

De l'inspection individuelle
à l'accompagnement
des équipes d'école.

Présentation d'une expérimentation en cours dans
le premier degré à l'échelle du département des
Hautes-Alpes dans l'académie d'Aix-Marseille

Mars 2001

SOMMAIRE

1. Préambule	p. 2
2. Objectifs	p. 3
3. Description du dispositif	p. 7
4. Etat des lieux	p. 8
5. Evaluation	p. 9

ANNEXES

1. Fiche navette « Rencontre entre les enseignants et l'équipe de circonscription ».
2. Fiche navette entre l'enseignant et l'équipe de circonscription.
3. Grille de notation par tranche d'Ancienneté Générale de Services.
4. Accompagnement pédagogique ; exemple dans la circonscription « Buëch et St. Bonnet ».
5. L'école haut-alpine n° 483 : « Le point sur l'évaluation-notation ».
6. L'école haut-alpine n° 485 : « Tribune libre ».
7. Liaison 05-CFDT n° 194 : « De l'inspection individuelle à l'inspection d'équipe. »

Des priorités bien comprises....

Les enseignants adhèrent à l'esprit et aux visées de la **loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989** qui reste le texte cadre du système éducatif. La réussite scolaire pour tous les élèves est une priorité bien comprise. La mise en œuvre de la différenciation pédagogique qui en découle ainsi que la nécessité du travail en cycle pour permettre à chacun d'apprendre et de progresser à son rythme sont des nécessités bien acceptées.

Néanmoins, la mise en œuvre au quotidien de cette adaptation de l'école aux besoins des élèves demeure, dix ans après la promulgation des textes officiels, une réelle difficulté qui culpabilise les enseignants. Le sentiment de ne pas répondre avec toute l'efficacité voulue aux attentes institutionnelles est, pour la plupart d'entre eux, source croissante d'inquiétude et de déstabilisation professionnelle.

Face aux exigences plus fortes des familles, en termes d'enseignement et d'éducation, dans un contexte social qui répercute dans l'école les difficultés que peuvent vivre les enfants à l'extérieur de l'école, les maîtres d'aujourd'hui ont du mal à produire, seuls, les réponses attendues.

Ni leurs compétences, ni leur conscience professionnelle ne sont ici en cause. La nécessaire évolution des pratiques, sous-tendue par des conceptions de l'apprentissage qui positionnent l'élève comme véritable acteur dans la construction des savoirs, les engage à entamer une analyse approfondie de leurs savoir-faire professionnels et à élargir considérablement leurs connaissances, en pédagogie comme en didactique des disciplines.

... dont la mise en œuvre exige une mobilisation des équipes de circonscription aux côtés des enseignants....

*Cet effort de réflexion, qui s'impose comme **collectif** s'il veut être efficace, exige, pour faciliter la nécessaire mise à distance de l'action quotidienne, une expertise que l'enseignant, le plus souvent seul dans sa classe, a du mal à construire. Un **accompagnement de proximité des équipes d'école** apparaît alors comme indispensable. Les formateurs départementaux, et notamment ceux de la circonscription, semblent les mieux placés pour le mettre en œuvre.*

Sous ce terme « d'accompagnement », on retrouve donc en premier lieu les différents aspects liés à la **mission d'évaluation** du fonctionnement des équipes pédagogiques présente dans le **décret de 1990** qui précise les missions des inspecteurs de l'éducation nationale.

... et interroge les missions des personnels d'encadrement...

On y relève également toutes les préoccupations actuelles de la **formation continue** des enseignants quand il s'agit de prendre en compte leurs attentes tout en respectant le cadre institutionnel de la politique éducative nationale.

L'aspect **contrôle** enfin, n'est pas non plus absent de cette démarche. Tous les points réglementaires liés à la fonction d'enseignant sont des

bornes qui délimitent la marge de manœuvre accordée à chacun des acteurs du système éducatif dans l'exercice de leurs missions quotidiennes. On ne peut, par conséquent, concevoir que cet accompagnement puisse s'exercer hors du strict respect du cadre institutionnel ainsi défini.

... sans les remettre en cause.

On le voit, il ne s'agit pas ici d'une révolution des missions des personnels d'encadrement, mais d'une *adaptation plus grande de ces missions* aux besoins des enseignants pour les aider à répondre, dans l'intérêt des élèves, et avec plus d'efficacité, aux attentes actuelles du système éducatif.

L'accompagnement des équipes d'école se construit dans un climat de confiance et de responsabilité partagées.

L'accompagnement des équipes d'école, articulant les trois missions premières des corps d'inspection (évaluation, formation, contrôle) telles qu'elles ont été évoquées au paragraphe précédent, exige que s'élabore entre les différents acteurs un contexte de travail bâti autour d'une **confiance** et d'une **responsabilité** partagées.

Confiance, parce que tout doit pouvoir être verbalisé. C'est la première condition de la réussite. Chacun doit pouvoir accorder à l'autre suffisamment de crédit pour exprimer devant lui, en étant certain d'être écouté, à la fois ses motifs de satisfaction comme ses situations d'échec, ses interrogations, ses doutes.

Il se distingue de l'inspection individuelle...

