



**Formation de Formateurs.  
Centre Alain Savary – Institut  
Français de l'Éducation  
Les 27-30 mai 2013**

# **Piloter en établissement éducation prioritaire : *contribution à l'émergence de nouvelles professionnalités éducatives***

**Luc Ria**

Institut Français de l'Éducation, ENS Lyon



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Chaire UNESCO  
« Former les enseignants au XXIe siècle »  
École normale supérieure de Lyon



# Directeur, Pilote, Leader...

## Statuts et fonctions protéiformes

- **Guillaume (1997)** : la **résistance** des chefs d'établissement à se considérer comme **des pédagogues**
- **Boissinot (2003)** : concevoir un **autre type de pilotage**, [...] plus écouté car plus éclairant, tout aussi volontariste mais plus crédible car affichant des **priorités hiérarchisées** [...] un pilotage politique en somme, qui donne du sens en donnant du temps
- **Barrère (2006)** : un **travail opaque**, se traduisant par une diffraction de ses activités, typique des grandes entreprises de service (multiples tâches concurrentielles)
- **EDUSCOL (2013)** : s'adapter à une **logique de territoire** (co-construction des politiques publiques), de pôles de compétences et non plus d'établissement, et ce, au service de l'élève

## **M. Emo (2012) : 5 dimensions organisatrices et points de tension du pilotage selon les chefs d'établissement**

- **Espace** : espace personnel/espace professionnel ; espace de l'établissement et alentours (sécurité) ; espace hors murs ; espace virtuel (ENT, TICE, réseaux sociaux)
- **Temps** : mobilisation de T-1 (bilan) et T+1 (projection) alors que les collaborateurs travaillent davantage en temps réel T ; synchronisation nécessaire avec les temps d'une académie et du MEN
- **Communication** : définition d'une stratégie à moyen et long terme, délégation, confiance, persuasion auprès des équipes de la pertinence des options choisies
- **Emotions** : maîtrise de son propre stress, de la coordination émotionnelle (notamment lors des conflits ouverts) avec ses collaborateurs, les enseignants et les élèves : rassurance, empathie...
- **Valeurs républicaines** : loyauté, équité, laïcité, réussite des élèves (et excellence), comme leviers communs pour le pilotage de l'établissement (Moracchini, 2011)

# « Professionnalité enseignante »

## **E**tude de l'évolution des métiers de l'éducation

- Difficulté croissante
- Nouvelles formes d'activités
- Nouveaux enseignants
- Nouveaux enjeux, défis de la communauté éducative

## **T**rois points de vue

- Les transformations objectives des métiers de l'éducation
- L'expérience des acteurs dans des contextes de travail renouvelés (analyse du travail du point de vue du travail réel et non prescrit)
- Les effets sur les apprentissages des élèves



# Transformation de la forme scolaire en éducation prioritaire



- **Nouveaux métiers** : médiateurs scolaires, assistants pédagogiques, assistant de prévention scolaire (APS), professeurs référents ou supplémentaires
- **Nouveaux dispositifs d'aide** : dispositif GAIN (Groupe d'Aide à l'Insertion), module Aide et Soutien, module Relais, classe NSA (non scolarisé(e) antérieurement)
- **Nouvelles formes d'intervention** : suivis de petits groupes par des professeurs supplémentaires ou des assistants pédagogiques ; co-intervention dans une même discipline scolaire ou plusieurs disciplines
- **Nouvelles instances de décision** : conseils pédagogiques, réunions d'informations et de décisions pour les PPRE passerelle : réunions ECLAIR
- **Nouvelles organisations spatio-temporelles** :
  - ⊙ **TEMPS**: récréations décalées selon les niveaux scolaires ; passage des cours de 55' à 90' ; fin de cours à 16h pour certains niveaux, *etc.*
  - ⊙ **ESPACES** : couloirs à sens unique, cours porte ouverte, salles fixes pour les classes de 6<sup>ème</sup>, *etc.*

# « L'effet pilotage » en EP... sur l'émergence de nouvelles formes de professionnalité



**Monographie d'un établissement Eclair**



**Nouvelles organisations à l'échelle de l'établissement**



**Nouvelles modalités d'intervention à plusieurs**

**Appréhender l'établissement comme une « organisation capacitante » et le collectif enseignant comme une communauté (encore) apprenante**

