

IFé / vendredi 11 janvier 2013

Saint-Priest, 4 années de réflexions autour de l'accompagnement à la scolarité et du travail personnel

Formation de formateurs
« Réussir en Education Prioritaire, de quoi parle-t-on ? »

Patrick Mirjanian, IEN de Saint-Priest
Stéphane Kus – chargé d'étude Centre Alain-Savary



*« Que l'école est belle avec ses
savoirs, mais qu(')elle est l(')aide aux
devoirs ! »*

Cocteau Mot Lotov

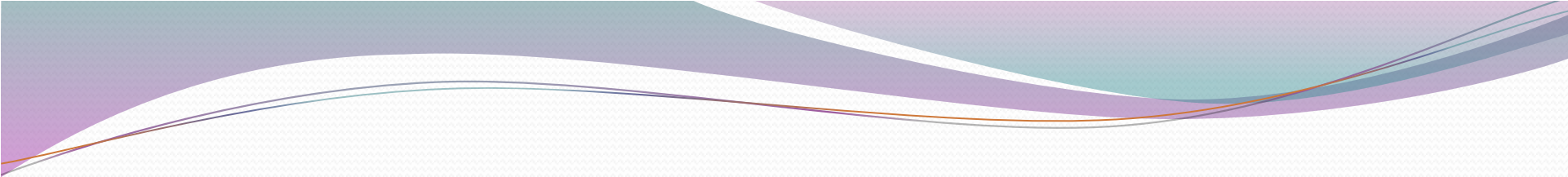
Pourquoi la question des devoirs et du travail personnel

- Une question qui interpelle un IEN car les devoirs sont reconnus comme discriminants par l'institution
- Mais aussi les textes réglementaires ne sont pas appliqués
- Sur une question centrale l'institution est pour le moins bien timide.
- Comme vraiment parler d'égalité sans traiter la question de l'appropriation personnelle des connaissances ?




Contexte institutionnel

- Un PEL qui datant de 2001 et resté dans les tiroirs
- Un CEL/CLAS qui ne fonctionne que comme canal de financement d'actions éducatives et d'accompagnement à la scolarité
- Une multiplicité d'offres d'accompagnement à la scolarité centrées presque exclusivement sur l'aide aux devoirs

- 
- Un paysage bouleversé par l'arrivée de l'accompagnement éducatif dans les collèges en 2007 et dans les écoles RRS en 2008
 - Un travail partenarial qui s'amorce en 2007 dans le cadre de la mise en place du PRE de Saint-Priest
 - Une segmentation du pilotage des dispositifs éducatifs (volet éducatif du CUCS, CEL/CLAS, PRE, CEJ) chacun porté par un service différent de la ville sans coordination transversale

Contexte social et scolaire

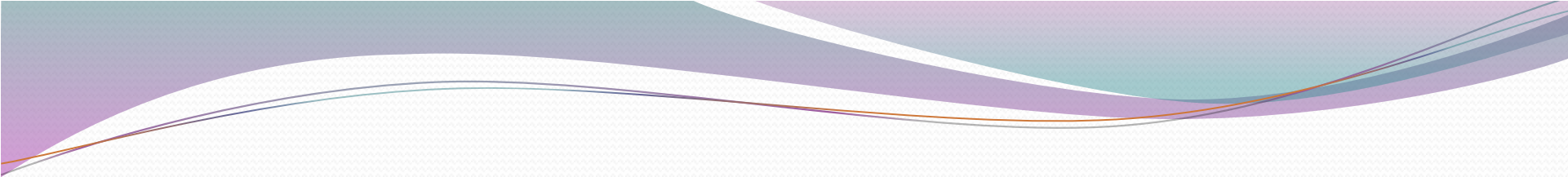
- Une population en majeure partie issue des PCS Ouvriers-Employés
- Un très faible niveau de qualification des adultes : 43,5% sans diplôme ou brevet des collèges (Unité Urbaine de Lyon : 33,8%), 26,6% ont un niveau BEP-CAP (U.U de Lyon : 19,7%) et 29,9% ont un niveau Bac et plus (U.U de Lyon : 46,4%)
- Une ségrégation spatiale de l'habitat ancrée sur la précarité et les préjugés ethno-raciaux qui se traduit par une ségrégation scolaire entre écoles voire dans l'école

