

# Encore une réunion ?

On n'y croit plus (ou pas assez)  
ou encore, oui, mais comment alors ?



Une publication de l'Association la Grande Transformation  
2021

## Table des matières

Après tout, est-ce vraiment utile ? Nécessaire ? Obligé ? .....	3
■ Des pratiques efficaces quand elles sont partagées.....	4
■ Derrière le « collectif » se cache le développement professionnel et continu .....	4
■ Le collectif emporte une vision systémique .....	5
Partir de loin. Ce n'est pas une histoire de croyance .....	6
■ Quiz : votre établissement et vous.....	6
■ Quel est le bon déclencheur pour créer du collectif ? Ça commence bien par quelque chose.....	7
« Pour commencer, il faut commencer », Jankelevitch.....	9
■ 10 manières (au moins) de commencer une réunion.....	9
■ Et le numérique, c'est du collectif ?.....	11
Se retrouver sur ce que nous partageons : nos élèves, mais le savons-nous ? .....	12
■ Consultez vos élèves .....	12
■ Inviter quelqu'un à sa table, c'est vertueux.....	13
Des enjeux pour de vrai : l'organisation du travail et la différenciation pédagogique au sein de l'école ou du collège .....	14
■ Organiser la modulation des parcours de formation des élèves au collège.....	14
■ Check-list pour son équipe.....	16
■ Ce qui marche dans la rencontre et le croisement des disciplines.....	18
Pour un nouveau partage des rôles et des responsabilités.....	21
■ Partager des rôles et des responsabilités .....	21
■ Réguler son action collective et améliorer son dispositif .....	23
D'autres réunions sont possibles !.....	24
■ 22 alternatives créatives à nos réunions .....	24
■ Devenez « laboratoire » de votre école, entre auto-évaluation et prospective .....	27

Ce petit livret ou kit est très orienté sur les outils et une certaine ingénierie pour adultes consentants afin de faciliter la mise au travail dans un groupe, qui plus est, enseignant ; c'est ajouter une contrainte à la difficulté, car le métier tient d'une représentation coutumière d'isolats en exercice, contrebalancée par l'expression récurrente des personnels eux-mêmes d'un sentiment de solitude et de non reconnaissance de la valeur professionnelle, entendue à tous les niveaux de notre organisation.

C'est à la fois un paradoxe étonnant, un sourd dilemme et un pari à relever : un paradoxe parce que nous sommes près d'un million en France à partager l'exercice professionnel que celui d'enseigner à des élèves, et d'être en situation à l'école ou en établissement, c'est-à-dire dans un lieu qui organise les apprentissages de manière collective et groupée (c'est la définition de l'Ecole), et que beaucoup ressentent un sentiment de solitude qui transpire dans les expressions libres ou à peine cachées sur les réseaux par exemple ; un dilemme parce chaque enseignant est farouchement défenseur de sa propre liberté, de ses outils et de son organisation du travail malgré tout ; d'une certaine manière, c'est une situation dont il ou elle peut se plaindre, mais dans la routine du temps, convient tout aussi bien ; un pari enfin, parce qu'il est possible que dans des cas (rares ?), une bonne réunion ait eu des effets positifs en matière de prise de décision, de résolution de problèmes, de lancement de projet, de valorisation des travaux. Pour peu qu'elle ait été bien organisée ! C'est notre sujet du jour.

### Après tout, est-ce vraiment utile ? Nécessaire ? Obligé ?

Mieux qu'une prescription ou autre référentiel qui souligne l'intérêt du co- (sans l'imposer pour autant), rapprochons-nous du récit aventureux de Carine et examinons alors le rôle, la place du « collectif » et les outils éventuels pour atteindre son plan : comment redonner un élan aux élèves entrant au lycée professionnel ? la pédagogie « CARE » pour la Coopération, l'Autonomie, la Responsabilité et l'Efficiace des élèves. Emmenées par Carine Perrin, enseignante en Lettres Histoire au lycée professionnel La Mache de Lyon (69)<sup>1</sup> : je décompose son récit en 10 étapes ici numérotées :

- 1- « une interrogation toujours présente sur notre école et
- 2- un voyage en Finlande à la Toussaint 2012, en équipe, pour observer différents établissements.
- 3- Là ça a été comme une évidence : il fallait se nourrir de ce système, sans vouloir le copier, pour répondre aux problématiques qui sont les nôtres. Le profil de la classe expérimentale s'est dessiné au retour, dans l'avion !
- 4- Ensuite des collègues intéressés et moteurs nous ont très vite rejoints dans l'aventure.
- 5- Nous nous formons collectivement, par les formations que nous choisissons scrupuleusement de suivre,
- 6- par les multiples échanges entre nous,
- 7- par les temps de réunion,
- 8- par la veille pédagogique que nous essayons d'assurer.
- 9- Et pour les autres équipes qui se forment à la pédagogie Care, nous travaillons une journée avec elle, en essayant de faire vivre réellement ce que nous proposons aux élèves.
- 10- Ensuite chacun doit s'approprier le projet, en fonction de ce qu'il est et de son public. Même s'il y a des éléments incontournables, le projet doit pouvoir s'adapter. »

Qu'y voyez-vous ?

---

<sup>1</sup> d'après l'extrait de <http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2017/01/13012017Article636198884071348083.aspx>

## ■ Des pratiques efficaces quand elles sont partagées

Le développement des réseaux de recherche universitaires (programmes de recherche européens, internationaux), mais aussi ceux plus informels de l'Internet pédagogique, rend infiniment plus fluides et plus accessibles les résultats des acquis. Les chercheurs préfèrent des problématiques exprimées en termes empruntés à la sociologie de l'éducation ou encore aux politiques d'éducation : par exemple, *learning, assessment for learning, accountability, professional development, shared leadership et effective pedagogy* (sic)<sup>2</sup>. L'abus de termes anglo-saxons pourrait en effrayer certains mais leur usage semble parfois nécessaire pour identifier que nous partageons les mêmes évolutions scolaires que bien d'autres, proches ou lointains; les questions sont identiques, les organisations peuvent différer, les choix restent à construire avec tous les acteurs, localement et nationalement. Le message est d'ailleurs d'un fol espoir : les pratiques enseignantes ont des effets sur les réussites des élèves<sup>3</sup>.

John Hattie<sup>4</sup> à l'issue d'une méta analyse de 800 monographies a pu identifier les pratiques et dispositifs pédagogiques ayant le plus d'effets sur l'apprentissage des élèves ; en une courte synthèse. « L'effet enseignant », à savoir la part de responsabilité propre à l'enseignant dans la variance des résultats de ses élèves au sein d'une classe, ne dépend pas seulement des caractéristiques personnelles des professeurs : l'âge, le sexe, l'origine sociale, le statut ou l'avancement dans la carrière ne permettent pas d'expliquer les différences d'efficacité. Découvrez le classement proposé par Hattie : **Les effets de l'organisation scolaire sur la réussite des élèves**

Les effets majeurs sur la réussite des élèves	Les effets négatifs ou plutôt limités sur la réussite des élèves
<input type="checkbox"/> Comportement de la classe <input type="checkbox"/> Influence des pairs <input type="checkbox"/> Le management de l'établissement <input type="checkbox"/> Le travail des élèves en petits groupes <input type="checkbox"/> L'effet-établissement <input type="checkbox"/> L'enrichissement des contenus scolaires <input type="checkbox"/> Le chef d'établissement et le leadership <input type="checkbox"/> La diminution de l'indiscipline <input type="checkbox"/> La mixité sociale et ethnique <input type="checkbox"/> L'existence d'un tronc commun	<input type="checkbox"/> Mobilité des élèves <input type="checkbox"/> Le redoublement <input type="checkbox"/> Les vacances d'été <input type="checkbox"/> L'école ouverte <input type="checkbox"/> Classe multi-âges ou multi-niveaux <input type="checkbox"/> Les groupes de niveau <input type="checkbox"/> La pédagogie frontale <input type="checkbox"/> Les écoles à charte <input type="checkbox"/> La taille de la classe <input type="checkbox"/> Les finances

Cochez les cases qui se rapportent à un collectif.

Toutes ces pratiques sont plus efficaces quand elles sont corrélées entre elles au niveau d'une classe, voire (et surtout), au niveau de l'organisation d'une école ou d'un établissement. « Le tout est plus important que la somme des parties », disait Aristote.

## ■ Derrière le « collectif » se cache le développement professionnel et continu

À l'heure où la formation « académique » des enseignants à l'université s'aligne au niveau master 2 et où les dispositifs de formation continue se réduisent ou ne satisfont plus, il convient de changer de

<sup>2</sup> Voir par exemple quelques revues de littérature en France consacrées à ces approches, INRP,VST, *Dossier d'actualité n° 39*, novembre 2008, « L'évaluation au coeur des apprentissages », et *Dossier d'actualité n° 65*, septembre 2011, « Veille et Analyses : les effets des pratiques pédagogiques sur les apprentissages », et aussi Centre d'analyse stratégique (note d'analyse 232, juillet 2011) : Que disent les recherches sur l'« effet enseignant »?

<sup>3</sup> À corrélérer avec les apports de Jean-Marc Monteil, CNRS, au colloque DPATE, « Contexte et performances scolaires », Poitiers, janvier 2001.

<sup>4</sup> *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*, Routledge. 2009 et le site <http://visible-learning.org/2013/01/visible-learning-for-teachers-book-review/>

paradigme pour envisager ce que d'autres systèmes ont identifié comme «développement professionnel », acté dans le référentiel des métiers de l'éducation depuis 2013 en France. Ces dispositifs ont cherché à répondre à une question aussi lourde que celle de déterminer « comment les enseignants apprennent ? » et « à quelles conditions ils modifient leurs pratiques ? ».

Tous partent d'une enquête sur les pratiques<sup>5</sup> en s'attachant à reconnaître la part d'expertise de chacun, et partagée au niveau d'un établissement. Les chercheurs insistent sur la déprivatisation des pratiques (on va chez l'un, chez l'autre); on s'attache solidairement à analyser ce qui marche et ce qui résiste; l'équipe est accompagnée par un « ami critique », sans équivalent à une inspection individuelle. Cette régulation patiente et organisée autorise le groupe à expérimenter telle ou telle pratique ou outil ou dispositif ; la consultation des élèves sur les effets est requise. Des ressources peuvent être sollicitées à l'extérieur. Cette combinaison réalisée à l'échelon local produit par coalescence une amélioration des résultats.

Écoles et établissements scolaires sont progressivement et de manière disparate passés d'une logique tayloriste, puis programmatique, à une logique plus dynamique et régulée, orientée vers la recherche d'une plus grande efficacité. En mettant en place des dispositifs de régulation et d'analyse de son propre fonctionnement, en se souciant des apprentissages formels et informels de tous ses personnels, une organisation pouvait faire la différence à contexte égal par ailleurs. Ce mouvement touche l'École, marquée encore par la démarche de projet des années 1980, linéaire, dans une formalisation empreinte parfois de rigidité. Le changement se réalise de manière plus systémique et plus durable; les enseignants débutants s'engagent dans une prise de métier plus intégrée et solidaire, au sein d'équipes plus renforcées.

Vous aurez sans doute le sentiment de ne pas (du tout) reconnaître la situation à laquelle vous êtes confronté(e). La question du point de vue est essentielle. En géographie, c'est ce qui peut faire la différence entre un paysage et un espace. Il sera donc important pour vous de parcourir cet espace pour mesurer si oui ou non votre situation est spécifique et si différente de celle qui est (souvent) juste à côté de vous.