- \* Mobiliser les outils de l'analyse du travail
- \* Construire une culture professionnelle locale
- \* Recréer des liens générationnels entre enseignants

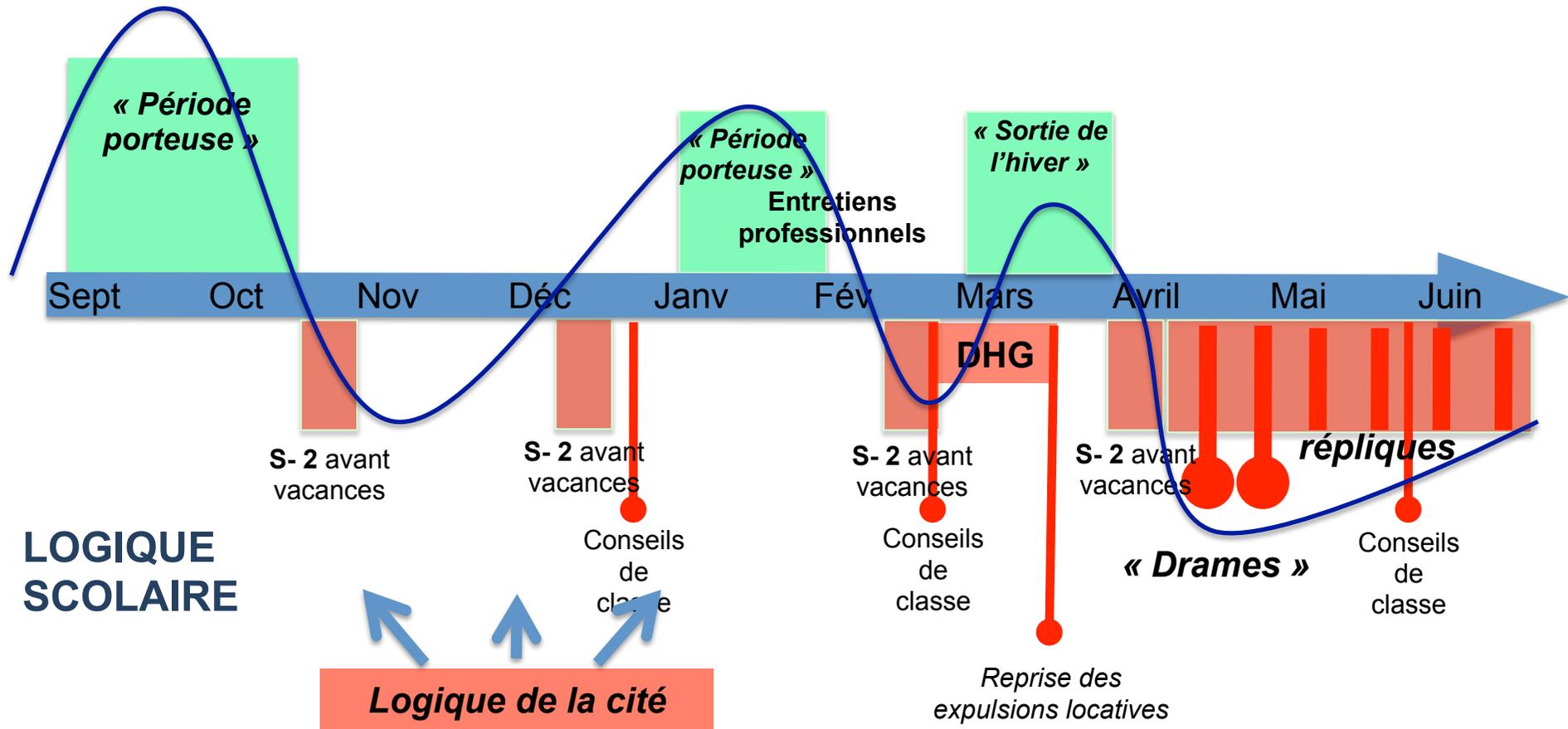
**Nouvelles modalités de formation intra muros**



- 80% de CSP défavorisées
- 20 conseils de discipline / an
- environ 20 % de *turn over* du personnel

