

# ECOLE ET MUTATION

Gérard SERVANT<sup>1</sup>

Le 01 juillet 2013

## 1. INTRODUCTION :

### 1.1. « Refonder l'Ecole ».

La volonté ministérielle de « Refonder l'Ecole de la République » s'inscrit dans une démarche ambitieuse, noble et légitime.

Mais pouvait-il en être autrement ?

Tout acteur professionnel et « militant » qui intervient depuis de nombreuses années dans le cadre établi depuis des décennies ne peut se satisfaire des nombreux « dysfonctionnements » réels, pointés à plusieurs reprises par les enseignants, les organisations syndicales, les associations des parents d'élèves, les élus politiques, les IGEN... y compris au niveau de la gestion des enseignants<sup>2</sup> ce qui génère « mal être » et absence de « perspectives valorisantes. »

La promulgation de la loi le 08 juillet 2013 à la suite du rapport établi acte des perspectives qui permettront sans aucun doute de procéder à des échanges constructifs sur la réalité existante. Mais également d'aborder de nombreux points notamment sur le décalage croissant entre la réalité de l'Ecole et l'évolution de la société, la gestion de masse uniforme et inégalitaire des personnels et le manque de valorisation associée à l'action des personnels.

L'Ecole, comme tout service public appartient à ses usagers. Cette réalité première ne doit pas être perdue de vue car elle est bien souvent à l'origine de nombreuses tensions.

Cette volonté politique de vouloir « Refonder l'Ecole » répond donc à une préoccupation majeure pour essayer de faire face aux enjeux actuels et futurs.

---

<sup>1</sup> Gérard SERVANT, Docteur en Sciences de l'Education de l'Université d'Aix Marseille fait partie, actuellement, des personnels de direction de l'Education Nationale après avoir commencé sa carrière comme instituteur et avoir obtenu le certificat de maître formateur. La passion de la pédagogie l'a conduit à enseigner en Zone d'Education Prioritaire et à exercer des postes de directeur dans le premier degré avant d'être principal de collège.

Son militantisme pédagogique et sa curiosité intellectuelle l'ont entraîné à s'engager pleinement, pendant une période de sa vie, dans le monde syndical après avoir poursuivi des études en psychologie et en sciences de l'éducation.

Sa grande connaissance des élèves, des personnels, du système éducatif et des enjeux de l'Ecole renforcent si besoin était, l'éclairage original de ses travaux.

<sup>2</sup> « Gérer les enseignants autrement ». Rapport de la cour des comptes de mai 2013.

## **1.2 Les enjeux actuels et futurs.**

L'évolution de plus en plus rapide de la société est telle que la mission de l'Ecole ne peut se résumer à l'enseignement de « savoirs finis » comme ce fut le cas mais à l'appropriation des démarches méthodologiques propices à amener l'élève à trouver une réponse ou des réponses à des questions auxquelles il ne pensait même pas être confronté.

Répondre à l'imprévu, à l'incertitude...c'est développer des aptitudes, des questionnements, des analyses, des cheminements, des processus intellectuels, des résolutions...propices à favoriser la mise en place des conditions lui permettant de mettre en évidence des éléments de réponses ou des réponses aux questions qui se sont imposées à lui.

C'est un véritable défi collectif et comme tout défi collectif, l'apport de chacun est indispensable pour essayer de dégager les meilleures solutions.

Les enjeux actuels et futurs ne peuvent occulter ce qui paraît constituer le « cœur » d'une évolution démocratique c'est à dire la formation du citoyen.

## **1.3 La formation du citoyen, « cœur de l'évolution démocratique ».**

Ce mot de « citoyen » est utilisé constamment par les hommes politiques mais que pouvons-nous y mettre d'une manière générale, à minima, pour entrevoir des objectifs propres à stimuler, à développer, à renforcer la réflexion sur l'Ecole et l'Elève ?

La notion de « citoyenneté » ne se décline plus tout à fait de la même façon, la formation du citoyen se révèle beaucoup plus complexe et demande à être approfondie au niveau du contenu mais aussi au niveau de l'appropriation par l'élève de son cadre de travail. Ce dernier aspect est trop rarement abordé malgré les écrits qui vont dans ce sens. Le texte incite, commande...mais trop souvent la réponse est liée à l'appréciation personnelle<sup>3</sup> et selon les situations nous aurons des réponses plus ou moins efficaces.

Le contexte évolutif de la société, la place du citoyen souvent au centre des débats, le manque de continuité éducative politique amènent fréquemment des errements et des situations préoccupantes qui traduisent quelques incompréhensions sur les niveaux d'attente au fil du temps.

Néanmoins nous pourrions retenir que le futur citoyen doit être responsable de ses actes, posséder l'« esprit critique »...capable de s'intégrer dans la « société actuelle » mais aussi capable de la « modifier » si elle s'avère injuste et inadaptée.

Pour cela, il peut s'appuyer sur le « politique » et les partis politiques dont les représentants sont élus et doivent rendre compte à tout citoyen.

C'est en cela que cette loi pour « Refonder l'Ecole » est intéressante à bien des égards pour tout acteur du système éducatif et tout décideur politique, associatif, philosophique...car elle

---

<sup>3</sup> Voir l'article rédigé sur l'« exécutant », l'« exécutant penseur » et le « penseur exécutant ».

pose la nécessité de l'apport politique, de la prise en compte de l'évolution de la société et par conséquent de sa mutation indispensable.

## **2. LES RAISONS D'UNE MUTATION :**

### **2.1. Une République qui évolue.**

La notion de « République » renvoie à la chose publique, donc à l'« intérêt général », à l'Etat et à son fonctionnement.

