

Cniré

Conseil national de l'innovation
pour la réussite éducative

INNOVER POUR UNE ÉCOLE PLUS JUSTE ET PLUS EFFICACE

Synthèse du rapport
Philippe Watrelot,
président du Conseil national de l'innovation
pour la réussite éducative



Le Conseil national de l'innovation pour la réussite éducative a choisi ce titre dès la première réunion de cette instance dont la composition et la présidence ont été modifiées en septembre 2016.

Si l'accord s'est fait si vite c'est parce que le constat et les valeurs sont partagés par l'ensemble du conseil. Nous ne nous accommodons pas d'une situation qui fait de l'École française une école inégalitaire où l'origine sociale joue un rôle si déterminant dans la réussite. Nous voulons améliorer notre École pour qu'elle puisse travailler plus efficacement au service de la réussite de tous les élèves. C'est parce que la lutte contre les inégalités est la priorité absolue qu'il faut innover et construire une École plus efficace. C'est ce qui est au cœur de notre engagement.

L'URGENCE DE LA LUTTE CONTRE LES INÉGALITÉS

Les travaux du Cniré "nouveau" se sont situés dans le contexte de débats sur l'École marqués par ce thème des inégalités. En septembre 2016, le Conseil national d'évaluation du système scolaire (Cnesco) publiait un rapport intitulé « Inégalités sociales et migratoires : comment l'École amplifie-t-elle les inégalités ? » Celui-ci a permis de mesurer et de comprendre l'ampleur et les formes réelles des inégalités sociales et migratoires et comment l'École française fabrique de l'injustice scolaire. En décembre de la même année, l'OCDE a publié le rapport PISA 2015 (Programme international de suivi des acquis des élèves).

Dans le résumé fourni par l'OCDE, on peut lire la phrase suivante qui résume l'essentiel de ce qu'il faut retenir: « Dans tous les pays et économies participant à l'enquête PISA 2015, les élèves de 15 ans les plus défavorisés (quartile inférieur de l'indice du milieu socio-économique) sont moins susceptibles de réussir à l'École que leurs camarades plus favorisés (quartile supérieur de l'indice du milieu socio-économique). La différence de résultats entre ces deux groupes d'élèves est particulièrement marquée en France, où la relation entre performance et milieu socio-économique des élèves est l'une des plus fortes parmi les pays et économies participant à l'enquête PISA 2015. En d'autres termes, plus on vient d'un milieu défavorisé en France, moins on a de chances de réussir à l'évaluation PISA 2015 ». Pour le dire autrement, la France est le pays du grand écart. En 2015 comme en 2006, 8 % de nos élèves se positionnent parmi les plus performants de l'étude Pisa. Et 22 % parmi ceux en difficulté. Et la France reste donc, année après année, enquête après enquête, un des pays où l'origine sociale joue le plus dans la réussite scolaire.

Les rapports évoqués plus haut (PISA et Cnesco), s'accompagnaient de préconisations que nous avons prises en compte dans nos travaux. Comme le montrent ces rapports et de nombreuses autres études, notre système scolaire a gardé des façons de faire qui favorisent les élèves rapides, les élèves à l'aise, ceux qui comprennent bien les attentes de l'École et qui sont aidés par leurs familles. Il ne permet pas assez aux enfants des milieux populaires de trouver du sens à l'École, dans ses contenus et ses méthodes. Ceux-ci et leurs familles ressentent aussi souvent un décalage voire une méfiance à l'égard de l'École. On sait aussi que le passage d'un degré à un autre est souvent synonyme de difficultés pour certains élèves qui ne comprennent pas bien le changement dans les exigences.

Lutter contre les inégalités à l'École, c'est donc faire en sorte que les élèves les plus fragiles comprennent mieux ce qui leur est demandé et le sens de ce qu'on attend d'eux et qu'on se préoccupe plus de la continuité de ces apprentissages. La lutte contre les inégalités repose aussi sur une exigence de personnalisation et de différenciation.

