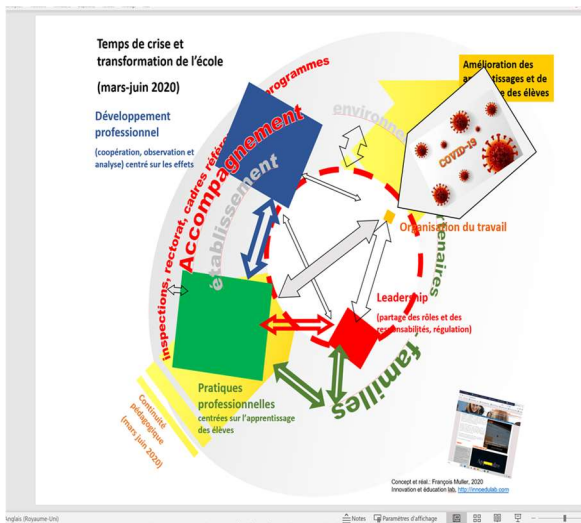


# Sortie de crise ?

## La crise Covid et la transformation de l'Ecole



Une publication de l'Association la Grande Transformation  
2021



# LE - 3 EN 1 -

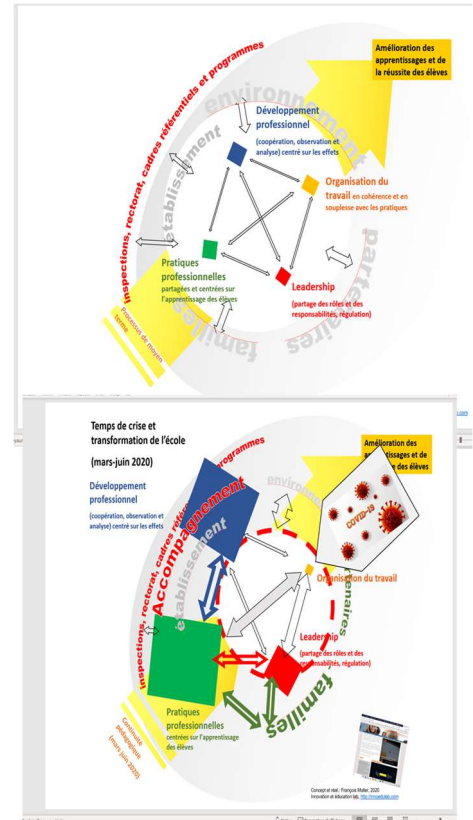
Extrait de la revue de l'AFAE, mai 2020

Le genre du « retour d'expérience » dans des circonstances extra-ordinaires nous pousse à adopter un autre traitement que celui d'un article classique; à moins d'être obsolète avant même sa parution, alors que nous vivons sur une périodisation plus longue, le style est forcément plus subjectif et personnel et ici, en jouant sur trois échelles : d'abord celle du praticien enseignant en situation de continuité pédagogique pour mes 150 élèves dans un établissement de Paris ; celle d'une supervision pour plusieurs dizaines de groupes de formateurs et cadres dans des dizaines d'académies, depuis des années déjà ; celle enfin d'une analyse alimentée par les travaux de la recherche internationale avec Romuald Normand, professeur des universités à Strasbourg, co-auteur de plusieurs ouvrages dont les éléments se trouvent sur Innovation et education lab (<http://innoedulab.com>).

## Crise et transformation de l'école ?

Nous avons proposé une matrice de l'unité éducative mettant en système domaines, acteurs et instances concourant à l'amélioration des acquis des élèves<sup>1</sup> : pratiques professionnelles, développement professionnel, organisation du travail et *leadership* scolaire. Préfigurant l'approche biologique vulgarisée en période de COVID 19, elle se présente comme une cellule organique en environnement dynamique où les interactions entre les éléments et les connexions avec l'environnement sont constitutives de la dynamique souhaitée.

