

# présentation du cahier CRAP/E&D à Lyon le 11 janvier

- Actualités et Contributions - L'actualité vue par E&D -

## **CE QUI FAIT CHANGER UN ÉTABLISSEMENT**

Date de mise en ligne : dimanche 12 janvier 2014

**Matinée, organisée par le CRAP – Cahiers pédagogique  
et Education & Devenir, autour du dossier  
des Cahiers pédagogiques n° 509**

**LE SAMEDI 11 JANVIER 2014, DE 9H00 À 12H00  
AU CRDP DE L'ACADÉMIE DE LYON**

Copyright © Education et Devenir - Tous droits réservés

### **Intervenants :**

**Romuald Normand  
Alain Bouvler  
Michèle Amiel  
Jean-Yves Langanay  
Les auteurs lyonnais du cahier n° 509**

La matinée de présentation du cahier CRAP/Education & Devenir au CRDP de Lyon, le 11 janvier a réuni près d'une soixantaine de personnes.

En voici le compte rendu par Djibril GAHETE (CA E&D)

### **Ce qui fait changer un établissement**

I. Présentation E&D ;

II. Présentation CRAP ;

III. R. Normand / A. Bouvier. Animateur : J.-Y. Langanay ;

IV. Table ronde.

### **I. E&D :**

C'est une association créée par M. Vergnaud en 1984, un mouvement militant pédagogique et inter- catégoriel.

Que l'école doive participer à la justice et à la cohésion sociale, nous amène à défendre :

- L'autonomie des établissements, régulée par l'état ;
- La redéfinition des missions et des services des personnels ;
- Une marge de manoeuvre à accorder aux établissements ;
- La construction morale et critique de chaque élève. Pour ceci, nous menons diverses actions telles que :
  - Activités nationales et locales ;
  - La journée des militants à Avignon ;
  - Le colloque annuel ;

- La journée nationale à Paris ;
- Des activités dans les académies.

E&D s'inscrit dans une démarche de partenariat avec divers acteurs, notamment le CAPE, les ESPE, le CRAP.

Son site et ses publications permettent de relayer nos prises de positions, actions ainsi que nos productions (gratuites pour les adhérents).

### **II. CRAP :**

La genèse du cahier « Ce qui fait changer un établissement » provient de la volonté d'une association et de l'institution : CRAP et CARDIE, ainsi que d'une relance voici un an et demi grâce à E&D.

Nos appels à contribution ont permis de recevoir un grand nombre de textes. Certains sont donc accessibles, en supplément du cahier, sur le site du CRAP.

Le changement émane d'un besoin lié à la volonté de mettre en oeuvre l'action. C'est un processus long qui requiert des remédiations au moyen d'auto-évaluations, ce qui est exposé dans la première partie du cahier. Il nécessite des controverses, des débats - et non des conflits : des exemples de pratiques et d'organisations - donc de pilotage - sont offerts dans la deuxième partie. Enfin, dans la troisième partie de ce cahier, des témoignages sont livrés notamment sur les changements dans le temps, l'espace, la pédagogie, les méthodes d'évaluation, ainsi que le travail par compétences.

Qu'est-ce que le changement permet de gagner ? Cette réponse sera abordée grâce au déroulement de cette matinée.

### **III. R. Normand / A. Bouvier. Animateur : J.-Y. Langanay (E&D) :**

#### 1. Quels points de blocage peuvent s'opposer au changement ?

A. Bouvier : Je n'aborderai pas ici les questions inhérentes aux corporatismes des équipes, mais j'explorerai le passage des responsabilités individuelles aux responsabilités collectives. Le but est de tendre vers la collaboration.

Pour y parvenir, il convient de ne pas être trop angélique : il y a d'autres préoccupations que celles de l'intérêt de l'élève. Il est alors nécessaire d'accepter les désaccords afin d'évoluer vers une idée nouvelle à construire ensemble.

Les grands progrès du milieu médical - capacité des différents corps de métiers à tendre vers un partage collectif, autour du patient - pourraient inspirer le système éducatif et nous permettre de viser la collaboration.

