



Institut international de
planification de l'éducation
IIPE-UNESCO Dakar
Bureau pour l'Afrique

Avec le soutien financier de :



**PROGRAMME REGIONAL D'APPUI AU PILOTAGE DE LA QUALITE DE L'EDUCATION
DANS LES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE**

"Les outils qui accompagnent le guide méthodologique"

***Volume 1 : Les ressources et outils de la collecte de données
au niveau des établissements scolaires***

Mai 2020

SOMMAIRE

Préambule,	3
Tableau général récapitulatif des outils et ressources pour le déroulé des activités de collecte de données au niveau établissement, et pour la conduite des ateliers de partage.....	5
1. Outils destinés aux enseignants.....	7
Outil 1.1. : Questionnaire sommaire de description de la classe et de la séance	7
Ressource 1.2. : Guide de l’entretien pré-observation de la classe	8
Ressource 1.3. : Recommandations pour l’élaboration de la problématisation initiale de l’enseignant	13
2. Outils destinés à l’observation de classe.....	14
Outil 2.1. : Questions génériques pouvant servir à orienter l’observation de la classe et de l’école.....	14
Outil 2.2. : Grille d’analyse du degré de clarté cognitive de l’enseignement	16
Outil 2.3. : Grille d’analyse du temps d’engagement des élèves.....	17
Outil 2.4. : Grille d’analyse de la pertinence de l’étayage des apprentissages	19
Ressource 2.5. : Repères pour la conduite de l’observation de classe.....	20
Ressource 2.6. : Guide d’entretien post-observation de classe	22
Ressource 2.7. : Fiche de validation du protocole d’observation.....	26
3. Outils destinés à l’équipe de direction	27
Outil 3.1. : Questionnaire auto-administré à destination de l’équipe de direction	27
Ressource 3.2. : Repères pour la conduite de l’entretien avec l’équipe de direction	38
Ressource 3.3. : Guide d’entretien à destination de l’équipe de direction	40
Ressource 3.4. : Grille de vérification de l’exhaustivité des données collectées de l’établissement	55
4. Outils destinés aux ateliers intra-établissement et à la rédaction des études de cas	57
Ressource 4.1. : Proposition d’agenda de l’atelier intra-établissement.....	57
Ressource 4.2. : Repères méthodologiques pour l’animation de l’atelier :.....	58
Ressource 4.3. : Proposition de traitement des réponses pour le moment 1 de l’atelier intra-établissement	59
Ressource 4.4. : Proposition de séquence pour le moment 2 de l’atelier intra-établissement	61
Ressource 4.5. : Proposition de séquence pour le moment 3 de l’atelier intra-établissement	62
Ressource 4.6. : Repères pour la formulation des axes potentiels d’amélioration	64
Ressource 4.7. : Crash-test pour l’analyse et la validation des axes d’amélioration identifiés	68
Ressource 4.8. : Orientations pour la formalisation des études de cas	73
5. Outils destinés aux ateliers inter-établissements	78
Ressource 5.1. : Proposition de déroulé et repères pour la conduite des ateliers inter-établissements....	78
Outil 5.2. : Outil pour la catégorisation des pratiques de pilotage de la qualité et des axes potentiels d’amélioration	84
Ressource 5.3. : Orientations pour la systématisation des résultats de l’atelier inter-établissements	86

Préambule,

Les outils présentés dans ce volume N°1, consacré à la collecte des données au niveau de l'établissement scolaire, accompagnent le *Guide méthodologique pour l'analyse du pilotage de la qualité de l'éducation à l'enseignement de base et la formulation d'une feuille de route pour son amélioration*. Ce volume constitue un ensemble d'outils et de ressources ayant été produits pour accompagner la formation des équipes nationales de recherche dans chaque phase du programme et au fur et à mesure de l'élaboration participative d'un diagnostic partagé.

D'autres volumes concernent les autres niveaux d'analyse c'est-à-dire le niveau déconcentré et le niveau central.

Dans ce premier volume, il est important de bien différencier les outils ayant le statut de "*techniques de mise en oeuvre*" et les ressources qui sont nécessaires pour la réussite de l'analyse des pratiques de pilotage de la qualité, des ressources qui ont valeur de "recommandations ou de pense-bête" (check-list) dont l'objectif est de faciliter le travail de l'équipe.