L'ouverture à l'Europe, au monde... oblige la prise en compte de paramètres que l'Ecole n'avait pas forcément intégrés dans ses fondamentaux et qu'il faut ajuster, réguler voire définir à nouveau.

C'est bien à ce niveau que se situe la loi.

Cette évolution constatée, analysée doit nous amener à émettre des hypothèses pour mettre en place des projets et privilégier certaines démarches pour préfigurer les changements nécessaires.

### **2.2 Des changements qui demandent des projets adaptés.**

Des projets adaptés qui se situeraient dans une vision plus large et la plus complète possible pour éviter d'apporter des éléments de réponses aux questions qui se posent au fur et à mesure sans avoir un cap défini qui anticiperait les changements majeurs. Cette démarche aurait pour mérite d'éviter de procéder à d'incessants changements qui n'apporteraient que des réponses ponctuelles.

Beaucoup d'incompréhensions et de souffrances ont été générées par de multiples modifications sans même que les personnels aient eu le temps de se les approprier. Bien que la gestion des ressources humaines ait fait des progrès dans notre administration, il existe encore une marge importante pour prendre en meilleure considération les personnes.

### **2.3 Des souffrances constatées sur le terrain.**

Beaucoup de personnels souffrent du « fonctionnement systémique<sup>4</sup> ». Ces souffrances ont des conséquences sur leur cercle familial et/ou professionnel mais aussi sur leurs relations avec les élèves ou les membres de la communauté éducative.

Cette réalité quotidienne est trop souvent « sous estimée. L'approche malheureusement encore trop « bureaucratique » dans la gestion des personnels ne facilite pas la connaissance de situations bien réelles.

Pendant des années, la plupart des professeurs était préoccupée par le « programme » qu'ils avaient comme objectif premier.

---

<sup>4</sup> C'est la faute au système ! N'avez-vous pas maintes fois entendu cette remarque ? Mais le système n'est-il pas constitué d'individus et les individus ne constituent-ils pas le système ?

Aujourd'hui, trop de responsables s'en tiennent aux seuls éléments chiffrés, à leurs évolutions et ont tendance à oublier le « facteur humain ».

Ce constat apparaît paradoxal dans un ministère dont l'objectif majeur est la réussite des élèves.

Cette réussite est intimement liée au bien être des personnes œuvrant à leur réussite.

Que dire d'une société qui ne se soucierait pas de l' « humain » ?

Que dire d'un ministère en charge de la formation des élèves à la citoyenneté et à leur préparation à la vie d'adulte qui ne mettrait pas en œuvre tous les moyens pour contribuer à l'épanouissement de ces personnels dans le cadre de leur mission ?

La crise actuelle, les basculements de vie, la remise en cause possible et à tout instant de la vie des personnes au niveau professionnel, familial ou de la santé ...devraient même interroger l'Ecole au point d'instaurer une « éducation à la vie » qui ne se résumerait pas à une simple approche de la « morale ».

Les liens générationnels se distendant, il serait intéressant d'aborder cet aspect d' « éducation à la vie » en renforçant la relation entre l'élève et l'enseignant pour établir et privilégier des « moments de connivence ».

Tout ne peut se mesurer dans la création de « matières » mais la prise en compte globale de l'élève, notamment dans la mission des professeurs des écoles, permet ces approches qui ont été développés par bon nombre d'enseignants issus des écoles normales.

Il suffirait de les réactualiser et de les ancrer dans le processus et les contenus de formation. L'achèvement de la formation initiale devrait se traduire par la remise officielle et solennelle d'une « charte du fonctionnaire d'éducation » qu'il signerait.

Le fait de signer une charte signifierait que le fonctionnaire fera dorénavant partie d'un « corps » ayant un cadre déontologique défini et une éthique intimement liée à la mission.

Les deux premières parties<sup>5</sup> de cette loi ne seront pas abordées volontairement afin de porter un regard plus particulier sur l'accueil des élèves de la République.

Cette République multiculturelle, multi sociale...ethnoculturelle...s'inscrit dans un monde où les équilibres sont constamment remis en cause et où les déséquilibres nécessitent de notre part des approches complexes, multidimensionnelles, plurielles....

C'est ainsi que nous ne pourrions pas faire l'économie d'un « projet » politique, éducatif, sociétal, européen...mondial...qui traduirait les perspectives basées sur les valeurs et les intérêts partagés par la majorité d'entre nous.

Les changements constatés et ceux qui ne manqueront pas de se produire rendent nécessaires une mutation.

---

<sup>5</sup> Pourquoi refonder l'Ecole et refonder l'Ecole pour refonder la République.

### 3. UNE MUTATION NECESSAIRE :

#### 3.1 Accueillir les élèves de la République.

La République a pour mission d'accueillir ses élèves et de les accompagner au cours de leur scolarité obligatoire dans le cadre de la scolarisation obligatoire des élèves de 6 ans 16 ans.

Cette durée obligatoire de la scolarité pourrait donner lieu à la reprise d'une réflexion.

Ce cadre est-il immuable ou pourrait-il à nouveau être interrogé ?

D'autre part cette scolarité obligatoire peut-elle se faire au même rythme pour tous les élèves, dans toutes les compétences requises du « socle commun » ?

Chaque élève étant spécifique et singulier, la notion d'élaboration de « parcours adapté » devient primordiale dans le cadre de la loi.

La définition du parcours, les mesures propices à un accompagnement réussi des élèves entraînent inexorablement une autre approche en termes de formation des personnels et de leurs pratiques professionnelles.

Nous entrons par la même dans une autre Ecole, l'Ecole du futur.