Rendre les attentes de l'École, les programmes et leurs évaluations plus explicites, faire en sorte que les apprentissages soient reliés à des questionnements dans des situations pédagogiques vivantes, faire « alliance » avec tous les parents, particulièrement ceux qui sont les plus éloignés de l'École, sont autant de pistes pour donner plus de sens et de proximité avec la culture scolaire.

Travailler sur la cohérence suppose aussi la prise en compte de la personne de l'enfant dans sa globalité : élève, jeune, individu en formation, citoyen, futur actif. Tous les acteurs externes au système scolaire doivent être associés pour lutter contre les inégalités de scolarités et prévenir l'échec et le décrochage. Les PEDT, les logiques de parcours et les programmes de Réussite éducative vont déjà dans ce sens, mais le cloisonnement est encore trop souvent la règle et le partenariat l'exception. Or, les alliances éducatives sont essentielles pour lutter contre les inégalités. Le partage des informations est primordial tout comme le croisement des regards. Et la coordination peut permettre de pallier les inégalités par une approche interministérielle et inter-territoires avec les différents espaces que connaît l'enfant (École et hors École) et ses différentes temporalités. Nous proposons de la renforcer.

Nous proposons que la lutte contre les inégalités devienne un critère majeur d'évaluation des établissements et des enseignants. L'innovation doit être au service de la réussite de tous.

INNOVER : PIÈGES ET LEVIERS

L'innovation pourtant si nécessaire est aussi un mot porteur de plusieurs pièges qu'il nous faut déjouer.

- Bien souvent on privilégie une vision individuelle d'un « innovant » solitaire et rebelle à l'institution. Nous pensons qu'il faut privilégier la dimension collective : **un innovant c'est bien, une équipe innovante c'est mieux !**
- L'innovation est souvent associée, aujourd'hui à tort ou à raison, à des initiatives privées. On laisse entendre implicitement que le système public est incapable d'évoluer et d'accepter les expérimentations. Cela amène une partie des enseignants à avoir une vision biaisée de l'innovation et à la refuser au nom d'une logique de défense du service public. Ce qui laisse le champ libre à une logique marchande et élitiste. Il est indispensable de sortir de ce piège. D'abord en rappelant que ces innovations médiatisées se développent sur certaines lacunes et les difficultés du service public. Mais aussi, et c'est un des enjeux de ce rapport, en montrant que, contrairement à une idée souvent répandue, celui-ci est capable d'innovations et d'expérimentation au service de tous et pas seulement de quelques-uns. **Nous nous situons résolument dans la défense d'un service public efficace, capable d'évoluer et au service de la réussite de tous.**
- Enfin, une autre des difficultés actuelles de l'innovation tient à la façon dont celle-ci est perçue par une bonne partie de l'opinion enseignante. Ceux-ci perçoivent le discours institutionnel comme un discours injonctif et culpabilisateur. On y prescrit un idéal qui serait non seulement irréaliste, mais qui méconnaîtrait la réalité du terrain et des pratiques enseignantes. Le Cniré souhaite qu'on évite ce piège d'un discours surplombant et de la rhétorique managériale sur les « bonnes pratiques » et préconise de valoriser « ce qui se fait déjà » et les changements à « bas bruit » au sein de l'éducation nationale.

C'est pourquoi le Cniré a toujours voulu se placer comme un observatoire des pratiques enseignantes plus que comme un prescripteur. Nous en ressortons avec la conviction que ce qui importe c'est autant la démarche de recherche que l'innovation en elle-même comme le soulignait déjà le premier rapport. Plutôt que de parler d'« enseignants innovants », il nous semble plus pertinent de parler d'enseignants ou de praticiens dans une démarche de recherche. « Innover » n'est pas un but en soi mais une démarche au service de valeurs. On devrait, nous semble-t-il, parler plutôt de droit à l'expérimentation. Expérimenter, chercher, plutôt qu'à tout prix innover...

La question du lien entre formation et innovation a traversé nos travaux. Si l'on peut se réjouir que la formation initiale ait repris de la consistance depuis la création des Espé et la reprise d'une formation en alternance, on peut penser qu'elle ne contribue pas assez à la prise en compte de la dimension collective et à la réflexion sur une pédagogie différenciée et explicite. Mais il a surtout été pointé l'insuffisance de la formation continue. Or, c'est une des clés de l'innovation. À quelles conditions les enseignants peuvent-ils faire évoluer leurs pratiques pour faire réussir tous les élèves si ce n'est en les confrontant régulièrement à la recherche et à la réflexion collective ? Nous souhaitons que la formation continue soit à la fois un droit et une obligation pour tous les personnels.