### ■ Le collectif emporte une vision systémique

Saisir le changement dans un établissement induit une certaine complexité de la pensée et de l'action, irréductible à certains truismes en vogue portant sur le projet, le programme et les techniques données pour efficaces. Les résistances ou les inerties sont d'une grande banalité et l'accord de tous sera moins important que l'instauration de rapports plus professionnels, faits de confiance et de confrontation mêlée, sans doute plus constructifs que l'idéal fusionnel.

A l'épreuve des faits, comme dans les études documentées par la recherche, nous pouvons constater l'alignement de quatre caractéristiques faisant système :

- Les équipes font le pari de **l'éducabilité pour tous** « Tout le monde est d'accord avec le fait que jusqu'à ce que chaque élève ait réussi son examen final, on ne se repose pas ». Concrètement, cette position veut dire que les établissements font attention aux résultats de tous et s'équipent de **moyens ou supports d'évaluation** pour soutenir les apprentissages, plus que pour les sanctionner.
- une **différenciation des approches**. Dans un collège du Poitou tous les enseignants ont suivi une formation à la pédagogie différenciée et forment des groupes de compétences. Pour une école élémentaire de Paris, ce qui compte, c'est « la différenciation, pas la remédiation » ;

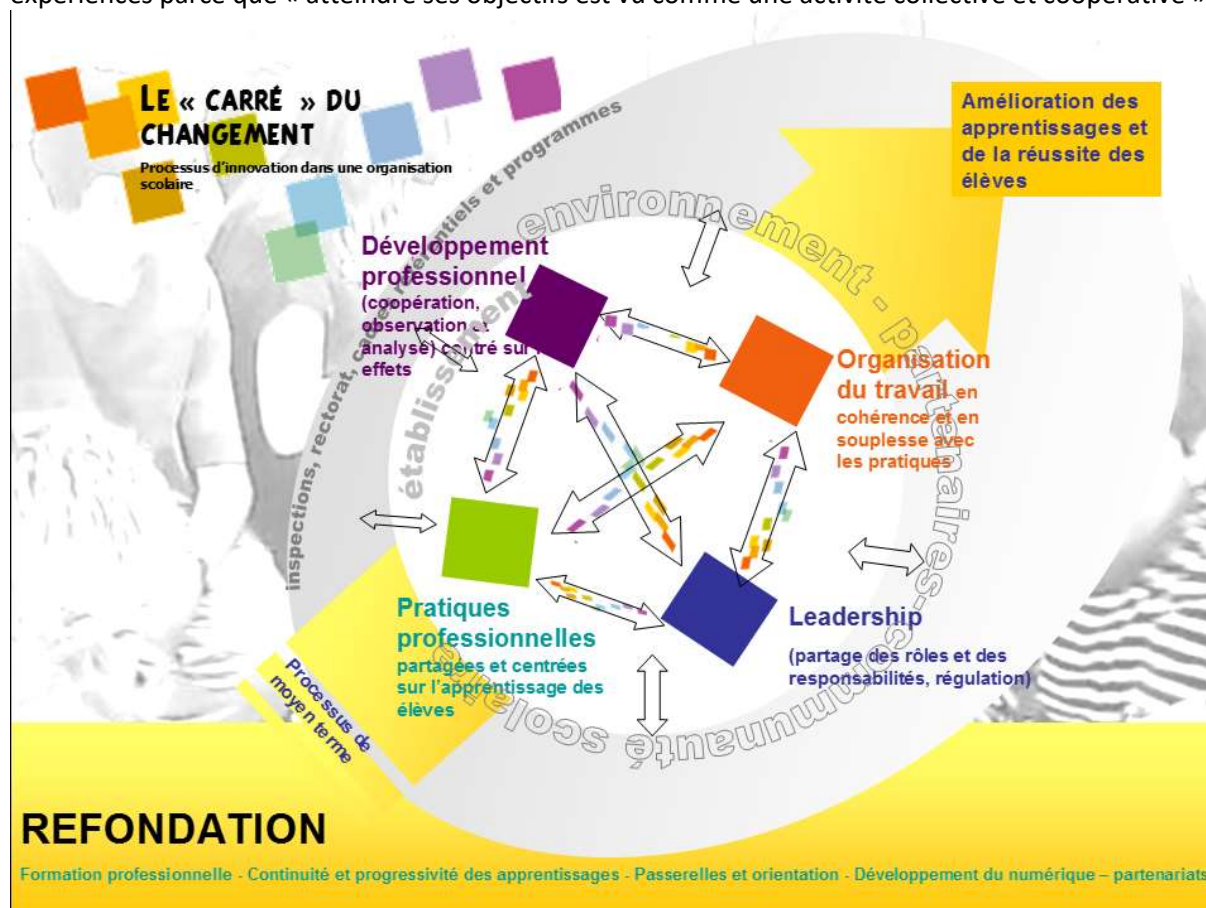
---

<sup>5</sup> Voir les travaux d'Helen Timperley, univ. Auckland, Nouvelle Zélande, par exemple à partir de <http://ep.inrp.fr/EP/colloques/seminaire-obligation-de-resultats/programme> et la présentation animée de Romuald Normand, aux Journées nationales de l'innovation <http://prezi.com/px6gnj1ox6g2/le-developpement-professionnel/> et <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/conferences-en-ligne/detail-d-une-conference/?idRessource=1174&cHash=403b2c9335&p=5>



– ne pas hésiter à **bouleverser l’organisation**. Dans un lycée de Vendée, l’emploi du temps suit une organisation par sujet d’étude. Dans une école à Toulon, on a bloqué la matinée pour la lecture et l’écriture. Mais cela intéresse également la répartition des enseignants. Dans une école du Centre, le principe de base est que « tous les niveaux d’élèves doivent avoir accès aux enseignants les plus expérimentés ».

– **l’importance de la communication entre enseignants**. « On va dans la classe d’un collègue très régulièrement ». Les directions impulsent des groupes d’observation et d’analyse où on partage les expériences parce que « atteindre ses objectifs est vu comme une activité collective et coopérative ».



## Partir de loin. Ce n’est pas une histoire de croyance

Les invocations à d’autres mondes sont des moyens dilatoires pour s’empêcher collectivement de penser sa propre réalité ; Intéresser les enseignants à l’analyse de leur situation est le début du début. Parlons-en en transformant les propos en sujets de débat contradictoire et professionnel. Par exemple ici.

### ■ **Quizz : votre établissement et vous**

**Cochez les cases qui vous semblent correspondre à la situation de votre établissement, telle que vous la percevez ? <sup>6</sup>**

- Une croyance communément partagée que le changement, c’est pour les autres,

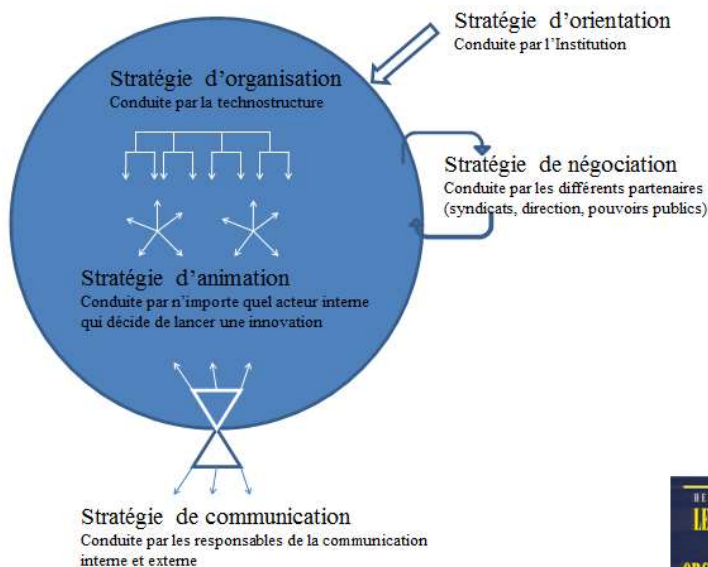
<sup>6</sup> Les caractéristiques d’une unité éducative avec de mauvais résultats scolaires , d’après David Reynolds, « The Study and Remediation of Ineffective Schools: Some Further Reflections” in Stoll L., Myers K., No Quick Fixes. *Perspectives on Schools in Difficulty*, 1998, London, Routledge

- La croyance parmi les équipes pédagogiques que les vieilles méthodes fonctionnent encore,
- Le refus à titre individuel de s'extraire de la culture de groupe existante,
- Le refus de nombreux enseignants d'essayer des choses nouvelles parce qu'ils ont peur de l'échec,
- La recherche de boucs émissaires en dehors de l'établissement ou de l'école pour expliquer les mauvais résultats,
- L'absence de compréhension parmi la majorité des enseignants des possibilités de solutions alternatives,
- La croyance parmi les équipes pédagogiques qu'une aide extérieure n'est pas utile pour gérer l'établissement autrement,
- la présence de nombreux conflits de personnes, de féodalités et de cliques parmi les équipes pédagogiques et de dysfonctionnements dans les relations sociales,
- le manque de volonté ou l'incapacité des enseignants à considérer que les mauvais résultats proviennent d'un mauvais fonctionnement de l'unité éducative.

Qu'en pensez-vous ?

■ **Quel est le bon déclencheur pour créer du collectif ? Ça commence bien par quelque chose.**

Par la sociologie des organisations<sup>7</sup>, on peut identifier plusieurs stratégies à l'origine du changement (voir schéma ci-dessous) : les causalités externes sont sans doute déterminantes, mais tout autant que les changements internes dans l'organisation, dans les relations, dans les routines du travail.



Nous sommes autant acteurs du changement qu'agents ; il nous traverse autant qu'il nous porte ; c'est pourquoi il est intéressant d'en décrypter les signes à bas bruit de sorte à ne pas être surpris et accompagner le mouvement.