#### 3.2 « Vers l'Ecole du futur ».

C'est le titre de la 3ème partie du rapport « Refonder l'Ecole » qui se décline en 4 axes<sup>6</sup>.

L'un de 4 axes évoqués place « les élèves au cœur de la refondation » et un autre met l'accent sur « des personnels formés et reconnus ».

Réussite et efficacité du système ont déjà été soulignés à juste raison par ailleurs dans de nombreuses contributions.

Lors d'un article<sup>7</sup> rédigé précédemment et paru dans la tribune « Libres propos » de l'association, j'avais mis en avant que le classement de la France<sup>8</sup> avec une moyenne similaire passait du 13ème rang sur 43 en 2000 au 22ème rang sur 65<sup>9</sup> en 2009.

---

<sup>6</sup> La réussite scolaire pour tous.  
Les élèves au cœur de la Refondation.  
Des personnels formés et reconnus.  
Un système éducatif juste et efficace.

<sup>7</sup> Quels enseignements ? Quelles perspectives ?

<sup>8</sup> Enquête PISA 2009 (Programme International de Suivi des Acquis des Elèves) dont un point est porté sur la performance des élèves en compréhension de l'écrit en mathématiques et en sciences.

Le concept PISA de compréhension de l'écrit englobe l'éventail de situations dans lesquelles les individus sont amenés à lire les différents formats dans lesquels l'écrit se présente et les diverses approches que les lecteurs adoptent lorsqu'ils abordent un texte, des techniques fonctionnelles simples qui consistent à trouver un renseignement pratique, aux stratégies plus complexes où la lecture sert à apprendre et comprendre d'autres façons de faire, de penser et d'être. Des études montrent que ces compétences en compréhension de l'écrit sont des variables prédictives plus probantes du bien-être économique et social des nations que le nombre d'années d'études de formation initiale et continue.

Ces résultats ne sont pas surprenants si nous les rapprochons de l'évolution des compétences générales des élèves en fin de collège de 2003 à 2009.

Cette évaluation visait des compétences générales ou procédurales (savoir faire) attendues en fin de collège, compétences qui devront ensuite être réinvesties lors de la formation ultérieure, que celle-ci soit immédiate ou ultérieure.

Nous constatons que le score moyen des élèves baisse de manière significative entre 2003 et 2009. Cette baisse se traduit par une augmentation de la proportion des élèves la plus faible (de 15% à 17%) et par une diminution de la proportion des élèves les plus performants (de 10% à 7,1%).

Les 3 grands domaines de compréhension<sup>10</sup> qui ont été pris en compte consistaient à :

- Prélever l'information<sup>11</sup>.
- Organiser l'information prélevée<sup>12</sup>.
- Exploiter l'information de manière complexe<sup>13</sup>.

Ces trois domaines étant bien à l'origine de l'augmentation des pourcentages constatées et qui constituent ce que je nomme les « failles ».

### **3.3 La prise en compte de « deux failles<sup>14</sup> ».**

A partir de ces résultats, j'avais donc évoqué l'apparition de deux « failles » qui m'apparaissent particulièrement révélatrices, à savoir le problème des élèves en « difficulté » et le problème des élèves qui sont « performants ». Ces deux catégories d'élèves se situant aux extrêmes de l'ensemble des élèves.

---

<sup>9</sup> 65 pays ou « économiquement partenaire » dont 33 pays de l'OCDE. Note d'information 10.24 décembre.

<sup>10</sup> La « grille de critères d'analyse des manuels scolaires des cycles 2 et 3 » mise au point lors de ma thèse pour analyser les activités que l'on trouve dans la plupart des manuels scolaires utilisés par les enseignants du 1<sup>er</sup> degré permet de constater que les niveaux de compréhension qui doivent être privilégiés ne le sont pas. L'utilisation de cette « grille » facilite la mise en évidence des activités qui correspondent au « Savoir Lire Technique » (S.L.T), au « Savoir Lire Comprendre 1<sup>er</sup> niveau » (S.L.C 1), au « savoir Lire Comprendre 2<sup>ème</sup> niveau » (S.L.C 2), au « Savoir lire Comprendre 3<sup>ème</sup> niveau » (S.L.C 3).

C'est ce qui renforce la pertinence de cette thèse qui a porté un éclairage sur les raisons des 10% et 15% d'élèves en difficulté dans l'apprentissage de la lecture et qui entrent au collège sans avoir acquis les bases en lecture nécessaires pour la poursuite de leur scolarisation dans de bonnes conditions.

<sup>11</sup> Prélever l'information est relatif à l'ensemble des moyens dont l'élève dispose pour accéder aux informations contenues dans des documents (textes, images, graphiques, cartes, plans...) L'information à prélever peut l'être de façon immédiate (information explicite) ou nécessiter le repérage de plusieurs éléments à combiner. La compétence « prélever l'information » est réussie en moyenne à 81%.

<sup>12</sup> Organiser l'information prélevée consiste à trier, associer, choisir, reformuler, transposer d'un support à un autre, appliquer directement un principe, une règle, une méthode donnée à une nouvelle situation, effectuer des inférences simples à partir d'un vocabulaire inconnu, à partir d'indices textuels ou typographiques, ou d'accords éventuels. La réussite moyenne s'élève à 67%.

<sup>13</sup> Exploiter l'information de manière complexe est défini par le raisonnement déductif et la construction d'inférences complexes nécessaires à la compréhension du sens implicite d'un texte ou des relations de cause et de conséquence, au choix d'une argumentation, ou à la mise en œuvre d'une démarche expérimentale. Cette compétence semble plus difficile à acquérir puisque les items qui l'évaluent sont réussis en moyenne qu'à 59%.