- 
- Des enseignants très jeunes (moyenne d'âge parmi les plus basse du département)
 - 6 écoles sur 16 en RRS et 2 écoles en DIF, 2 collèges en RRS et un collège hors RRS de plus en plus en difficulté
 - Des résultats scolaires encore trop étroitement corrélés à l'origine sociale mais avec des indicateurs qui montrent que ce n'est pas une fatalité



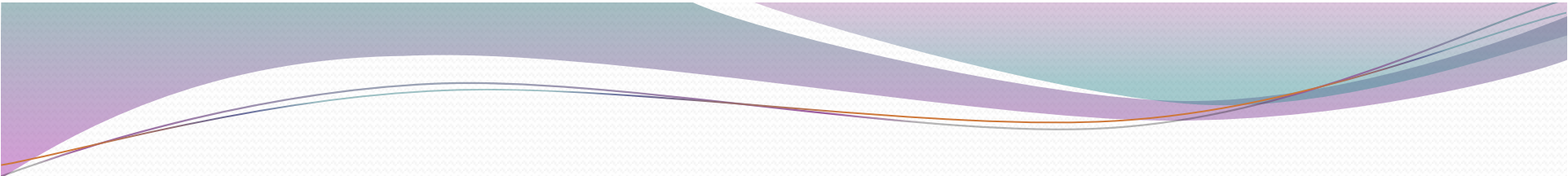
Naissance d'un groupe de réflexion sur l'accompagnement à la scolarité

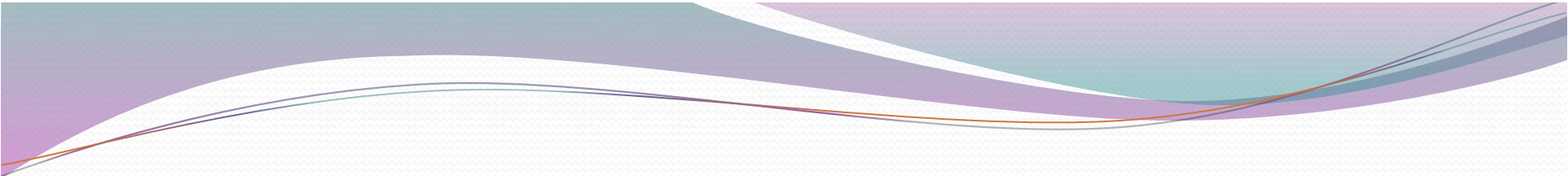
- Mise en place « clandestine » en 2007 d'une « coordination des coordonnateurs » dans le champ éducatif : agents DSU, coordinatrice CEL, coordinatrice PRE, coordinatrice Petite Enfance, coordonnateur RRS, puis coordonnateur Jeunesse et coordonnateur Prévention
- L'objectif de départ est de partager des informations sur le fonctionnement et les actions liées aux différents dispositifs

- 
- Assez rapidement, la « coordo des coordos » pointe les dysfonctionnements, les cloisonnements et l'étanchéité entre dispositifs particuliers et services de droit commun
 - Proposition des « coordos » de mettre en place dans le cadre du PRE (seul lieu où existe un large partenariat inter-institutionnel) de groupes de réflexion qui associeraient coordonnateurs et services de droit commun (Ville-CG-EN) pour construire un futur « projet éducatif partagé »
 - 3 groupes sont proposés : Appui à la parentalité (qui ne verra jamais le jour), Décrochage Scolaire (qui devient très rapidement un groupe de suivi d'un dispositif d'accueil des collégiens exclus), Accompagnement à la scolarité

