

RENDRE COMPTE SEMINAIRE DU 26 SEPTEMBRE 2013

animé par François MULLER, DRDIE (Directeur Recherche Développement Innovation Expérimentation à la DGESCO)

François Muller est intervenu dans le cadre d'un séminaire organisé dans l'académie de Rennes avec le souci d'intégrer notre région dans le réseau national des professionnels de l'éducation qui tentent de promouvoir le changement de l'école.

Les journées de l'innovation et de l'expérimentation de mars 2013 ont en effet révélé que seules trois expérimentations pédagogiques émanant d'établissements privés avaient été recensées dans notre académie, alors même que notre connaissance du terrain nous porte à dire que bien des actions innovantes s'y produisent.

Le séminaire du 26 septembre rassemblait des formateurs, des chefs d'établissement, des CFC, des inspecteurs.

Pourquoi? Se former au suivi des équipes d'établissement afin de promouvoir le développement professionnel des enseignants.

Le titre choisi, « *Le développement professionnel des enseignants comme dynamique du changement de l'école oui mais comment ?* », révélait à lui seul les deux thèmes qui allaient servir de fil conducteur à la réflexion collective.

Car plus qu'une intervention bâtie sur le modèle de la conférence, c'est à un travail de laboratoire et d'atelier que les participants ont été conviés.

C'est ce qu'ont indiqué la composition des groupes et les contenus affichés.

C'est ce qu'a montré également la répartition des rôles distribués dès l'ouverture : il y aurait les grands témoins, mais aussi ceux qui prendraient en charge le collectage des références théoriques, ceux qui s'engageaient à rédiger une carte heuristique ou un dessin humoristique, ceux qui allaient glaner, au fil des discussions, les nuages de mots qui permettraient de livrer une image sémantique de la journée.

Nous n'avons pas eu à faire à un conférencier mais à un accoucheur de savoirs expérimentaux, même si la référence à la seule maïeutique ne suffirait pas à rendre compte du processus de réflexion mis en œuvre tout au long de la journée.

En effet ce sont **les actions pédagogiques** en tant que telles qui allaient être au cœur d'une analyse portée par ceux –là même qui les avaient conçues, vécues et rapportées à l'oral ou à l'écrit.

Pour traiter de la question de **l'évolution des pratiques pédagogiques** et de **l'évolution de l'organisation des établissements** c'est à une posture d'enquêteurs que nous avons tous été conviés.

Cela signifie simplement que ce qui était à l'ordre du jour, ce n'était pas d'entendre une parole institutionnelle ou simplement experte, mais de construire entre partenaires de terrain **les concepts porteurs d'une mise en mouvement**, créateurs d'une dynamique nécessaire à la Refondation de l'école.

Les apports de F. Muller se sont ancrés sur les résultats des expérimentations locales et les synthèses qui en ont été faites.

Mis en regard avec les apports de la recherche internationale dans le domaine du développement professionnel, ils ont permis de structurer ces données éparses.

Notre attention a ainsi suivi un mouvement circulaire qui menait de l'action innovante repérée comme positive jusqu'à son analyse, puis sa figuration écrite propre à en faire un objet d'échanges et de mutualisation.

Le postulat de départ était bien d'interroger la possibilité de changer l'école, tant en termes de **pratiques pédagogiques** qu'en termes d'**organisation des établissements**.

C'est dire que le niveau optimal du changement était bien reconnu comme celui, local, de l'EPLÉ. Là où se rejoignent **autonomie de l'établissement et liberté pédagogique.**

Restait à comprendre sur quelles ressources un établissement pouvait compter pour l'aider dans cette tâche collective et à réfléchir sur le moyen de mettre en synergie les forces du changement dans l'école. Approche systémique donc.

La mission dévolue à l'école d'aujourd'hui est de faire réussir tous les élèves.

Comment éviter que l'école persiste à renforcer les inégalités sociales ?

Comment une école construite pour promouvoir les élites et écarter progressivement les élèves non performants peut-elle se transformer en une école de la réussite pour tous ?

Que faut-il changer ?

En questionnant nos « métiers » (formateurs, chefs d'établissement, inspecteurs) et en introduisant la notion d'écosystème, nous visons à formaliser le cadre théorique qui nous permet de donner du sens à nos interventions au collège ou au lycée.

C'est en mutualisant les expériences menées dans les établissements de notre académie que nous avons tenté de répondre modestement, hypothétiquement, à cette question.

L'analyse de situations d'expérimentation conduit à quelques constats à l'usage de tous.