C'est la raison pour laquelle « l'accompagnement des équipes d'école » doit se distinguer en tous points de « l'inspection individuelle ». Il serait illusoire de penser que c'est dans un contexte de contrôle fort, extrêmement limité dans le temps, que puisse se construire, malgré tous les efforts des corps d'inspection, ce climat de confiance où l'on accepte volontiers de se montrer tel que l'on est professionnellement, avec ses points forts et ses points faibles.

...qui montre ses limites quand il s'agit d'impulser un véritable travail en équipe...

De même, plusieurs inspections individuelles additionnées ne peuvent raisonnablement pas être comparées ni à une évaluation d'équipe, ni à un accompagnement collectif. L'illusion que plusieurs contrôles successifs puissent permettre de jeter les bases d'un travail collectif, repose sur l'idée, non éprouvée en regard des faits, que de l'analyse de pratiques individuelles pourraient être déduites des composantes de l'action pédagogique commune. Or, l'analyse des critères retenus lors des inspections des personnels montre bien que sont privilégiés des actes professionnels individuels au détriment de ceux nécessaires au travail d'équipe : disponibilité, capacité à exprimer ses idées, à écouter celles des autres, à analyser des données, à dégager des points essentiels, à fixer des objectifs, à évaluer et réguler un projet, à conduire des actions communes, à bâtir des outils collectifs, à rendre compte d'expériences
....

...et de faire évoluer les pratiques pour une plus grande prise en compte des besoins des élèves.

Il privilégie les problématiques communes à tous les enseignants de l'école...

... sans ignorer les préoccupations individuelles.

Si la mission de contrôle demeure essentielle, elle montre aujourd'hui ses limites quand il s'agit de faire évoluer un système éducatif où les maîtres-mots, inscrits dans la loi d'orientation, sont, certes « conformité » quand il s'agit de se référer à des directives et des programmes officiels, mais surtout « travail en équipe » quand il s'agit de s'adapter aux particularités locales, de prendre en compte les besoins réels des élèves.

L'inspection individuelle, dans sa forme actuelle, maintient l'enseignant dans sa classe et ne permet pas d'impulser un véritable engagement collectif puisque cet outil essentiel à la réussite scolaire des élèves n'est pris en considération que de façon annexe alors qu'il représente le plus gros effort demandé aux enseignants.

Le dispositif d'« **accompagnement des équipes d'école** » propose donc de *privilégier l'équipe par rapport à l'individu* et de choisir comme points d'entrée de la réflexion à conduire trois axes forts qui impliquent et qui interrogent fortement l'ensemble des enseignants de l'école :

- **Le projet d'école** (ou du **réseau d'écoles** quand il s'agit de petites structures locales de proximité) : conception, mise en œuvre, régulation et évaluation à partir de l'analyse et de la prise en compte des besoins des élèves ainsi que de la mise en œuvre des priorités nationales ,
- **les travaux des conseils de cycle** : continuité des apprentissages, aides aux élèves en difficulté, modalités de travail à l'intérieur des cycles, conception et évaluation des actions liées au projet d'école,
- **la journée de l'élève** (prise en compte des conditions de vie de l'élève à l'école et sur les temps péri et extra scolaires) : adaptabilité des efforts qui lui sont demandés en fonction de contraintes locales : transport, cantine, activités saisonnières...

Si ce dispositif, privilégie l'équipe par rapport au maître, on ne peut pas, pour autant, éluder toutes les attentes des enseignants qui touchent à leur propre pratique professionnelle. Ces attentes sont fortes.

Il n'y a pas, de plus, d'incohérence à prendre en compte ces deux composantes de leur fonction : travail en équipe, travail individuel, car il existe entre elles des interrelations fortes qui conditionnent fortement l'une et l'autre : le travail individuel est mis au service de la réussite scolaire des élèves, elle-même favorisée par des projets pédagogiques et éducatifs conçus et portés par l'ensemble de l'équipe.

Cet aspect second, mais pour le moins important, est donc plus particulièrement étudié lors des visites dans les classes ; il incombe notamment aux conseillers pédagogiques du département à qui il permet de mieux redéfinir leurs missions et de retrouver toute leur place aux côtés de l'ensemble des maîtres « de terrain ».

Le dispositif d'accompagnement des équipes d'école exige un engagement ...

Confiance encore parce que l'immense majorité des enseignants exerce leur métier avec une grande conscience professionnelle; le contenu des rapports d'inspection l'atteste. *S'il existe des disparités dans les pratiques, c'est souvent plus par manque de savoir-faire que par manque de volonté.* Si certains d'entre eux ont plus d'aptitudes à maîtriser certaines des compétences professionnelles actuellement attendues, il ne s'agit pas nécessairement pour autant de « mérite professionnel ». Les conditions de vie, d'expériences, et de formation de chacun influent considérablement sur la pertinence des pratiques professionnelles mises en œuvre.