<sup>14</sup> Dans le sens d'une fracture ou discontinuité.

Outre des approches « économistes », « idéologiques », « culturelles »...ces constats appelaient à réfléchir et à véritablement définir un « parcours d'instruction et d'éducation<sup>15</sup> » avec des objectifs traduits en compétences qui sont définies avec plus ou moins de complexité dans le « socle commun » mis en place en 2005.

Le terme de « complexité » est évoqué ici car il a soulevé outre la prise en compte de l'évaluation par les enseignants, les personnels d'encadrement et de direction, des nécessités de réunions de concertation qui appellent à revoir le contenu de la mission des enseignants dans le 1<sup>er</sup> degré et dans le second degré tant du point de vue des obligations que de leur présence dans les établissements.

A ce stade de l'article, la notion de « parcours » interrogeait très concrètement :

- La structure même de l'Ecole Obligatoire Laïque.
- La continuité et la cohésion du système mis en place.

Il n'est plus possible de raisonner avec la seule approche en « masse » et poursuivre un objectif de « massification » qui n'est plus totalement à l'ordre du jour dans des sociétés évoluées. Si cela a constitué pendant très longtemps une priorité, il importe de la dépasser pour aller plus loin dans l'approche « individuelle » et « personnelle ».

Cette approche qui a été primordiale pour unifier la France demeure aujourd'hui dépassée dans le sens où elle ne peut que répondre au « calibrage » des 70% à 80% des élèves qui s'adaptent, plus ou moins bien, au système établi.

Ce fonctionnement était « relativement acceptable » tant que les problèmes ne ressortaient pas avec autant de vigueur dans une société qui se doit d'être, actuellement « compétitive » à tous les niveaux mais aussi plus solidaire.

Or, les résultats évoqués auparavant mettent en évidence les préoccupations qui sont directement reliées aux deux extrémités de ce « calibrage ». Les élèves en « difficulté » d'une part et les élèves repérés comme « performants » d'autre part. Le système éducatif de l'Ecole Obligatoire Laïque n'est plus adapté aux enjeux actuels car il ne peut répondre à ces multiples objectifs.

A l'approche « quantitative » doit succéder une approche « qualitative. »

C'est à ce niveau que le « politique » doit prendre et exercer sa responsabilité au niveau de son projet et en tant que porteur d'un projet.

Nous sommes bien dans une mutation nécessaire car la société évolue et les finalités qui en découlent doivent également évoluer.

Ces finalités se retrouvent dans les finalités de l'enseignement de la lecture abordées au cours d'une approche historique.

---

<sup>15</sup> Cela correspond de deux doubles exigences de la mission des professeurs.

### 3.4 L'évolution historique de l'enseignement de la lecture.

L'évolution historique de la lecture<sup>16</sup> en France a fait ressortir des différentes finalités éducatives contradictoires à partir des textes institutionnels et législatifs.

Ces finalités contradictoires ont dégagé 3 ruptures :

- **Première rupture** : de la lecture comme « outil et moyen d'alphabétisation » à la lecture » comme « outil et source de plaisir. »
- **Deuxième rupture** : de la lecture comme « plaisir » à la lecture « à visée d'intégration citoyenne. »
- **Troisième rupture** : de la lecture comme « éducation à la citoyenneté » à la lecture comme « outil cognitif ».

L'acquisition de cet « outil cognitif » a nécessairement des répercussions sur la gestion quotidienne d'une « classe » dans le 1<sup>er</sup> degré mais aussi, et surtout, dans le second degré<sup>17</sup>.

Si la vision globale de l'élève est appréhendée dans le premier degré, elle l'est beaucoup moins dans le second du fait de l'existence des disciplines, de leur découpage et de la « spécialisation » des enseignants qui malgré leurs efforts ne peuvent conserver qu'une « vision parcellaire » de l'élève dans les conditions actuelles.

La gestion quotidienne d'une « classe » revêt de fait des difficultés qui ne peuvent plus être traitées dans l'approche « classe<sup>18</sup> » !

Si l'hétérogénéité d'un groupe/classe est nécessaire pour susciter une saine émulation, il apparaît que la très grande hétérogénéité<sup>19</sup> n'est plus gérable dans les perspectives qui sont celles de l'Ecole d'aujourd'hui ? C'est ainsi que la notion de « compétences » peut faciliter les changements et l'approche par groupes qui pourraient être « homogènes » en fonction des compétences choisies et « modulables » dans le temps annuel scolaire.

De facto, nous nous trouvons dans une autre « vision » de l'Ecole avec des objectifs fondamentaux adaptés mais avec une « structure fonctionnelle » qui ne l'est plus tout à fait.

---

<sup>16</sup> Voir thèse « SAVOIR LIRE : TECHNICITE ET COMPREHENSION », analyse des manuels des cycles 2 et 3 de l'école élémentaire.

<sup>17</sup> Quelle ne fut pas mon étonnement d'entendre au cours d'un conseil de classe qu'un professeur se demandait, en présence des parents, s'il ne devait pas « abaisser son enseignement » ? Comme si un enseignement pouvait être déconnecté des élèves ?

Pourtant ce professeur était un professeur sérieux et consciencieux.

<sup>18</sup> Nous devrions penser en groupes évolutifs.

La loi du 10 juillet 1989 avait instauré des cycles avec la possibilité de les faire en 2 ou 4 ans au lieu de 3 avec une seule année de retard à la fin du cycle 3 et le Livret Personnel des Compétences en 1990.

Comment cela a-t-il été répercuté sur le terrain ?