# Monographie d'un collège Eclair

## Du point de vue de son principal (novembre 2012)



# **Activité du principal de l'établissement relative au thème :**

## **« Le collège comme caisse de résonance de la cité »**

### **Indices perceptifs**

- Imprévisibilité des événements provenant de la cité en ébullition et déclenchant des perturbations au sein du collège
- Sentiment de porosité des frontières entre les territoires scolaire et civil
- Sentiment d'impuissance et de manque possible d'anticipation

### **Préoccupations (actions)**

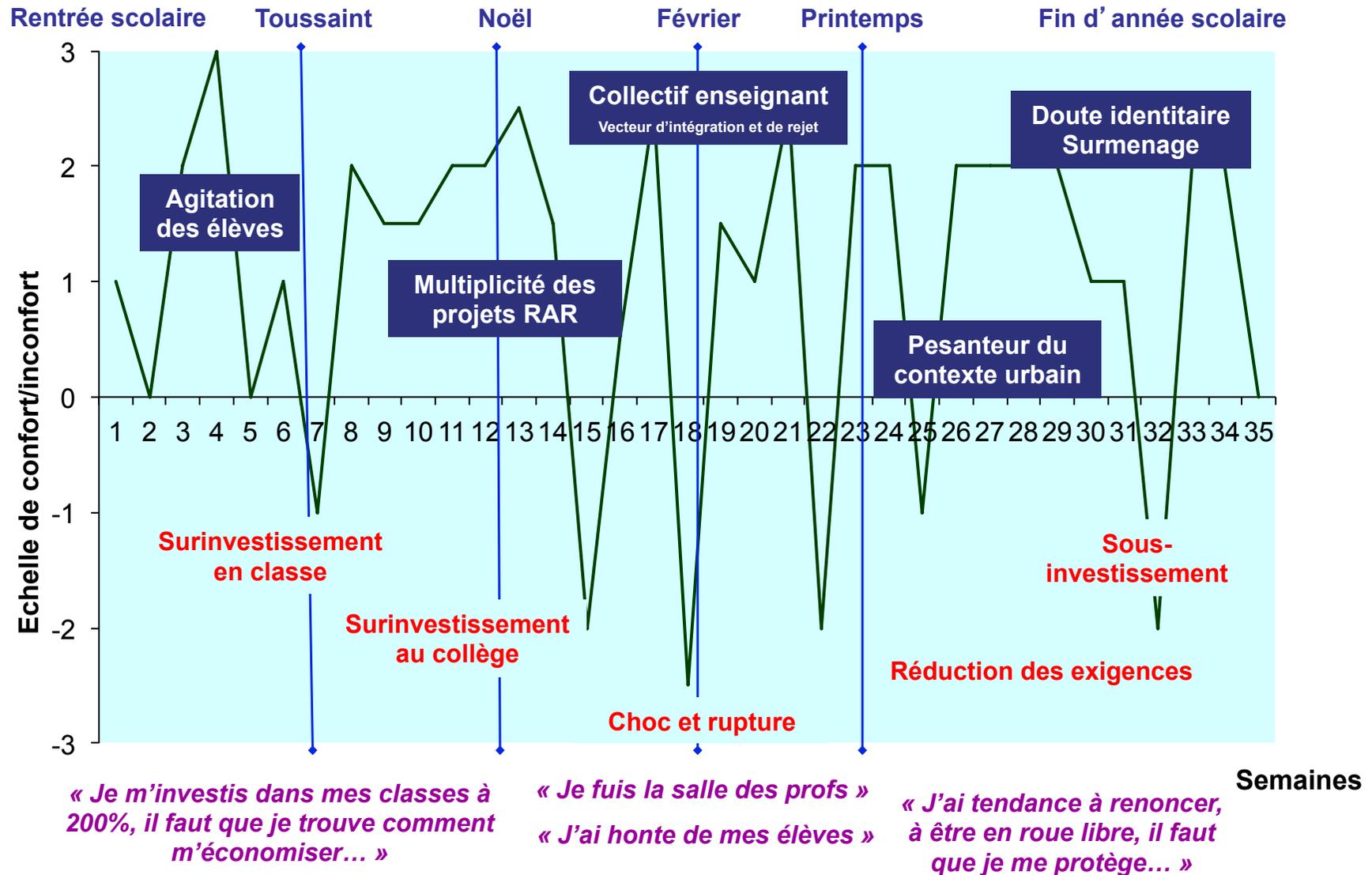
- « Faire davantage de terrain », de social lors des périodes de tension
- Se rapprocher de la société civile pour pouvoir être prévenu et anticiper
- Construire des repères pour anticiper les conséquences sur l'établissement