Les notes pédagogiques ne semblent pas, non plus, à la lecture des rapports d'inspection, refléter de manière objective et scientifique une quelconque différence de valeur pédagogique. Les écarts de notes constatées entre deux individus semblent plutôt se déduire d'au moins deux facteurs circonstanciés : la première note d'inspection attribuée et le nombre d'inspections dont chacun a bénéficié. En s'appuyant donc sur les écrits des inspecteurs de l'éducation nationale, on peut dire sans crainte que le contrôle mis en œuvre lors des inspections ne révèle que fort peu d'enseignants « hors normes », c'est à dire non respectueux du contrat qui les lie professionnellement avec l'Etat employeur. C'est pourquoi on doit pouvoir s'autoriser sans crainte de privilégier l'évaluation et la formation par rapport au contrôle, pourvu que l'institution soit toujours capable de repérer ces cas particuliers, d'abord en vue de les encourager à tout mettre en œuvre pour redonner crédit et valeur à leurs propres actes professionnels, enfin, si nécessaire, pour les sanctionner.

C'est pourquoi, dans ce nouveau dispositif, l'attribution de la note à chaque enseignant est complètement découplée d'une inspection individuelle.

...de chacun des partenaires dans le respect de leurs fonctions respectives :

Responsabilité parce que « l'accompagnement des équipes d'école » n'est *ni un dispositif laxiste, ni une démarche démagogique.* Il exige de tous la même implication professionnelle au service des élèves. Si l'institution propose de substituer au contrôle des pratiques, vécu de façon plus ou moins infantilisante par la majorité des maîtres, une aide à l'évaluation et à l'amélioration du travail en équipes, il faut que chacun accepte les règles qui s'imposent à tous :

...accepter de dire les difficultés rencontrées, ...

- **pour les équipes d'enseignants,** il s'agit d'accepter de s'impliquer dans la démarche proposée. C'est d'abord accepter *de dire les difficultés rencontrées au quotidien,* dans l'exercice du métier.

Ensuite, c'est *vouloir y réfléchir ensemble,* et décider de *s'engager dans les actions communes à mettre en œuvre pour améliorer les pratiques.* Il ne s'agit donc, ni de se trouver contraint, ni de se dédouaner soi-même de l'effort collectif. Il s'agit d'accomplir un acte responsable où la confiance accordée par l'institution en regard d'un savoir-faire professionnel s'accompagne d'une volonté d'engager une réflexion autour du fonctionnement actuel de l'école en vue de l'améliorer.

**... écouter,
observer, s'adapter
aux besoins de
l'autre...**

- **Pour les équipes de circonscription**, il s'agit d'abord de *se montrer suffisamment à l'écoute des enseignants* pour leur permettre d'exprimer en toute franchise leurs préoccupations professionnelles.

Ensuite, il s'agira de *développer une réelle expertise de l'observation des pratiques, de façon à mieux aider les équipes d'école à dégager leurs besoins réels* et de les prendre réellement en compte lors des actions de formation à mettre en œuvre.

De même, il s'agira de réfléchir aux modalités d'évaluation à construire avec les enseignants *pour les rendre de plus en plus autonomes dans l'analyse et la définition d'actes professionnels adaptés aux attentes de la société et aux besoins des élèves*. Plusieurs données importantes comme par exemple l'exploitation des résultats des élèves aux évaluations nationales sont actuellement insuffisamment présentes dans les pratiques.

Enfin, il s'agira de faire des choix professionnels, parmi les missions quotidiennes, de façon à *libérer du temps pour être de plus en plus présents aux côtés des enseignants dans les classes*. L'accompagnement des équipes d'école nécessite, pour être crédible, un suivi régulier des projets conduits par les enseignants et la mise en œuvre d'actions de formation ponctuelles et locales.

**...dans le cadre
institutionnel, ...**

- **Pour l'inspecteur de l'éducation nationale en particulier**, il faudra d'abord *veiller au bon fonctionnement du dispositif, dans le respect des règles institutionnelles*. L'I.E.N. continue de piloter, au sein de sa circonscription, la politique éducative nationale déclinée aux plans académique et départemental.

**...dans une
démarche
réellement
« collaborative »...**

Le dispositif « d'accompagnement des équipes d'école » n'a pas de raison d'être pour lui-même. Il n'est qu'un outil au service de la réussite de la politique ministérielle. Ses premières contraintes sont donc le respect absolu des règles établies par le législateur et la mise en œuvre des directives ministérielles. Ni laxisme, ni autoritarisme ne seraient dans ce cas appropriés. Si les enseignants attendent aide et compréhension, ils souhaitent surtout une véritable prise en compte de leurs problèmes. Les premières observations du dispositif montrent d'ailleurs que, même si elles peuvent parfois apparaître comme incomplètes, les attentes formulées par les maîtres sont toujours pertinentes. Leur première exigence est de voir reconnaître le bien-fondé de leurs difficultés ; ils n'attendent pas qu'elles soient esquivées par une analyse trop succincte ou par la proposition de « recettes » trop rapides et souvent illusoire.

**...qui reconnaît et
s'appuie sur les
compétences
professionnelles de
chacun, ...**

L'inspecteur de l'éducation nationale devra donc veiller à ce que s'instaure ce climat de « confiance et de responsabilité » déjà évoqué. Il suppose d'abord l'écoute et le respect réciproques. Il exige ensuite la mutualisation des compétences professionnelles de tous pour garantir une analyse objective des situations à étudier et l'élaboration collective de projets éducatifs et pédagogiques compris et acceptés par tous. Sur ce dernier point, la démarche actuelle montre déjà la nécessité d'inclure dans les projets d'école un volet encore trop souvent inexistant à ce jour,

celui d'actions à conduire en direction des maîtres eux-mêmes, que ce soit dans le domaine de la formation ou de l'information.