Nous préconisons également de passer à **une logique du développement professionnel fondée sur une programmation des activités de formation** partant des besoins et des problèmes rencontrés par les enseignants dans leur travail au quotidien. Cette conception du développement professionnel, au service d'une innovation et d'une expérimentation au plus près des besoins des élèves, pourra le mieux s'exprimer et se programmer dans le cadre d'un établissement formateur et intégrateur. C'est ainsi que l'École peut être plus efficace.

CONSTRUIRE UNE ÉCOLE PLUS EFFICACE

La première caractéristique de l'efficacité est l'existence d'objectifs clairs. C'est le rôle de la Nation de définir ces objectifs et de demander à chaque établissement de les décliner et les définir au mieux par rapport à sa situation et son contexte. C'est par rapport à ces objectifs qu'ils doivent être évalués.

Être capable de s'évaluer collectivement pour mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir par rapport aux objectifs fixés par la Nation est la deuxième caractéristique, selon nous, d'une École efficace.

Parce que nous savons qu'il n'y a pas une seule manière de faire, parce que nous croyons à l'inventivité des équipes, nous soutenons qu'une École efficace est nécessairement une école décentralisée et autonome. Des moyens différents et adaptés dans des structures coopératives et autonomes pour des objectifs communs, ce serait donc la troisième caractéristique d'une École efficace.

Quatrième caractéristique : la capacité à accumuler de l'expérience et à la transmettre. Un collectif ne vaut que s'il survit aux individus qui le composent. Une des conditions de la diffusion de l'innovation et de l'efficacité réside dans la capacité à capitaliser de l'expérience et à construire une sorte de « compétence collective » propre à une équipe. Le numérique est un outil qui peut faciliter cela. Les membres d'une équipe innovante doivent être aussi invités à écrire sur leurs pratiques. La présence d'un tiers dans une posture de recherche peut aider à formaliser cette expérience et contribuer à la faire partager tant au niveau local qu'à un niveau plus large.

La conviction forgée par la réflexion collective au sein du Conseil est que l'établissement est le lieu le plus adéquat pour favoriser l'innovation et lutter efficacement contre les inégalités. C'est à ce niveau que peuvent se construire des espaces de formation et de travail coopératif (« fab lab ») que nous souhaitons voir se développer.

Un établissement scolaire formateur, qui met les personnels en situation de réussite et d'innovation serait alors un établissement qui :

- donne aux personnels les meilleures conditions de travail possibles et développe le travail collégial ;
- fait en sorte qu'ils se saisissent de leurs capacités d'initiative et d'action (le pouvoir sur les pratiques), et qu'ils puissent prendre des responsabilités ;
- les met en situation d'acquérir de nouvelles compétences par l'action et la formation, l'innovation devenant une posture professionnelle facilitée par l'encadrement ;
- favorise une culture de l'évaluation et le développement de l'autoévaluation ;
- capitalise l'expérience et identifie des compétences collectives qui doivent être transmises.

LES DIX PROPOSITIONS DU CONSEIL NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

1. RAPPROCHER TOUS LES ACTEURS DE L'ÉDUCATION

Créer une Commission interministérielle permanente pour la Réussite éducative, qui regroupe les interlocuteurs des différents ministères (Éducation nationale, Familles, Justice, Jeunesse et Sport, Agriculture, Outre mer, etc.).

Elle a en charge de coordonner les plans d'actions pluri-annuels, d'éviter les surperpositions de dispositifs et de permettre aux acteurs de travailler efficacement et collectivement pour lutter contre les inégalités en associant les partenaires de l'École et la société civile à ses travaux.

