

L'École : une institution de progrès

Même si ses évolutions demeurent parfois peu visibles, l'École se transforme régulièrement en conservant en perspective la notion de progrès.



Bruno BÉNAZECH,

inspecteur d'académie,
directeur académique des services
départementaux de la Haute-Corse,
membre du bureau de la Conférence
nationale des inspecteurs d'académie



© RICO

Dresser un portrait dynamique de l'École, de l'Éducation nationale, de ses personnels et de ses partenaires, est toujours complexe. Le progrès constitue la base de leurs évolutions et il suppose la transformation, l'erreur, l'adaptation, l'ajustement ou l'innovation. Dans les lignes qui suivent, les acquis présentés et les perspectives envisagées, certainement incomplets, ne sont pas toujours visibles des usagers et des citoyens, bien qu'ils constituent un terreau au sein duquel l'École poursuit « ce tissage ininterrompu, sur lequel on a les yeux grands ouverts sans rien suffisamment y remarquer, un monde qui choit et s'éteint, un astre qui soudain éclate »¹.

Le devenir de l'École

« Pour le dire pêle-mêle, les premières années de la présidence gaullienne, c'était la transformation accélérée d'un système qui avait tant tardé à opérer le passage à « l'école unique »². En effet, depuis les années 50, l'École s'est transformée, autant par des dynamiques internes que par des inflexions extérieures, suivant les transformations de la société française et du monde. Plusieurs lois sur l'École ont été promulguées, renforcées depuis

le début du 21^e siècle : 1975 la réforme Haby, 1982 la rénovation du collège unique, 1989 la loi d'orientation sur l'École, 2005 la loi d'orientation pour l'avenir de l'École et le socle commun, 2009 la réforme du lycée, 2013 la loi de refondation de l'École et la réforme des rythmes scolaires, 2016 la réforme du collège, 2018 la loi pour l'École de la confiance.

Loin de certaines images erronées, l'institution scolaire n'est pas restée immobile. Elle a pris en compte le devenir de la société en assurant la transmission de savoirs constitués, de valeurs fondatrices et de méthodes adossées aux nouvelles connaissances scientifiques. Sur ces dernières années, le CSEN, le CNESCO, l'IFé, l'ESEN devenu IH2EF, les IUFM-ESPé-INSPé, l'université et ses laboratoires de recherche et les experts institutionnels (DGESCO, Inspections générales, CSP, Éduscol, Canopé, CARDIE, DAN, DPI...) ont tous pris une part significative dans les évolutions professionnelles sans qu'elles soient toujours visibles.

L'École fonde son action quotidienne au service du progrès de tous les élèves quel que soit leur lieu, leur forme et

> EN RESUMÉ : L'École se transforme régulièrement sous l'effet d'influences internes et externes en conservant en perspective la notion de progrès, progrès des élèves, progrès des personnels, progrès des outils et des procédures, même si ces évolutions demeurent parfois peu visibles pour les usagers et les citoyens.

leurs modalités de scolarisation. Ainsi, « *La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture.* »³. Ce maillage territorial de proximité conduit chaque jour plus de douze millions d'élèves et près d'un million d'enseignants et de personnels à se retrouver dans les écoles, les établissements scolaires et l'ensemble des services qui y contribuent. Cette vie scolaire rythme nos quotidiens et relève d'un ordinaire si banal que personne ne prend plus la peine de s'en émerveiller, sauf lorsqu'une crise sanitaire majeure en perturbe le bon fonctionnement.

Des performances étendues à améliorer

Pour autant, la performance du système éducatif français est souvent questionnée, discutée, voire critiquée. La position de la France dans le concert international et au sein de l'économie de la connaissance suppose des acquisitions plus solides pour tous. Les évaluations et comparaisons internationales, PISA, PIRLS, TIMSS comme les travaux de l'OCDE, pointent des baisses de résultats, notamment dans la maîtrise des savoirs fondamentaux, sans toujours valoriser les réussites.