...en veillant à ne laisser personne à l'écart.

Enfin, l'inspecteur de l'éducation nationale ne s'interdit pas de susciter chez les enseignants réticents à cette démarche, et qui de ce fait, mettraient en difficulté l'ensemble du travail souhaité par le reste de l'équipe, une implication bien comprise. S'il devait se heurter à un refus catégorique, après avoir mis tout en œuvre pour aider l'enseignant à comprendre tout l'intérêt professionnel qu'il peut attendre du dispositif proposé, il devrait alors utiliser tous les moyens institutionnels à sa disposition pour sanctionner une attitude d'opposition de principe.

Un dispositif construit en quatre étapes complémentaires :

Le dispositif est construit en quatre étapes essentielles.

Formuler des attentes, ...

*Lors de la première étape, l'équipe d'école se réunit autour du directeur de l'école et adresse ensuite ses **attentes et ses remarques** à l'équipe de circonscription, par l'intermédiaire d'une fiche navette (voir annexe n°1).*

De même, sur une fiche individuelle, chaque enseignant peut formuler ses propres interrogations concernant sa propre pratique de classe.

L'équipe de circonscription étudie l'ensemble des demandes en les mettant en regard d'indicateurs de fonctionnement de l'école : sa structure, les projets en cours, les résultats scolaires des élèves...

... approfondir et affiner les demandes,

La deuxième étape consiste en une rencontre entre les enseignants de l'école et l'équipe de circonscription composée de l'I.E.N., des conseillers pédagogiques de circonscription, et suivant les besoins, des autres formateurs départementaux (conseillers pédagogiques en arts plastiques, en musique, en éducation physique et sportive).

Il s'agit cette fois de **vérifier que la demande a été bien comprise et le cas échéant, de l'affiner, voire de la compléter, si certaines données importantes n'ont pas été prises en compte.**

Il faudra également **arrêter en commun les modalités de l'étape n°3, celle de la visite de l'école** : ordre de visite des différentes classes, organisation, « objets d'étude ».

...observer et analyser des pratiques, ...

La troisième étape se déroule donc dans l'école, en présence des élèves.

Chaque classe reçoit la visite d'au moins deux formateurs, le plus souvent celle de l'inspecteur accompagné d'un des conseillers pédagogiques. D'autres personnels, avec l'accord des enseignants concernés, peuvent être associés à cette étape : les animateurs des réseaux ruraux d'éducation du secteur, d'autres enseignants d'écoles voisines qui exercent dans des structures similaires.

Si le réseau d'aides intervient dans l'école, ou si un personnel de remplacement (Z.I.L.) exerce dans l'école au moment de la visite, le

dispositif d'accompagnement prendra également en compte leurs interventions.

Il s'agit d'abord et surtout, à cette étape, d'une **prise d'informations supplémentaire et nécessaire aux observateurs pour mieux comprendre les demandes des enseignants.**

A l'issue de chaque visite, un court entretien permet néanmoins de faire un premier point, avec l'enseignant de la classe, sur les observations effectuées et pour aborder la prise en compte de ses attentes personnelles.

Une fois la visite terminée, les deux équipes s'accordent un temps de réflexion qui peut aller jusqu'à quinze jours. Ceci, afin de prendre de la distance par rapport aux constats effectués et y réfléchir séparément.

La quatrième étape se déroule sous la forme d'une nouvelle réunion où chaque équipe fait part de ses observations et de ses propositions **pour répondre aux problématiques arrêtées à l'étape n°2. Un document de synthèse est proposé par l'équipe de circonscription aux enseignants de l'école qui ont la possibilité de l'amender ou de le compléter.** Ce document tient lieu de contrat entre les deux équipes. Il décrit l'équipe enseignante et son contexte de travail, ses réussites et ses difficultés, les questions posées et les actions envisagées en vue d'améliorer les pratiques. Ces dernières peuvent se décomposer en plusieurs catégories :

- les projets conduits avec et pour les élèves,
- les actions de formation de proximité et en continu (avec les conseillers pédagogiques)
- les actions de formation décalées dans le temps : stages de besoins, interventions magistrales (apports de la recherche), animations pédagogiques contractualisées...

...dégager des pistes de réflexion et des actions de formation.

Le dispositif d'accompagnement des équipes s'appuie sur une longue période de réflexion et de concertation avec l'ensemble des personnels concernés...

Le dispositif d'accompagnement des équipes d'école est en place dans les Hautes-Alpes depuis le mois de novembre 2000. Il a fait l'objet, lors de l'année scolaire précédente d'une réflexion approfondie entre les différents acteurs locaux du système éducatif : l'inspecteur d'académie, les inspecteurs de l'éducation nationale, les conseillers pédagogiques qu'ils soient départementaux ou de circonscription, les représentants des personnels, les enseignants.