2. MUTUALISER LES RESSOURCES ET LES EXPÉRIENCES

Développer un espace ou une plateforme numérique permettant la capitalisation des ressources et des expériences validées par les structures ou opérateurs concernés. Permettre les échanges entre les différents acteurs éducatifs (associations, santé, autres ministères certificateurs, recherche...) avec différentes déclinaisons territoriales.

Il s'agit, à partir des outils existants, de développer un espace ou une plateforme numérique accessible à tous, aux professionnels comme au grand public, comprenant notamment une cartographie dynamique afin de proposer des données utiles à l'échelle d'un territoire ou sur requête d'une thématique.

La gestion de cette plateforme pourra être une des missions confiées à la commission interministérielle évoquée dans la proposition 1 du présent rapport.

3. COOPÉRER AUTREMENT POUR TOUS RÉUSSIR

Faciliter la coopération à tous les niveaux de l'organisation scolaire ; entre les enseignants (co-observation, co-élaboration, co-enseignement, co-formation...), entre les élèves, entre les différents professionnels de l'éducation, et avec les parents ; ce qui conduira à réinventer le temps et les espaces scolaires.

Encourager et faciliter la coopération comme modalité du travail à tous les niveaux de l'organisation scolaire :

- entre les élèves (travail de groupe, séances interclasse ou inter niveau...);
- entre les enseignants (observation mutuelle de cours et co-élaboration, co-enseignement, co-formation...);
- entre les différents professionnels de l'école ou de l'établissement afin de développer des liens entre les aspects pédagogiques et éducatifs des métiers.

Cela a des conséquences non seulement dans les pratiques professionnelles, mais aussi dans l'organisation des emplois du temps, dans l'aménagement des espaces, dans la valorisation des personnels.

4. CRÉER DES « FAB LAB » PÉDAGOGIQUES DANS LES ÉTABLISSEMENTS

Encourager la création de « tiers-lieux », espaces d'échanges au sein des écoles et des établissements, pour rendre la politique éducative locale plus cohérente. Ils favoriseront une meilleure synergie notamment avec les centres sociaux, les espaces numériques, les maisons de quartier, etc.

Faisant écho à la proposition précédente, ces lieux permettront des rencontres, des débats, des travaux avec des universitaires, des experts. Ils favoriseront l'émergence de nouvelles pratiques pédagogiques luttant efficacement contre les inégalités. Ils pourront être animés par des « référents innovation ». Certains établissements pourront ainsi devenir des « laboratoires » de recherche appliquée.

Dans la perspective des restructurations, rénovations ou créations de bâtiments scolaires à venir, **il est temps d'initier un grand plan d'aménagement de l'architecture scolaire** incluant les « tiers-lieux » dans les écoles, collèges et les lycées, des espaces d'échanges des élèves entre eux, avec les familles et tous les partenaires de l'École.

5. « DEUX HEURES POUR AMÉLIORER L'ÉCOLE »

Inscrire dans l'emploi du temps des enseignants deux heures hebdomadaires pour favoriser les pratiques collaboratives et réflexives des équipes : co-observation, co-formation, analyse croisée de situations éducatives, auto-évaluation, inclusion... et tous les sujets dont les équipes choisiront de se saisir.

Prendre en charge le besoin professionnel des équipes dans l'analyse de leur travail, la régulation des dispositifs éducatifs et pédagogiques, la conduite de projet innovant, l'auto-évaluation de l'établissement, en facilitant les échanges et la coopération.

Pour cela, inscrire dans les services l'équivalent de deux heures dites de « développement professionnel », annualisées, organisées et suivies par le conseil pédagogique, incluses dans un plan de développement professionnel, à l'échelle de l'établissement ou d'un réseau d'unités éducatives.

Ces temps permettent la co-observation, la co-formation, l'analyse croisée des situations éducatives sur des problématiques liées à la différenciation, l'inclusion, la prévention du décrochage, l'interdisciplinarité, les partenariats. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils incluent à temps régulier un accompagnement par un « tiers » externe ou facilitateur.

6. « DES ENSEIGNANTS QUI APPRENNENT, CE SONT DES ÉLÈVES QUI RÉUSSISSENT. »

Le plan de développement professionnel continu des personnels est négocié et conçu avec les autorités académiques. Il est mis en place en collaboration avec les Espé, devenues maisons de développement professionnel, et portera en particulier sur les dix premières années de carrière.

