L'ÉVALUATION-ACCOMPAGNEMENT DES ÉQUIPES D'ÉCOLES DANS LE DÉPARTEMENT DES HAUTES-ALPES UTOPIE OU RÉALISME ?

Françoise VALA-VIAUX

I.E.N. Circonscription Buëch et St Bonnet

Résumé :

Depuis octobre 2000, le département des Hautes-Alpes s'est doté d'un dispositif expérimental nommé "Evaluation-Accompagnement des équipes d'écoles" qui propose une alternative aux inspections individuelles ou même collectives existantes et s'inscrit résolument dans une démarche innovante au sein du système éducatif.

Le modèle traditionnel de l'enseignement où le maître reste seul et face à l'ensemble de sa classe commence à évoluer. Mais le mode actuel d'évaluation des enseignants, en décalage par rapport aux formes de pratiques pédagogiques recherchées et visées et sans véritable prise en compte des écarts constatés au sein d'un processus de réflexion professionnelle devrait être réfléchi différemment, sur le fond et la forme. Le dispositif départemental qui engage les équipes de circonscription (IEN et conseillers pédagogiques) s'appuie notamment sur la dimension collective du travail de l'enseignant au sein d'une équipe éducative à travers implication et responsabilités individuelles et se situe dans une perspective de contrat de progrès au sein d'étapes successives négociées avec chaque équipe d'école.

I. BREF HISTORIQUE

Durant l'année scolaire 1999-2000, l'Inspecteur d'Académie des Hautes-Alpes, accompagné dans sa réflexion par les inspecteurs des circonscriptions, et en concertation avec les représentants des personnels, décide de proposer aux enseignants du premier degré de son département d'abandonner les modalités existantes de l'inspection individuelle pratiquement inchangées depuis la circulaire du 8 janvier 1921, pour les remplacer par un dispositif d'« **évaluation-accompagnement des équipes d'écoles** » et de rattacher dans le même temps et par automatisation, la notation des personnels à l'ancienneté générale de service.

Le nouveau dispositif est mis en œuvre dès la rentrée 2000, sur l'ensemble du département à partir d'un texte cadre diffusé en mars 2001. Un accord de principe de l'administration centrale est donné pour mener cette expérimentation innovante.

Le dispositif a donné lieu, au moment de sa définition, à un large débat impliquant l'ensemble des parties concernées : inspecteur d'académie, inspecteurs de l'éducation nationale, conseillers pédagogiques de circonscription ou départementaux, représentants élus des personnels et les enseignants eux-mêmes rencontrés au cours d'une première

réunion départementale d'information (septembre 2000) suivie de plusieurs réunions organisées au sein de chacune des circonscriptions.

A la rentrée suivante, le nouvel Inspecteur d'Académie poursuit la démarche engagée, amplifie la réflexion et propose la mutualisation des différents outils de travail mis à l'épreuve sur le terrain dans les différentes circonscriptions.

Le « **collège de formateurs** », instance regroupant l'ensemble des équipes de circonscriptions et des formateurs du département et réuni une fois par période, a tenu sa place de force de proposition pour améliorer le cadre de fonctionnement départemental, pour synthétiser et mutualiser les expériences de chacun.

Cette expérimentation témoigne d'une recherche d'évolution nécessaire de l'évaluation des pratiques professionnelles des enseignants du premier degré menée par l'administration, en prenant réellement en compte à la fois la dimension individuelle de l'acte d'enseignement (un enseignant devant les élèves) mais aussi sa place et son articulation dans un travail d'équipe (cohérence des contenus d'apprentissage d'un cycle, suivi du cursus scolaire des élèves dans l'école) au sein d'un contrat négocié.

Ce dispositif innovant s'inscrit résolument dans une démarche d'acteurs responsables au sein du système éducatif français.