La crise COVID 19 et la période de confinement impactent brutalement cet équilibre sensible et d'abord l'organisation scolaire de manière totalement inédite ; l'organisation de l'unité éducative éclate littéralement en exilant élèves et personnels hors de l'espace et du temps scolaire routiniers. Elle redistribue les dynamiques par inflammation, symptômes et transformations des échanges. comme dans un corps organique. Par compensation, en très peu de temps, phénomène inattendu, les enseignants surinvestissent alors des pratiques, reconceptualisent supports, progressions, évaluations, contenus, techniques, en partageant intensément au sein de communautés professionnelles et informelles pour autant, et (re)découvrent dans le même temps la communication directe avec les familles. Pour « survivre », il a fallu « sur-vivre », c'est à dire accroître les capacités de chacun des acteurs ici à assurer la relation pédagogique, en reportant la charge de l'apprentissage sur l'élève bien plus qu'en situation présentielle ou encore en « classe inversée ».



<sup>1</sup> L'ouvrage *Ecole, la grande transformation*, éd. ESF, 2014, se structure autour des processus identifiés comme vecteurs de la transformation de l'école, en croisant acquis de la recherche internationale et analyse des organisations et pratiques locales. voir <https://www.francoismuller.net/la-grande-transformation-de-lecole>

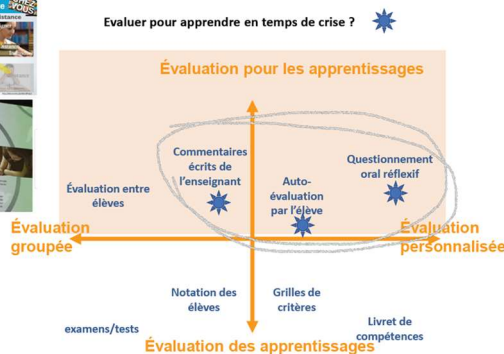
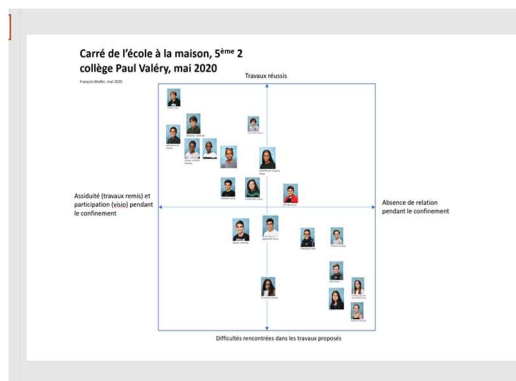
## Moments d'apprentissage professionnel pour une organisation apprenante

A ce niveau, dans l'attente d'études mieux documentées en cours, menons l'enquête sur les pratiques, démarche propice au développement professionnel, quand il est stratégique d'écouter le retour d'expériences des élèves et des parents associés ; dans le lycée-collège à Paris, voici les premiers éléments d'une enquête sur les environnements d'apprentissage en milieu confiné.