Accompagner les équipes des écoles et des établissements, des circonscriptions ou des réseaux, dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel continu ; cela peut se faire par l'attribution aux équipes d'un capital en développement professionnel (heures, finances) négocié avec les autorités rectorales ; cette mesure permet aux équipes de concevoir le développement professionnel dans le sens de la construction d'une organisation apprenante et de la fabrication de compétences collectives au service de projets plus affirmés pour la réussite de tous les élèves.

Faire évoluer les Espé en maisons de développement professionnel des professeurs et de l'encadrement, mieux reliés aux besoins des professionnels en situation ; renforcer les liens entre l'université et les rectorats pour offrir un programme intensif de formation professionnelle tout au long des cinq premières années de carrière, puis jusqu'à la dixième année d'enseignement, en proposant une certification complémentaire optionnelle tous les cinq ans.

Créer une obligation de formation continue (développement professionnel) sous forme d'un droit rechargeable et d'un crédit d'heures. Chaque enseignant devrait ainsi se former et prouver qu'il a effectué une formation au cours des trois dernières années. La formation pourrait se faire auprès des services de formation du ministère ou d'association agréées

7. OSER CHANGER DE REGARD !

Mieux atteindre la réussite éducative passe par un changement de regard des différents acteurs de la communauté éducative, sur soi-même, sur les autres adultes et sur l'enfant.

- Rendre le projet de l'école explicite pour les élèves, leur famille et les différents professionnels de l'éducation.
- Développer un regard critique sur les pratiques par l'autoévaluation, la coopération entre pairs et la collaboration avec les enseignants chercheurs (posture « d'ami critique »).
- Favoriser une évaluation bienveillante au service des apprentissages et un accompagnement à l'orientation. Former les professeurs aux multiples pratiques d'évaluation et à leurs conséquences sur l'équilibre personnel, la motivation et la réussite scolaire de l'élève.
- Instaurer une relation de confiance entre l'élève et l'éducateur. Associer l'élève à l'évaluation (autoévaluation et co-évaluation).

8. FAVORISER DES ORGANISATIONS INNOVANTES

Organiser l'école ou l'établissement scolaire pour encourager les prises d'initiatives au service de la réussite de tous les élèves, notamment en sécurisant les acteurs des innovations, avec l'appui de facilitateurs externes (inspecteurs, accompagnateurs, formateurs, Cardie, chercheurs...).

- Développer à l'échelle d'une classe une culture de l'innovation et de la créativité dans la formation des élèves.

- Favoriser la connaissance et la reconnaissance, à leur demande, de certaines écoles et établissements comme des « écoles et établissements innovants ».
- Initier une dynamique des établissements expérimentaux dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'enseignement, dans le partage de leurs apports à toute la communauté scolaire sur les espaces numériques, ou par l'accueil des professeurs en présentiel dans des séminaires de développement professionnel.

9. LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS PAR LA MIXITÉ PROFESSIONNELLE

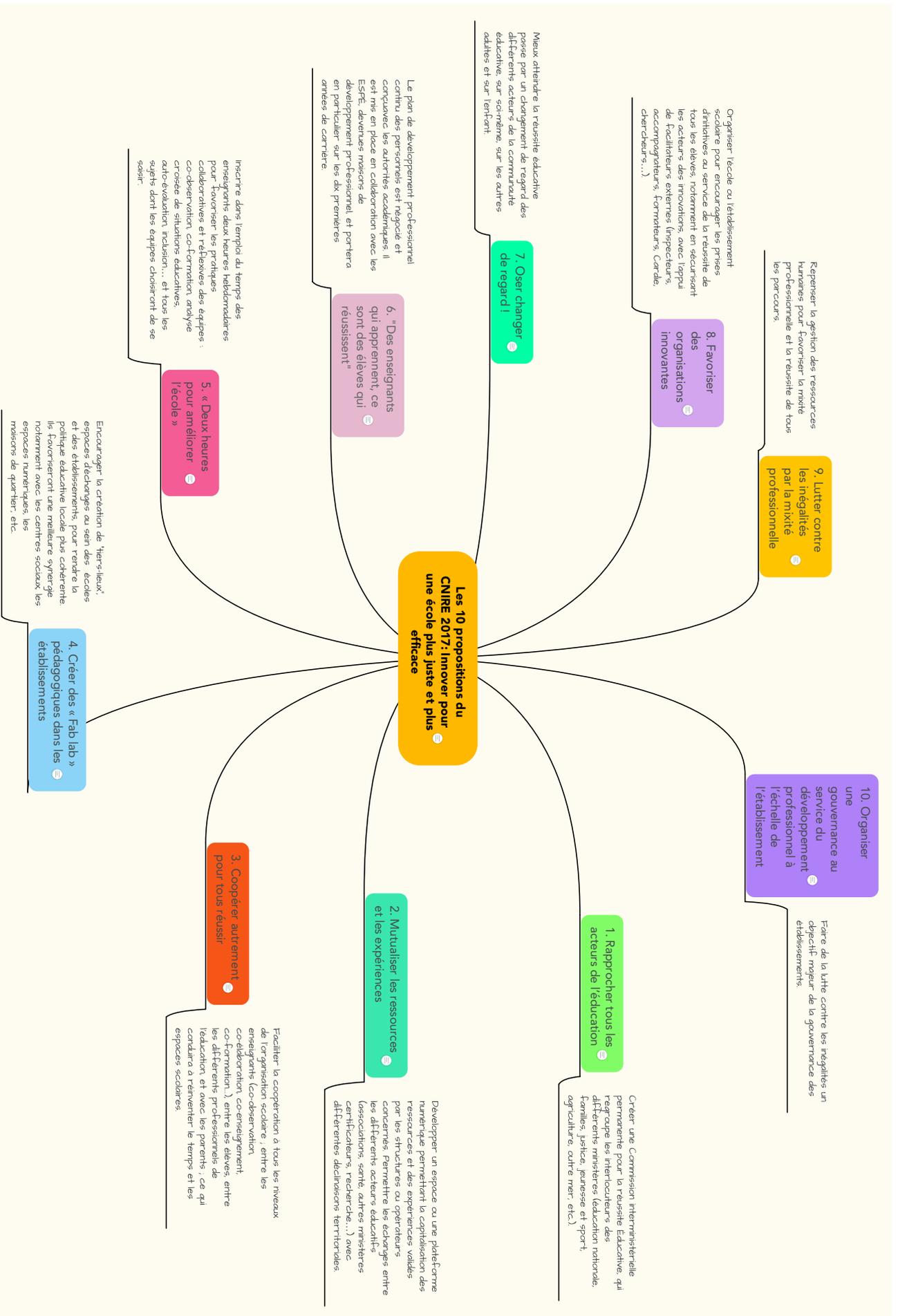
Repenser la gestion des ressources humaines pour favoriser la mixité professionnelle et la réussite de tous les parcours.

- Modifier les règles du barème de mutation des enseignants pour favoriser les professeurs expérimentés qui décident d'enseigner en éducation prioritaire afin de stabiliser les équipes enseignantes.
- Accorder les moyens aux établissements et aux circonscriptions sur la base de la masse indiciaire afin de favoriser la mixité générationnelle des enseignants.
- Accorder les moyens aux établissements de manière à ce que le coût de la scolarité d'un élève soit le même en chaque point du territoire.

10. ORGANISER UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL À L'ÉCHELLE DE L'ÉTABLISSEMENT

Faire de la lutte contre les inégalités un objectif majeur de la gouvernance des établissements.

- Développer une évaluation des unités éducatives sur la durée, fondée sur le dialogue négocié.
- Mixer auto-évaluation et évaluation externe.
- Favoriser l'évaluation des dispositifs de l'établissement par des équipes inter-catégorielles.
- Reconfigurer la mission des inspecteurs pour développer et encadrer l'évaluation des unités éducatives dans la durée et selon un cycle triennal.
- Utiliser les données évaluatives pour construire un plan de développement professionnel à l'échelle de l'établissement.





www.education.gouv.fr/cnire