Le groupe de réflexion sur l'accompagnement à la scolarité

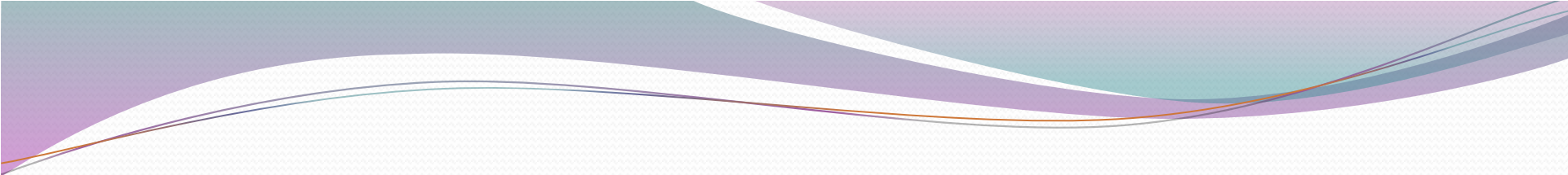
- Piloté par le coordonnateur RRS
- 3 ans de travail
- Participants : IEN, principaux des 3 collèges, conseillère pédagogique 1^{er} degré, les 3 centres sociaux, les maisons de quartiers, les référents du PRE, le coordonnateur Jeunesse, puis, depuis juin dernier, la coordinatrice CEL/Périscolaire, le directeur du service Education, la DGA en charge de l'animation, de la Culture, du Sport et des équipements de proximité

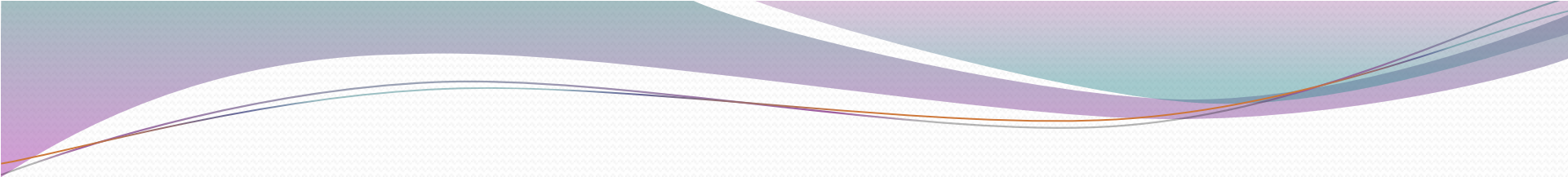
- 
- Dès le départ, volonté partagée d'avancer conjointement sur le dedans et le dehors : mettre en cohérence les dispositifs d'accompagnement à la scolarité, les pratiques d'accompagnement et de faire évoluer les pratiques de l'école et du collège sur les devoirs à la maison
 - En 2009 : rédaction d'un texte cosigné par les principaux des 3 collèges, l'IEN et le coordonnateur RRS pour donner un cadre commun sur la réflexion des équipes sur le travail personnel
 - En 2009 : présentation du texte en comité exécutif des RRS et en conseil des directeurs
 - En 2010 : mise en place d'un stage RRS sur le travail personnel (27 professeurs des 3 collèges et 12 professeurs des écoles RRS participants) avec une journée complète de travail avec les partenaires sur l'accompagnement à la scolarité

- 
- Le compte-rendu du stage met en avant les problèmes posés par l'externalisation du travail personnel et explore des pistes pour tenter de le ré-internaliser en partie et de mieux le préparer

<http://www.repcolette.fr/spip.php?rubrique64>

- 2011 : rédaction d'un projet local de l'accompagnement à la scolarité qui engage autant l'école que ses partenaires. Présentation du projet en comité exécutif, en conseil des directeurs, aux comités de pilotage PRE et CEL

- 
- 2011 : mise en place de 3 conférences à destination de tous les enseignants d'élémentaire et de collège de Saint-Priest sur le travail personnel et les problèmes liés aux devoirs à la maison avec l'intervention de Séverine Kakpo (Paris 8) et Yves Vignat (IUFM de Lyon)
 - 2011 : rédaction (IEN-principale du collège-coordonnateur RRS) d'un document d'aide à la réflexion du conseil des maîtres de chaque école et du conseil pédagogique du collège pour construire avenant au projet d'école ou d'établissement sur le travail personnel

- 
- 2011-2012 : stage inter-collèges sur le travail personnel. Réflexion sur les méthodologies de travail des disciplines, sur la progressivité de la 6^e à la 3^e, sur une meilleure préparation en classe du travail demandé (7 dernières minutes...) suivi d'expérimentations
 - 2011-2012 : réflexion des écoles en conseil des maîtres sur un avenant aux projets d'école sur le travail personnel
 - 2012-2013 : réflexions des écoles sur un document de liaison avec les familles sur le travail personnel