Comment les corps d'inspection s'en sont emparés ?

Comment cela s'est-il traduit sur le terrain ?

Comment cela a-t-il été perçu au niveau des personnels ?

Quels changements de pratiques a-t-on constatés ?

<sup>19</sup> Cela est apparu très rapidement dans les écoles situées en Zone d'Education Prioritaire et une des revendications des enseignants constituait à demander plus de « maîtres que de classes ».



Cela entraîne, de fait des variations dans la pratique enseignante, dans son enseignement et dans le pilotage, la gouvernance<sup>20</sup> qui devient, pour le coup, un sujet « sensible » car il est au cœur de l' « action politique » du changement. A l'enseignement dispensé se substitue l'appropriation de savoirs, de connaissances, d'approches méthodologiques...qui remet l'élève au cœur de la mission des professeurs rappelés par la circulaire de 1997<sup>21</sup> qui est toujours d'une brûlante actualité.

In fine, les notions d' « efficacité », d' « efficience<sup>22</sup> », de « performance<sup>23</sup> », d' « équité<sup>24</sup> », longtemps bannies par les professionnels de l'enseignement, ne peuvent plus être laissées de côté. Cela passe par la nécessaire évaluation du système, des personnels et par les comparaisons internationales avec les réserves émises en fonction des résultats donnés en « moyennes<sup>25</sup> ».

Mais c'est tout simplement une question d'honnêteté intellectuelle dans l'approche « systémique<sup>26</sup> » du monde et cela ne remet pas en cause l'intérêt individuel, bien au contraire, puisqu'elle le replace dans un « contexte humaniste<sup>27</sup> ».

---

<sup>20</sup> Ce « nouveau » mode de pilotage ou de régulation qui renvoie à des éthiques fondées sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes.

L'éthique se donnerait pour but d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir, être, entre eux et envers ce qui les entoure.

C'est un terme que j'hésite à employer car ce n'est pas la « fonction » qui fait l'homme mais l' « homme » qui fait la « fonction » et nous en revenons, de fait, à ce citoyen formé.

<sup>21</sup> La circulaire n°97-123 du 25-5-1997 concerne la mission du professeur. Il est stipulé que le professeur s'attache à transmettre les valeurs de la République, notamment l'idéal laïque [...] Sa mission est tout à la fois d'instruire des jeunes qui lui sont confiés, de contribuer à leur éducation et de les former en vue de leur insertion sociale et professionnelle [...] Il leur fait acquérir les connaissances et savoir-faire [...], aide à développer leur esprit critique, à construire leur autonomie et à élaborer un projet personnel [...], de faire comprendre aux élèves le sens et la portée des valeurs qui sont à la base de nos institutions, et de les préparer au plein exercice de la « citoyenneté » [...] le professeur dispose d'une autonomie dans ses choix pédagogiques en respectant les principes suivants :

- Les élèves sont au cœur de la réflexion et de l'action du professeur qui les considère comme des personnes capables d'apprendre et de progresser et qui les conduit à devenir les acteurs de leur propre formation.
- Le professeur agit avec équité envers les élèves ; il les connaît et les accepte dans le respect de leur diversité, il est attentif à leurs difficultés.
- Au sein de la communauté éducative, le professeur exerce son métier en liaison avec d'autres, dans le cadre d'équipes variées.
- Le professeur a conscience qu'il exerce un métier complexe, diversifié et en constante évolution. Il sait qu'il lui revient de poursuivre sa propre formation tout au long de sa carrière. Il s'attache pour cela à actualiser ses connaissances et à mener une réflexion permanente sur ses pratiques professionnelles.

<sup>22</sup> L'efficience caractérise la capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale de ressources (personnels, matériel, finances).

<sup>23</sup> La performance est le résultat ultime de l'ensemble d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, rapidement au bon moment, au moindre coût, pour produire des bons résultats répondant aux attentes des parties prenantes.

<sup>24</sup> Egalité. Sentiment naturel, spontané du juste et de l'injuste.

<sup>25</sup> Le calcul en « moyenne » peut minimiser ou aggraver certains calculs pour lesquels la « médiane » serait plus appropriée.

<sup>26</sup> Cela nous oblige à nous pencher sur tous les paramètres et à étudier les effets multiples qui découlent de la moindre modification d'un de ces éléments.

<sup>27</sup> Tout progrès doit bénéficier à l'Homme en général et amener un mieux être. Même si cela peut sembler « utopiste » pour certains, il n'en demeure pas moins que la dimension humaine doit être sans cesse rappelée. Dans toute crise économique, financière, familiale...il y a toujours des répercussions sur les systèmes en place mais la réalité humaine et ses méfaits ne doivent en aucun cas donner lieu à des « habitudes » qui se retourneraient contre l'Homme.

C'est bien pour le bien de la personne que nous nous devons de nous interroger sur l'évolution de l'Ecole, l'anticiper pour ne pas subir un fonctionnement qui ne permettrait ni l'épanouissement des élèves mais encore moins ceux chargés de les ...épanouir !

D'où l'importance du recrutement sur des valeurs et une formation assurée par des personnels conscients de leur mission<sup>28</sup> et de leur impact dans la « chaîne éducative ».

## **4. UN ENJEU PRIORITAIRE**

### **4.1 La mise en place d'un « parcours individualisé. »**

Tous les élèves sont différents et si nous voulons nous intéresser à chacun de ces élèves, il faudra tendre à la mise en place de parcours individualisé associé à des modalités d'accompagnement clairement définies.