R. Normand : Regarder ailleurs peut nous permettre de tendre vers une meilleure efficacité de la réussite de l'élève. Ceci apprend notamment que lorsque l'on accompagne les équipes, le changement se met en oeuvre. Il faut, pour ceci, offrir aux équipes des outils, un accompagnement, un soutien. Or, bien souvent, les établissements ne sont pas suffisamment accompagnés, tout comme les personnels de direction ainsi que les corps d'inspection.

D'autre part, il s'observe une transformation lente et silencieuse, mais belle et bien présente.

L'acquisition d'une nouvelle culture professionnelle s'opère, même si elle demeure difficilement perceptible.

Il convient donc de quitter une logique de contrôle-sanction afin de rejoindre une dynamique du conseil et de l'auto-évaluation. Les équipes ont besoin d'un « ami critique » pour aboutir à une réflexion sur leurs pratiques et pouvoir ainsi se projeter vers l'avenir de leur établissement.

Il est aussi nécessaire de mutualiser les savoirs et compétences accumulés dans les établissements, afin de s'inscrire dans une ingénierie utilisant mieux la force et la richesse de l'existant au sein du système éducatif.

Enfin, une meilleure adaptation de la formation par des liens accrus entre recherches, pratiques et formateurs est à construire et à mieux articuler.

### 2. Les concepts de leadership et de gouvernance permettent-ils de dépasser les oppositions classiques entre « administration » et « pédagogie » ?

A. Bouvier : Ces termes complexes seraient à expliquer avec précision. Plus succinctement, depuis désormais une trentaine d'année, les évolutions vont vers une nouvelle forme de gouvernance. D'importantes responsabilités de l'Etat sont transférées. Décentralisation et déconcentration y contribuent relativement à de nombreux domaines : orientation, équipement pour n'en citer que quelques-uns. Par exemple, la question des grandes métropoles influera, à terme, sur l'éducatif.

L'école n'est plus seule au monde et toutes les conditions, aussi bien en amont qu'en aval, sont réunies pour que les thématiques éducatives puissent déborder de l'espace clos de la classe.

Pour évoluer, les établissements ont besoin de s'auto-évaluer.

R. Normand : Parler de leadership n'est pas une notion néo-libérale - dont il a été montré qu'elle était inefficace en mettant en compétition les établissements - mais libérale en favorisant les interactions au sein du système. Le concept de leadership s'appuie sur des valeurs émanant du libéralisme politique. Par exemple, organiser la discussion pour faire en sorte que le chef d'établissement encourage le collectif, valorise les expertises, permette la créativité.

Pourquoi séparer le pilotage pédagogique du pilotage éducatif ? Le rôle de l'équipe de direction est de promouvoir les espaces de mutualisation afin de favoriser les capacités d'initiative de l'équipe enseignante. Bien souvent, le pilotage est trop étroit ou trop centralisé, d'où le concept de leadership. Il est bâti contre le fonctionnement bureaucratique, trop peu efficace. Tandis que le concept de management est, quant à lui, trop orienté vers la mesure de la performance. L'essentiel est de partager des valeurs communes vers l'élaboration d'une vision collective.

Le leadership est nécessaire car le monde a évolué et l'école doit changer : le casier en salle des professeurs, à remplacer par les ENT, n'est plus le lieu de la communication. Ces changements impliquent une transformation des tâches, notamment celles relatives à la communication. Quant à eux, les enseignants doivent investir d'autres rôles : les fonctions intermédiaires en sont un exemple.

Enfin, l'établissement seul et isolé n'est pas efficace. Le leadership du CE doit aussi déborder à l'extérieur de l'EPL, au même titre que l'enseignant ne doit pas se restreindre à l'espace de sa salle de classe.

### 3. Les lois actuelles permettent-elles ce partage évoqué ?

A. Bouvier : Si l'on reste au niveau des grandes généralités, alors il est possible d'employer des termes qui font consensus. Mais lorsque l'on aborde les questions de manière concrète, ces consensus apparents tombent très vite. Réunir les conceptions de la société civile et la vision de l'école est nécessaire.