Il a été présenté aux inspecteurs généraux de l'éducation nationale, Messieurs Hébrard et Richon, successivement en charge de l'académie. Il a obtenu leur approbation et leur soutien. De même, l'inspecteur d'académie a exposé en début d'année à M. le Recteur, Jean-Marc Monteil, les raisons d'être et les grandes lignes du dispositif. Il a obtenu son autorisation d'avancer dans l'expérimentation au niveau du département.

... et a obtenu une reconnaissance officielle.

Un quart des écoles du département sont déjà engagées dans le dispositif...

A l'heure actuelle, compte-tenu des visites effectuées et de celles qui sont d'ores et déjà prévues d'ici la fin de l'année scolaire, on peut estimer que *sur huit mois de l'année scolaire 2000-2001* :

- **38 écoles sur 173** seront déjà engagées dans le dispositif d'accompagnement, *soit 22% des écoles du département*,
- **170 enseignants** auront reçu la visite de l'équipe de formateurs dans leurs classes, *soit 28% des enseignants en charge d'une classe (équivalents temps plein)*.

A ces données s'ajoutent les visites suivantes :

- la SEGPA Mauzan (Gap) : 5 enseignants sur 18 exerçant en enseignement adapté ; soit 27.78%
- l'I.M.E. «Le bois St. Jean » (Gap) : 3 enseignants sur 7 ; soit 42.86%
- Les M.E.C.S.S. « Les lavandes » (Orpierre) ; la Guisane et les hirondelles (Briançon) : 6 enseignants sur 10 ; soit 60%

... et des stages de formation ont été prévus pour prendre en compte les besoins exprimés.

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des équipes d'école, et dans le prolongement des rencontres dans les classes, *plusieurs actions de formation ont été recensées*. Hormis les interventions immédiates menées par les conseillers pédagogiques directement auprès des maîtres et des élèves, le plan départemental de formation continue a déjà programmé, pour cette année scolaire, 36 journées de « stages de besoins » réparties sur les quatre derniers mois de l'année scolaire. En 2001-2002, le plan de formation, cette fois académique, prévoit quatre semaines supplémentaires, placées dans le courant du premier trimestre scolaire, pour compléter ce quota et répondre plus rapidement et plus facilement aux besoins recensés.

Un protocole d'évaluation du dispositif est en préparation avec l'appui de la recherche.

S'il est difficile et certainement trop tôt pour mesurer avec exactitude, dans cette première phase d'installation du dispositif, les effets de la démarche mise en œuvre, il convient cependant de prévoir, dès à présent, un protocole d'évaluation et de lister sans ambiguïté les questions qui se posent.

5.1. Protocole d'évaluation :

Des contacts viennent d'être pris avec des chercheurs pour garantir l'objectivité et le recul nécessaires dans cette opération. Nous sommes en attente de leur contribution. D'ores et déjà nous avons relevé des indices très nets de satisfaction qui vont dans le sens des effets positifs attendus :

Des indices, relevés sur le « terrain » montrent déjà l'impact positif du dispositif.

Les enseignants qui se sont trouvés engagés dans la démarche ont, à de très rares exceptions près, tous réagi positivement.

Les stages de besoins proposés aux enseignants sont très suivis.

Des enseignants qui jusque là ne participaient que rarement à des stages de formation sont entraînés par la dynamique collective de l'équipe à laquelle ils appartiennent.

Les conseillers pédagogiques sont maintenant naturellement invités dans les classes d'enseignants qui jusqu'alors n'osaient pas les solliciter.

Aucune école, à ce jour, n'a manifesté d'opposition de principe à la démarche.

5.2. Questions :

Mais déjà de nombreuses questions se posent.

1. Qu'en est-il du volontariat des écoles pour « entrer dans la démarche » ?

Le dispositif d'accompagnement des équipes d'école mis en place a été longuement préparé tout au long de l'année scolaire précédente. Diverses réunions d'information et de travail ont été conduites à la fois par les inspecteurs de circonscription mais aussi, de leur côté, par les représentants des personnels. Dès le mois de septembre 2000, l'inspecteur d'académie a réuni tous les enseignants du département pour leur présenter et leur expliquer l'organisation retenue. A cette occasion, il a, bien entendu, répondu à toutes leurs questions. Ce n'est qu'ensuite que le dispositif a été officiellement mis en œuvre.

Un volontariat déjà dépassé...

Dans un premier temps, il a paru souhaitable de laisser aux enseignants une période de réflexion pour mieux comprendre la démarche et pour, éventuellement, se la faire encore préciser. Il a donc été admis que les premières écoles impliquées dans le dispositif soient celles qui décideraient d'elles-mêmes de faire acte de candidature. Désormais, après trois mois de mise en œuvre, ce positionnement n'apparaît plus comme nécessaire. Les échos favorables des premiers déroulements ont été largement diffusés, notamment dans la presse syndicale, et les visites s'effectuent désormais, soit à la demande des équipes elles-mêmes, soit après une sollicitation motivée et apparemment bien comprise des équipes de circonscription. L'idée essentielle, bien entendu, est de comprendre l'intérêt de cet accompagnement et de s'y engager de part et d'autre avec conviction.

Au terme de trois ans, quatre tout au plus, toutes les écoles du département auront été ainsi « visitées » et certaines d'entre elles, plusieurs fois.