Cette notion de « parcours » a le mérite de mettre l'accent sur un « début » et une « fin » c'est à dire sur la prise en charge de l'élève en vue de l'amener à un objectif clairement assigné, connu et reconnu par tous les membres de l'équipe éducative.

A ce propos, les textes officiels rappellent que :

- L'Ecole<sup>29</sup> du socle commun est une école de l'exigence et de l'ambition pour que chaque élève prenne le chemin de la réussite.
- La personnalisation des parcours scolaires constitue une promesse de réussite pour chaque élève, quel que soit le chemin qu'il emprunte. Désormais engagé de l'école maternelle au lycée, elle doit permettre à tous les élèves d'aller au plus loin de leurs capacités et de leurs domaines d'excellence.

Des progrès sont constatés au niveau de la scolarisation des élèves handicapés et l'accent est également mis sur l'accueil des élèves intellectuellement précoces qui doivent bénéficier de réponses individuelles.

Un travers constaté par ailleurs est le fait de pointer des difficultés puis s'efforcer d'y remédier.

Si la démarche est généreuse, il faudra s'efforcer de repartir sur la réflexion de l'élève singulier et de mettre en place les conditions de sa réussite en fonction des capacités ou compétences acquises ou pas.

Si historiquement l'objectif assigné a été d'aborder l'angle éducatif sous l'aspect « quantitatif », de nos jours nous sommes dans l'obligation de nous tourner vers le « qualitatif ».

---

<sup>28</sup> Cette mission n'est pas aussi connue qu'on ne le pense.

Dans une réunion j'ai eu la surprise de constater qu'un professeur de langues avec 9 ans d'ancienneté me demandait en quoi elle consistait ?

<sup>29</sup> Bulletin Officiel n° 13 du 24 mars 2012- encart : Orientation et instruction pour la préparation de la rentrée 2012.

C'est en cela que l'Ecole poursuivra sa mutation pour faire face à l'évolution de la société.

#### **4.2 Des changements radicaux.**

Ce changement profond<sup>30</sup> fait partie des priorités de la rentrée 2013, à savoir l'accent porté sur :

- Le recrutement et de la formation des personnels de toutes les catégories confondues. Cela passe par l'attrait de la fonction, sa reconnaissance morale et financière.
- La connaissance et de l'appropriation de la mission au sein du Service Public clairement intégré dans le fonctionnement de l'Ecole. La mise en place d'une « charte<sup>31</sup> » clairement identifiée, connue, reconnue et partagée semble la moindre des exigences.
- Le pilotage, de la gouvernance des structures et de leur fonctionnement dans le contexte de la décentralisation et de la déconcentration donc, abandon de « pouvoirs » pour certains ou perçus comme tels alors que le problème de fond est celui de la cohérence, de la liaison, de la solidarité, de la loyauté.....aux hommes et à l'Institution.

Des changements, dont celui de l'orientation scolaire, sont nécessaires pour s'engager dans une mutation.

### **5 UNE MUTATION QUI DEMANDE A FAVORISER CERTAINES ORIENTATIONS**

#### **5.1 Le pilotage.**

Le changement n'étant pas naturel, les transformations devraient s'avérer positives car elles demanderont une nécessaire mise à distance pour mieux les comprendre

Cela profitera à la mise en place de la refondation car l'éducation ne peut-être figée dans son approche et nécessite une curiosité, une posture différente qui sont préalables au changement.

La prise en compte des changements et de l'évolution vont à l'encontre des certitudes pour laisser place au doute constructif

---

<sup>30</sup> Ces changements profonds se retrouvent en partie dans les 5 grandes priorités de la rentrée 2013 :

- Reconstruire la formation professionnelle des métiers du professorat et de l'éducation.
- Rénover en profondeur l'enseignement du premier degré, encore que la loi du 10 juillet 1989 comportait des aspects séduisants mais qui se sont heurtés à des oppositions qui ont contribué à renforcer des inégalités.
- Faire entrer l'école dans l'ère numérique. Certes mais en définissant le rôle des collectivités territoriales et la responsabilité de l'Etat. Trop de différences sont constatées aujourd'hui sur le territoire national.
- Une année de transition pour le collège et le lycée. Cela correspond à la création d'un cycle commun dans une redéfinition du pilotage (gouvernance) des établissements lors d'un article.
- Atteindre des objectifs ambitieux de réduction du décrochage scolaire. Mais pourquoi parler de « décrochage scolaire » alors qu'un accompagnement personnalisé dans un parcours adapté éviterait d'entrevoir un « échec relatif » ?
- Développer l'éducation artistique et culturelle (EAC). Cela n'est pas une première mais pourquoi revenir sans cesse à ce qui a été défini et décidé ?

<sup>31</sup> Qu'en est-il des classes des établissements publics de l'obligation d'afficher la « charte de la laïcité ? »

Les transformations toucheront donc les acteurs, leurs postures, leurs pratiques mais également les contextes car ces derniers devraient imposer les prémices des réflexions

C'est ainsi que le pilotage du système et la gouvernance devront s'enraciner profondément aux valeurs communes préalables à la mise en confiance des personnels afin que ceux-ci s'expriment et se réalisent dans leur mission

Afin d'atteindre le cap fixé, il sera utile de s'appuyer sur deux pièces angulaires maîtresses de la formation des enseignants qui sont deux principes fondamentaux.

## **5.2 Deux principes.**

Ces deux principes fondamentaux que sont les principes d'éducabilité<sup>32</sup> et d'altérité<sup>33</sup> sont des principes mouvants et évolutifs par définition même et s'appliquent à tous.

