



SÉMINAIRE NATIONAL DES PILOTES REP+ 2021 SYNTHÈSE D'ATELIER

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Problématique proposée aux trinômes qui ont fait le choix de cet atelier

La formation des professeurs constitue assurément un premier levier de progrès pour améliorer les performances des élèves. Afin de gagner en efficacité, les professeurs approfondissent certains aspects de leurs pratiques, actualisent leurs connaissances, et font évoluer leurs gestes professionnels continuellement. Dans le premier degré, une nouvelle démarche de formation continue (plans français et mathématiques) rend les enseignants acteurs de leur développement professionnel. L'analyse réflexive de leur enseignement est étayée par un accompagnement de proximité. Il revient au trinôme de se saisir de cette opportunité et de développer à l'échelle du réseau le caractère horizontal et participatif de la démarche d'accompagnement et de formation.

Quelles représentations du développement professionnel pour les stagiaires ?

Les participants ont recensé comme éléments constitutifs du développement professionnel : l'évolution, la progression, la montée en compétences professionnelles des professeurs appelés à travailler ensemble au sein du réseau. Selon eux, cette évolution s'accompagne nécessairement d'une mutualisation entre pairs et d'un engagement qui leur permet d'exercer en toute autonomie mais en pleine conscience de leur responsabilité pédagogique.

Si l'épanouissement et le bien-être au travail ont été très largement évoqués, il a été précisé par ailleurs que les pilotes devaient impulser un processus de changements dans l'acte d'enseigner en termes d'élargissement, de flexibilité, de remise en question, d'ouverture aux pratiques des autres. Les pilotes se sont exprimés sur le processus complexe du changement des pratiques enseignantes, inscrit dans le temps et qui sollicite une dynamique d'accompagnement et de formation reposant sur un engagement à la fois personnel et collectif. Ils ont affirmé leur rôle prépondérant pour aider les professeurs à assumer le doute pédagogique constructif en préservant un espace d'échanges sécurisé.

Les pilotes pédagogiques du réseau font le lien entre le bien-être au travail et l'impact du développement professionnel sur la réussite des élèves.

Comment développer chez les professeurs l'envie de progresser et de travailler mieux ensemble ?

En premier lieu, les pilotes ont souligné quasi-unaniment que le développement professionnel dans un réseau dépend de **la qualité du pilotage** pédagogique **du trinôme**, de la **disponibilité des corps d'inspection**, d'une gestion des ressources humaines conçue selon **une approche concertée** (mettre en confiance, être à l'écoute, procéder par étapes, s'appuyer sur les éléments les plus dynamiques).

Les participants ont souligné qu'il existe souvent **un écart** entre les besoins exprimés par les professeurs et les **besoins constatés à l'issue des analyses des évaluations nationales et des visites de classe**. Ils considèrent l'habileté professionnelle du trinôme comme la capacité déterminante à composer avec ces deux dimensions.

Si le droit et l'obligation de **développement professionnel** sont perçus par certains professeurs comme **des opportunités**, elles sont considérées par d'autres comme **des contraintes**. Les pilotes du réseau ont affirmé essayer de créer les conditions pour que soient clairement identifiés les besoins de formation d'une part, et d'autre part qu'émergent l'envie, l'enthousiasme et l'ambition des équipes enseignantes.

Comment développer le sentiment d'appartenance à un réseau, à une communauté d'apprentissage professionnelle ?

L'état d'esprit des professeurs face au développement professionnel a suscité des échanges entre participants. Certains trinômes ont fait le constat que ce qui faisait sens pour un professeur était avant tout la réalité de sa classe, avant celle du collège ou de l'école et avant celle du réseau. Dans certains réseaux, les pilotes parviennent à convaincre les professeurs réticents des bénéfices du travail en équipe en permettant la formation entre pairs, les partages, la mutualisation des pratiques, la mise en place concrète d'expérimentations, ce qui constitue un premier pas vers l'émergence d'une communauté d'apprentissage propice au développement professionnel.

Concernant le choix **des contenus de formations**, les pilotes ont rapporté leurs efforts **d'adaptabilité et de souplesse** pour enrôler véritablement les équipes. Ils ont communiqué sur la difficulté à identifier des objets communs transposables à toute discipline et à tout niveau (différenciation, acquisition de l'autonomie cognitive). Sur certains réseaux, des points didactiques précis référés aux fondamentaux (connaissance des faits numériques, fluence, écrit, oral) ont été investis avec succès et adhésion des professeurs lors des formations.

Des pilotes se sont exprimés sur des organisations du temps de formation qu'ils jugeaient peu satisfaisantes. Dans certains départements, **les formations sur le temps de pondération ont été harmonisées (calendriers et contenus de formation)** ; elles ont donné lieu à des organisations figées qui ont privé les réseaux de leur autonomie, et à des fonctionnements qui interrogent le cadre juridique (libération des professeurs du 1^{er} degré sur des temps d'enseignement pour rattraper les temps de pondération positionnés hors temps scolaire).