Nous avons réalisé avec Frédéric Teillard une *carte de l'enseignant moderne*<sup>8</sup>, en détournant métaphoriquement la *Carte du Tendre* en une affiche<sup>9</sup> (voir ci-dessous) qui a remporté un franc

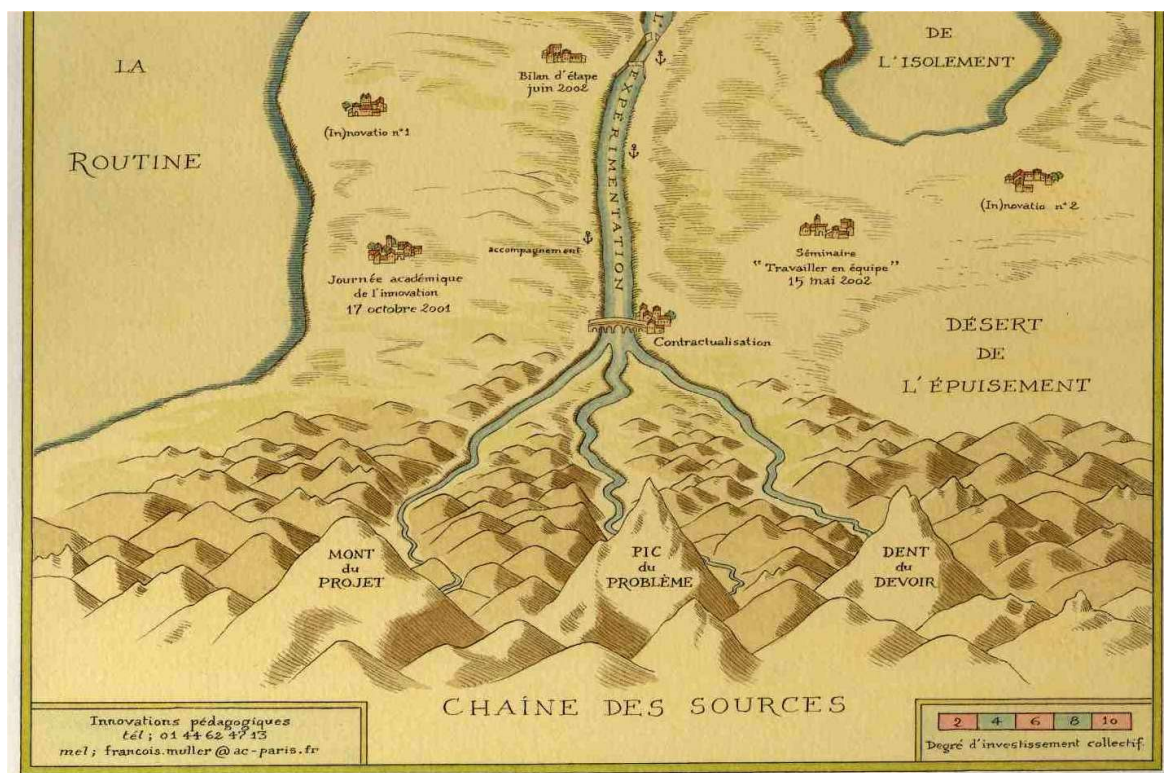
<sup>7</sup> [http://herverserieyx.nexenservices.com/article.php?id\\_article=28](http://herverserieyx.nexenservices.com/article.php?id_article=28)

<sup>8</sup> Visible sur <http://lewebpedagogique.com/diversifier/2007/12/24/intermede-la-carte-du-tendre-de-lenseignant-moderne/>

<sup>9</sup> Visible sur <http://lewebpedagogique.com/diversifier/2007/12/24/intermede-la-carte-du-tendre-de-lenseignant-moderne/>

succès : le *fleuve de l'expérimentation*, débouchant sur la *mer de la professionnalisation* prenait ses eaux à trois sources identifiées par analyse empirique de centaines d'initiatives pédagogiques :

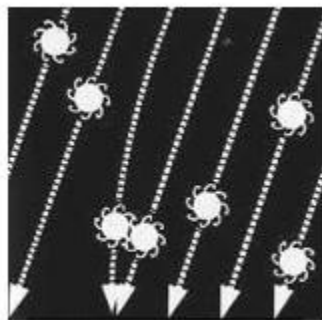
- le *Pic du problème*, dans une proportion d'environ 70 % : le principal déclencheur demeure une vraie difficulté rencontrée, non résolue immédiatement, qui requestionne le système lui-même et les professionnalités. Cela fonctionne d'autant plus que la difficulté est regardée comme un problème à résoudre, et non plus comme marginale ou entropique, propre au système lui-même. Par exemple, 30% de redoublement en fin de seconde, ou encore 30 élèves, éjectés de cours, à toutes les heures de la journée, qui parcourent les couloirs du collège. Jusqu'à quand cet état de fait est-il tenable, sans que rien ne change ?
- la *Dent du devoir*, pour 20 % des actions ; c'est presque furtivement, à l'occasion d'une réforme ou d'un aménagement de programme (par exemple, le CECRL en langues, pour créer des groupes de compétence, alternatifs aux groupes-classes) que des enseignements ensemble initient, avec leur chef d'établissement des changements plus importants ; on pourrait presque dire qu'ils « surfent » sur la vague de la réforme, alors que d'autres se contenteront de faire quelques aménagements pour que rien fondamentalement ne change.
- le *Mont du projet*, pour 10 % restants : il se trouve quelques situations plutôt rares où des personnels, parfois de personnalités soient mus par une « vision », un projet porteur de transformation ambitieuse, suffisamment entraînant pour emporter des équipes. La dynamique est réelle, et devient aventure humaine pour ceux qui en témoignent.



L'établissement agit comme un éco-système organique et sensible alors que son organisation tient au taylorisme des vieilles années. Pourtant, les équipes qui « bougent » ont commencé petitement en introduisant une petite dérivation, que Lucrèce appelait « *clinanem* » (1).



[1] Clinamen, infime changement dans un monde si parfait, si ordonné et si prévisible qu'il reste stérile. De la légère déviation d'une trajectoire trop rectiligne vinrent rencontres, créations, grouillement de la vie et des idées et tous les possibles.



Des petits éléments, parfois technologiques certes, sociaux souvent, ont eu plus d'impacts sur des civilisations que des conceptualisations radicales. La germination intelligente d'un certain nombre d'outils, de manières de faire permet qu'ils se propagent sans provoquer des réactions de résistance. Comme dans notre Institution de l'Education nationale où toute réforme annoncée provoque des blocages récurrents.

« Pour commencer, il faut commencer », Jankelevitch

La conduite de projet, la responsabilité d'une équipe pédagogique en tant que professeur principal, l'animation d'un réseau ou d'un groupe de développement professionnel requiert de votre part une acuité dans la gestion de réunion, afin d'éviter l'effet « réunionite », c'est-à-dire la multiplication de séance collective dont personne n'attend rien, par défaut d'objectif, de vision ou de techniques. A cette fin, identifiez ce que vous faites déjà, et ce que vous pourrez faire la prochaine fois que l'occasion se présente, immanquablement: osez un petit « *clinamen* » pour ouvrir une réunion<sup>10</sup> ou une séance avec votre équipe ; un petit défi sans grand risque pour des effets en retour :

## ■ 10 manières (au moins) de commencer une réunion

### Organiser les relations et les rôles

- Qui est volontaire pour rédiger le compte-rendu ?
- Solliciter un secrétaire de séance ;
- Désigner le secrétaire et celui fait le café ;
- Envisager dès le début les travaux de l'après-réunion, en répartissant des rôles (les ressources, les réussites, les questions, réacteur subjectif)<sup>11</sup> ;
- Cartographier le groupe (sociogramme d'une équipe, d'un groupe, d'un réseau) ;

### Intrusion d'un élément étrange dans un système organisé

- Un document inconnu est remis aux membres de la réunion, au début ;
- On présente un observateur extérieur ;
- Commencer par des images (photolangage) ;

### Instaurer un décalage (clinamen)

- On chante tous une petite chanson ;
- Présenter un nouveau membre de l'équipe ;
- tirer une carte d'un jeu du « Changement » en ligne<sup>12</sup> ;

<sup>10</sup> Quelques liens pour ces ressources : photolangage, <http://francois.muller.free.fr/diversifier/le8.htm> , Q-sort, <http://francois.muller.free.fr/diversifier/q-sort.htm> , 12 techniques, [http://francois.muller.free.fr/diversifier/12\\_techniques.htm](http://francois.muller.free.fr/diversifier/12_techniques.htm) , sociogramme, <http://francois.muller.free.fr/manuel/Gererlesrelations/pratiques.htm> , blog de Philippe Watrelot, <http://philippe-watrelot.blogspot.fr/>

<sup>11</sup> [http://francois.muller.free.fr/diversifier/pour\\_une\\_mise\\_en\\_rles.htm](http://francois.muller.free.fr/diversifier/pour_une_mise_en_rles.htm)

<sup>12</sup> <https://www.francoismuller.net/le-jeu-du-changement> Le Jeu est composée 100 cartes, composées en plusieurs domaines où le changement peut porter; ils sont en **corrélation** forte, et chacun a un **intérêt stratégique**, dans le sens qu'il conditionne le travail et influe sur les résultats du travail avec les élèves ; plusieurs domaines sont traités ici: l'organisation apprenante, la créativité, l'organisation des savoirs le développement professionnel, les conditions de travail, le sentiment de bien-être, l'approche systémique de l'efficacité scolaire

### **Créer un climat favorable d'échange ((conditions, sécurisation, réassurance, appartenance)**

- On déguste une galette ;
- Rappeler l'heure de fin de réunion ;
- Annoncer un moment de convivialité à la fin de la réunion ;
- Je vous remercie d'être tous présents, nous pouvons commencer ;
- On annonce en début de réunion de réunion qu'il y a un verre à la fin ;
- Laisser un temps d'échange informel avant de démarrer l'ordre du jour proprement dit.
- Faire expliciter les demandes (demandes, attentes, besoins) ;

### **Engranger les « petites réussites »**

- Maintenant que tout le monde est là, nous pouvons commencer cette réunion?.
- Débuter par une valorisation de pratique ;s ou une étude de cas ou de dispositif (extrait d'une fiche sur Innovathèque<sup>13</sup>) ;

### **Donner des choix**

- Expliciter les points de l'ordre du jour et notamment les points avec prise de décision ;

### **Instrumenter la réflexion**

- Un document a été remis avec pour consigne de le lire ;
- Grâce à vos retours du questionnaire transmis, nous pouvons aujourd'hui rédiger une synthèse sur... ;
- Chacun s'installe à une place pré-déterminée avec des documents ;
- Faire tourner pour émargement un document de présence à la réunion ;
- Faire le tour d'actualité pédagogique sur Internet;
- En savoir plus (bibliographie, ressources) ;
- Débuter par un Q-sort<sup>14</sup> (sur l'évaluation, sur l'interdisciplinarité, sur l'innovation, sur l'éducation, sur etc...)- voir des exemples<sup>15</sup> ;

### **Accueillir et gérer la dimension corporelle émotionnelle subjective**

- Demander le silence pour commencer la réunion ;
- Commencer par un « quoi de neuf ? » ;
- Travailler sur les représentations (12 techniques<sup>16</sup>) ;

### **Maintenir une visée formative pour les personnels en vue d'un objectif**

- Rappeler oralement l'ordre du jour de la réunion et par vidéo-projection ;
- Rappeler le point de l'ordre du jour précédent ayant demandé un relevé de décisions qui avait fait débat.

### **Dévoluer le cadre (objectifs, temps, postures, élargir la base de la décision)**

- Solliciter une personne qui distribue la parole et qui la mesure ;
- Donner la parole à la personne concernée par le 1<sup>er</sup> point du conseil ;
- On tire au sort l'animateur de la réunion ;
- Demander si tout le monde a eu le temps de préparer le point fort de la réunion ;

---

Les propositions sont issues de plusieurs études internationales et références théorisées le système éducatif et sur l'amélioration des performances<sup>12</sup>. Chacun est décliné ici en invitations ou en questions, à la façon d'un jeu de cartes; dont les règles seraient les vôtres: à l'envie, au besoin, pour vous ou pour votre équipe. Brian Eno avait conçu un pareil jeu pour sortir d'impasses en matière de création musicale: il avait intitulé ce jeu "Stratégies obliques". Ces cartes sont complétées de quelques exergues relatives à l'innovation.

<sup>13</sup> <https://innovatheque-pub.education.gouv.fr/innovatheque/accueil>

<sup>14</sup> Il s'agit d'une liste de propositions variées et disparates sur un thème donné. Le participant opte pour deux propositions auxquelles il adhère, et deux qu'il rejette.