II. CONSTATS DE DEPART

- **Le système traditionnel d'inspection individuelle ne donne satisfaction ni aux enseignants, ni à l'administration.** Les premiers déplorent notamment des inégalités de notation qui se traduisent par des écarts non négligeables dans les déroulements de carrière. L'institution cherche, quant à elle, à faire évoluer ce mode d'évaluation individuelle (lettre du Ministère en 1984 invitant à développer une procédure d'inspection d'école et rapport Pair en 1998 qui recommande de mettre en relation l'évaluation des enseignants avec l'évaluation de l'établissement au sein duquel ils exercent.).
- **Dans le cadre de la loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989, les enseignants ont le devoir de travailler en équipe** afin de mettre en œuvre la différenciation pédagogique au sein d'un travail de cycle pour accompagner la réussite scolaire de tous les élèves. L'instauration de la « 27^e heure » inscrit d'ailleurs cette nécessité dans leur temps de service.
Si les enseignants adhèrent à l'esprit et aux visées de la loi cadre, ils restent encore, plus de dix ans après sa promulgation en réelle difficulté pour la mise en œuvre au quotidien de cette adaptation de l'école aux besoins réels des élèves. Le sentiment de ne pas répondre avec toute l'efficacité voulue aux attentes institutionnelles, reste pour beaucoup d'entre eux, source croissante de culpabilité, d'inquiétude et de déstabilisation professionnelle.
- **Dans chaque circonscription, l'inspecteur peut constater, à quelques exceptions facilement repérables, une réelle volonté des enseignants d'œuvrer pour la réussite des élèves dont ils ont la charge.**
- **L'analyse fine des moyennes départementales des notes professionnelles dans chaque échelon d'ancienneté a montré des écarts importants** sur lesquels les

inspecteurs ont travaillé notamment en prenant en compte la rythmicité des inspections des personnels.

Un dispositif d'automatisation des notes a été proposé pour l'ensemble des enseignants du département à l'exception des personnels dont l'écart inférieur à la moyenne ne trouvait pas d'explication. Ces enseignants ont donc été, dès le début de l'expérimentation, contrôlés par deux inspecteurs extérieurs à leur circonscription ; soit la double inspection leur permettait un « rattrapage » et une automatisation de note professionnelle, soit leur note leur était conservée avec une double inspection annoncée pour l'année scolaire suivante.

III. CHOIX EXPLICITES D'EQUIPE DE CIRCONSCRIPTION

Dans le cadre départemental négocié, mais aussi avec une nécessaire liberté et autonomie d'action, chaque équipe de circonscription a inclus le dispositif dans une démarche singulière nourrie de ses réflexions et stratégies.

L'équipe de circonscription Buëch et St-Bonnet composée d'une inspectrice, d'une conseillère pédagogique "généraliste", d'un conseiller pédagogique "E.P.S." et d'un animateur informatique s'est donné des pistes de travail prioritaires à explorer.

Nous nous sommes tout d'abord demandé comment il était envisageable de rompre réellement avec un modèle d'inspection prégnant et d'accompagner l'évolution des représentations tenaces sur les rôles institutionnels de l'inspecteur et du contrôle.

- Nous souhaitions penser en terme d'**évaluation formative, en prenant appui sur un processus, une dynamique et non seulement sur un résultat du moment.**
- La mise en place d'une nouvelle démarche ne fut pas sans soulever aussi de multiples interrogations au sein des circonscriptions en ce qui concerne **les nouvelles missions et rôles dévolus à chacun** (inspecteur, conseillers pédagogiques, enseignant et équipe d'école). Cette réflexion amenait en effet de nouveaux défis pour les équipes de circonscription qui devaient redéfinir leurs stratégies de formateurs et innover dans leurs mises en œuvre mais aussi pour les enseignants incités à s'engager par école.
- De plus, nous savions, dans les premiers mois de mise en œuvre, que les maladresses inhérentes à la démarche exploratrice parce qu'innovante de notre équipe de circonscription pouvaient être interprétées comme de l'incompétence dans un système traditionnel basé sur la performance et la demande de « modèles experts prêts à l'emploi » excluant le doute.

L'activité nécessairement cahotante, tâtonnante et nourrie par les essais et erreurs de la recherche engagée pouvait surprendre tous ceux qui sont emplis de certitudes et même d'incertitudes mais figés dans des fonctionnements rigidifiés et des représentations des fonctions sédimentées.

- Nous souhaitions dès nos premiers « accompagnements » **proposer un contrat de travail entre deux équipes**, mais aussi **fédérer autour d'une même problématique de travail des enseignants** issus de formations différentes et nommés par le hasard du mouvement dans la même école.