Le projet local d'accompagnement à la scolarité

- Un principe : passer d'une logique des publics à une logique de questionnement des pratiques professionnelles des enseignants et des accompagnants pour lutter contre les discriminations dans l'accès au savoir
- Un diagnostic et des valeurs partagés (cf : état des lieux et préambule)
- Des axes de travail ambitieux à décliner par un travail territorialisé sur chaque secteur de collège



Le préambule

- Les premiers accompagnants de la scolarité d'un enfant sont ses parents.
- La réussite scolaire d'un enfant avant d'être les moyens de la réussite sociale est avant tout l'accès de l'enfant aux savoirs de l'école et à la compréhension que ces savoirs ne sont rien d'autre que les réponses aux questions que les hommes se sont posés sur le monde.
- Accompagner c'est donner à l'enfant les moyens être l'artisan de son propre développement. Ces moyens sont des lieux, des temps et des personnes qui lui accordent la confiance, la croyance dans la possibilité du grandissement de chacun, l'écoute, l'échange et l'ouverture sur le monde.
- Accompagner la scolarité d'un enfant, c'est croire en son développement intellectuel, c'est l'aider à percevoir que les savoirs scolaires sont les outils de la compréhension du monde et de la possibilité d'agir sur lui.



Les axes de travail

- **Axe 1 : Les savoirs à construire et à décontextualiser dans et hors de l'école**
 - Former les encadrants à construire des activités concrètes qui réutilisent et déscolarisent les savoirs acquis à l'école
 - Outiller les parents pour leur permettre d'utiliser les situations quotidiennes pour faire travailler les savoirs scolaires



Les axes de travail

- **Axe 2 : Rendre l'école lisible et visible**
 - Avoir une vision cohérente et partagée de la mission de l'école
 - Prendre en compte les parents dans les temps d'accompagnement des élèves
 - Mettre en place un accompagnement des parents dans leurs relations avec l'école et l'enseignant
 - Mettre en place un accompagnement des enseignants dans leurs relations avec les parents
 - Développer un portail internet de ressources pour les parents, les enfants et les professionnels



Les axes de travail

- **Axe 3 : L'ouverture à la culture et à l'environnement**
 - Renforcer le lien entre école-accompagnement-structures culturelles
 - Développer les pratiques artistiques sur les temps d'accompagnement à la scolarité
 - Créer un nouveau type d'offre qui s'articule aussi sur les temps de loisirs en utilisant le potentiel local
 - Accompagner l'appropriation et la fréquentation personnelle par l'enfant et sa famille des équipements culturels
 - Développer la culture scientifique



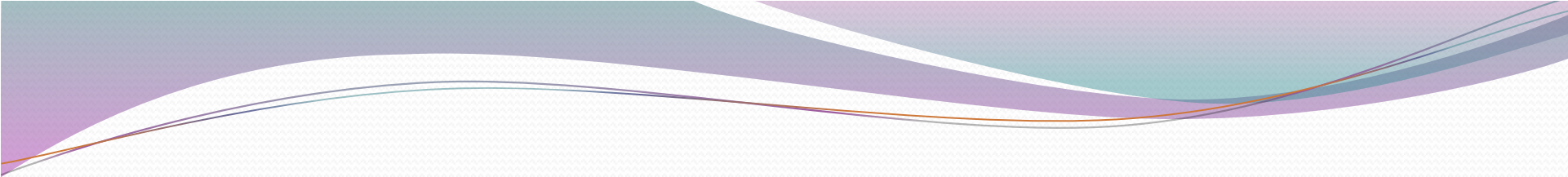
Les axes de travail

- **Axe 3 : L'ouverture à la culture et à l'environnement**
 - Renforcer le lien entre école-accompagnement-structures culturelles
 - Développer les pratiques artistiques sur les temps d'accompagnement à la scolarité
 - Créer un nouveau type d'offre qui s'articule aussi sur les temps de loisirs en utilisant le potentiel local
 - Accompagner l'appropriation et la fréquentation personnelle par l'enfant et sa famille des équipements culturels
 - Développer la culture scientifique