<sup>15</sup> <http://francois.muller.free.fr/tendances/espaces/formation/qsor.htm>

<sup>16</sup> [http://francois.muller.free.fr/diversifier/12\\_techniques.htm](http://francois.muller.free.fr/diversifier/12_techniques.htm)

□ On fait un tour de table sur le point de l'ordre du jour ;

## ■ Et le numérique, c'est du collectif ?

Les recherches comme les retours d'expériences nous prémunissent contre d'éventuelles dérives technicistes ou des centrations fortes sur le produit, nouveau et vite périmé. Les politiques publiques de déploiement massif d'équipements depuis dix ans sont suffisamment documentées et restent très mesurées dans les conclusions. Le numérique peut effectivement relever le défi de la transformation s'il contribue à développer des pratiques telles que la coopération, la personnalisation, l'informalisation (voir schéma ci-dessous)

### Stratégies d'apprentissage tout au long de la vie

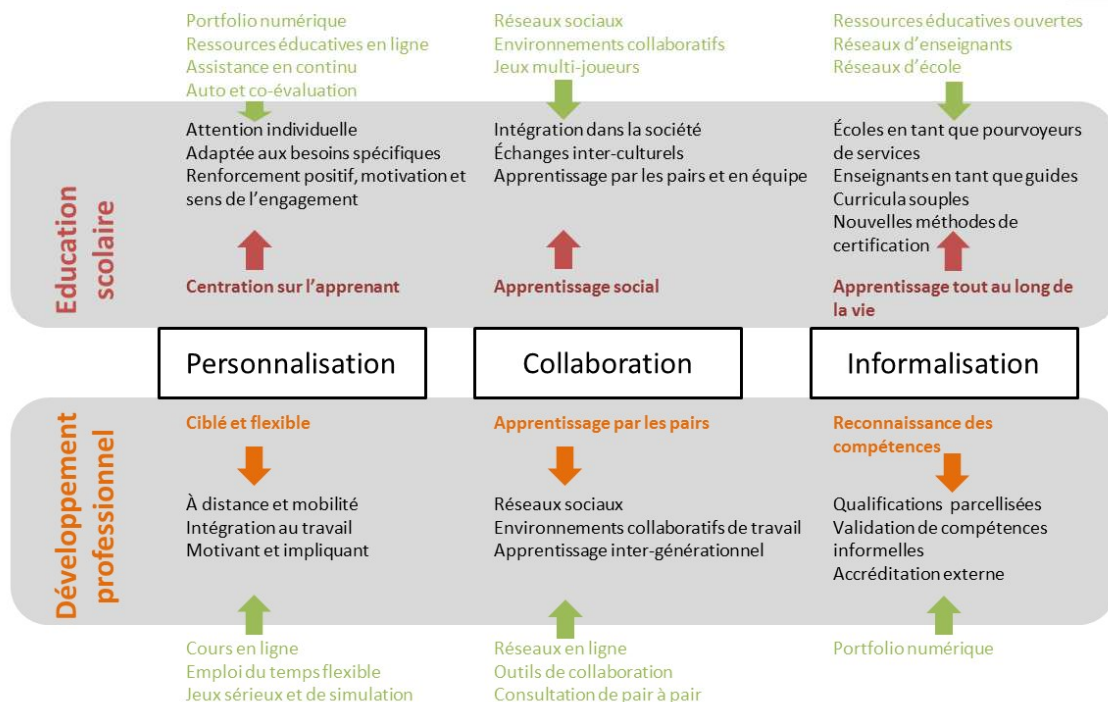


Schéma adapté de la publication *The future of learning, preparing for change*, JRC, Commission européenne, , 2011

Les travaux de John Hattie (2009), peuvent être prolongés à l'ère numérique si nous restons attentifs aux points suivants :

- cela permet de varier les stratégies pédagogiques;
- les enseignants ont été formés aux usages éducatifs et pédagogiques des technologies;
- les technologies augmentent les possibilités d'apprendre;
- l'élève augmente son sentiment de contrôle face aux apprentissages réalisés;
- l'apprentissage collaboratif ou par les pairs est accru ;

La plus récente étude d'envergure sur l'impact des technologies en éducation (*Learning in One-to-One Laptop Environments: A Meta-Analysis and Research Synthesis*), avance que lorsque chaque élève possède son propre outil informatique, lorsqu'il est lui-même formé aux usages éducatifs des technologies, et aussi lorsque son enseignant a développé les compétences nécessaires lui permettant de mieux enseigner avec les technologies, alors,... cela marche.<sup>17</sup> Deux ans de confinement perlé ou

<sup>17</sup> D'après l'article de Karsenti, <http://www.cforp.ca/blogue/les-technologies-ont-elles-un-reel-impact-sur-la-reussite-scolaire/>

en mode « continuité pédagogique » et d’asphyxie au Zoom nous ont montré que le collectif c’est d’abord avoir des choses à partager : c’est vouloir, avant de savoir et de pouvoir.

### Se retrouver sur ce que nous partageons : nos élèves, mais le savons-nous ?

Nous partageons nos élèves ; alors, parlons-en, mais comment ? La coopération se déclenche quand on a quelque chose à partager et qu’on ne peut pas faire tout seul. Aux questions « que savez-vous de vos élèves ? » et « comment le savez-vous ? », les équipes enseignantes sont souvent mises en difficulté. Ce deviendra une impasse si ce petit groupe n’échange pas d’informations ni ne partage d’analyses sur la question.

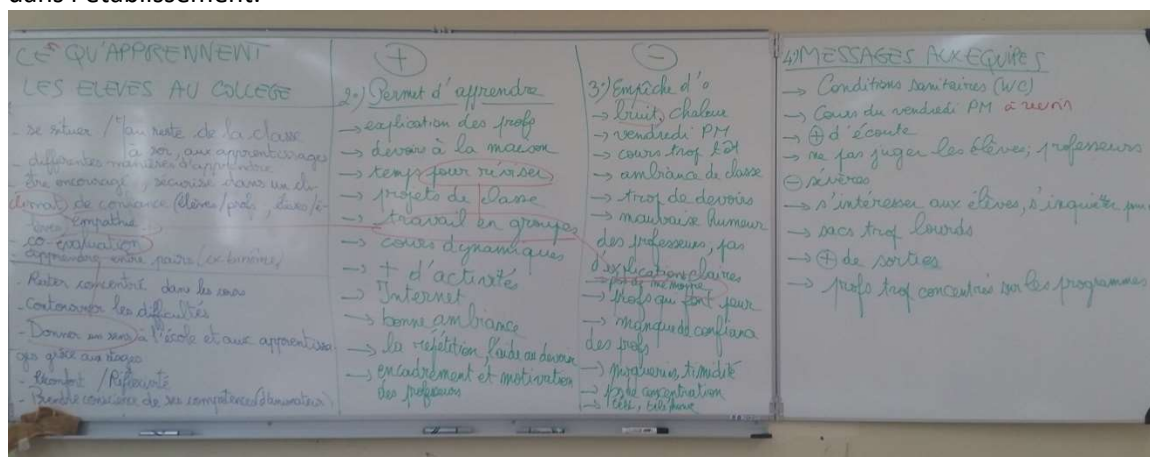
La présente procédure offre trois atouts majeurs : les résultats peuvent être communiqués et partagés dans une équipe ; la consultation engendre une attente élevée de la part des élèves ; elle instaure aussi une qualité de la relation qui pourra compter dans l’efficacité de votre activité.

## ■ Consultez vos élèves

Faire une consultation écrite aux élèves de 3<sup>ème</sup> du collège ou de Terminale en lycée sur la base de 4 questions peut être un déclencheur ; il s’agit de requérir l’expertise là où elle se niche, dans les expériences sensibles et personnelles des élèves en fin de cycle, afin d’enrichir le capital professionnel des enseignants ; à chaque question sont attendues trois réponses développées (un mot ne peut suffire). La passation est faite par le chef d’établissement ou le professeur principal ou un personnel de la vie scolaire ; après avoir pris le temps d’explicitier aux élèves qu’il s’agit d’une enquête pour de vrai et qui porte sur l’ensemble de leur vécu au collège (et pas seulement dans une discipline).

- 1- Qu’as-tu appris au collège ?
- 2- Qu’est-ce qui te permet de mieux apprendre ?
- 3- Qu’est-ce qui t’empêche d’apprendre ?
- 4- Quel est le conseil que tu donnerais à l’équipe du collège ?

Les fiches manuscrites sont conservées, et compilées à l’attention d’un groupe de travail comprenant chef d’établissement, membres de l’équipe pédagogique et « ami critique » pour une première lecture par question ; la restitution est faite devant l’équipe pédagogique ou plusieurs équipes ayant rencontré élèves et enseignants, de sorte à en tirer une analyse commune sur les clefs du changement dans l’établissement.



Au collège Grand Bourg, Marie-Galante 2015

### Des messages explicites et récurrents pour nos équipes enseignantes et de direction

Ce module a été expérimenté dans des dizaines d’établissements dans plusieurs académies et dans des contextes variés ; au-delà de spécificités locales et culturelles, les récurrences sont nombreuses ;

les élèves de 3<sup>ème</sup>, experts ès collège, identifient ce qui leur permet de mieux apprendre dans une **équation à plusieurs variables**: coopérer et travailler avec ses pairs, avoir plus de temps, bénéficier d'une relation plus proche et de qualité avec son ou ses enseignants, dans un environnement à la fois dynamique et accueillant.

Leurs acquis au collège se résument en un mot emblématique : autonomie, dans toutes ses acceptions : parler, avoir confiance en soi, respecter, s'auto-évaluer, se débrouiller, participer, exercer des rôles etc... ; les acquis disciplinaires sont présents en petits nombres (plutôt les langues et les sciences). Massivement, élèves du « socle commun », ils ne reconnaissent que ce qui les « développe » et pas toujours dans le sens utilitariste qu'on leur prête parfois. Ils accordent une importance à ce qui les fait grandir. Et ils savent le dire à leurs profs s'ils savent les attendre (les entendre).

L'habillage disciplinaire de la tâche scolaire s'efface de leur point de vue ; et parfois ils peuvent signaler qu'ils apprennent mieux en dehors de contextes scolaires formels (le cours).

Dans les collèges consultés, nous avons organisé des entretiens avec les enseignants impliqués dans les pratiques et les dispositifs (interdisciplinarités, accompagnement). De manière systémique, tous les ingrédients s'y retrouvent, parfois mal articulés les uns aux autres ; le cycle vertueux du développement professionnel apparaît dans cette « check-list », tel que le précise Helen Timperley (Université d'Auckland)

### ■ Inviter quelqu'un à sa table, c'est vertueux



Nous les avons entendues, et entendons encore, ces petites phrases du quotidien, dans la salle des profs (pas trop), en entretien, en débriefing, en écrit. Elles attestent du sentiment d'isolement éprouvé par une grande majorité, issue d'un corps de plus de 800 000 personnels ; auto-enfermement collectif ; nous l'avons identifié avec André de Peretti comme « **effet Bunuel**<sup>18</sup> », en référence à son film d'inspiration surréaliste, *l'Ange exterminateur*. Nous autoriserons-nous à pousser la porte ? Comment saurons-nous si elle est ouverte ou fermée, si nous ne l'expérimentons pas nous-mêmes ; devrions-nous nous fier à ce qui est dit ?