L'observation des pratiques de classe nous a permis de constater que **le travail en équipe est embryonnaire, la mise en place des cycles balbutiante mais que les énergies individuelles existent et restent de qualité.** L'immense majorité des enseignants du premier degré déploie au quotidien son énergie et sa générosité au service des enfants-élèves et de l'enseignement avec un réel souci de favoriser

l'égalité des chances mais reste souvent démunie "techniquement" pour gérer les différences entre les niveaux de compréhension et d'exécution des élèves.

Nous avons la certitude que de nombreux enseignants motivés sont parfaitement disposés à faire évoluer leurs pratiques, à innover, à expérimenter, à condition de ne pas être seuls devant l'ampleur de la tâche, d'être encouragés, alimentés dans leurs réflexions et soutenus dans leurs préparations et leurs mises en oeuvre.

Il s'agissait alors de s'appuyer sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être des enseignants pour les amplifier au service des élèves. La valorisation et la reconnaissance individuelles restent un facteur essentiel de mobilisation au quotidien.

Mais comment alimenter la réflexion individuelle, comment accompagner la pratique personnelle tout en cherchant à valoriser les points forts d'une équipe ?

Si nous étions convaincus que l'hétérogénéité des élèves d'une même classe devait absolument être prise en compte par l'enseignant, **l'hétérogénéité des enseignants d'une même école ou d'un même secteur devait alors être gérée par l'équipe de circonscription dans la nouvelle perspective du dispositif départemental.** Comment peut-on en effet envisager les progrès individuels et collectifs des élèves si l'on ne travaille pas aussi à la réussite individuelle et collective des enseignants ? **Le pari sur la capacité humaine et l'ancrage de nos pratiques sur la notion d'éducabilité** qui nourrissent nos actes de formation s'appliquent aux uns comme aux autres. Il n'est alors pas plus question de standardisation d'élève que de maître, il n'existe pas plus d'a priori sur l'élève que sur le maître. Il nous semblait indispensable de prendre chacun tel qu'il est et non tel que l'on souhaiterait qu'il fût et d'en avoir pleine conscience.

La négociation engagée devait alors, conformément à notre logique, lier par un vrai contrat de confiance, de travail et de progrès une équipe à une autre équipe en prenant en compte les responsabilités individuelles au sein du groupe. Le travail d'équipe devait aussi engager chacun à accepter les interactions, les confrontations, les tensions, les divergences et permettre de concevoir une tâche commune autour des intérêts des élèves, d'un projet d'école ou de cycle conformément aux attendus institutionnels.

Il s'agissait aussi pour l'équipe de circonscription d'aider à **faire conscientiser les pratiques et les contradictions en s'appuyant sur toutes les réussites valorisées et en surmontant les obstacles.**

Mais le travail d'équipe ne peut s'épanouir si le personnel d'encadrement reste figé dans des fonctionnements hiérarchiques; hiérarchie de la parole qui descend, hiérarchie de la maîtrise « réelle » du savoir, hiérarchie fondée sur le pouvoir d'évaluation. Dans le dispositif des Hautes-Alpes, au sein du fonctionnement de notre équipe de circonscription, l'inspecteur, toujours garant du cadre institutionnel, garde en mémoire les données nécessaires à la cohérence du pilotage de sa circonscription, intervient seul en cas de dysfonctionnement ou de problème mais s'appuie fondamentalement sur les objectifs à atteindre fixés par les deux équipes au moment de la négociation des modalités d'accompagnement.

Les différences entre les enseignants et les configurations très différentes des écoles (des plus petites classes uniques avec une dizaine d'élèves, aux regroupements pédagogiques intercommunaux situés à des distances importantes avec aussi quelques groupes scolaires de « ville ») nous ont imposé de moduler notre négociation, nos exigences et le choix des supports observés sur les sites scolaires.

Il était donc nécessaire d'accompagner un individu ou une équipe dans la formulation de sa ou de ses problématiques et de **rechercher à leurs côtés des**

réponses adaptées à chaque situation singulière en prenant appui sur un faisceau d'observables.

IV. LES ETAPES DE L'« EVALUATION-ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES D'ECOLES » (ÉTAPES 1, 2 ET 3)

Dans l'ensemble du département des Hautes-Alpes, l'évaluation-accompagnement d'une équipe d'école se déroule selon **quatre étapes** qui seront suivies dans un temps différé de temps de formation selon les besoins identifiés et les demandes exprimées.

