**, **respect** scrupuleux de la part des élèves et des maîtres,
- information précise des **parents**, souci de leur implication
- accent mis sur la **coopération** et l'entraide, reconnaissance du sujet-élève

# UN AUTRE MODÈLE



## DANS LA CLASSE

- importance accordée à la notion de **travail**, à sa conscientisation, à la valorisation des efforts de chacun,
- articulation entre **production** et attitude **réflexive**,
- établissement d'un **climat** propice aux apprentissages (sérénité, droit à l'erreur, droit à l'aide),
- recherche de **clarté cognitive** quant aux cadres, règles, tâches, objectifs...
- place importante attribuée au **temps** pour s'ajuster au cheminement de chacun,
- construction d'une **culture commune**, inscription dans une histoire scolaire, capacité de mesurer l'évolution des progrès...

# « C'EST QUOI, LE PROBLÈME ? »

**PRÉVOIR**

**CONCEVOIR**

**METTRE EN ŒUVRE**  
**ACCOMPAGNER**

**C'est quoi le problème...**

- pour l'institution ?
- pour les élèves ?
- pour les enseignants ?
- pour les formateurs ?

# TROIS CRITÈRES DE RÉUSSITE DU DISPOSITIF

- **Utile ?**
- **Utilisable ? Faisable ?**
- **Acceptable ?**

Pose-t-il un problème d'intégrité  
**déontologique**, éthique, de viabilité  
personnelle..?

# DES VARIABLES DE LA QUALITÉ ?

- lutter contre les **fatalités**, croire en l'action de l'école
- accroître le **sentiment d'efficacité** des enseignants
- donc les aider à développer des « **observables partagés** » pour mieux comprendre la nature des difficultés des élèves
- afin de construire des **interventions pédagogiques et didactiques** qui permettent de mesurer les progrès