<p><b>Ca marche bien à condition de</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> une motivation intrinsèque</li> <li><input type="checkbox"/> des habilités numériques déjà là</li> <li><input type="checkbox"/> un environnement favorable (espace dédié, calme)</li> <li><input type="checkbox"/> un équipement dédié</li> <li><input type="checkbox"/> des adultes présents et disponibles</li> <li><input type="checkbox"/> un cadre de travail structurant, explicite et souple</li> <li><input type="checkbox"/> un lien régulier avec les enseignants</li> </ul> <p><b>Une bonne organisation du travail à la maison</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> maîtrise de son temps et régularité dans la semaine</li> <li><input type="checkbox"/> se donner des repères et de l'assistance proche (parents) ou lointaine (copains)</li> <li><input type="checkbox"/> prendre appui sur les retours des enseignants et trouver facilement l'information</li> <li><input type="checkbox"/> gérer ses devoirs et les rendre à temps</li> </ul> <p><b>Quand je réussis le travail à la maison</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> l'investissement du jeune et le soutien des parents</li> <li><input type="checkbox"/> un programme structurant pour avoir des repères et s'auto-évaluer</li> <li><input type="checkbox"/> la proximité avec des enseignants et leur disponibilité</li> <li><input type="checkbox"/> des activités qui sollicitent le questionnement, la collaboration, la curiosité</li> </ul>	<p><b>et surtout pas quand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> des enfants trop jeunes pour s'organiser seuls</li> <li><input type="checkbox"/> malhabiles dans l'environnement numérique</li> <li><input type="checkbox"/> dans un environnement familial confiné (espace, bruit)</li> <li><input type="checkbox"/> des adultes démunis ou écartelés (fratrie, télétravail)</li> <li><input type="checkbox"/> des consignes dispersées et peu explicites</li> <li><input type="checkbox"/> faiblesse de la relation avec les enseignants</li> </ul> <p><b>Pourquoi ca marche pas à la maison ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> procrastination et distractions</li> <li><input type="checkbox"/> dérégulation du rythme de sommeil</li> <li><input type="checkbox"/> des parents en télétravail pas toujours disponibles</li> <li><input type="checkbox"/> parcellisation des sources d'information</li> <li><input type="checkbox"/> difficulté de se donner un cadre et une gestion du temps</li> <li><input type="checkbox"/> des difficultés techniques récurrentes</li> </ul> <p><b>Ce qui empêche de réussir son travail à la maison</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> la difficulté d'organisation et de compréhension</li> <li><input type="checkbox"/> sans grande aide possible pour certains parents</li> <li><input type="checkbox"/> manque de clarté des consignes</li> <li><input type="checkbox"/> des supports défailants (manuels, imprimante)</li> </ul>
---	--

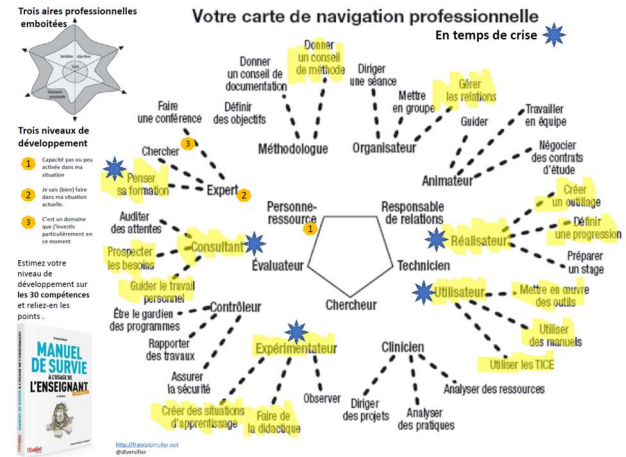
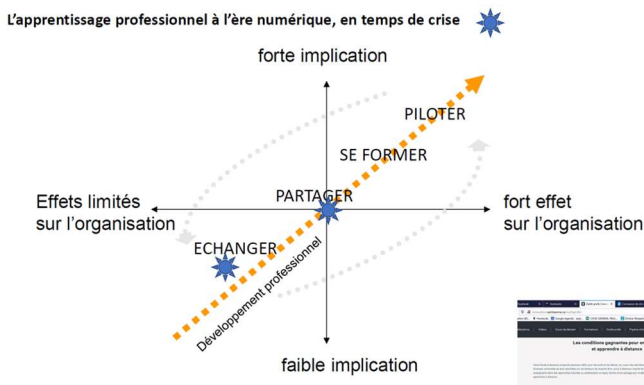
Les trajectoires scolaires se troublent en situation d'urgence et nous nous trouvons confrontés à une palette de cas encore plus diversifié qu'en situation présentielle. Par exemple, dans la tentative d'une cartographie d'une classe, trois groupes se distinguent peu à peu. Ces éléments indicatifs documentent pour l'avenir ce qu'on identifie comme des **environnements d'apprentissages favorables**.

Le dispositif « école à la maison » devient un **moment intense de développement professionnel**. La conception de plan de travail hebdomadaire, la liaison asynchrone par messagerie et la personnalisation du travail, les moments de régulation par visio orientent les pratiques d'évaluation en investissant les commentaires écrits de l'enseignant, les modes d'auto-évaluation par l'élève et le questionnement oral réflexif ; ce sont explicitement des pratiques favorisant une **évaluation POUR les apprentissages** telle que la recherche l'avait repérée depuis des années.