Au sein de la circonscription Buëch et St Bonnet, **l'étape 3** (qui sera développée en particulier) a été amplifiée au fur et à mesure des expériences accumulées, afin de constituer en elle-même une étape déterminante ; c'est-à-dire une démarche « active » dans son entité.

ETAPE 1 : auto-évaluation de l'équipe pédagogique d'école(s).

- L'I.E.N. propose un calendrier prévisionnel et annuel des « accompagnements » de sa circonscription.
Les équipes enseignantes concernées peuvent négocier les périodes de suivi selon les contraintes inhérentes aux projets de l'école déjà établis.
- **Sous la coordination du directeur, l'équipe pédagogique de l'école se réunit, remplit la fiche de renseignements « navette-école » (état des lieux) et formule ses attentes.**
- **Une fiche de circonscription « information » jointe explicite pour chacun les référentiels, supports à l'observation des pratiques de classe.**
- **La fiche « navette-école » sera retournée à l'équipe de circonscription qui étudiera la demande et préparera la visite d'école à partir de l'analyse critériée de l'état des lieux :**
 - lecture commentée du projet d'école ;
 - profils sociologiques des élèves ;
 - forces et faiblesses des résultats aux évaluations nationales CE2 et 6^e et aux évaluations départementales intermédiaires ;
 - prise en charge de l'hétérogénéité et dispositif d'aide aux élèves en grande difficulté ;
 - utilisation des compétences particulières des enseignants ;
 - cohérence des actions spécifiques de classe, de cycle, d'école ;
 - explicitation des souhaits formulés sur la fiche « navette » reçue ;

ETAPE 2 : préparation concertée.

- **Réunion préparatoire entre l'équipe enseignante de l'école et l'équipe de circonscription** (incluse dans le temps imparti aux concertations ou aux animations pédagogiques) :
 - **pour affiner la demande à partir d'un faisceau d'observables partagé ;**
 - **pour formuler la ou les problématiques communes** (un même champ disciplinaire présenté dans toutes les classes mais des particularités possibles);
 - **pour négocier les modalités de la visite dans l'école et les classes** (succession des observations de séances, organisation des « regards croisés » et des analyses communes...)

ETAPE 3 : observation croisée et évaluation des pratiques de classe.

- **Cette étape se déroule dans l'école ou les écoles associées en présence des élèves selon les modalités fixées précédemment :**
 - Chaque séance de classe est observée par au moins deux membres de l'équipe de circonscription dont l'inspecteur, en présence ou non d'un ou de plusieurs autres enseignants de l'école ;
 - Les observateurs s'appuient sur le **« référentiel d'observation » (spécifique à notre circonscription)** pour recueillir des indices ciblés sur la problématique de l'école et les attentes spécifiques de chacun des enseignants.
- **A l'issue de chaque observation, un court entretien permet d'effectuer un premier bilan avec l'enseignant de la classe.**
- **Dans notre circonscription, deux observations de classe sont toujours associées, au cours de la journée, à un temps commun d'analyse « croisée » afin de permettre déjà une distanciation nécessaire.**
- **Un document écrit individuel « compte-rendu d'observation », basé sur la ou les séances de classe observée(s) est remis à chaque enseignant :**
 - Il est rédigé par l'inspecteur et conserve la mémoire du déroulement de la séance de classe et de l'analyse objectivée des aspects pédagogiques et didactiques de la pratique personnelle ;
 - **Il ne comporte aucun jugement mais des constats, des remarques ou des pistes de travail possibles dans le domaine de « l'immédiatement accessible » ;**
 - Son contenu a déjà fait l'objet d'échanges préalables entre l'enseignant et l'équipe de circonscription ;
 - Cet écrit reste propriété de la personne et ne sera donc pas versé dans son dossier professionnel.
- **Un document écrit individuel « relevé de conclusion », basé sur le contrôle de l'exercice de la profession, est rédigé sous la responsabilité exclusive de**

l'inspecteur et destiné au dossier administratif de l'enseignant après visa de l'Inspecteur d'académie.

- Cet écrit est co-rédigé au cours de l'entretien final entre l'enseignant et l'inspecteur ;
- Il prend en compte tous les aspects institutionnels de la fonction, l'implication, la prise de conscience de l'enseignant en rapport avec sa mise en œuvre pédagogique et ses besoins en formation.