Des modalités d'accompagnement à adapter aux situations particulières...

2. Comment sont pris en compte, dans ce dispositif les personnels qui ne sont pas à temps plein, ou à mi-temps en charge d'une classe ?

Les enseignants des réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficultés (R.A.S.E.D.), comme les enseignants remplaçants (Z.I.L.) sont intégrés

dans le dispositif d'accompagnement lorsqu'ils interviennent dans l'école au moment de la visite.

Les maîtres membres de la brigade de formation continue feront l'objet d'accompagnements spécifiques lorsqu'ils seront regroupés dans une école à l'occasion de remplacements d'enseignants effectuant un stage d'équipe. Comme ils ne peuvent pas s'impliquer de façon durable dans les actions prévues dans les projets d'école ou celles décidées en conseils de cycle, un protocole spécifique a été élaboré avec eux de façon à les accompagner eux-aussi dans l'évaluation et l'amélioration de leurs pratiques professionnelles. Ce protocole s'appuie sur la mise en œuvre, sur une semaine, de projets pédagogiques complémentaires aux activités menées par les enseignants titulaires des classes où ils effectuent le remplacement.

3. Comment seront valorisés les enseignants qui s'investissent plus que les autres, si la note est la même pour tous ? (et comment seront accordées les promotions ?)

Des promotions à accorder ...

La position de départ a été de considérer, après lecture des rapports d'inspection, que l'immense majorité des enseignants effectuaient leur travail avec la plus grande conscience professionnelle.

De plus, d'une inspection à l'autre, on a pu constater que tous les personnels voyaient leur note augmentée. Extrêmement rares en effet étaient ceux pour qui le maintien ou la baisse de note étaient proposés. *Le contrôle donc, après des années de pratiques d'inspection aboutit au même constat : les instructions officielles, quand il s'agit de programmes, d'horaires, ou de service, sont respectées par les enseignants. En conséquence, la différence d'appréciation porte donc, non pas sur le respect plus ou moins grand des contraintes institutionnelles mais plutôt sur un moindre degré de performance dans l'adaptation des démarches pédagogiques mises en œuvre pour répondre aux besoins des élèves. Et cette différence provient plus d'un manque de savoir-faire que d'un manque de volonté. Faut-il donc, pour cette raison, discriminer les enseignants entre eux ?*

Ce n'est pas le choix qui a été fait.

Des notes à attribuer...

Après étude de l'évolution des notes sur un échantillon assez important de personnels, puisqu'il prend en considération l'ensemble des enseignants des Bouches-du Rhône et des Hautes-Alpes, *une grille départementale attribue désormais une note aux enseignants en fonction de leur ancienneté générale de services (A.G.S.). A ceux qui pourraient regretter une notation à l'ancienneté, on pourrait facilement rétorquer que la totalité des grilles actuellement utilisées comme référentiel dans les départements sont aussi des grilles à l'ancienneté puisqu'elles évoluent à la hausse en fonction des échelons et que les différences proposées pour « chaque étape » vont s'amenuisant au fur et à mesure de l'avancée dans la carrière.*

La note attribuée à chaque enseignant respecte donc les points suivants :

... dans le cadre du statut de la fonction publique.

Par étapes, correspondant à des tranches d'A.G.S. variant de 3 à 5 ans, **une note est attribuée aux enseignants par l'inspecteur d'académie.**

Cette note, comme le veut le statut de la fonction publique, est accompagnée **d'une appréciation de l'inspecteur d'académie DSDEN**, sur proposition de l'I.E.N. Cette appréciation se fonde sur un faisceau d'éléments d'appréciation ayant trait à la façon de servir du fonctionnaire.

La note, comme l'appréciation, figurent dans le dossier professionnel de l'enseignant.

Quelques cas particuliers ont été relevés et voient leur dossier complété par un rapport d'inspection traditionnel qui accompagne la note. Ce sont les professeurs des écoles exerçant pour la première année et tous les personnels devant quitter le département.

Pour cette année scolaire, considérée comme une transition entre les deux systèmes, les régulations se sont opérées de la façon suivante : par tranche d'A.G.S., tous les cas des enseignants ont été étudiés.

- *ceux qui ont une note égale ou supérieure à celle correspondant à leur A.G.S. gardent leur note.*

- *ceux qui ont une note inférieure d'un point à celle correspondant à leur A.G.S. se voient attribuer la note prévue par la grille départementale.*

- *ceux qui ont une note inférieure de plus d'un point à celle prévue pour leur A.G.S. voient leurs cas étudiés par les IEN de circonscription. Si rien dans les rapports d'inspection ne semble justifier un tel écart, leur note est ramenée au niveau de la grille départementale (environ 73 cas sur 750 enseignants).*

Si un doute subsiste, l'enseignant recevra, dans le cadre d'une inspection traditionnelle, la visite de deux inspecteurs de circonscription (environ 17 cas). Si, à l'issue de celle-ci, ni le comportement professionnel de l'enseignant, ni sa volonté d'améliorer sa pratique ne semblent mis en cause, sa note pédagogique sera également réajustée au niveau de celle prévue au plan départemental. Dans le cas contraire, et dans le respect de la procédure d'accompagnement mise en œuvre, des aides lui seront d'abord proposées pour rectifier son attitude professionnelle. Si l'enseignant oppose à cette démarche un refus catégorique, sa note sera maintenue.