En cheminant par exploration des pratiques d'autrui et tâtonnement, l'enseignant a investi ou perfectionné des **compétences** qu'on espère durables ; d'après la matrice des 30 compétences (cf. le Manuel de survie de l'enseignant).

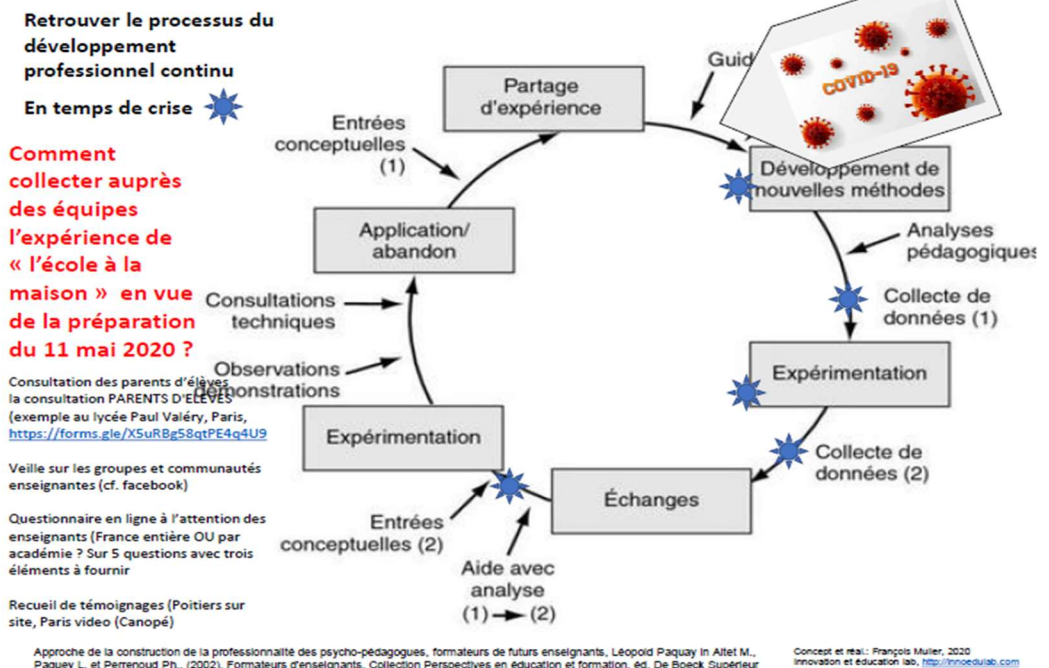
Dans toute cette période, les échanges numériques sur les pratiques se sont amplifiées et structurées en véritables **communautés d'apprentissage professionnel**, accessibles, ouvertes, créatives, avec des effets formatifs indéniables entre pairs.