La France a souvent brillé par l'excellence d'élites, en mathématiques, en sciences, en littérature, en arts. Or, dans notre idéal républicain, les lauréats ne peuvent l'être uniquement sur leur capital social, culturel, économique ou de naissance. L'excellence et la réussite reposent sur des compétences multiples : les savoirs fondamentaux bien sûr, et aussi, le digital, la créativité, les soft skills, les techniques et ingénieries professionnelles. Une École transformée garantit aux plus brillants d'y exceller et aux plus fragiles de se révéler, nous éloignant davantage des « exceptions consolantes » de F. Buisson.

Loin de certaines images erronées, l'institution scolaire n'est pas restée immobile. Elle a pris en compte le devenir de la société en assurant la transmission de savoirs constitués, de valeurs fondatrices et de méthodes adossées aux nouvelles connaissances scientifiques.



© David Fuentes

Des transformations continues et justes

Le système éducatif français a ainsi connu de nombreuses modifications :

le collège unique puis ses réformes successives, l'enseignement des compétences et les différentes formulations du socle commun de connaissances, de compétences et de culture, les évolutions régulières des programmes, le 100 % de réussite, la scolarisation à 3 ans, les réformes du lycée et du baccalauréat, l'accès à l'enseignement supérieur des bacheliers professionnels, l'école inclusive, les missions des directeurs et des chefs d'établissement, la formation initiale des enseignants, l'évaluation de l'école, l'éducation prioritaire et ses réformes, le plus de maîtres que de classes, les doublages en classes de GS-CP-CE1, Devoirs faits... entreprendre de manière continue pour atteindre un haut niveau de performance.

Les ajustements successifs des politiques scolaires prennent en compte l'évolution des métiers et des professions, des technologies et des connaissances comme des aspirations des jeunes. L'enjeu est

bien, tout à la fois, d'assurer un parcours de formation vers l'insertion professionnelle et d'ouvrir suffisamment les possibles pour réduire les inégalités, les stéréotypes, les ségrégations d'orientation et de vie dans un continuum d'apprentissage solide, universel et professionnalisant tourné vers les métiers d'avenir. « *La vie humaine n'est point une lutte où des rivaux se disputent des prix ; c'est un voyage que des frères font en commun, et où chacun employant ses forces, en est récompensé par les douceurs d'une bienveillance réciproque, par la jouissance attachée au sentiment d'avoir mérité la reconnaissance ou l'estime* »⁴.

Pour cela, les contenus des programmes ont évolué en permanence, au gré des inflexions des politiques scolaires et des travaux de la recherche, associant les disciplines traditionnelles, les matières émergentes et les éducations à... Le développement des diplômés en alternance, la réforme du baccalauréat, la transformation de la voie professionnelle et les accès au supérieur montrent que l'École cherche à diversifier et personnaliser les parcours. Ces évolutions, parfois controversées parmi les citoyens, comme chez les professionnels, ne recouvrent pas suffisamment un consensus collectif concernant les notions de transmission, de réussite et de justice sociale. Elles sont portées par les personnels de l'Éducation nationale, par ses partenaires locaux et institutionnels, dont les métiers se transforment aussi selon les savoirs scientifiques,

d'enseignement et d'éducation. « *Je suis convaincu que nous ne pouvons pas enseigner convenablement sans posséder, implicitement ou explicitement, un modèle mental de ce qui se passe dans la tête de l'enfant...* »⁵, nous dit S. Dehaene. La simple connaissance disciplinaire maîtrisée est insuffisante. C'est en cela que l'institution scolaire a toujours pris le temps de construire et diffuser des guides, des vademecums, des documents d'applications, des référentiels. Ces outils complètent les documents individuels et collectifs des personnels ; livres, articles de recherche, manuels, sites, plateforme, conférence en ligne, webinaire... venant infléchir régulièrement la norme professionnelle qui « s'explique sous forme de règle, principe ou recommandation »⁶, précise E. Prairat.