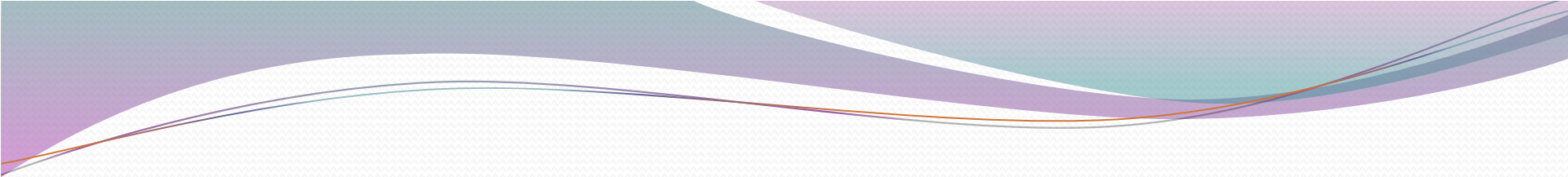


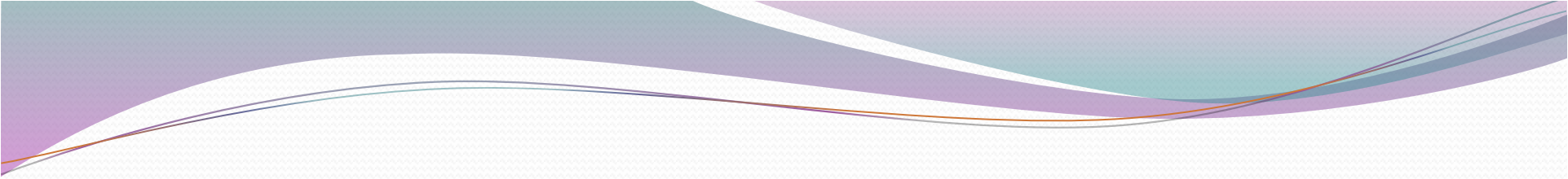
Les axes de travail

- **Axe 4 : Le travail personnel de l'élève**
 - Mieux préparer en classe le travail demandé
 - Rendre compréhensible pour l'élève, les parents, les accompagnants, l'objectif et la méthode du travail demandé (Lecture, Poésie, Exercices d'application, Leçons, Exercices de réinvestissement, Anticipation, Recherches, Automatisation, Bilans)
 - Apprendre à l'enfant à développer une méthodologie personnelle de travail adaptée à chaque apprentissage



... quelques convictions partagées
sur la difficulté scolaire, l'école et
le partenariat dans le champs
éducatif

- 
- Tout dispositif d'aide ou d'accompagnement doit s'inquiéter des conditions de sa disparition
 - L'Education Prioritaire et les politiques éducatives ciblées sur des publics en situation difficile ne sont qu'un pansement sur jambe de bois si elles ne se donnent pas pour objectif principal de modifier les pratiques normales des institutions
 - La difficulté scolaire est le résultat de processus discriminants dans l'école : lutter contre la difficulté scolaire, c'est mettre à jour ces processus pour transformer consciemment les pratiques professionnelles

- 
- Ces processus sont systémiques : ce n'est pas « la faute du prof », comme ce n'est pas « la faute » de l'élève ou de ses parents ; sortir de la logique de la culpabilisation réciproque est la première condition de la professionnalisation des acteurs
 - La transformation des pratiques professionnelles ne se fait pas par injonction autoritaire mais par un accompagnement formatif qui fait le pari de la confiance et de la reconnaissance de la compétence professionnelle
 - Le partenariat dans le champs éducatif est un des moyens de la professionnalisation des acteurs



... quelques convictions partagées
sur le pilotage



Jean- Pierre Obin distingue « trois modèles de pilotage » :

- par **les normes**, le contrôle de conformité
- par **les résultats**, l' évaluation, la pression sur les agents (incitation, contrainte)
- par **les finalités** et **les valeurs**
(responsabilité, aide, formation)

*(Jean-Pierre Obin
Inspecteur général)*

Où en sommes nous ?

- Nous sommes encore sur le modèle normatif

Fonctionnement administratif et hiérarchique descendant très normé

la figure du directeur

Où en sommes nous ?

- Depuis trente ans on applique le modèle de la performance, celui de certaines entreprises :

La démarche de projet, les évaluations, les compétences dans les années 80 /90, puis les résultats et la performance dans les années 2000/2012

les figures du pilote et du manager



Où en sommes-nous ?