### L'encadrement à l'épreuve

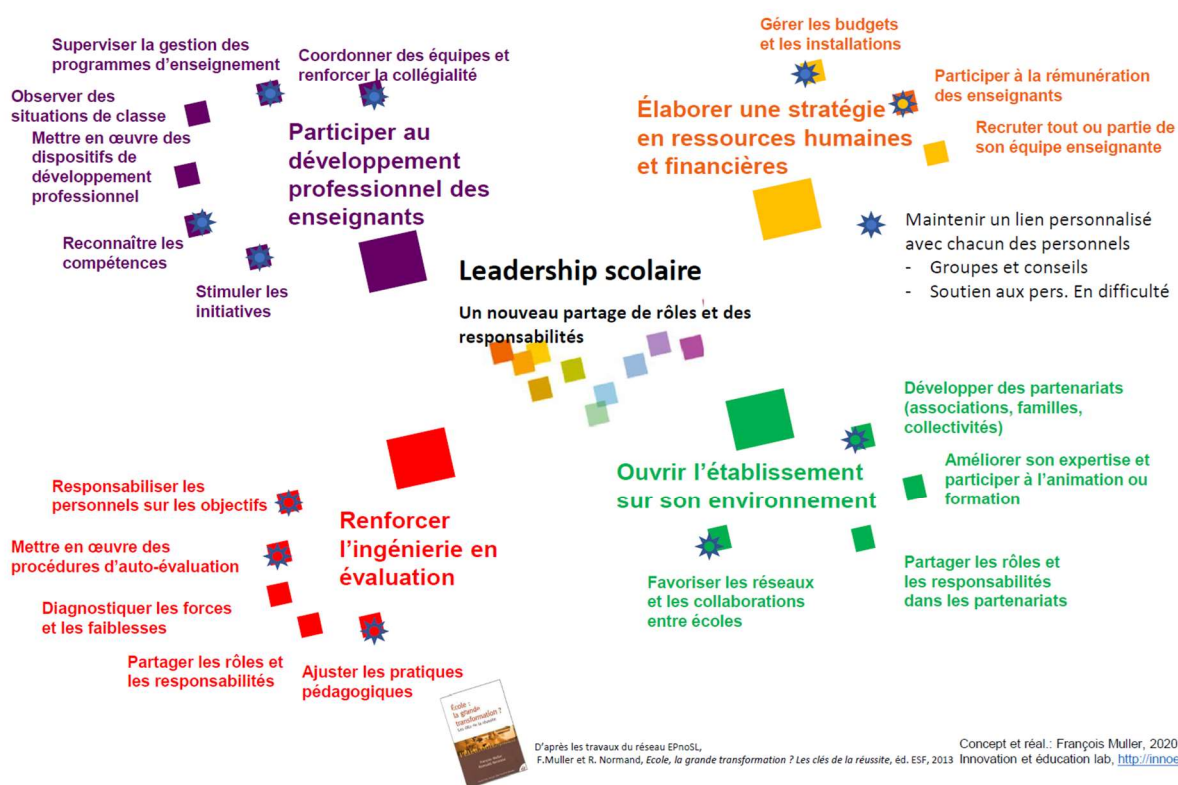
En émiettant la communauté scolaire, les fonctions d'encadrement du travail enseignant sont questionnées, comme en témoigne Alain Pothet, IA-IPR EVS à Créteil<sup>2</sup> : « cette crise ébranle profondément l'organisation même de notre système qui apparaît peu réactif et englué dans des procédures administratives très centralisées. Elle met en lumière la puissance créatrice des acteurs de terrain qui demeurent le mieux armés pour trouver localement les solutions adaptées à leur public et leur territoire. Nous devons reconnaître cet engagement et valoriser cette agilité. ». Dans les académies, tous les cas ont été rencontrés, de l'absence totale de communication aux injonctions mal perçues. D'autres ont poursuivi une voie prometteuse, celle de **l'accompagnement et de la reconnaissance** (Poitiers).

Il faut regarder au niveau local les positionnements des chefs d'établissement qui pour beaucoup ont amélioré leur **leadership** (voir carte heuristique)



<sup>2</sup>[https://www.sgen-cfd.fr/actu/alain-pothet-ia-ipr-co-construire-une-autonomie-responsable-et-garante-des-valeurs-de-lecole/?fbclid=IwAR1ZAhrZ-9m4MVUKSyZ\\_S83ErJCZ5QQVrRKTbWkHTV-Go07KWMiIzwbRiO](https://www.sgen-cfd.fr/actu/alain-pothet-ia-ipr-co-construire-une-autonomie-responsable-et-garante-des-valeurs-de-lecole/?fbclid=IwAR1ZAhrZ-9m4MVUKSyZ_S83ErJCZ5QQVrRKTbWkHTV-Go07KWMiIzwbRiO)

## Le leadership scolaire à l'épreuve de la crise Coronavirus



### Reprendre, améliorer, changer, transformer, ? les *scenarii*

La période recouvre un profond changement de paradigme dont la crise n'est qu'un épisode dans le changement des organisations, dont l'école fait partie<sup>3</sup>. Peuvent co-exister des éléments fondamentalement antagonistes, selon une « dialogique » décrite par Edgar Morin. Ce sont les traces visibles du changement, la recherche de cohérence tout autant. En mathématiques, on sait que la place de la parenthèse peut changer radicalement le résultat ; dans notre schématisation, le confinement est-il une parenthèse qu'on referme ? Pour reprendre l'école d'avant ? En fonction de la perception de la crise et des effets induits sur vous et votre environnement très proche, en fonction de votre matrice intellectuelle, en fonction de votre propre « autorisation » à agir sur le monde, votre réponse pourra différer. Pouvons-nous en parler ?