Des pratiques individuelles et collectives renouvelées

La formation continue des personnels, des enseignants notamment, permet chaque année de faire s'approprier des méthodes et des outils performants et efficaces, adossés à la recherche. Dans le premier degré, les 18h d'animations pédagogiques, les stages en temps scolaires et hors temps scolaires, les plans mathématiques et français enrichissent chaque année le développement professionnel individuel et collectif des enseignants. Dans le second degré, ce sont des formations disciplinaires, parfois en interdisciplinarité, dans le contexte des évolutions structurelles que les EAFC porteront. Le métier d'enseignant évolue, malgré les freins portés aux dires d'A. Bouvier, par les « statutologues »⁷, d'une forme relativement stable, connue des usagers (parents) qui l'ont vécue plus jeune, à une ingénierie didactique et pédagogique adaptée aux élèves, construite en collectif, finalisée par les acquis des élèves, augmentée par l'arrivée du numérique et accélérée par la crise sanitaire. Ces évolutions infléchissent les relations entre les acteurs au sein de l'institution, d'une sorte de profession libérale, agrégat d'individualités, à un collectif de professionnels, travaillant de manière explicite en inter-métiers, avec des partenaires, sous des autorités multiples et rendant compte sereinement de ce que leurs élèves apprennent.



© insta_photos

Un pilotage qui impulse et accompagne

Cette conduite du changement s'appuie sur un pilotage de l'École en évolution, visible dans la dénomination du ministère ou de son périmètre de compétences, et par des modifications de sa technos-structure. Les outils informatiques et les tableaux de bord, enrichis depuis les premiers pas de la LOLF, permettent un pilotage outillé, documenté et réfléchi de l'établissement à la rue de Grenelle. La création des EPLE et des compétences des chefs d'établissement, passant progressivement d'administrateur à manager pour viser le pilote pédagogique, a été suivi d'évolutions identiques au niveau académique pour les recteurs (2012) et les inspecteurs d'académie DASEN. Le récent renforcement, décembre 2021, des compétences de pilotage des directeurs des écoles va étendre cette structuration du pilotage pédagogique, de la performance professionnelle et de la qualité des apprentissages des élèves. « *Les normes du périmètre du collectif et leur variation impactent les modes d'engagements inter-individuels... ; le directeur de projet a un rôle central dans sa définition et sa variation...* »⁸, confirme S. Dameron. Le projet

d'établissement, le projet d'école, les différents conseils des équipes pédagogiques structurent les stratégies locales d'atteinte des objectifs nationaux et académiques. Ils visent à répondre aux besoins des élèves d'un territoire. L'école comme l'établissement dispose d'autonomie, de responsabilité, de marge de manœuvre, d'initiative qu'ils n'exploitent pas toujours de manière raisonnée, oscillant entre le suivi strict des prescriptions et la liberté pédagogique exacerbée.

Perspectives

Ce propos a cherché à rendre visible des progrès de l'École et ses dynamiques. Il reprend pour conclure quelques trajectoires d'un État éducateur continuant à « s'inscrire dans une attitude délibérément prospective et proactive »⁹.

L'École du 21^e siècle,

- Une École dont le **devenir** est à consolider dans l'esprit porté par l'Unesco, « réimaginer nos futurs ensemble » en partageant des communs, au sein d'organisations apprenantes favorisant le travail collectif, la coopération et les échanges accrus entre les personnels,

L'École fonde son action quotidienne au service du progrès de tous les élèves quel que soit leur lieu, leur forme et leurs modalités de scolarisation.

les usagers et les partenaires d'un territoire (Cité éducative, territoire éducatif rural, territoire numérique éducatif...).