R. Normand : Les querelles idéologiques professionnelles, intrinsèquement liées à l'histoire et aux éthos professionnels des uns et des autres, sont à dépasser. Il convient d'affiner le clivage « l'idéologie des enseignants - sorte de profession libérale - versus « l'idéologie de la direction ». Camper sur les idéologies professionnelles de chacun empêche d'évoquer sa propre pratique, tandis qu'aborder les difficultés du métier de chacun permet de chercher des solutions aux problèmes soulevés.

Il est nécessaire d'oser se penser différemment que ne l'impliquent ces stériles clivages.

### 4. Quels sont les leviers ?

A. Bouvier : Un cap sera franchi lorsqu'il se pratiquera, dans les établissements, davantage d'auto-évaluations. Il convient également de conserver une mémoire des apprentissages de ces temps d'évaluation, afin de permettre des régulations. Pour ceci, il faut accepter que son propre travail soit exposé au regard d'autrui.

R. Normand : Cette démarche d'auto-évaluation ne doit pas être imposée par l'extérieur, mais doit s'accompagner et se poursuivre vers des formations de la communauté scolaire. L'auto-évaluation fait

émerger des besoins, en même temps qu'elle permet, au sein d'une démarche collective, d'enquêter sur soi-même, sur ses propres pratiques. Plusieurs cycles de rétroactions sont alors fondamentaux.

Pour de véritables bénéfices, il convient d'analyser les observations effectuées comme des enjeux de formation.

#### **IV. Table ronde : Le changement dans les établissements.**

M. Degache : CPE, M. Heinz : Principal, Mme. Soulier et M. Cavoret : Professeurs de Sciences Animatrice Mme. Amiel (CRAP)

De deux expériences :

- La mise en place d'un pôle d'excellence en sciences au sein d'un établissement en péril ;
- L'aménagement d'un lieu d'accueil des parents dans un établissement défavorisé ; La table ronde observe en pratique des changements dans leurs établissements respectifs.

Principal et CPE évoquent la question du changement. Elle ne se pose pas de la même manière selon le contexte de l'établissement. En éducation prioritaire, les élèves peuvent "imposer" un changement, tandis qu'au sein des établissements plus favorisés, il est fréquent de devoir lutter contre une image erronée d'un âge d'or passé. Malgré tout, les pratiques évoluent et les enseignants acceptent des choses qu'ils refusaient il y a peu. La mise en place des PPRE en est un exemple.

Les projets d'établissement sont un bon outil pour initier le changement. Enfin, l'équipe de direction doit créer des synergies pour faire bouger les lignes : au sein de l'établissement, auprès des autorités académiques ainsi que face à la collectivité de rattachement.

Les enseignants évoquent avec plaisir les bénéfices de la co-animation et de l'approche transdisciplinaire des cours préparés en équipe. L'abandon des notes est également évoqué comme une avancée. Enfin la démarche de partenariat est citée comme enrichissante.

Pour la création du pôle d'excellence en science, la direction a laissé une grande autonomie aux équipes. Seuls quelques objectifs majeurs avaient été dégagés.

Enfin, l'accompagnement du changement dans les établissements peut s'appuyer sur les CARDIE - Conseillers Académiques en Recherche-Développement, Innovation et Expérimentation - qui ont vocation à repérer les besoins, accompagner les équipes et valoriser les initiatives. En s'adaptant au contexte et à la collectivité locale, le CARDIE propose d'abord des projets d'expérimentation modestes, dans le but de les faire évoluer progressivement vers des pratiques innovantes sur le long terme.

Des formations, en-dehors du temps scolaire, peuvent être mises en oeuvre. Un conseiller en développement peut accompagner l'établissement vers l'élaboration de projets - méthodologie de projet.

Des groupes de développement interviennent sur des thématiques spécifiques, notamment le travail par compétence et la prévention du décrochage scolaire.