V. LES PHASES SPECIFIQUES DE L'ETAPE 3 DANS NOTRE CIRCONSCRIPTION.

Une option claire et argumentée en faveur des méthodes qui font agir et vivre l'esprit de l'enfant, celles qui, "répudiant les procédés mécaniques, cherchent non à remplir la mémoire, mais à exercer les sens, à éveiller la conscience et à affermir la raison". (dictionnaire de pédagogie et d'instruction primaire) de Ferdinand BUISSON, a été réaffirmée par l'équipe de la circonscription Buëch et St Bonnet.

1) Phase d'observation croisée des pratiques de classe.

- Les membres de l'équipe de circonscription ne sont jamais seuls observateurs ; il y a **toujours** au moins un enseignant de l'école à leur côté.
- Le ou les enseignants présents sont eux-mêmes « accompagnés » dans l'observation de la mise en œuvre pédagogique de leur collègue.
- Ils bénéficient alors d'un temps privilégié d'analyse et de mise à distance.
- Ces enseignants « observateurs accompagnés » seront observés à leur tour par leur collègue « acteur observé ».
- Les temps d'analyse proposés seront communs à tous ceux qui auront « croisé leurs regard ».

L'observation croisée des pratiques de classe permet l'indispensable prise en compte des savoir-faire professionnels du moment, des similitudes mais aussi des différences entre les enseignants de l'école.

Dès le début de la mise en œuvre du dispositif en octobre 2000, il nous est apparu absolument indispensable de **proposer aux enseignants d'observer les pratiques de leurs collègues portant sur les mêmes aspects pédagogiques et de disposer de temps d'analyse des mises en oeuvre avec plusieurs enseignants et au moins un formateur**. A cette fin, la circonscription, dans la mesure de ses capacités du moment, met à disposition un enseignant titulaire remplaçant pour compléter le dispositif. Si les besoins prioritaires en remplacement ne peuvent le permettre, les conseillers pédagogiques interviennent alors pour prendre en charge la classe de l'enseignant témoin. Plusieurs rotations sont alors organisées dans la journée avec la possibilité pour plusieurs membres de l'équipe d'école de devenir "observateurs accompagnés", d'objectiver les observations effectuées, de croiser les regards sur les pratiques afin de privilégier une vision interactive et de vivre un temps de synthèse enrichi de ces moments de mutualisation des expériences. Ces temps d'analyse ne se situent plus dans

un contexte finalisé par une note professionnelle (puisque avancée automatique de ces notes) mais dans **une perspective de contrat de progrès**.

L'équipe de circonscription accompagne l'analyse et aide à faire passer de l'implicite à l'explicite des enseignants peu habitués à faire émerger ce qui résonne en chacun et ce qui relie un être singulier à ses pairs dans le domaine professionnel.

Pour amener les acteurs de terrain à changer eux-mêmes, nous avons appris à nous taire le plus souvent possible, à renoncer à exposer nos propres idées sans débat, à nous appuyer sur les enthousiasmes mais aussi sur les désarrois et les prises de conscience, à aider à la mise en mots des niveaux de formulations et des essais de formalisation, à partager les savoirs dans une construction plurielle contradictoire. Mais il n'est pas question pour autant de faire preuve de démagogie et de passer sous silence les comportements, les mises en œuvre pédagogiques ou les erreurs préjudiciables au respect des élèves et de leurs différences, à leur droit d'accéder aux savoirs, au respect de la demande institutionnelle ; il y va de la crédibilité de notre rôle dans ce dispositif et de l'idée que nous nous faisons de notre mission.

Ces remarques et analyses sont alors prises en compte voire portées par toute l'équipe enseignante qui peut envisager d'amplifier son action pédagogique et de gérer les contradictions existantes. La confrontation devient alors synonyme d'enrichissement, de valeur ajoutée et non de menace ou de remise en cause personnelle ou collective car incluse dans une dynamique de travail et dans le cadre du contrat négocié et défini au préalable.