Une équipe qui change peu ou prou ses manières de travailler a besoin d'un accompagnement, comme dans un chantier, une équipe de construction a besoin d'un échafaudage, sous des formes variées. Il devient dès lors stratégique d'améliorer l'accompagnement des équipes, en proximité, en régularité, en professionnalité et favoriser les rencontres entre novices et innovateurs expérimentés

<sup>18</sup> Voir sur <http://www.lepetitjournaldesprofs.com/diversifier/2007/12/21/leffet-bunuel-ou-lauto-enfermement-collectif-en-education/>



pour gagner en temps comme en efficacité. Nous intervenons régulièrement et depuis des années, auprès des équipes en direct, et des formateurs, accompagnateurs, inspecteurs dans la plupart des académies en ce sens.

L'accompagnement, même si le vocable est parfois galvaudé, s'inspire des trois axiomes repris par Philippe Perrenoud :

- 1- le sens se construit et n'est pas donné d'avance ;
- 2- le sens se construit à partir d'une culture, d'un ensemble de valeurs et de représentations ;
- 3- le sens se construit en situation, dans une interaction et dans une relation.

Les résistances sont fortes, comme paradoxalement **l'envie d'y aller aussi; mais.... comment ?** Quel est le début du début du changement, les déclencheurs, les premiers petits pas qui en entraineront d'autres. Nos collègues semblent démunis pour ouvrir la route. Il est alors plus rassurant (un moment) de se raccrocher au prescrit, au programme, à l'habitude.

### Des enjeux pour de vrai : l'organisation du travail et la différenciation pédagogique au sein de l'école ou du collège

Derrière l'injonction au « travail en équipe » on trouve très vite la différenciation car elle propose des alternatives à la seule organisation du groupe-classe ; en cela, elle devient enjeu pour l'école ou l'établissement, un pari pour les enseignants comme des occasions pour expérimenter et apprendre par l'expérience Une alerte cependant : l'Individualisation des parcours n'est pas individualisation de l'enseignement (ou préceptorat)<sup>19</sup>.

## ■ Organiser la modulation des parcours de formation des élèves au collège

### A- Ce qui marche en termes de différenciation

#### Assouplissement des organisations pédagogiques dans l'établissement

- Variations sur le temps : Temps massé pour diversifier les activités 5H en français ; Opération Brevet : emplois du temps modifiés les 23 dernières semaines + journée de cohésion; Journée sur l'estime de soi, la citoyenneté, les droits de l'homme,
- Variations sur l'animation : Les assistants de langues avec des effectifs réduits ; histoire des arts : aide individualisée en atelier
- Variations sur les lieux : les sorties scolaires En 3ème (classe entreprise),
- Variations sur les groupes : Travail en petits groupes-adapter les contenus au milieu de l'élève.

Je fais  
déjà

Je teste  
demain








#### Méthodes et techniques valorisées par les équipes de collège



<sup>19</sup> Voir la définition proposée par Philippe Perrenoud : « La lutte contre l'échec scolaire ne consiste pas à inventer une individualisation des parcours qui existe à l'état "sauvage", mais à la maîtriser. La maîtrise de leur individualisation passe par la mise en place de dispositifs de suivi et de régulation sur plusieurs années consécutives ; quatre conditions : 1- s'approprier le concept d'individualisation et opérer la rupture conceptuelle avec l'idée d'individualisation de l'enseignement – 2- concevoir et maîtriser des progressions dans les apprentissages sur plusieurs années au minimum à l'échelle d'un cycle d'apprentissage de deux ou trois ans - 3- inventer et mettre en œuvre des modes de groupement des élèves qui leur donne un sentiment de stabilité et d'appartenance sans revenir au groupe-classe traditionnel: groupes multi-âges, groupes de réflexion, de besoins, de niveaux - 4- concevoir des processus et des outils d'aiguillage permettant de suivre et de réorienter les cheminements individualisés et de décider de l'affectation des élèves à telles activités ou tels groupes. En ligne : [http://francois.muller.free.fr/diversifier/individualiser\\_le\\_parcours.htm](http://francois.muller.free.fr/diversifier/individualiser_le_parcours.htm)

- Outiller le suivi des progrès des élèves : Production d'un livret: entrée par compétences communes aux disciplines ; Contrat avec l'élève ; Fiche de suivi ;
- Associer les familles à la démarche et à différenciation :
- Proposer des approches moins scolaires : contexte ludique avec la mise en place de challenge entre les élèves. Technologies de l'information et de la communication. Envoyer les élèves stage en entreprise. Stages en entreprise et le retour d'expérience. L'explicitation des consignes.
- Rapprocher l'aide aux élèves.

#### Des réussites traduites en termes de progrès des élèves

- Climat de classe et coopération sociale : le respect de la charte de vie de classe: Lorsque les élèves se respectent, et sont plus tolérants lorsqu'un élève se trompe, et qu'il réussit moins bien, lorsque l'élève signale l'absence de l'autre.
- Estime de soi : demander aux élèves de travailler ensemble par groupe de niveau: les élèves n'ont pas peur de se tromper, ils sont reconnus par leur pairs comme capables au même titre que chacun du groupe. La prise de parole pour un élève introverti, sa plus grande implication à l'oral et dans les activités de la classe.
- Compétences–socle : la différenciation permet aux élèves d'acquérir des compétences « planchers » ;
- Réussite scolaire à l'examen : Taux de réussite au DNB ;

#### Des retours positifs pour les enseignants (développement professionnel)

- Le regard positif porté sur les élèves. Avoir une meilleure connaissance de l'élève dans sa globalité.
- Echange de pratiques. cela permet d'observer et de s'interroger sur sa pratique pour proposer une activité adaptée.
- Une motivation certaine des équipes, une émulation, Une grande visibilité du travail fourni. Des récompenses à des manifestations ;
- Concertation de toute l'équipe pour la prise de décision.
- L'accompagnement de l'enseignant par une autre personne compétente dans le domaine (exemple des langues et des assistants de langue) ;.
- Le soutien de la direction



**PISTES : un projet innovant interdisciplinaire de pédagogie et d'évaluation différenciées, Collège Louis Philippe<sup>20</sup>, Eu, académie de Rouen**

#### B- Ce qu'il faut éviter dans la différenciation pédagogique

##### Dans la relation élèves-enseignants

- Tomber dans de l'affectif brut ;
- La stigmatisation des élèves en difficulté ; difficulté de socialisation des élèves en difficulté ; pathologies des élèves pour lesquelles le corps enseignant n'est pas formé.
- Vouloir faire les élèves adhérer aux projets sans la construction d'une relation de confiance : enseignants-élèves.

<sup>20</sup> site: <http://padlet.com/arturschool/vfldrfs2lb2y>

- Dans le tutorat avec les élèves en très grande difficulté : démotivation des bons élèves, les tuteurs ont du mal à accomplir cette fonction dans laquelle, ils ne se sentent pas compétents;
- Ne pas prendre en compte la temporalité des apprentissages des élèves.

#### Dans l'organisation de la différenciation

- Dans la conception même de la différenciation : confusion avec l'individualisation de l'enseignement et préceptorat ;
- Dans la constitution des groupements d'élèves : groupes de niveau trop marqués. La différenciation est très difficile à mettre en place et par conséquent peu efficace dans les classes surchargées. les groupes de niveau quand il s'agit d'un autre professeur que celui de la classe ; Travailler avec un groupe trop petit (2 à 7 élèves) car il n'y a pas d'émulation. Travailler avec un trop grand groupe : classes trop chargées ;
- Dans la prise en charge de la grande difficulté scolaire : Les moyens sont insuffisants et les structures inadaptées pour prendre en charge les élèves en grande difficulté qui se retrouvent dans les groupes d'enseignement général. Mêler les troubles de comportement avec les troubles d'apprentissages ;
- Dans l'organisation du temps : Problème de mise en barrette des emplois du temps ; éviter de placer des ateliers à forte exigence cognitive entre 12H et 14H. Des horaires supplémentaires pour les élèves en difficulté vécus comme une punition ;
- Dans la régulation et la gestion RH : - trop de rigidité dans l'organisation (la réunion du vendredi soir est moins productive que celles auto-organisées et donc informelles) ; - instabilité des équipes pédagogiques ;

#### Dans le partage des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe

- Etre seul à impulser le(s) projet(s) ;
- L'AP ne doit pas être organisée par l'administration ; Nécessité d'un groupe de professeurs organisateur pour mettre en œuvre cette AP ;
- Le manque de temps par rapport à celui demandé par le programme, l'absence d'heure de concertation ;
- Ne pas associer les parents ;

### ■ Check-list pour son équipe

De ces nombreuses consultations sur l'état des pratiques et des croisements disciplinaires, perçus comme des occasions de développement professionnel, nous en proposons une *check-list*, générée par la capitalisation des expériences sur cinquante collèges en Guadeloupe ; autant d'exemples de pratiques afin d'illustrer le processus lui-même (en gras):

#### **Promouvoir une analyse des pratiques professionnelles**

Favoriser les échanges de pratiques dans la manière d'enseigner et dans les contenus de sorte à mieux prendre en charge l'élève de manière pluridisciplinaire. L'envie de partager ses expériences vécues et s'enrichir de celles des autres par des échanges de pratiques professionnelles, par l'appui sur l'expertise des pairs

Développer l'introspection et la réflexivité: auto analyse des pratiques et prise de conscience de ses limites, par l'observation des pratiques entre pairs. Observations croisées en langues par exemple. Ce conseil est donné aux jeunes collègues ; réponse ponctuelle à un collègue qui a besoin d'un regard sur ce qu'il fait.

Séances de co-formation intra- disciplinaire pour la complémentarité, séances d'observation et échanges sur les pratiques en EPS ; et de la sorte, mieux accompagner

Déjà  
là

les collègues en difficulté sur ces questions d'interdisciplinarité, de travail en équipe, et de nouvelles technologies.

Mise en œuvre de modules de formation en établissement en fonction des besoins (exemple : partage des difficultés : environnement social, difficultés des élèves, troubles dys).



# Je sais, Je partage !; Collège du Val de Cère<sup>21</sup>, Laroquebrou, académie de Clermont-Ferrand

### Enquêter sur les indices relatifs aux retours sur les élèves

À partir des évaluations communes et des brevets blancs, mesurer les effets à partir des résultats, réévaluer l'action et adapter les sujets. Analyse de pratiques en analysant les effets des actions sur les élèves.

L'intérêt pour la réussite des élèves permet une implication et une recherche personnelle et une auto formation au service des élèves. Reconnaissance des élèves qui expriment leur contentement auprès des enseignants L'investissement individuel procure à titre individuel un certain plaisir, une satisfaction professionnelle du travail accompli honnêtement, au mieux en fonction des moyens mis à disposition ;



Elles l'ont fait, en REP+ !, Ecole maternelle Diderot<sup>22</sup>, Clermont-Ferrand, académie de Clermont-Ferrand, prix de l'innovation 2016

### Apprendre les uns des autres sur une durée suffisante

- Par le développement d'une culture commune et le partage d'une expérience culturelle: suite à une sortie pédagogique entre enseignants d'une même discipline, un compte rendu est fait aux autres enseignants de l'équipe pour définir un projet pédagogique autour de la culture et du patrimoine ; des équipes dynamiques, qui se font confiance, tirent leurs pratiques de l'expérience de l'accueil du public à besoins spécifiques.

- Par la capacité à travailler en décroisement disciplinaire. Pour améliorer l'action en direction des élèves, un temps de concertation est réservé ;

- Par la mise en place d'une formation pour les enseignants afin d'aider les élèves à se préparer aux apprentissages. Actions de formation interne: groupe tournant avec formateur du collège (95% des enseignants présents) ;

- Par la valorisation des talents et des compétences : pour partir sur des bases sereines, faire tomber les éventuelles tensions, une stratégie de convivialité est pratiquée. Par exemple, lors de la prérentrée, proposer une journée « yoga du rire » au personnel de l'établissement. Une présence sur le terrain et un dialogue permanent permet de repérer les compétences de chacun.