### **Connaissances en actes**

- La frontière entre le territoire scolaire du collège et le territoire de la cité est poreuse
- Le collège subit directement les perturbations et conflits de la cité (par exemple, la reprise des expulsions locatives entraîne immédiatement des tensions de la part d'élèves inquiets et perturbés)
- Le lien avec les professionnels de la « démarche quartier » permet d'avoir des informations sur la vie de la cité pour adapter - dans la mesure du possible – le pilotage de l'établissement

# Flux annuel de l'activité professionnelle de Laure (T2 – EPS) dans un collège EP1 de Saint-Denis (93)

Marie-Estelle Rouve-Llorca (*thèse soutenue en 2013*)





# Nouvelles formes d'organisation du travail :

## « *Faire cours porte ouverte* »



**Le principal** [Réunion de prérentrée]: « Ne restez jamais seuls, faites cours porte ouverte pour qu'on puisse intervenir au moindre problème... »

**Elise (T2 Lettres)** : « Je le vivais très mal au début [T1], c'était un **regard intrusif** sur mes propres difficultés... Je fermais la porte quand ça allait mal... C'est une mesure qui a été prise parce qu'il y avait des problèmes dans les couloirs... Et là [T2], je joue **mon rôle de policier**... On est à trois dans le couloir pour intercepter un élève qui prend le sens interdit... Ça représente une **force collective**, l'impression d'être à plusieurs tout le temps »



# Typologie du travail à plusieurs : co-observation, co-intervention, co-analyse...



**1**

**Co-observation  
entre pairs  
[disciplinaires  
ou non]**

**2**

**Co-intervention  
entre pairs  
[disciplinaires  
ou non]**

**3**

**Co-intervention  
entre néo-  
titulaires et  
référents**

**4**

**Co-analyse au  
sein d'une  
équipe  
disciplinaire**

# Pré-requis et enjeux du travail à plusieurs

## Pré-requis

- Confiance mutuelle
- Cadre didactique commun (au sein d'une équipe disciplinaire)
- Connaissance mutuelle des élèves
- Double légitimité auprès des élèves : registres d'action non concurrentiels
- Effacement des statuts débutant/référent, novice/expert

## Enjeux

- Tendre vers une approche professionnelle de la co-intervention (et non seulement affinitaire) dépassant la co-présence
- Eviter les frontières de verre entre les disciplines scolaires
- Eviter le nivellement par le bas des exigences scolaires



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Chaire UNESCO  
« Former les enseignants au XXIe siècle »  
École normale supérieure de Lyon



ENS DE LYON

## Appréhender l'établissement comme une « organisation capacitante » et le collectif enseignant comme une communauté (encore) apprenante

- Mobiliser les chercheurs (e.g., outils de l'analyse du travail)
- Construire une culture professionnelle locale
- Recréer des liens générationnels entre enseignants