### Pour demain (printemps 2020),

- La consultation écrite auprès des élèves et des parents d'élèves de mon établissement nous délivre sans fard des solutions à saisir de manière urgente, et sans doute ces **propositions fermes** demanderont du temps et des changements dans l'organisation du travail (cf. schéma plus haut)

- coordonner les pratiques enseignantes
- sécuriser les moyens techniques de communication
- mieux organiser le temps et les plans de travail à l'attention de l'élève et de sa famille
- alterner activités asynchrones, retours écrits et privilégier la visio pour la régulation afin de réintroduire du présentiel et du collectif
- favoriser la relation d'accompagnement et la personnalisation

<sup>3</sup> Revoir les domaines du changement avec Marc Halévy, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_FyfTx4ZHm4](https://www.youtube.com/watch?v=_FyfTx4ZHm4)

- Apprendre de l'expérience, c'est **documenter et enquêter** afin d'en partager le corpus avec les enseignants et revenir aux réalités mouvantes du terrain. Plusieurs outils et méthodologies sont en cours de développement sur les réseaux, comme par exemple le Kit de *Covidailes*<sup>4</sup> Si nous considérons l'établissement comme une organisation apprenante, ce type de questionnement peut aider :

**fiche centrée sur l'apprenance pour un établissement**

***Pendant le confinement et la phase "école à la maison"***

- Qu'avons nous été capables de continuer ?
- Qu'avons nous appris à faire que l'on ne faisait pas ou pas autant ?
- Qu'avons nous appris sur la coopération distancielle
- Qu'avons nous appris quant à la modalité télé-travail ?
- Qu'avons nous appris quant à la capacité de nous auto-organiser ?
- Qu'avons nous appris de nos usagers (élèves) ?
- Qu'avons nous appris de nos partenaires (parents d'élèves) ?
- Qu'avons nous appris de nos processus ?
- Qu'avons nous appris en terme de mode de relations hiérarchiques ?
- Qu'avons nous appris sur le plan humain ?

- La **dimension sociale et coopérative des apprentissages** doit être reconfirmée pour tous et l'attitude des adultes est essentielle symboliquement et pratiquement aux yeux des jeunes et de leurs familles. Dans le cadre de modules partagés, on peut favoriser de travailler en interdisciplinarité les questions scientifiques, économiques que l'épidémie a mis en exergue ; par exemple, mettre en commun les journaux personnels tenus par les élèves, les enrichir par des recherches en groupes, inviter la musique, la poésie. Retisser ce lien social que le confinement a mis à mal. Apprendre à nos jeunes à aborder, à tenter de prévenir les crises futures : climatiques, sanitaires, économiques, politiques. Leur apprendre la pensée complexe, systémique en travaillant ensemble " les uns avec les autres et non les uns contre les autres ", dans un enseignement pluridisciplinaire.

**Et si ça durait plus qu'une année**

Devauchelle nous prévient<sup>5</sup> : « interdiction de se retrouver dans la même salle dans des groupes de plus de quinze personnes maximum compte tenu des distances barrières, obligation de maintenir du lien et du suivi indépendamment de la co-présence physique, impératif d'équipements et d'infrastructures permettant la continuité présence distance, obligation de repenser les lieux de travail et leur utilisation (école, maison, université, centres de formation...), garantir les compétences humaines de toutes les parties prenantes des dispositifs construits. c'est la modification des flux physiques humains : transports, réunions, couloirs, horaires, ... »

S'il faut radicalement revoir l'**organisation scolaire de nos établissements**, oserons-nous toucher à l'emploi du temps en alternant présence et distance, pour construire les apprentissages avec mieux d'accompagnement et mieux d'évaluation; l'**exemple du lycée Shu Oh à Osaka**, (video<sup>6</sup>), un des 250 établissements innovants au Japon. Leur dispositif se fonde sur quelques principes :