<sup>21</sup> site: [http://padlet.com/naima\\_horchani/JSJPexemplesCapsules](http://padlet.com/naima_horchani/JSJPexemplesCapsules)

<sup>22</sup> site: <http://formation.ac-clermont.fr/pasi/>

**Intensifier les échanges pour partager des données dans l'équipe**

- Communication fréquentes par mel (grande réactivité de l'ensemble de l'équipe).
- Utilisation du logiciel Pronote qui permet d'échanger et d'être informé sur la fiche globale de l'élève, notes et cahier de texte ;
- Les plus jeunes ont un réseau personnel d'échanges ;
- Consultation de sites professionnels ou blogs, auto-formation par le biais d'internet, site de références de l'ENS de sciences, plateforme d'échange académique en musique ;
- Médiatisation pour dynamiser la visibilité des projets et la valorisation du travail effectué ; publications sur le site académique et dans la presse locale.

**Etayer la dynamique par un accompagnement externe (ami critique)**

- Analyse des besoins en formation qui débouche sur le développement de compétences des enseignants et leur direction. Audit du correspondant de formation et des formateurs sur les besoins en formation au sein de l'établissement.
- Demande de formation sur site : l'illettrisme, TBI, décrochage scolaire; demandes de formateurs externes pour les besoins sur site à la CREFOC ou CANOPE.
- Formations avec l'IPR ou stages dans certaines disciplines au PAF : comment faire avec un élève qui ne sait pas lire, qui ne comprend pas.



**Collectif d'étude sur les pratiques au collège, Collège Louis Guilloux<sup>23</sup>, Montfort sur Meu, académie**

de Rennes

## ■ Ce qui marche dans la rencontre et le croisement des disciplines

**Des méthodologies proches de la conduite de projet**

Déjà fait      A tester demain

- **S'appuyer sur un dispositif institutionnel** : L'étude commune des thématiques à partir d'un projet en HDA ; les classes à projet professionnel, mise en place et suivi des stages. HDA : équipe, organisation, oraux (oral blanc début mai puis examen final fin mai) ; IDD : français, arts, histoire, Francophonie : français/histoire... + musique ; Les études d'œuvres associées aux sorties pédagogiques créent de l'intérêt et de l'engagement chez les élèves.
- Identification de thèmes communs à des disciplines ;
- **Aménagement de l'emploi du temps** pour dégager du temps commun ou placer des cours en même temps ou encore l'un directement à la suite de l'autre. Etayer la collaboration par un calendrier qui scande les moments forts de l'année culturelle, artistique, scientifique,... Matérialisation d'un temps dédié au projet et à leur suivi : programmation de sorties, participation d'intervenants extérieurs, travail en amont de préparation et

<sup>23</sup>: Site: [www.collegelouisguilloux.fr](http://www.collegelouisguilloux.fr)



les recherches inhérentes au projet, Participation effective aux manifestations en lien avec le projet.

- Partager le projet d'une **réalisation commune** : réalisation d'un rallye impliquant plusieurs disciplines : math et EPS ; d'une pièce musicale sur la 1ere guerre mondiale impliquant plusieurs disciplines: histoire et musique ;
- Elargir le cercle des compétences par un **partenariat** : la collaboration avec d'autres partenaires : L'écriture d'un court roman avec, leur professeur de lettres, la documentaliste et un écrivain journaliste et éditeur à la fois, F. Pichon. Le public était constitué par des élèves de 6ème repérés en grande difficulté en français. Le projet s'est étalé sur 5/6 mois ;
- **Choix du projet** par les élèves (choix du recrutement des élèves) : Ces élèves ont cherché le thème de l'histoire à raconter. C'est parti de la passion d'un élève pour la chasse et la pêche. L'ouvrage a été édité et mis en vente en librairie. - Création de chansons avec un professionnel. Identifier et avoir une personne ressource compétente disponible et à demeure ;
- Exploiter les ressources ou les occasions de **l'environnement proche** : Projet de sortie Projet environnement Maths-Lettres-Histoire. Journal du collège. Ecriture d'une série d'énigmes avec comme support initial le film : Pirates des Caraïbes. jardin créole (obtention du label éco-collège) ; La collaboration avec les professeurs des écoles permet de mieux pratiquer les décloisonnements disciplinaires.
- **Valoriser** des réussites : soirée des talents en interdisciplinarité. Favoriser les rencontres, les échanges profs, les parents, autour d'un projet sportif ; la nouvelle relation avec les parents (réconciliation, implication).
- La **bienvveillance** du chef d'établissement qui encourage, facilite et accompagne les équipes, La reconduction de projet qui permet d'asseoir une confiance et une connaissance de chacun qui facilitent le travail d'équipe ; La stabilité des équipes ; Le climat relationnel propice aux réunions informelles permettant l'assise de projets. Un temps de concertation sur un temps dédié et prévu ; Affinité entre les collègues pour faciliter le travail ;
- Avoir un outil **numérique** performant.

**Identifier les effets sur les apprentissages des élèves**

Enseignants et direction s'engagent dans le travail partagé et interdisciplinaire d'autant qu'ils perçoivent et identifient les effets de ces pratiques sur les élèves, par exemple par :

- Le **réinvestissement** et la mise en pratique de ce qui a été appris. La préparation aux oraux de l'HDA a été évaluée dès janvier et par les élèves. Cela créé une émulation entre élèves et collègues.
- Amélioration du **relationnel** : entraide entre pairs ; amélioration des climats d'apprentissage. Moins d'absentéisme ; attitude et implication des élèves et initiative ; confiance entre élèves et équipe pédagogique (regard des élèves ...) ; relation moins conflictuelle entre élèves/prof ; le profil de la classe change ; Le taux de présence des élèves lors des restitutions. Implication et participation des élèves plus importantes.
- **L'aboutissement** du projet : réalisation de voyage pédagogique.
- La **valorisation** du travail de tous les élèves et de toutes les disciplines. Les résultats du DNB, Réussite au DNB des élèves les plus fragiles (ex SEGPA) ; les équipes mobilisées et les parents pour la remise des Prix.;
- Revalorisation de **l'image** de l'établissement : série vidéo sur les projets produits.

**Apprendre les uns des autres, par les autres**

S'engager dans un travail interdisciplinaire peut être un vecteur de développement professionnel pour vous ; on y retrouve les ingrédients suivants :

- Le **regard sur les enseignants change** ; motivation, bienveillance vis à vis des élèves. Permet de voir l'élève au travers de toutes les disciplines, on voit l'élève dans sa globalité : change le regard sur l'élève. Les élèves voient davantage de sens dans leurs apprentissages et peuvent réinvestir ce qui a été vu dans une des disciplines ;
- Un **temps de concertation dédiée** : Des plages horaires libres identiques permettent aux équipes de mettre en place les projets. Pas d'institutionnalisation ; optimisation des conseils d'enseignement, régulations.
- Le **travail collaboratif non imposé mais partagé par tous** ; une dynamique de partage propice à l'émulation. éviter les redondances entre disciplines, décloisonnement des enseignements, sortir/éviter de la routine scolaire, donne de la cohérence aux enseignements, favorise le travail et l'investissement. la capacité à s'ouvrir aux contenus disciplinaires des autres, un emploi du temps adapté. liberté du choix des thèmes pour construire des projets Echange de pratiques sur des thèmes tous les mardis Ecole/collège.
- **Enrichissement personnel** ; La notion de plaisir est prégnante chez les porteurs de projets. L'initiateur est prêt à s'investir uniquement si le projet le fait rêver. nouveau regard sur sa pratique d'enseignant. Etre reconnu et apprécié par les élèves. Compétences : monter un budget, mobiliser d'autres acteurs, sens de l'organisation, gestion de projet ;
- Aide de la direction de l'établissement.

**Ce qu'il faudrait plutôt éviter si on veut travailler entre disciplines**

Après avoir identifié les facteurs favorisant le croisement des disciplines et le travail d'équipe, l'expérience de 50 équipes livre quelques conseils en négatif : les retours d'expériences nous font profiter de l'expertise des équipes dont les conseils suivants, selon le mode : ce qu'il faut éviter à tout prix :

**Au niveau de l'organisation du travail**

- **Pas de cadre défini** : Temps informel de concertation. L'élaboration de l'emploi du temps qui ne permet pas des temps d'échange y compris sur le temps du bénévolat. Ne pas consolider les postes des personnes ressources. Favoriser l'interdisciplinarité sur un temps de bénévolat. Ne pas rajouter de contraintes (sorties par exemple) hors temps de travail ;
- **Trop de planification**. Se retrouver à gérer une usine à gaz ; croiser trop de disciplines. L'investissement devient trop chronophage. La partie administrative est inévitable lorsqu'un projet est mis en place. Elle semble souvent bien trop lourde à gérer et l'accompagnement quelques fois défaillant n'incite pas les enseignants à s'investir. Constitution d'équipes imposée. Saucissonner le projet ;
- Les **blocages administratifs** : le manque de moyens, la difficulté à obtenir du matériel; aspect financier problématique. Absence de reconnaissance, d'accompagnement, de concertation, de moyens (matériels et horaires), et d'échanges avec associations locales et mairie. Imposer l'interdisciplinarité à des enseignants qui n'y adhère pas, au risque de tuer l'initiative.

**Au niveau de la représentation de sa discipline**

- **Focaliser sur sa discipline** ; des ponts trop formels ou trop abstraits entre les disciplines. La dilution d'une discipline dans l'autre (ou les autres) pourrait entraîner la perte des repères pour l'élève en termes de goût d'une discipline, de savoir-faire et de mode de raisonnement liés aux disciplines. Ne pas favoriser l'outil internet et informatique. Nécessité de pouvoir avoir une visibilité globale de l'ensemble des enseignements ;
- **Projet trop ambitieux**. La durée des projets interdisciplinaires peut également être un frein si l'objectif peut être atteint en peu de séances et que le dispositif est programmé sur le long terme. le travail sous forme de projet demande beaucoup de temps, d'investissement en classe et en dehors pour une rentabilité immédiate et apparente d'acquisition de compétences moindre.
- **Incohérence dans les programmes** : exemple l'étude de séisme en 4ème pour SVT, en 6ème pour l'histoire. Les programmes respectifs des disciplines gênent l'interdisciplinarité.

**Au niveau de la dévolution aux élèves**

- Certains élèves **perdent leurs repères** car habitués au cadre discipline. Un manque de réinvestissement entre ce qui est le fruit d'un travail pluridisciplinaire et le travail sur une seule discipline ; Importance de l'adhésion des élèves pour apprendre plus.
- **Divergences dans l'évaluation** : difficulté à harmoniser le barème et les exigences ; le décalage entre l'évaluation normative et l'évaluation lors des projets : l'élève gagne en motivation cependant ce qui fait foi reste le bulletin de notes, le DNB, les évaluations normatives.

Pour un nouveau partage des rôles et des responsabilités

Pairs et ex-pairs, directeurs, conseillers pédagogiques et chefs d'établissement, insistent sur le point que l'activité se conçoit en interaction et coopérativement, solidairement et plus collégalement sans doute qu'auparavant ; le référentiel 2013 insiste bien sur la dimension co-. Le développement professionnel se construit dans un nouveau partage de rôles et de responsabilités. L'anglais dispose d'une expression (très usitée en Ontario et en Nouvelle-Zélande par exemple) : **leadership partagé**.