⇒ ***Enquête collaborative et pragmatique / aux formes de praxis***



# Formation locale des enseignants à partir de 3 pôles :



**Accompagnement  
des débutants**



**Laboratoire (trans-générationnel)  
d'analyse de l'activité professionnelle**



**Co-intervention en classe**

# Comment favoriser le déplacement de l'activité novice vers d'autres possibles ?



**Enregistrement en classe**



**Confrontation collective**



**Projection d'un expérimenté dans l'activité du novice et simulation d'autres scénarios**



**Entretien sur vidéo**



**Confrontation collective de l'expérimenté sur son activité**

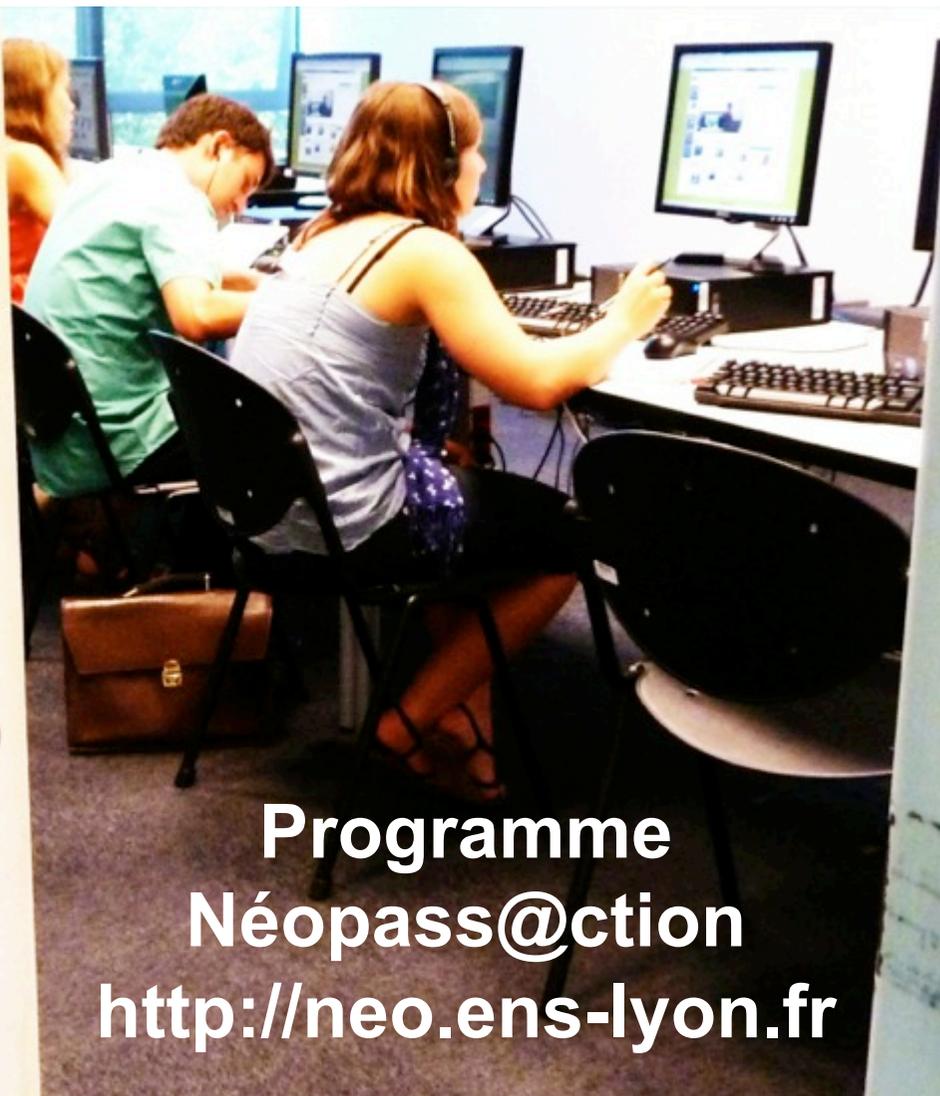
## En guise de conclusion :

- **L'effet chef** comme condition déterminante de **l'effet maître**
- Constat d'un ensemble de **leviers prometteurs** pour l'action collective réduisant *le turn over* des établissements EP
- **But** : redonner la main aux enseignants, aux équipes disciplinaires et transdisciplinaires pour plus d'efficacité
- « Travailler ensemble » avec des tensions entre les logiques professionnelles, organisationnelles et institutionnelles (Letor, 2012)
- Une vraie opportunité pour les chefs d'établissement mais une **problématique complexe** : jusqu'où impulser ? À quels moments fermer les yeux ?
- Mobilisation de la recherche pour **évaluer les effets générés** par des dispositions nouveaux de co-travail
- Quid de la **formation des chefs d'établissement** et des cadres intermédiaires ?

**Chaire Unesco « Former les enseignants au XXIe siècle »**

**<http://www.ens-lyon.fr/chaire-unesco-formation>**

**[luc.ria@ens-lyon.fr](mailto:luc.ria@ens-lyon.fr)**



**Programme  
Néopass@ction  
<http://neo.ens-lyon.fr>**



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Chaire UNESCO  
« Former les enseignants au XXIe siècle »  
École normale supérieure de Lyon



ENS DE LYON



INSTITUT  
FRANÇAIS  
DE L'ÉDUCATION