Ce sont **les formations locales laissées à l'initiative des pilotes qui ont été largement plébiscitées** lors des échanges. Les pilotes ont montré qu'elles répondaient à des besoins exprimés et fortement contextualisés. **Elles se centrent sur les besoins des élèves en lien avec les problématiques identifiées par les équipes.**

Des pilotes ont attiré l'attention des participants sur la nécessité de prendre en compte la zone proximale de développement du professeur en formation, au risque de provoquer découragement et désintérêt. **Hiérarchiser les préconisations**, les définir en fonction du champ de compétence des professeurs, les mettre en résonance avec ce qu'ils sont réellement en mesure de s'approprier et de mettre en œuvre dans les classes **nécessite une démarche concertée de la part du trinôme**.

Même s'ils ont affirmé s'appuyer sur les professeurs les plus dynamiques et compter sur un effet d'entraînement, des pilotes ont mentionné des **postures de certains personnels pouvant parfois être un frein au travail en équipe**. Pour cette raison, **de nombreux participants souhaitent le profilage des postes en REP+**.

C'est en décelant les talents, en valorisant et en encourageant les pratiques expertes que certains ont obtenu l'adhésion des professeurs et ont pu mettre en œuvre un programme de développement professionnel pérenne.

Les participants voient dans la pondération un levier puissant de développement professionnel, mais identifient des freins qui nuisent à son efficacité.

Les pilotes REP+ ont unanimement fait le constat d'une **interprétation erronée des heures de pondération**, qui seraient, selon certains professeurs, accordées au titre de la pénibilité liée au terrain d'exercice. Les participants souhaiteraient un cadre institutionnel qui définisse de manière plus précise les obligations liées à la pondération. **Les différences d'organisation et de temporalité entre 1^{er} et 2nd degré**, le manque de remplaçants, l'indisponibilité de certains formateurs, ont été présentés comme des **freins à la mise en œuvre des temps de concertation**.

Parmi les leviers, a été évoquée la nécessité de **préparer systématiquement en amont l'organisation du temps de pondération par les trois pilotes**. Il a été souligné que lorsque les équipes sont associées à la détermination des objets abordés, elles adhèrent mieux au dispositif. Le trinôme considère que **la pondération est efficace si elle est régulière et inscrite à l'agenda de tous, organisée dans un espace dédié, centrée sur un objet précis validé par le plus grand nombre**. La présence nécessaire des trois pilotes a été affirmée. Certains participants ont témoigné de l'évolution des objets de travail dans leur réseau au fil du temps ; ayant pour objectif de faire réfléchir les équipes sur le cœur du métier, ils ont avec habileté incité les équipes à se centrer de plus en plus sur les attitudes des élèves au travail et à interroger les gestes professionnels qui aident à réussir.

Les pilotes notent l'importance du travail en réseau et d'en conserver une trace avec des comptes rendus à chaque séance.

Les pilotes ont affirmé l'intérêt de l'appui sur les ressources académiques et leur souhait d'établir des liens avec la recherche afin de mieux tirer profit des regards extérieurs au réseau.

Quelques exemples de thématiques récurrentes travaillées en formation en lien avec la recherche ont été évoqués : la question de la réflexivité et la construction des concepts, les élèves empêchés d'apprendre, la coopération, les gestes professionnels, la différenciation.

Le travail de formation en constellation : une évolution de la formation dans le cadre des plans français et mathématiques largement plébiscitée par les professeurs du 1^{er} degré et certains du 2nd degré.

Des pilotes ont indiqué souhaiter mobiliser à l'avenir ce modèle de formation à l'échelle de leur réseau. Conscients que la formation en constellation constitue un réel enjeu pour l'accompagnement collectif car elle rend le professeur acteur de la formation, favorise l'émergence d'une communauté apprenante avec une stimulation et une réflexion pédagogique au service de l'évolution des pratiques, ils ont toutefois souligné que cette organisation repose sur un engagement véritablement équilibré au sein du trinôme.

La désaffectation des postes de conseillers pédagogiques et l'indisponibilité des formateurs sont considérées comme de puissants freins à ce modèle de formation. Dans certains secteurs, les pilotes ont trouvé une réponse à l'hétérogénéité des professeurs grâce à cette modalité, qui devient un levier pour la formation. Des configurations de constellations très diverses ont été mentionnées par les participants, avec des regroupements associant des professeurs du collège aux professeurs du 1^{er} degré.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- La formation des professeurs constitue assurément un premier levier de progrès pour améliorer les performances des élèves
- Le développement professionnel a un impact sur le bien-être au travail et, partant, sur la réussite des élèves
- Les enseignants sont acteurs de leur développement professionnel avec un accompagnement de proximité
- Le développement professionnel est impulsé par les pilotes qui visent à enrôler les équipes par de la souplesse et de l'adaptabilité tout en s'appuyant sur une mutualisation entre pairs
- Les pilotes sont garants de l'investissement du temps de pondération, à l'appui d'une démarche concertée
- Le profilage des postes en REP+ est un levier intéressant
- Il est nécessaire d'établir des liens avec la recherche et de mieux exploiter les ressources académiques
- La formation en constellation constitue un réel enjeu pour l'accompagnement collectif