- **le temps mobile** un temps semestriel dans lequel alternent des temps différenciés selon des groupes et selon les élèves au gré à gré , et un temps fort de 4 jours où l'emploi du temps redevient « scolaire » pour tous, toutes les cinq semaines ; soit 20 jours obligatoires dans l'année. - du point de vue de l'élève le temps prend trois formes combinées et individualisées : un temps obligatoire de 20 jours dans l'année ; un travail à distance, suivi par un référent, une fréquentation informelle, individuelle ou par petits groupes au gré à gré ;
- **reconstruire la relation pédagogique** : malgré les petits effectifs, on ne change pas l'habillage scolaire : salle de classe, chaises tables, horaires classiques pour la période obligatoire ; pas de numérique dans la classe ; la co-animation est quasi-systématique, la co-formation idem. L'enseignement en présentiel se focalise sur les fondamentaux pour permettre aux élèves de réaliser leur « dossier ». Le « cours » reste un des moyens parmi d'autres d'approfondir connaissances et construire des compétences, il n'est pas une fin en soi.
- **valider les acquis** : La scolarité est constituée de 74 crédits ou unités capitalisables sur une période allant de 2 à 9 ans (inter-âges, reprise d'études pour adultes). Chaque domaine ou matière équivaut à X crédits et correspond à X heures présentes obligatoires dans l'année et à X travaux remis, à partir d'un dossier complet perçu dès la rentrée. Ainsi, en

<sup>4</sup><https://covidailes.fr/>

<sup>5</sup> <http://brunodevauchelle.org/2020/04/24/et-si-ca-durait-plus-quune-annee-voire-pour-toujours/>

<sup>6</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=CD3r\\_K4lLo&list=PL1tu1UO10ih6y5yKF4IVezC-nVD0Yh6oc&index=98&t=41s](https://www.youtube.com/watch?v=CD3r_K4lLo&list=PL1tu1UO10ih6y5yKF4IVezC-nVD0Yh6oc&index=98&t=41s)

début d'année, au cours de l'entretien avec le professeur, un dossier est remis à l'élève, comprenant les rapports d'une matière à valider en fin d'année. A charge pour l'élève de les rendre en s'appuyant sur son travail à distance, sur les cours en présentiel ou sur les moments d'accompagnement. La validation est déterminée par la présence lors des 20 jours obligatoires et par la remise des rapports (et leurs résultats).

- **Miser sur la collégialité** : périodiquement, élèves et enseignants produisent journaux et publications pour rendre compte de leurs actions. Gestion des temps, suivi individualisé des élèves, co-animation, co-formation sont rendus possibles par une réelle collégialité de l'équipe des 13 enseignants.

### **Les conditions d'un apprentissage professionnel efficace**

Sur la base des recherches de Mc Laughlin et Talbert<sup>7</sup> et de l'analyse des réussites des expérimentations, ici et ailleurs, nous pouvons distinguer quelques facteurs de succès dans l'amélioration des résultats des élèves.

La première condition est de redistribuer les rôles et les responsabilités à l'intérieur de l'unité éducative afin que le chef d'établissement ou le directeur d'école soit en mesure de capitaliser les connaissances et l'expertise des enseignants tout en les encourageant à prendre en charge des projets ou encore certaines formes d'organisation pédagogiques.

Le second facteur relève d'une meilleure reconnaissance du rôle des élèves et de leur participation dans les activités d'enseignement et d'apprentissage, voire dans l'accompagnement entre élèves.

Ensuite le renforcement de la collaboration entre disciplines ou secteurs de l'établissement, en reliant des activités dispersées et fragmentées améliore significativement l'implication des élèves et leur réussite.

Quatrième facteur, l'amélioration est notable quand les enseignants définissent ensemble leurs normes de travail mais aussi leurs attentes vis-à-vis des élèves. Aussi, le travail passe d'abord par la conduite d'enquêtes sur les pratiques de chacun afin de réduire leur hétérogénéité en termes de contenus disciplinaires, de manuels, d'évaluations. Ce travail permet la constitution d'un langage commun : la collecte d'informations et l'échange sur les données recueillies facilitent l'expression des points de vue et l'élaboration des catégories de pensée nouvelles pour les acteurs.