■ **Partager des rôles et des responsabilités**

	Je fais déjà	Je teste demain
<b>Partager des valeurs ou des finalités de l'éducation (au collège)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Croire aux missions posées par le service public de l'enseignement ; apprendre à donner envie d'apprendre aux élèves. Le retour positif des anciens élèves fait penser que son travail a une portée au départ insoupçonnée ;		
• Prendre conscience de l'inégalité scolaire ;		
• Le goût pour les projets ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La fibre « patriotique locale » : vouloir agir pour la réussite des enfants de sa commune.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordonner la pédagogie</b>		
• Coordonnateurs connus et identifiés par l'équipe (réfèrent HDA, réfèrent décrochage) ; possibilité de transmettre la coordination à un autre membre de l'équipe ; posture de bienveillance à l'égard de l'équipe. Rôles de coordonnateur ; fédérateur- organisateur- « commercial » - former ses collègues - présentation du projet au Principal par le responsable du projet qui assure le lien auprès des autres collègues. Organisation progression commune en Maths par un coordonnateur et par niveau ;		

- Coordinations d'actions : gestion du décrochage, prise en charge avec production de supports écrits ; actions autour de la fête de la science (liaison inter degré) ; Idem en français / 2 coordonnateurs par niveau ; Coordonnateurs ULIS, UP2A.

□ □

#### **Des coordonnateurs de disciplines**

- Coordination par niveaux : - en technologie : pour spécialisation des laboratoires et la gestion du matériel - en maths pour les évaluations (diagnostiques, communes ...) ; coordination par niveau et création de bi ou trinômes par niveau pour construire les évaluations communes et mettre le collège en valeur (semaine des maths, des sciences, etc...); Espagnol : conseil d'enseignement deux fois par an ; Histoire-Géographie : échanges fréquents dans le cadre de la mise en place des nouveaux programmes d'Education Morale et Civique ;
- D'autres rôles dans les disciplines : tuteurs de professeurs stagiaires, responsable de l'UNSS ; EPS: communication entre professeurs par SMS et mail. Les responsables ont à gérer les contacts avec la maire, la prise en charge des transports, la gestion et l'installation du matériel.

□ □

#### **Des référents thématiques ou de domaines**

- L'établissement compte beaucoup d'enseignants exerçant des responsabilités en interne ou au niveau académique : chargés de missions professeurs formateurs qui font de la co-formation sur site, pour les collègues référents culture, numérique – B2i décrochage scolaire ; HDA ,Accompagnement Personnalisé ; Coordonnateurs, Référents (ASSR, HDA, Numérique Section ; Caribéenne, illettrisme, EDD, section sportive, Radio, Chorale) Professeurs principaux, chargés de projets coordonne les projets.
- Choix : volontariat, cooptation, suggestion de la part du chef d'établissement ; les référents aiment ce qu'ils font et vont jusqu'au bout ; Durée sur trois ans ;
- Collaboration dépassant le champ purement disciplinaire pour s'étendre à l'ensemble de la communauté éducative parents aussi dans le respect des missions et compétences de chacun.

□ □

□ □

□ □

#### **Conduire un projet**

- Responsabilité de dossier : dossier FSE ; construire une méthode de travail autour de la démarche de projet ; coordination avec les entreprises pour l'organisation des stages ;
- Mission de diffusion et de communication autour d'un projet : chaque projet est présenté en pré-rentrée pour communication à la communauté éducative dans l'optique de mobiliser ; c'est un changement de pratiques qui a payé car d'ores et déjà tous les projets préparés en année n-1 ont accru leurs équipes.
- liberté dans la coordination : mettre en lien les équipes, dresser les bilans de formation, faire des propositions en mettant en lien avec le Socle Commun,. Un temps aménagé pour les rencontres; bonne coordination des équipes français, SVT, EPS, espagnol à indicateurs : compte-rendu de conseils d'enseignement transmis, productions concrètes, projets intra/interdisciplinaires mis en oeuvre.

□ □

#### **Développer des partenariats**

Identification de partenaires externes et internes. Collecte d'informations. collaboration avec les partenaires locaux ; Ouverture de l'établissement sur son environnement culturel et patrimonial. Mission d'interprète avec un interlocuteur anglophone. Forte implication dans la relation avec la mairie. Participation des élèves totale. Partenariat avec la médiathèque: mis en contact avec le spectacle vivant + échanges avec les acteurs, art vocal, lyrique ,

### **Prendre en compte l'informalité et les relations inter-personnelles**

- Aspect informel dans les échanges; on peut harmoniser de manière efficace même si tout le monde n'est pas là. :Salle de professeur, lieu stratégique pour la vie de l'établissement ; Convergence interpersonnelle : affinités nouées ; de la concertation rapide facilitée par la taille de l'établissement (26 enseignants mais 17 ETP) ; la taille (petit) et l'architecture (en "U") de l'établissement facilite les échanges réguliers (fin de journée, entre midi et deux, programmation du jour au lendemain) avec une aile regroupant des sciences qui collaborent, et l'autre des lettres et langues qui collaborent de leur côté.
- Un des leviers de régulation passe par la convivialité ; il est aussi plus facile de collaborer avec des gens efficaces ; ceux qui ont souvent la même façon de travailler que soi ; il est courant de travailler « jouer » avec des affinités ; sur le plan organisationnel, une plage libre dans l'emploi du temps est recherchée cela facilite le travail d'équipe ; une demande préalable à la direction est faite afin d'avoir une équipe « soudée » ; mutualiser les compétences et les connaissances permet de rebondir face à des obstacles et ainsi plus facilement fédérer.

### **■ Réguler son action collective et améliorer son dispositif**

#### **Organiser des temps de concertation et de régulation**

- Le conseil pédagogique permet réellement aux équipes de travailler ensemble et de manière autonome. A géométrie variable en fonction des thèmes abordés, un ordre du jour annoncé à l'avance et des invités en fonction des sujets. Cela crée une vision positive du métier.
- Le conseil pédagogique très présent dans le pilotage avec un calendrier établi ; temps de présentation des productions à la communauté scolaire. Le DNB peut motiver les équipes, occasion d'avoir beaucoup d'échanges avec les collègues. C'est un fil conducteur commode qui permet de s'adapter pour éviter les divergences. Cela nous permet d'avoir un objectif atteignable.
- Sur des sujets variés : support de projet (CESC), mise en place de grille d'évaluation communes, des progressions, associer les professeurs dans l'élaboration de la partie pédagogique du budget, pondérations REP+, renforcement de la relation parents école, création de partenariats (entreprises, associations, institutions) , mise en place du travail par pôles ( lettre/ langues/ maths).

#### **Bénéficier d'une reconnaissance par l'investissement formel**

- Le cadre institutionnel reconnaît l'investissement des enseignants (indemnité) ; rémunération complémentaire ; Reconnaissance du rôle et de l'appartenance à un groupe projet identifié Responsabilité de chef de projet ; Mission de coordonnateur ou de référent désigné ; EPS des temps dédiés à la concertation. Répartition du suivi de dossiers entre les enseignants et partage d'enveloppe.
- L'entretien annuel permet de repérer les compétences des personnels et d'orienter les projets (selon le principal adjoint).

#### **L'influence indirecte mais décisive de la direction (« effet chef d'établissement »)**

La bienveillance de l'administration. Présence du chef d'établissement au quotidien sur le terrain ; bonne cohésion due à la taille de l'établissement et à la personnalité du chef d'établissement. Oreille attentive de la direction ; Avoir le soutien et la confiance de sa hiérarchie ; instauration d'un management



participatif par la Principale. En début d'année, une réunion pour l'équipe de direction afin que chacun définisse sa fonction (avec cadre du chef d'établissement) et soit capable de la prendre à bras le corps.

Nous participons aux décisions qui sont prises ; nous avons les informations en temps réel, par anticipation ; nous pouvons influencer sur les décisions à prendre ; nous aidons les élèves en dehors de la classe, nous préparons leur projet, pour les emmener à la réussite ; c'est une façon de garder soi-même sa motivation. C'est voir de l'intérieur comment fonctionnent les choses. Les enseignants tiennent à souligner les effets positifs du travail inter-disciplinaire sur les rapports entre collègues et avec la direction. Les projets se réalisent lorsque la confiance, la dévolution d'initiatives est encouragée. L'interdisciplinarité facilite l'accès des élèves aux tâches complexes: recherche de solutions auprès de différentes disciplines.

Le mode de management s'appuie sur les principes suivants: la confiance réciproque, l'écoute (et ses corollaires le conseil et l'accompagnement), le partage des informations, le respect des individus en tant que personne et de leur travail, la délégation et le contrôle, la loyauté. Ils s'appliquent au sein de l'équipe et avec l'ensemble du personnel. Les enseignants dans la mise en œuvre de projet gèrent en autonomie ; la prise d'initiative est favorisée. La direction demande de faire des échanges de pratiques sur ce qui marche bien ; outils de suivi : compte rendu de l'action dans un cahier ;

Lors d'un changement de direction, il a d'abord été question de redonner confiance aux équipes que ce soit celle de direction ou l'équipe éducative., Les actions mises en place sont un recadrage des fonctions de chacun, la valorisation et la reconnaissance de l'individu et de son projet : le dialogue accompagné d'une posture bienveillante sont mis en avant par le chef d'établissement. Les effets se font sentir notamment sur la tenue des élèves aux abords et dans l'établissement.

D'autres réunions sont possibles !

## ■ 22 alternatives créatives à nos réunions

Au lieu de « bavardages » répétitifs dans nos salles de profs, il peut en effet être utile de nous réunir semestriellement ou annuellement pour réfléchir de manière originale en vue d'accroître le plaisir d'enseigner ? Voici donc vingt-deux propositions<sup>24</sup> de séminaires, laboratoires, ateliers ou séances, proposés à votre inventivité et à l'amitié de nos collègues

- Séminaires anthropologiques** : « *d'où venons-nous, que sommes-nous, où allons-nous ?* » (1897), selon le testament artistique de Gauguin<sup>25</sup> et au-delà, avec les jeunes ! Quel avenir pour l'enseignement, pour la jeunesse, pour nos retraites actives, pour surmonter nos petites tentations de catastrophisme éclairé ! dans le cadre des changements sociaux et techniques, plus ou moins portables.
- Séminaires d'exploration des valeurs** : recensons nos valeurs : chacun écrivant pendant un quart d'heure celles qui lui viennent directement à l'esprit ; dans un deuxième temps, mise en commun et réflexions qui s'en suivent. Eventuellement, consultation d'un « mandala » des valeurs<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Extrait de <http://francois.muller.free.fr/encyclopedie/equipes.htm>

<sup>25</sup> Voir par exemple, *Approvoiser l'avenir pour les jeunes avec les jeunes*, dirigé par Martine Lani Bayle et François Texier, éd. More et Marlen, Paris, 2007

<sup>26</sup> in *Techniques pour communiquer*, éd. Hachette, op. cit., p.188-189