Qu'en est-il des promotions ?

Le système actuellement mis en œuvre pour attribuer des promotions exige de hiérarchiser les « promouvables ». Pour l'instant, les écarts de notes qui subsistent devraient permettre de répondre encore pendant quelques années à cette exigence. *Ensuite, si le système des promotions n'intégrait pas notre démarche, la question pourrait effectivement se poser de trouver d'autres types de discriminants que les seuls écarts entre des notes pédagogiques.*

Pour tenter d'anticiper cette réflexion, une seconde grille départementale avait été proposée aux organisations syndicales. *Elle aurait permis, à ancienneté générale de services égale, de différencier les personnels sur des critères connus, précis, non dépendants de la subjectivité d'un quelconque évaluateur : participation à un groupe de recherche départemental ou académique, publications, rôle de personne-ressource locale pour la formation continue des personnels...*

Cette proposition a été refusée par les représentants des personnels. Peut-être était-il encore trop tôt pour y réfléchir ?

... et des enseignants à valoriser.

Il convient parallèlement de distinguer promotion et valorisation. Il existe plusieurs façons de valoriser l'investissement professionnel des enseignants. Outre la réussite scolaire des élèves qui est la première d'entre elles, cette valorisation ne passe pas nécessairement par la seule augmentation de la note. Pour beaucoup, c'est plus une reconnaissance « en actes » qui importe. Elle peut prendre la forme d'une implication dans l'équipe de circonscription ou d'une participation à des groupes de réflexion mis en place au niveau du réseau d'écoles (R.R.E.) ou du département. Elle devrait aussi passer par un accompagnement plus personnalisé dans l'évolution de la carrière tel que la préparation aux examens ou aux concours professionnels permettant ainsi un accès plus importants aux fonctions de maîtres formateurs et de conseillers pédagogiques.

4. Qu'en est-il de la place et du rôle de l'inspecteur comme personnel d'encadrement ?

La réflexion sur les missions des personnels d'encadrement, dans un système éducatif vivant et en évolution, est plus que jamais d'actualité. *A l'heure où l'on s'interroge sur l'évolution du métier d'enseignant, il serait pour le moins surprenant que cette réflexion ne se limite qu'à une seule catégorie de personnels au sein de l'Education nationale.*

Pour l'instant le rôle et les missions des I.E.N. sont toujours régis par le décret de 1990 et nous avons démontré que le dispositif d'accompagnement des équipes d'école ne les remet nullement en cause.

Des missions à adapter pour les besoins du système...

Ce qui pourrait cependant apparaître comme une modification de la fonction relève plutôt de la recherche d'une plus grande adaptation de ces missions aux besoins des enseignants afin de les aider à mettre en œuvre avec plus de facilité et d'efficacité la politique éducative nationale.

Dans le cadre de l'expérimentation à l'échelle du département, ce souci d'adaptation se traduit néanmoins par des différences non négligeables dans la façon d'exercer la fonction :

... en engageant une véritable réflexion sur le travail en équipe...

- plutôt que de contrôler, valoriser ou sanctionner les compétences professionnelles d'un individu, **il s'agit désormais d'engager une véritable réflexion sur les conditions de mise en place d'un réel travail d'équipe.** *Beaucoup d'enseignants s'interrogent avec sérieux sur la concrétisation d'une telle idée, tant elle semble soumise à l'influence négative de nombreux facteurs pour le moins bien réels : instabilité des équipes, faible méthodologie du travail de groupes, temps de concertation insuffisant...*

... en favorisant les échanges entre enseignants...

- plutôt que d'intervenir de façon distincte et isolée auprès des enseignants, **l'équipe de circonscription s'impose les mêmes exigences.** C'est désormais une équipe qui va à la rencontre d'une autre ! *Et si les rôles de chacun restent clairement définis, ils apparaissent désormais comme beaucoup plus complémentaires.* Les lignes de force de la politique éducative sont d'évidence perçues avec plus de netteté et facilitent ainsi l'investissement professionnel de chacun. Parler d'une même voix n'exclut pas pour autant le débat d'idées.

- Plutôt que de maintenir une procédure qui se préoccupe encore trop du seul individu dans sa classe, l'équipe de circonscription et les I.E.N. en particulier ont le souci de **mettre les enseignants en relation pour faciliter les échanges sur les pratiques et l'élaboration de projets pédagogiques communs.**

La mise en place des **réseaux ruraux d'éducation** dans le département participe de cette volonté de rompre l'isolement des maîtres et des élèves. *L'invitation faite aux enseignants pour s'associer aux formateurs lors des visites effectuées dans les classes de leurs collègues de travail poursuit le même objectif.*

... et en s'appuyant davantage sur leurs propres compétences.

- Plutôt que de continuer à rechercher seule des solutions aux difficultés rencontrées par les enseignants, **l'équipe de circonscription devra davantage s'appliquer à repérer les réussites qui existent sur le terrain.** *Il est urgent de reconnaître une expertise aux professionnels.* Leurs compétences doivent être recensées, validées et mises à la disposition de tous les enseignants dans le cadre de la formation continue.