Ce travail en commun prend du temps. Il nécessite de penser et réaménager les emplois du temps de l'unité éducative. L'usage des données dans le travail d'enquête et l'échange quotidien entre les enseignants s'avèrent déterminant dans l'identification des besoins et des difficultés des élèves, la restructuration des enseignements.

Enfin, la dynamique peut être entretenue si la communauté d'apprentissage professionnel bénéficie d'un accompagnement externe, comme par exemple un assistant, un coordonnateur ou un ami critique.

En définitive, innovation et crise sont deux termes qui recouvrent des évolutions plus processuelles d'une transformation à bas bruit de notre système scolaire, telle que peut le décrire dans une « quatrième voie » Andy Hargreaves<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup>McLaughlin, M.W., & Talbert, J.E., (2007). Building professional learning communities in high schools: Challenges and promising practices. In Seashore, K., & Stoll, L. (Eds.). Professional Learning Communities: Divergence, Detail, and Difficulties. (pp. 151-165). Maidenhead, UK : Open University Press/McGraw-Hill.

<sup>8</sup><https://www.innoedulab.com/post/2019/06/26/r%C3%A9formes-de-l-%C3%A9ducation-une-possible-4e-voie-selon-andy-hargreaves>



François Muller

Historien et archéologue médiéviste de formation, François Muller a enseigné en collège et en lycée dans des milieux difficiles ainsi que dans l'enseignement supérieur. Formateur puis consultant en formation, il fut responsable de l'innovation dans l'académie de Paris avant de construire le réseau de l'innovation avec les CARDIE au ministère de l'éducation nationale (DGESCO) et le réseau social professionnel RESPIRE (Viaeduc). Il intervient actuellement comme expert de haut niveau à l'Institution des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) à Poitiers, dans nombre d'académies et au niveau international. Il est l'auteur de plusieurs sites en ligne qui font référence («*Diversifier* » <http://francois.muller.free.fr/diversifier>) et de plusieurs ouvrages en éducation et en formation, dont les plus récents: - *L'innovation, une histoire contemporaine du changement en éducation*, éd. SCEREN, 2012, *Le Manuel de survie à l'usage de l'enseignant, même débutant*, éd. L'Etudiant, 6ème éd, 2018, Prix de l'académie française, *Mille et une propositions pédagogiques pour animer son cours et innover en classe*, avec André de Peretti, éd. ESF, 3ème éd., 2017, *Ecole: la Grande transformation ? Les clés de la réussite*, avec Romuald Normand, éd. ESF, 2013 dont les suites en ligne : <https://www.innoedulab.com/> et *Des enseignants qui apprennent, ce sont des élèves qui réussissent, le développement professionnel des enseignants*, 2ème éd. ESF, 2018

LA GRANDE TRANSFORMATION est une association Loi 1901 à but non lucratif.

Son objet est de promouvoir et réaliser des recherches sur les pratiques, les dispositifs, les organisations et les systèmes d'éducation français et étrangers, portant sur l'innovation et le développement professionnel, le leadership scolaire et l'organisation en réseaux ; promouvoir et réaliser des actions de formation, de conseil ou d'accompagnement dans ces domaines ; favoriser et soutenir la formation permanente de ses membres dans toutes les connaissances théoriques et pratiques pouvant concourir à ses objectifs ; développer les travaux de l'association par leur diffusion numérique et par des publications ; contribuer par des partenariats avec d'autres organismes ou associations en France ou à l'étranger, à la mutualisation des connaissances dans les domaines cités.

*Association exonérée des impôts commerciaux TVA non applicable, art. 293 B du CGI,  
Siège social : 59, rue Sadi Carnot, 93170 Bagnolet - N° SIRET : 81825628100010  
Annexe au Journal officiel de la République française, Lois et décrets, n°1, 3 janvier 2015, annonce n°937, page 59*

Mel : [ce.lagrandetransformation@gmail.com](mailto:ce.lagrandetransformation@gmail.com)