- Un établissement est souvent composé de professeurs impliqués, prêts à s'engager, de professeurs qui se sentent concernés et attentifs aux idées nouvelles mais aussi de professeurs résistants. Une équipe se crée dans l'action et se définit au fur et à mesure que les tâches s'inventent et se succèdent. Chacun choisit son rôle et sa place. Cette configuration fait d'une politique « de petits pas » une des plus efficaces.
- Rien ne peut se faire sans le concours actif du chef d'établissement.
- On a constaté que le point de départ d'une action innovante était souvent une action familière questionnée et traitée de manière différente. Par exemple, c'est ce qui se passe quand un « devoir commun » devient une tâche complexe soumise à tous les élèves de quatrième, élaborée hors du cadre « contrôle examen » et évaluée par compétences.
- Donner du temps au temps : les expérimentations analysées ont montré l'importance de la préparation, de la co construction, des délais nécessaires.
- Formaliser les objectifs de départ, recenser les ressources dont on dispose, penser l'organisation, gérer le temps, mesurer les efforts pour rester dans une implication raisonnable et non dévoreuse d'énergie sont des gages de succès.
- Intégrer dès le début la question de la communication vers les autres professeurs non engagés dans l'action par exemple puis vers les élèves et les parents d'élèves paraît judicieux.

- Les établissements qui ont mené à bien une expérimentation ont utilisé la plupart des modalités d'accompagnement disponibles : contacts avec d'autres établissements, visites d'inspecteurs, FIL, mutualisations.
- Trouver le temps et l'espace : A été soulignée l'importance de dégager un temps de concertation et un espace d'échanges au-delà du conseil pédagogique (trop institutionnel) et de la machine à café (informel et trop bref).

La synthèse de la journée a permis à François Muller de redonner la parole aux « observateurs » désignés le matin et de faire émerger une conception de l'accompagnement et du développement professionnel.

Schéma, carte, dessin humoristique, liste à la Prévert, définitions ont permis d'engager la réflexion autour des notions d'accompagnement et de développement professionnel.

- Accompagner une équipe pédagogique, c'est
 - Ecouter et entendre
 - Questionner et s'interroger
 - Soutenir et encourager
 - Orienter l'équipe vers le partage et l'échange, la recherche de ressources intérieures ou extérieures à l'établissement
 - Valoriser en intégrant les réseaux de mutualisation et en procédant à des bilans d'étape
 - Nourrir la réflexion en se faisant le médiateur auprès d'autres équipes
 - Tenir son expertise à disposition en cas de demande
 - Reconnaître que le principal acteur et auteur de l'innovation est l'équipe.

Un nuage de verbes capturés dans la journée

- Impliquer, solliciter, enrôler
- Evaluer : analyser les indicateurs, les effets des actions pour continuer l'action.
- Formaliser les écrits
 - arrêter les thématiques
 - expliciter
 - problématiser
- Piloter entre continuité et changement
- Rassurer : contrer la déstabilisation qu'entraîne toute déconstruction. Eviter les clivages. Déculpabiliser. Prendre en compte l'impact effectif
- Ne fait pas fi de tout ce qui a été fait avant.
- Prévoir l'échec et la façon de réagir
- Communiquer : se déplacer, rencontrer
- Institutionnaliser / vers une reconnaissance institutionnelle.
- Accompagner vers l'auto-accompagnement ... Responsabiliser, Déléguer
- Outiller
- Pérenniser, diffuser

Ce sont des gestes professionnels. Ils aident à cerner la notion d'accompagnement

- De cela découle un certain profil d'accompagnateur
 - « Ami critique » l'expression en français rend imparfaitement compte de la posture et des qualités requises dans l'accompagnement et pourtant comment le dire plus précisément ? Il est le coach ou le médecin de famille ...
 - Celui qui accompagne est toujours « bienveillant », toujours « positif »
 - Il adopte une position de soutien et de recherche partagée
 - En choisissant une posture réflexive, il entraîne l'équipe vers l'auto-évaluation
 - Il n'est pas au-dessus mais « à côté »

- Il n'y a pas de lien entre le statut de l'accompagnateur et le rôle qu'il joue dans l'équipe.
 - Il y a plusieurs manières d'accompagner et plusieurs rôles à jouer.
 - L'inspecteur peut jouer plusieurs rôles, selon qu'il accompagne une équipe disciplinaire, un groupe restreint de professeurs engagés ou l'ensemble des enseignants d'un établissement. Il joue un rôle différent selon qu'il cherche à faire émerger les besoins ou à cerner le problème et les possibilités de résolution ou bien encore quand il aide à l'écriture d'un bilan d'étape ou participe à une évaluation de fin d'expérimentation.
 - Le formateur est intégré au plus près de l'équipe en action. Il sait « mettre au travail », orienter vers la tâche en délaissant les commentaires généraux et parfois négatifs, il dispose d'une expertise pédagogique. Il comprend les réticences et les réserves de certains parce qu'il est des leurs. Ses interventions régulières en FIL lui permettent de générer des temps dédiés au travail collectif.
 - Les CFC interviennent en amont au moment de la formulation des demandes de formation ou de suivi. Ils aident à la formalisation précise des besoins et peuvent expliciter les modalités comme les ressources disponibles. Ils collectent des informations au niveau de toute l'académie et sont de ce fait des personnes ressources en particulier au niveau des commissions formation des BAPE.

La journée a été riche en échanges. Il reste maintenant à poursuivre le travail !

Jocelyne. Leal
Cardie