La réflexion qualitative que provoque la mise en place de la loi mais aussi les effets de la crise économique, les dépenses effectuées de plus en plus importantes, la part du PIB<sup>34</sup> consacrée à l'éducation qui doit être maîtrisée fait appel de fait à une « responsabilité collective ».

Les réponses à apporter doivent provenir de certaines préoccupations qui demeurent toujours d'actualité mais également à de nouvelles car le contexte qui a prévalu à la mise en place de l'Ecole sous Jules Ferry n'est plus le même.

L'Ecole doit donc tenir compte des nouvelles problématiques dont celle du numérique qui n'est apparue que ces dernières années.

Aujourd'hui une des priorités serait de sortir de la logique de l'échec pour aller sur une logique de la réussite.

Dans cette perspective, il faudra accentuer les efforts pour :

- En revenir à l'élève et partir de l'élève comme « être spécifique ».
- Dépasser le cloisonnement des structures fonctionnelles.

---

<sup>32</sup> Capacité à être éduqué. Selon MEIRIEU « Le principe d'éducabilité est un postulat fondateur de toute action éducative qui interdit d'attribuer une difficulté ou échec d'un sujet à son absence de dons. L'éducabilité peut-être approchée comme un principe logique de toute activité éducative, comme un principe heuristique essentiel car il nous incite, il nous invite à rechercher, à découvrir, essayer des inventions didactiques pour remédier aux échecs pédagogiques que l'on peut rencontrer mais aussi comme un signe de modestie de la part de notre personne car elle doit laisser la porte ouverte à un changement, une réussite qui peut avoir lieu en dehors de nous dans un autre contexte et enfin, par la qualité de notre regard il communique à l'autre une image de lui-même empreinte d'estime et de valorisation. Ce qui peut permettre à l'élève de changer de regard qu'il porte sur lui-même ».

<sup>33</sup> L'altérité est un concept philosophique signifiant le « caractère de ce qui est autre » ou la reconnaissance de l'autre dans sa différence.

<sup>34</sup> Produit Intérieur Brut. C'est un indicateur économique qui utilise les richesses créées dans un pays donné et pour une année donnée. Il est défini comme la valeur totale de la production interne de biens et de services. Il existe, logiquement trois méthodes pour calculer le PIB d'un pays ou d'une région : par la production, par la dépense et par les revenus. Pour des raisons pratiques, on utilise principalement la première méthode. Selon cette technique, on additionne toutes les valeurs ajoutées, en se basant sur les résultats fournis par les entreprises et les administrations publiques.

- Poursuivre la mise en place de l'autonomie des EPLE, la développer dans toutes les directions possibles, l'ancrer dans les esprits et dans les faits tant auprès des collectivités territoriales que de l'Institution dans le cadre de la « déconcentration » et de la « décentralisation ».
- Adopter une posture et des pratiques professionnelles actualisées, ce qui interroge la formation et les formateurs.
- Intégrer l'évaluation dans toutes démarches et projets (épreuves écrites, orales, devoirs communs, préparation aux examens...)
- Repenser une autre « Ecole Obligatoire » dans la société d'aujourd'hui. avec des contraintes, des impératifs et des enjeux très différents de ceux qui ont prévalu auparavant. Cela entraînera, vraisemblablement, une approche structurelle différente qui remettra en cause la mission et le contenu de la formation des enseignants.

La loi de 2005 donne des éléments intéressants en ce qui concerne l'accueil des élèves en situation de handicap ou à besoin spécifique particulier.

Les travaux menés par des universitaires regroupés dans l'association OPHRIS<sup>35</sup> ont permis de fournir des réponses pertinentes. Des chercheurs s'interrogent sur la scolarisation des élèves en situation de handicap du point de vue des disciplines et des pratiques scolaires à partir de deux questions :

- Quelles sont les pratiques<sup>36</sup> qui facilitent l'inclusion des élèves à besoin spécifique<sup>37</sup> ?
- Quels sont les liens et les représentations entre les différents acteurs qui sont susceptibles de créer des conditions favorables à cette inclusion ?

## **6 DES ELEMENTS DE REPOSE A PARTIR DE LA RECHERCHE ET DES TRAVAUX D'OPHRIS.**

### **6.1 L'apport d'OPHRIS.**

Le dernier colloque international qui s'est déroulé à Lyon les 19 et 20 mars 2013, et dont l'ouverture a été placée sous la présidence de Madame la Ministre déléguée chargée de la réussite éducative, Madame PAU-LANGEVIN, a donné lieu à des échanges nourris entre les chercheurs, les professionnels de l'éducation et les représentants du monde associatif.

Ces acquis ne demandent qu'à être développés notamment dans le cadre de l'autonomie des établissements du second degré.

En effet, les questions du pilotage, de la gouvernance à tous les niveaux du système éducatif vont toucher directement le fonctionnement du système.

En prenant en compte que le système est composé d'individus et que les individus constituent le système, l'approche de l'autonomie et les entrées qu'elle offre concerneront très concrètement la gestion des ressources humaines et leur valorisation.

---

<sup>35</sup> Observatoire des Pratiques sur le Handicap : Recherche et Intervention Scolaire.

<sup>36</sup> Cet aspect est relevé également dans la circulaire de rentrée 2013 [...] Mais des Moyens supplémentaires ne peuvent produire leurs effets que s'ils coïncident avec une évolution en profondeur des pratiques professionnelles et une amélioration significative du bien être à l'école.

<sup>37</sup> Mais tous les élèves n'ont-ils pas des besoins spécifiques ?

Dans ce contexte et celui du projet des Pratiques Inclusives en Milieu Scolaire, il me semble intéressant de se pencher sur les pratiques professionnelles des chefs d'établissement dans le cadre de leur « pilotage » et des pratiques inclusives.