Le débat incontournable sur les savoirs et leurs modes de transmission, sur la place et le rôle de l'élève dans la construction de ses compétences, nous ont amené à réfléchir sur l'importance fondamentale du temps d'observation et d'analyse « croisées » des démarches pédagogiques, de ces temps privilégiés de « tempêtes sur les crânes » !. Car les réticences restent fortes pour faire évoluer l'enseignement magistral et frontal de « transmission du savoir » qui reste la forme la plus économique en temps, facilité par les modélisations et apprentissages antérieurs. Beaucoup d'enseignants se sentent encore culpabilisés de manière récurrente face à « l'échec scolaire », par l'absence ou l'oubli d'une partie du programme de leur année au-delà de la responsabilité partagée du cycle. Le poids des habitudes acquises, la solitude du métier, et la complexité des relations dans le triangle didactique rend difficile l'évolution de pratiques de classe sédimentées par la hantise du temps "perdu".

2) Phase d'ouverture/enrichissement des pratiques de classe.

- L'équipe de circonscription propose, à partir des constats effectués pendant la première phase d'observation croisée, d'autres approches, d'autres choix de stratégies, d'autres supports amenés par les conseillers pédagogiques ou l'inspectrice.
- Les enseignants concernés, observateurs de leurs propres élèves, sont accompagnés dans l'analyse de cette nouvelle mise en œuvre pédagogique par un membre de l'équipe de circonscription.

Progressivement, lors de chaque accompagnement, à partir de cas particuliers, d'exemples et de contre-exemples, d'erreurs rectifiées, de problèmes reformulés, d'acquis ponctuels confortés et confrontés à d'autres acquis ponctuels et peu à peu coordonnés entre eux, s'élaborent des réponses et s'ébranlent les certitudes. Nous avons tenté chaque fois de mettre en délibération les convictions des uns aux autres. Au cœur

des contradictions d'idées, nous renvoyons toujours à l'objet d'étude au-delà des ressentis, pour favoriser la décentration des points de vue subjectifs car c'est le réel qui interpelle les consciences. La dialectique entre « moi », « l'objet d'étude » et « les autres » s'opère en va et vient autour des faire opératoires des enseignants. **Il est indispensable pour cela d'organiser la confrontation des perceptions et des observations individuelles.** La complémentarité, la cohérence, la clarté du positionnement au sein de l'équipe de circonscription permet de relayer le questionnement en direction des enseignants. Le rôle alors spécifique de l'équipe de circonscription est de susciter ces nouvelles approches en utilisant son savoir « individuel et collectif ». De même que l'enseignant suscite, stimule, questionne, incite à approfondir, aide à aboutir chacun de ses élèves, l'équipe de circonscription contribue à la réflexion sur la mise en œuvre pédagogique comme activité de recherche.

Mais nous nous demandons si nous aurons la capacité à renouveler nos approches, à créer, à former, à nous auto former ? Nous ne pourrions répondre aux multiples besoins identifiés si notre département ne mutualise pas les compétences de ses formateurs, si ses stratégies d'accompagnement ne sont pas relayées par des acteurs extérieurs (chercheurs par exemple) et si les IUFM des Alpes de Haute Provence et des Bouches du Rhône ne complètent pas le dispositif pour répondre aux réels besoins de formation du terrain.

Dans un même temps, comment aider chaque enseignant à continuer à croire, malgré les frustrations et les échecs, de manière indestructible dans le potentiel de chaque enfant ?

Cette problématique reste pour nous indissociable de la confiance a priori que l'on doit accorder à chaque enseignant. Nous avons choisi de consacrer plus d'heures aux enseignants qui travaillent dans les conditions les plus difficiles ou qui éprouvent le plus de difficultés, sans que leurs collègues ne se sentent eux-mêmes lésés pour les aider, afin de tenter de réduire les paramètres incontrôlés. Nous avons ainsi décidé de décliner en direction des enseignants de la circonscription les plus démunis une stratégie basée sur la "discrimination positive"(professeurs des écoles débutants souvent nommés dans des structures scolaires très isolées, classes à multiples niveaux, situations particulières).

3) Phase de réinvestissement.

- Chaque enseignant reprend un apprentissage, sujet d'étude choisi lors de la négociation et propose une nouvelle mise en œuvre pédagogique en prenant en compte les constats effectués lors des analyses et les réajustements proposés.
- Ces nouvelles séances de classe seront aussi observées et analysées par leurs collègues et l'équipe de circonscription.
- Chaque enseignant sera amené à prendre conscience de son cheminement et des écarts constatés entre la première prestation et la deuxième mise en œuvre.