- Une École au périmètre d'action plus **étendu** (scolaire, péri-scolaire, éducatif, jeunesse, sport) pour relier les savoirs, les individus et les organisations, comme E. Morin peut souvent l'expliciter dans la pensée complexe et systémique, pour entreprendre, expérimenter, évaluer, ajuster, recommencer, donner et faire confiance.
- Une École inclusive et **juste** qui résout finalement les inégalités d'apprentissage et de ségrégation scolaire, qui rend les savoirs et les compétences accessibles à tous, renouvelant pour cela la forme scolaire.
- Une École composée de **métiers** en transformation et en création, dans l'enseignement, dans l'accompagnement, comme dans l'encadrement, qui soutient le travail personnel de l'élève et qui mesure ses acquis, qui évalue ses propres pratiques et ses performances, qui rend compte objectivement de son travail.
- Une École qui cherche à **élever** par les valeurs républicaines et qui porte l'émancipation collective et le développement des potentialités de chacun pour faire société.

Un écosystème éducatif et scolaire conduit par un encadrement compétent et garant de l'esprit du service public, qui connaît les métiers et les enjeux, de l'administration centrale et ses partenaires aux recteurs, inspecteurs d'académie, cadres intermédiaires jusqu'aux pilotes locaux, chefs d'établissement et directeurs.

Glossaire

CANOPé : opérateur public, réseau de création et d'accompagnement pédagogiques
 CARDIE : cellule académique recherche développement innovation expérimentation
 CNESCO : centre national d'étude des systèmes scolaires
 CSEN : conseil scientifique de l'éducation nationale
 DAN : délégation académique au numérique
 DASEN : directeur académique des services de l'éducation nationale
 DGESCO : direction générale de l'enseignement scolaire
 Eduscol : site d'information et d'accompagnement des professionnels de l'éducation
 ESEN devenu IH2EF : école supérieure de l'éducation nationale devenue institut des hautes études de l'éducation et de la formation
 IFé : anciennement INRP, institut de la recherche pédagogique, devenu institut français d'éducation
 IUFM-ESPÉ-INSPÉ : institut universitaire de formation des maîtres, puis école supérieure du professorat et de l'éducation devenue institut national supérieur du professorat et de l'éducation
 OCDE : organisation de coopération et de développement économiques
 PISA : programme international pour le suivi des acquis des élèves
 PIRLS : programme international de recherche en lecture scolaire
 TIMMS : enquête internationale sur les acquis scolaires en mathématiques

Soft skills : les compétences émotionnelles et relationnelles, adaptabilité, positivité, créativité, esprit d'équipe, persévérance... cf « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », D. Theurelle-Stein et I. Barth, Management et Avenir n° 95 2017

« *La transformation n'offre qu'un étroit interstice de perceptibilité, c'est pourquoi c'est avec tant de vigilance qu'il faut la scruter* »¹⁰, F. Jullien. ■

¹ F. Jullien, « Les transformations silencieuses », 2009, Grasset

² Jean-François Chanet, « Penser l'école de la République : Jacques Ozouf et les instituteurs », Les cahiers du Centre de recherches historiques, 43 ; 2009

³ Article 13 du préambule de la Constitution de 1946

⁴ Condorcet premier mémoire, rapporté par E. Prairat dans « Ce que Condorcet a encore à nous dire sur l'éducation »,

Site The Conversation, 20 octobre 2019

⁵ S. Dehaene, Entretien avec S. Dehaene, S. Cassard, La lettre n° 44 du collège de France, 2017/2018

⁶ E. Prairat, « Normes et devoirs professionnels, Les sciences de l'Éducation pour l'Ère nouvelle », 2012/1 volume 45

⁷ A. Bouvier, « Sur l'École à la française », propos d'un mocking bird, L'Harmattan, 2021

⁸ S. Dameron, « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », AIMS Management 2004/3 volume 7

⁹ Jean-Marc Sauvé, « Servir l'État aujourd'hui », revue française d'administration publique 2018/1 n° 165

¹⁰ F. Jullien, « Les transformations silencieuses », 2009, Grasset

Cette vie scolaire rythme nos quotidiens et relève d'un ordinaire si banal que personne ne prend plus la peine de s'en émerveiller, sauf lorsqu'une crise sanitaire majeure en perturbe le bon fonctionnement.