En effet, si dans le premier degré, la question de la prise en charge des enfants en situation de handicap (ESH) dans un cadre ordinaire commence à faire l'objet d'études et de recherches, ce n'est pas le cas dans le second degré et notamment à propos des pratiques professionnelles des chefs d'établissement. Dans le cadre d'une communication d'OPHRIS, notre objectif est de repérer au niveau d'un collègue :

« Comment s'organise la prise en charge des élèves en situation de handicap ? Quels sont les gestes professionnels favorisant les pratiques inclusives ? »

L'analyse des textes institutionnels demandant de favoriser la prise en charge des élèves en situation de handicap sont nombreux et rappelés à l'occasion de la parution des circulaires, il n'en demeure pas moins que l'initiative et les dispositifs arrêtés relèvent de la responsabilité des chefs d'établissement.

Ces derniers déclinent dans le projet d'établissement, le projet académique qui prend en compte les obligations institutionnelles. En effet, le projet d'établissement devrait y traduire cette demande dans deux dimensions inhérentes à cette démarche. La première qui est la dimension éducative et la deuxième qui est la dimension pédagogique : toutes deux interrogent très concrètement les pratiques professionnelles.

A travers l'analyse des textes « Comment un chef d'établissement s'empare de la demande institutionnelle dans le cadre de l'organisation de l'établissement Public Local d'Enseignement ? »

Ou « Comment un chef d'établissement peut-il agir sur les pratiques professionnelles qui facilitent l'inclusion des élèves à besoins spécifiques. »

Un des objectifs d'OPHRIS est de repérer au niveau d'un EPLE l'organisation de la prise en charge des élèves en situation de handicap et les gestes professionnels favorisant l'inclusion des élèves à « besoin spécifique ? »

Nous sommes bien dans une démarche qui n'est que le résultat d'un constat qui s'impose à tous.

C'est à partir de ce constat qu'il nous appartient de « Repenser l'Ecole. »

## **7 REPENSER L'ECOLE**

### **7.1 Pourquoi « Repenser l'Ecole Obligatoire Républicaine Laïque ? »**

Notre culture, voire notre éducation, nous amène le plus souvent à agir ou réagir assez souvent en fonction d'une « norme », d'un « attendu » que nous adoptons par la mise en place de dispositifs, de personnels...tout en prenant en compte les actions catégorielles pour défendre les acquis et s'ancrer dans la norme connue.

D'un point de vue psychologique cela peut se comprendre car le changement déstabilise et apeure.

Le changement perturbe mais le fait d'y être confronté par une loi donnera toute sa force aux interrogations à résoudre dans le cadre de l'autonomie ...de la mission des personnels...du pilotage des EPLE...du pilotage du système tant au plan national qu'académique qu'au niveau des délégations départementales....de la formation des enseignants mais aussi des différents stades de la hiérarchie...avec un leitmotiv qui viserait constamment le problème du parcours de l'élève, de son projet personnel professionnel et de vie.

Et cela doit passer à « minima » par un consensus sociétal qui donnerait lieu à un projet pour une « Ecole Autre » mais dont les objectifs majeurs seraient pris en compte et contractualisés par les différents partis politiques et associations.

Nous pouvons nous appuyer très concrètement sur l'existant tel que la loi d'orientation de 2005...le protocole des chefs d'établissement qui définit leur mission...la mission des différents personnels d'encadrement et d'évaluation qui doit être revue et adaptée dans le contexte de cette « Refondation de l'Ecole » qui devrait trouver pleinement sa place dans le cadre plus large d'une « Ecole repensée ».

## **7.2 Une visée globale.**

Cette « Refondation de l'Ecole » a une visée déjà inscrite dans la circulaire<sup>38</sup> de rentrée 2013 de « politique globale », d'action dans le temps<sup>39</sup> et dans les fondements<sup>40</sup>.

Nous avons des « leviers institutionnels » qui permettent de mener une réflexion et de soulever des interrogations sur plusieurs axes tels que :

- La séparation du premier et de second degré ;
- Le fonctionnement des ESPE et les formations dispensées.

## **8 CONCLUSION**

La question de la « formation » des enseignants et des personnels de direction et d'encadrement gagnerait à être prise en charge avec beaucoup de résolution.

De même que l'articulation Ecole et partenariats avec les différentes collectivités territoriales constituera une problématique à aborder afin de simplifier le fonctionnement de l'Ecole et de renforcer le rôle des conseils d'administration.

Dans les préoccupations et les visées inscrites dans la loi du 08 juillet 2013, il serait souhaitable qu'il n'y ait pas un écart important entre la prescription ministérielle et la réalisation sur le terrain.

Ce problème de l'écart est à l'origine de bien des échecs.

---

<sup>38</sup> Circulaire n° 2013-060 du 106462013. Encart Circulaire d'orientation et de préparation de la rentrée 2013.

<sup>39</sup> Dès la rentrée scolaire 2013 et tout au long des prochaines années, il s'agit d'accomplir les évolutions souhaitées pour renouer avec la promesse républicaine de la réussite de tous.

<sup>40</sup> L'effort collectif doit donc porter sur les fondements mêmes du système éducatif, dans toutes ses composantes.

Dans le même état d'esprit, la question du handicap devrait constituer une visée principale car elle donne à voir réfléchir sur les pratiques professionnelles qui sont au cœur de l'acte d'enseignement et d'appropriation des connaissances et des compétences.

Cette loi constitue une réelle avancée mais l'élan initial devra être entretenu pour que l'élève soit le grand gagnant et qu'il puisse être acteur dans la société future.