C'est l'occasion de donner aux enseignants la possibilité de tenter des changements de postures dans leurs classes avec aide et appui. Les enseignants sont alors incités à se placer dans **une attitude de chercheur**, c'est-à-dire de ne pas se cantonner à une consommation de « recette » ou « technique » ni à une transmission modélisée, servile et mécanique. Ces interactions « imitatives » ne sont en effet pas conçues comme

imitations-copies mais comme imitations-organisatrices car chaque enseignant transforme alors sa propre mise en oeuvre en fonction des actions antérieures analysées. Nous nous sommes aperçus que cette nouvelle phase dans l'accompagnement d'équipe d'école pouvait s'apparenter pour les enseignants à une situation-problème qui les engageait sur une nécessaire déconstruction-reconstruction de leur propre processus d'apprentissage. Toute construction d'un savoir implique un cheminement non linéaire, avec des tâtonnements, des impasses, des régressions momentanées, des seuils à franchir, des automatismes à acquérir et du temps pour s'essayer. Mais toute construction d'un savoir implique aussi l'acceptation de ne pas savoir. Et pour la première fois dans ce contexte expérimental basé sur la confiance et l'échange, les enseignants nous parlent aussi et surtout de ce qu'ils ne savent pas ou ne réussissent pas à faire avec leurs élèves et proposent de s'essayer dans les domaines qui leur posent le plus de problème. Quel bouleversement des mentalités et des comportements devant un inspecteur !

C'est l'occasion aussi pour l'équipe de circonscription de prendre conscience du cheminement parcouru par chaque enseignant en se basant sur le même référentiel d'observables utilisé lors de la première phase de mise en oeuvre pédagogique considérée comme « évaluation diagnostique ».

L'objectif essentiel reste la formation de maîtres réfléchis, acteurs et responsables de leurs actes pédagogiques parce que conscients de leurs effets à court, moyen et long terme.

VI. LES ETAPES DE L'« EVALUATION-ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES D'ECOLES » (ÉTAPES 4 ET 5)

ETAPE 4 : synthèse-bilan de l'accompagnement et élaboration du plan d'action.

- Entretiens individuels avec l'inspecteur de circonscription ;
- Nouvelle réunion entre les enseignants de l'école et l'équipe de circonscription pour écrire à « plusieurs mains » le document de synthèse collective « compte-rendu de l'évaluation-accompagnement d'équipe d'école », mémoire du contrat établi et du déroulement de l'accompagnement ;
- Les enseignants sont invités à produire individuellement un écrit anonyme « brainstorming » à partir des questions suivantes :
 - *Sur quel aspect pensez-vous avoir avancé durant l'accompagnement ?*
 - *Que vous a apporté votre posture « d'observateur accompagné » des mises en oeuvre pédagogiques de vos collègues ou des formateurs ?*
 - *Que vous a apporté le fait d'avoir été observé (et analysé) par vos collègues et les formateurs ?*

L'évaluation-accompagnement des équipes d'écoles : utopie ou réalisme ?

L'ensemble des réponses sera organisé et reproduit dans la rubrique « paroles d'enseignants ».

- **Formalisation des nouvelles attentes des enseignants pour leur formation continue**

ETAPE 5 : accompagnement par la formation continue.

- **Mise en œuvre d'actions de formation continue sous diverses formes :**
 - **Interventions immédiates** menées par les conseillers pédagogiques dans les classes des enseignants demandeurs ;
 - **Journées de « stages de besoins »** inscrites au plan départemental de formation et organisées par circonscription. Elles permettent ainsi de libérer les enseignants d'une même école sur une courte durée pour travailler autour d'un même thème, d'un même projet spécifique, d'un même besoin dégagé lors de l'accompagnement ;
 - **Animations pédagogiques** regroupant des enseignants de plusieurs écoles sur des thèmes communs repérés et contractualisés ;
 - **Groupes « d'échanges de pratique » ou de « recherche-action ».**

Nous avons fait le pari possible sur la mise en œuvre d'un contrat de réussite avec les enseignants dans des conditions institutionnelles adéquates.

Nous souhaitons simplement contribuer à la réflexion concernant le fonctionnement de l'école et la réussite de tous les élèves.