Des engagements contractualisés par écrit.

5. Quels sont les écrits qui vont témoigner de ce travail d'accompagnement ? Quel statut va-t-on leur accorder ? Où pourra-t-on les trouver ?

Deux écrits, au statut différent, peuvent rendre compte du travail engagé entre l'équipe d'école et l'équipe de circonscription.

Le premier est obligatoire. *Il tient lieu de contrat entre les deux équipes.* Il précise les constats, les actions à mettre en œuvre, sous forme de projets ou de formations. Chaque enseignant en reçoit une copie qui figure également dans son dossier professionnel, à titre de témoignage de sa participation au sein d'une équipe.

Le second est facultatif et confidentiel. *Il n'est établi qu'à la demande de l'enseignant* et il ne reprend que les points évoqués lors de l'entretien qu'il a demandé aux formateurs qui sont venus travailler avec lui dans sa classe.

6. Comment concilier l'accompagnement des équipes, dans la durée, avec l'ensemble des missions qui incombent déjà à l'équipe de circonscription, et notamment aux conseillers pédagogiques ?

La nécessité d'un accompagnement régulier, contractualisé, entre l'équipe de circonscription et les enseignants d'une école, interroge en effet le fonctionnement actuel du système éducatif, notamment dans le domaine de la formation continue. Si tout le monde s'accorde à dire que les conseillers pédagogiques doivent être davantage « sur le terrain » aux côtés des enseignants, s'il est rappelé que les stages proposés doivent répondre avec plus de pertinence aux attentes des enseignants, il faut bien reconnaître un certain immobilisme dans la façon de répondre à ces exigences.

**Une réflexion
nécessaire sur
l'organisation et
la mise en œuvre
de la formation
continue.**

Ne conviendrait-il pas de repenser l'utilisation des moyens existants ?

- **Les nouveaux logiciels de gestion** (GAIA, INPEC etc...) *ne pourraient-ils pas alléger les tâches dites administratives confiées aux conseillers pédagogiques ?* (sous réserve d'une formation sérieuse et d'un équipement adapté)

- **Les animations pédagogiques** ne pourraient-elles pas se transformer en groupes de réflexion (recherche-action) inter-catégoriels *pour mieux prendre en compte, par exemple, tous les aspects liés à la didactique des disciplines : démarche scientifique, enseignement des langues vivantes, maîtrise des langages à l'école... ?*

- **Les brigades de formation continue** ne pourraient-elles pas davantage être mises à la disposition des circonscriptions *pour faciliter les visites de classes, le remplacement de maîtres-ressources repérés sur le terrain ?* Ces derniers pourraient ainsi, à moindre frais, intervenir en renfort de l'équipe de circonscription, auprès des enseignants, dans un secteur de proximité.

- **Les plans de formation** ne devraient-ils pas davantage prévoir de semaines libres, de façon à pouvoir *répondre avec efficacité et rapidité aux besoins recensés ?*

7. Le repérage des besoins et leur prise en compte ne risquent-ils pas de conduire à un éparpillement des priorités et à un manque de lisibilité de la politique éducative nationale ?

Une vigilance dans le repérage des besoins.

En privilégiant le travail d'équipe, **le dispositif d'accompagnement oriente la réflexion pédagogique** sur des préoccupations communes à tous les enseignants : aides aux élèves en difficulté; prise en compte de la diversité des élèves; gestion de classes à cours multiples... Ce sont pour la plupart des *problématiques transversales, plus pédagogiques que réellement didactiques, qu'il est impossible de ne pas retenir.*

Les autres difficultés, *plus rarement énoncées par les enseignants,* trouvent fréquemment leur origine dans la **mise en œuvre des directives ministérielles** : enseignement des langues, plan « art et culture » à l'école...

Il n'y a donc pas de risque réel d'éparpillement des priorités puisque *ces deux aspects des attentes recensées sont des composantes à part entière de la politique éducative nationale.*

8. Quel est le contrôle local du dispositif « d'accompagnement des équipes » mis en place ?

Un dispositif piloté, évalué, régulé...

Le dispositif d'accompagnement des équipes est bien entendu **sous la responsabilité de l'inspecteur d'académie**, directeur des services départementaux de l'éducation nationale, dans le département.

Le dispositif est ensuite pris en charge de façon différenciée suivant les prérogatives accordées à différentes instances qui existent déjà :

... avec l'implication de tous les acteurs concernés.

- **le conseil d'I.E.N.** *évalue et régule la mise en œuvre du dispositif* en fonction des directives données par l'inspecteur d'académie et en les adaptant aux circonstances locales de chaque secteur du département.

- **Le collège de formateurs**, qui regroupe autour de l'IEN adjoint au DSDEN tous les IEN et les formateurs du département, *favorise périodiquement échanges et réflexion* autour de la mise en œuvre concrète du dispositif.

- **La C.A.P.D.** se transforme à chacune de ses séances en instance paritaire de régulation : elle s'informe sur l'avancement du travail réalisé sur le terrain et sur la perception qu'en ont les enseignants. Elle *émet enfin des avis* qui permettent à l'inspecteur d'académie de piloter le dispositif.