- Laboratoires de Technique du « risque »** : cette technique a été vivement appréciée par les nombreux collègues qui l'ont pratiquée. Elle commence par une exposition par chacun et inscription au tableau de difficultés présentes ou à venir, par rapport à la mise en œuvre d'un projet. Cette exposition se fait en *brainstorming*, chacun soutenu à proposer des idées inattendues ou à reprendre une idée formulée de façon surprenante ; dans un deuxième temps, classement des ces risques, obstacles ou dérives, vraies ou farfelues ; enfin, proposition de mesures possibles pour résorber ou compenser les risques plus probables. C'est une technique d'imagination créative.
- Séminaire de prospective** : n'est-il pas utile de nous « pousser les uns les autres à imaginer des *scenarii* contrastés sur ce que seront nos activités et nos modes professionnelles dans 10 ans ? dans 40 ans ? Là encore, les idées folles peuvent être raisonnables ! L'humour est de bon conseil !
- Séminaire de « réhabilitation » d'instruments ou procédures** : nous connaissons un certain nombre d'outils ou de procédures pédagogiques que nous avons vu utiliser dans notre jeunesse ou que nous retrouvons dans nos lectures : est-il possible de partir d'eux ou d'elles pour les transformer de manière à les rendre utilisables dans nos enseignements actuels ? Rénovation !
- Séminaire de rétrospective** : nos souvenirs les meilleurs ; nos souvenirs les pires : de nos passages en école, collège, lycée, universitaire et débuts professionnels. Que leur évocation nous apprend-elle dans l'exploration de nos pratiques présentes ? Peut-être trouverons-nous de quoi illustrer nos cours ? On peut échanger oralement ou après des éléments de réponses : écrits sur des papiers (signés ou anonymes) ou inscrits dans des figures métaphoriques (les blasons !)
- Séminaire de mise en perspective**: Imaginons-nous nous adressant à nos arrières-petits-fils ou à nos arrières-grands parents. Mettons-nous à faire des « vues de Sirius » sur les acquis et les pertes qui caractérisent notre profession.
- Ateliers de métaphorisation** : si nous avons à présenter notre discipline, notre pratique, nos conseils professionnels, quelles images, quels symboles, analogies et métaphores aimerions-nous proposer ? Et naturellement, échanges à propos des images, indignées ou dessinées aux tableaux choisis.
- Ateliers de mise en « turbulence » des concepts** : chacun d'entre nous apporte un concept et un échange, à la fois imaginaire et rationnel sur les concepts proposés, les met en relation de façon vive, pour être ensuite stabilisés avec humour.
- Séance de « réveil-éveillé-dirigé »** : à tour de rôles, chacun décrit des personnages d'un conte sur lesquels on s'est d'abord mis d'accord, pendant quelques minutes, chaque autre collègue reprenant à la suite et complétant l'évolution de ce conte, selon sa fantaisie et sur des domaines hors banalité.
- Séance de réunion avec tenue de rôles inhabituels ou insolites** : notamment « réacteur subjectif », « humoriste », « dessinateur » de ce qui se passe, « contradicteur de principe », « qualificateur », etc..., à la manière des chapeaux de Bono<sup>27</sup>. Il est possible d'en inventer. Et cela a marché et marche !

---

<sup>27</sup> <https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-six-chapeaux-de-bono/>

- Jeux méthodologiques de transposition (JMT)<sup>28</sup>** : sur une présentation de situation d'enseignement, des petits groupes s'occupent des transpositions possibles, par des imaginations volontairement inattendues ou presque absurdes, suivant des consignes de créativité pour introduire des changements d'importance, de durée, de sens, d'application.
- Jeux de rôles par acteurs inédits** : sur une étude de cas jouée entre certains acteurs, ajouter des personnes inattendues qui entrent en action, par exemple poète, philosophe. L'acteur inédit peut être l'une des personnes jouant déjà dans le jeu de rôles et avec qui une intervention inattendue a été préparée
- Recherche d'interstices, de mini perfectionnements cumulatifs, de marges utilisables** : dans les programmes, dans les emplois du temps, dans la vie scolaire, dans les rapports interdisciplinaires, dans les rencontres culturelles, dans l'invitation d'artisans ou de professionnels en classe. Chacun recherche et propose de mini-changements à introduire, de nature à fertiliser le champ scolaire.
- Atelier de recherche ou détection d'antagonismes** : entre nos disciplines, entre nos méthodes, entre nos conceptions pédagogiques, entre nos générations, entre nos parcours. Et pour nos souhaits de coopération claire, comment utiliser la densité qu'apportent ces antagonismes, en bonnes « dialogiques » (selon Edgar Morin).
- Atelier d'inversion** : de tendances, de dérives possibles qu'on a constatées, de nos habitudes et routines, telles qu'elles sont pratiquées dans nos établissements et par nous-mêmes en vue de les assouplir et de les compenser. Des idées positives peuvent en sortir ! en bonne humeur et en ingéniosité féconde, pratiques.
- Recherche de pôles et de paradigmes inédits, latents** : quelle organisation permet de passer d'une logique de classe à une logique de compétences, telle que le suggère fortement le CECRL dans nos établissements aux structures cloisonnées ? De même, le « *socle commun des connaissances et des compétences* », texte émergeant des latences programmatiques, nous invite à revisiter l'organisation des disciplines et dans leurs contenus, les savoirs et les compétences, de sorte à revaloriser la notion d'option comme décision d'effort et d'orientation à court ou plus long terme. Comment présenter « socle » et « options » ? Quels jeux d'interdisciplinarité sont nécessaires pour forger les compétences attendues à chaud sur le « socle » ?
- Laboratoire d'approvisionnement de l'avenir** : comment réaliser dans nos établissements des rencontres inter-générationnelles avec des jeunes et des adultes par lesquelles nous pourrions rendre nos élèves sensibles aux épreuves subies par leurs grands-parents et parents et aux espérances d'avenir rendus possibles par le courage de générations précédentes ? Et par des témoignages stimulants.
- Séminaire d'hybridation culturelle, d'hybridation de méthodes, de techniques, de concepts, de pratiques** : il peut être intéressant, comparant des formes différentes, se référant par exemple à Freinet, à Cousinet, à Piaget, à Rogers, à Korczak, à Piaget, de voir comment fabriquer une situation d'apprentissage originale : coupler par exemple l'imprimerie à l'organisation au travail d'une école ? Comment transposer des activités et des rôles propres à l'imprimerie dans le monde de l'internet ou dans le monde des arts graphiques ?
- Recherche sur les paradoxes de notre responsabilité enseignante** : « présence/ distance » par rapport à la classe et aux élèves : spécialisation, mais responsabilité de la culture

---

<sup>28</sup> Voir la fiche plus détaillée sur « *Techniques pour communiquer* », ou sur <http://francois.muller.free.fr/diversifier/index.htm>

générale ; pouvoir sur la classe et confiance aux élèves ; rigueur de pensée, et bienveillance des appréciations pour l'approximation des réponses. Autres paradoxes ? Sciences ET lettres ; maths et imagination etc...

- Un jeu d'enjeux et de défis** : ne peut-on en jeu de plaisir dans notre métier nous adresser, en une réunion annuelle ou semestrielle, des **défis** : sur l'audace d'innovations à tenter ; sur des lectures ou des analyses à effectuer ; sur des relations à établir dans le voisinage des établissements ou des universités ; sur des concours intra- ou inter-établissements à proposer aux élèves de tous les âges ou de certains âges ?
- Séminaire de recherche de points d'appui et de leviers** : ce séminaire peut être alimenté par l'une ou l'autre des parties du présent ouvrage, rédigé en pensant amicalement à vous. Des choix sont possibles. Bon vent !

### ■ Devenez « laboratoire » de votre école, entre auto-évaluation et prospective

Des centaines d'études de cas menées avec les équipes et avec leurs cadres ont permis d'élaborer un tableau d'auto-positionnement pour mesurer l'état de développement de sa pratique, de son dispositif et le potentiel à exploiter avec l'accompagnement de son « ami critique ».

Selon une méthodologie articulant **auto-positionnement** d'une équipe et **évaluation externe**, sur une durée moyenne, une école, un établissement ou encore un réseau d'unités éducatives pourraient être reconnus comme « **laboratoire de l'innovation** », **si au moins trois domaines atteignent le degré 4**, et dans une perspective d'amélioration des pratiques.

Le tableau permet à chaque équipe de s'auto-positionner rapidement, afin de **prendre la mesure de leur développement** et de privilégier certains domaines à approfondir pour la suite.

Domaine	A	B	C	D	E
	Considération positive de l'élève et dimension éthique du métier	Amélioration significative des connaissances et des compétences des élèves	Développement professionnel des enseignants	Changement dans l'organisation du travail	Leadership scolaire et compétence collective
1 <sup>er</sup> degré	<input type="checkbox"/> L'action est peu référée à l'éthique professionnelle	<input type="checkbox"/> Pas évalué pour l'instant	<input type="checkbox"/> Peu d'écrits ou de communication sur l'action elle-même.	<input type="checkbox"/> L'action est dans le cadre de la classe.	<input type="checkbox"/> L'action relève d'un enseignant dans sa classe
2 <sup>ème</sup> degré	<input type="checkbox"/> L'action concerne potentiellement tout élève.	<input type="checkbox"/> Des progrès sont constatés dans la mise au travail.	<input type="checkbox"/> L'action est visible ; l'équipe communique sur l'analyse de son activité.	<input type="checkbox"/> Quelques aménagements horaires, ponctuels.	<input type="checkbox"/> Une équipe s'est constituée sur une action durable.
3 <sup>ème</sup> degré	<input type="checkbox"/> L'action s'intéresse plus particulièrement à des élèves en difficulté.	<input type="checkbox"/> Des progrès sont visibles pour la plupart des élèves.	<input type="checkbox"/> Un dispositif d'analyse est mis en place ; co-observation, groupe d'analyse, ou accompagnement externe (Cardie, chercheurs, IFE)	<input type="checkbox"/> L'emploi du temps a été modifié pour permettre une action de plus grande amplitude ; les groupements d'élèves varient.	<input type="checkbox"/> Un coordonnateur ou chef de projet existe. Une instance de régulation est en place.
4 <sup>ème</sup> degré	<input type="checkbox"/> L'action intègre des dimensions formelles (scolaires) et informelles ; elle prend en compte par exemple le sentiment de bien-être	<input type="checkbox"/> Tous les élèves ont progressé.	<input type="checkbox"/> Les personnels deviennent ressources pour co-former en interne ; un groupe de régulation est en place ; l'équipe est ressource pour d'autres équipes.	<input type="checkbox"/> Des modules à temps variables, à habillage non scolaire apparaissent. L'équipe est plus large.	<input type="checkbox"/> L'action est coordonnée, en lien avec la direction ; elle s'inscrit dans le projet d'établissement.
5 <sup>ème</sup> degré	<input type="checkbox"/> L'action comporte explicitement une approche globale des élèves (appartenance, bien-être) et construit son évaluation avec eux.	<input type="checkbox"/> Tous les élèves ont progressé. Des réussites visibles tant aux examens qu'en insertion.	<input type="checkbox"/> Des personnels participent à des réseaux professionnels ; l'établissement devient formateur et s'inscrit dans le réseau des ESPE.	<input type="checkbox"/> L'action nécessite des compétences spécifiques et parfois des postes profilés, compte tenu de l'organisation du travail.	<input type="checkbox"/> L'action est au cœur de l'établissement ; sa dynamique entraîne une grande partie de l'équipe, avec des partenaires.

Je serai intéressé par ce que vous (votre équipe) faites de tout cela.

François Muller, @diversifier et #eduinov sur twitter





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)