

Recommandations pour un pilotage pédagogique des établissements, des circonscriptions, des écoles

R16. Désigner l'établissement, la circonscription ou l'école comme lieu de construction de la pédagogie

C'est à l'échelle de l'établissement scolaire, de la circonscription, de l'école, selon les contextes et les besoins identifiés, que des cadres collectifs pédagogiques sont posés :

- en favorisant une collaboration entre acteurs pour engager les équipes à mutualiser leurs questionnements, leurs besoins et leurs pratiques ; en les incitant à co-observer et co-analyser les difficultés des élèves et les pratiques des enseignants ;
- en capitalisant les connaissances produites lors de ces activités ;
- en structurant un cadre de collaboration fondé sur des objectifs communs à atteindre pour tous les élèves ;
- en explicitant les exigences des programmes et du socle commun, en harmonisant leur opérationnalisation dans les cycles, dans les classes par des pratiques d'enseignement cohérentes.

R17. Retenir l'établissement ou l'école comme lieu privilégié du changement des pratiques, et de la prise en compte de l'hétérogénéité des apprentissages des élèves

La recherche montre que les établissements scolaires ou les écoles qui agissent sur les pratiques enseignantes pour une meilleure prise en compte des apprentissages des élèves présentent :

- une organisation du travail des enseignants flexible et négociable, en fonction des besoins ou/et des initiatives ; par exemple, au collège, une souplesse des emplois du temps avec des heures en barrette permet, à plusieurs enseignants, d'envisager des travaux communs aux élèves de plusieurs classes, que ce soient la mise en œuvre de dispositifs spécifiques d'apprentissage ou la mise en œuvre de projets ;
- une capacité à mettre en place un projet négocié qui emporte l'adhésion de la majorité de l'équipe éducative et alimente la construction d'une culture commune et partagée ;
- une reconnaissance des compétences professionnelles des différents acteurs.

R18. Favoriser l'hétérogénéité des regroupements des élèves, tout en organisant des groupes restreints temporaires

La différenciation, par classes ou groupes de niveaux ou par options - pour le second degré -, effectuée de manière permanente, amplifie les écarts de performances entre élèves et creuse les inégalités, notamment celles liées à l'origine sociale. Les établissements et les écoles doivent privilégier les classes hétérogènes. Toutefois, des recherches montrent que des regroupements homogènes peuvent être efficaces s'ils visent l'acquisition d'une compétence très précise et s'inscrivent exclusivement dans la durée d'une séquence d'apprentissage.

Aussi, tout au long de la scolarité, les opportunités offertes par les cycles pluriannuels d'apprentissage gagneraient à être exploitées. Il s'agirait ainsi de planifier des emplois du temps en barrettes. L'utilisation de la souplesse potentielle des cycles constitue un levier organisationnel pour prendre en compte l'hétérogénéité des élèves. En effet, ceux-ci peuvent permettre, par exemple, des décloisonnements ou des mises en place de groupements temporaires d'élèves, selon des besoins identifiés en amont.

R19. Être attentif à certains facteurs d'efficacité d'un établissement scolaire ou d'une école et développer leur mise en œuvre

Un consensus se dégage sur certaines caractéristiques définissant un établissement scolaire ou une école efficace. Ainsi, parmi les facteurs fortement corrélés aux performances scolaires des établissements ou des écoles efficaces, on retiendra en matière de pilotage :

- un *leadership* fort de la direction, basé sur la coopération et la pratique d'une gouvernance partagée centrée sur les performances des élèves ;
- la création d'un cadre sécurisant et structuré, pérenne, admis et lisible par tous qui conditionne un climat propice aux apprentissages ;
- des attentes élevées concernant les performances de tous les élèves ;
- la mise en place des conditions pour un travail collaboratif entre les enseignants d'un même cycle pour assurer une continuité dans les parcours des élèves.