- Le pilotage par les valeurs, les finalités existe à la marge mais n'a que peu diffusé dans les entreprises et les institutions.

Les valeurs de l'humanisme, le respect de la personne

la figure du coopérateur



**Comment conduire une organisation par
les finalités et les valeurs ?**



Retrouver le sens de l'humain

- La nécessité d'une rupture avec les pratiques actuelles de pilotage et de management majoritairement technocratiques.
- Abandonner l'illusion de l'efficacité du libéralisme autoritaire.
- Retrouver l'inspiration des valeurs humanistes.
- Retrouver le sens de la rencontre.

Du côté de la sociologie

La question du pouvoir

- Le pouvoir est toujours quelque part.
- La sociologie des organisations montre que toute organisation nécessite pour fonctionner un « leader » capable :
 - d'assurer le fonctionnement du système
 - de mobiliser les énergies
 - de conduire le changement

La question du pouvoir

- Le responsable bénéficie de fait d'une autorité légale confiée par l'institution. Cette autorité est reconnue par les acteurs.
- Cette reconnaissance hiérarchique est profondément ancrée en nous : pas besoin d'en ajouter.
- Les personnes ont le pouvoir d'accepter ou de refuser les propositions des hiérarchies tout en respectant la légalité.

La question du pouvoir

- Le pouvoir de la contrainte reste limité, il faut lui préférer celui de la conviction.
- Le véritable pouvoir est celui qui permet de mobiliser les acteurs.
- Le véritable pouvoir est celui du pari de la confiance.

Les quatre styles de management

- **Le style directif** a pour valeur centrale la structuration. Il insiste sur les instructions, l'organisation, le contrôle de conformité, de la qualité.
- **Le style persuasif** a pour valeur centrale la mobilisation. Il s'appuie sur la conviction et la formation.



Les quatre styles de management

- **Le style participatif** a pour valeur centrale la concertation. Il repose sur l'écoute et le conseil.
- **Le style déléгатif** a pour valeur centrale la responsabilisation. Il se fonde sur l'initiative et la prise de risque.



Pour un management coopératif

La reconnaissance

**Reconnaître quelqu'un,
c'est lui accorder la dignité
et la valeur qu'il a en tant que
personne membre de la communauté**


La considération positive inconditionnelle

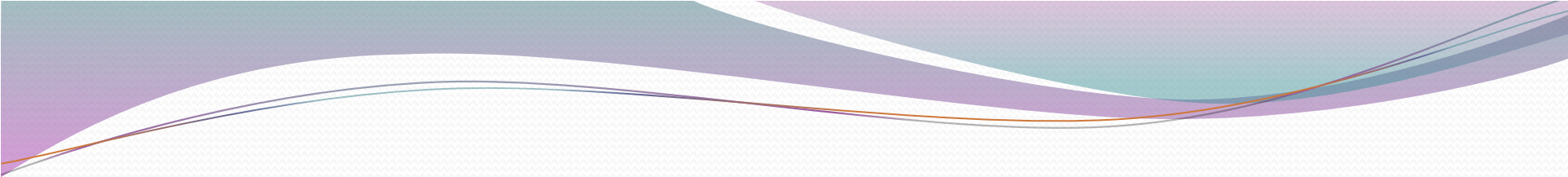
Pour un management coopératif

- Priorité à la participation, voire la délégation une fois les objectifs définis
- La recherche du consensus avant la décision
- Priorité à la collaboration, au travail d'équipe
- La régulation pour ne pas perdre les objectifs de vue

Les ressources du responsable

- Savoir inscrire son action dans la durée, concilier innovation et tradition pour modifier les identités culturelles des acteurs
- Savoir être persévérant sur les objectifs visés et souple sur les moyens de les atteindre
- Adapter son style de management à la compétence et à la motivation des collaborateurs

- 
- Conjuguer l'indispensable autorité du responsable et une véritable participation des acteurs
 - Accepter la perte d'une partie de son pouvoir apparent de contrainte (le pouvoir est par nature relatif et réciproque).
 - Favoriser la reconnaissance des acteurs pour développer leur engagement et l'expression de leurs talents.



« La grandeur d'un métier
est d'unir les hommes »

Saint-Exupéry