En effet, au titre de l'appui méthodologique aux équipes nationales de recherche impliquées dans ce processus d'élaboration participative d'un diagnostic partagé, il est opportun de les doter de techniques d'observation et d'entretien qui facilitent le développement de la réflexivité des acteurs quels qu'ils soient, enseignants, directeurs, conseillers et inspecteurs. Cette posture réflexive n'est pas innée, elle se construit peu à peu, dès lors que les acteurs se font confiance, par un double effet de renforcement de la capacitation et de l'estime de soi. Pour y parvenir, un changement de posture doit se mettre en place. C'est le fondement du passage de la prescription "*voilà ce que tu dois faire pour être conforme*" au "*voilà ce que nous pouvons apprendre à faire ensemble*".

Ainsi pour l'observation des classes, trois focales ont été caractérisées permettant de resserrer les observations sur des gestes professionnels qui sont autant de variables explicatives de l'effet maître. Dans le même esprit, un questionnaire auto-administré suivi d'un entretien avec l'équipe de direction, permet d'analyser les déterminants de la qualité tels que le Programme les définit.

À ce stade, il est utile de mentionner les principes qui ont guidé la conception et l'utilisation de ces outils qui peuvent être des repères utiles pour les futurs utilisateurs :

- C'est la démarche qui est première et non les outils, ce qui signifie concrètement que les outils ici présentés servent à appuyer l'observation du chercheur et non à l'enfermer. Par exemple, les trois focales d'observation de classe servent à orienter l'observation de gestes professionnels des enseignants, et non à contrôler sa prestation par rapport aux critères présents dans l'outil.
- Il n'y a de réponses ni justes, ni attendues, mais une situation de dialogue où seules les réponses des acteurs comptent : c'est pour cette raison que les outils ici présentés tentent d'inviter l'observateur à avoir un regard de chercheur intéressé par la nature du geste professionnel de l'enseignant qu'il observe en classe, ou la nature du discours qu'il entend dans le cadre des entretiens, ce qui implique de ne rien considérer comme bon ou mauvais dans ce qui est observé ou entendu. Les outils cherchent également à éviter que les observateurs jugent ou cherchent à imposer leur regard sur les gestes professionnels à analyser, car cela peut les conduire à se distancer de la pratique intériorisée par l'enseignant.

Au contraire, l'objectif est de documenter le plus en détails les pratiques observées et les discours sur ces pratiques lors des entretiens.

- Les observateurs et intervieweurs sont toujours en situation eux-mêmes d'être observés de manière à bénéficier, sur un temps différé, d'un retour d'expériences entre pairs dans le cadre d'une analyse des pratiques professionnelles (séance de débriefing en autonomie ou avec la participation de l'équipe de supervision). Au niveau de l'école, ces situations se matérialisent à la fois par la présence d'un observateur dans l'équipe d'intervieweurs, et par la tenue systématique de débriefings avec toute l'équipe après chaque étape d'entretiens et d'ateliers (notamment après les entretiens avec les enseignants, le directeur, et après les ateliers intra et inter-établissements).

Lorsque les techniques sont maîtrisées, peu à peu, les acteurs peuvent s'éloigner des outils proposés, voire s'en passer, à la condition que le principe du développement de la réflexivité soit toujours au cœur de la stratégie d'intervention. C'est la raison pour laquelle les espaces de remplissage prévus dans certains documents ne correspondent à aucune obligation et doivent être le plus souvent adaptés aux situations observées ou aux réponses des interviewés.

*

Tableau général récapitulatif des outils et ressources pour le déroulé des activités de collecte de données au niveau établissement, et pour la conduite des ateliers de partage

Activité	Niveau/acteur d'intervention	Titre de l'outil	Réf. de l'outil ou de la ressource	Page(s)
Collecte de données au sein de l'établissement				
Phase 1 : Questionnaires enseignants et du chef d'établissement scolaire et de son équipe	Chef d'établissement scolaire et son équipe	Questionnaire auto-administré à destination de l'équipe de direction	3.1	27 à 37
	Enseignant	Questionnaire sommaire de description de la classe et de la séance	1.1	7
Phase 2 : entretien pré-observation de classe	Enseignant	Guide de l'entretien pré-observation de la classe	1.2	8 à 12
	Enseignant	Recommandations pour l'élaboration de la problématique initiale de l'enseignant	1.3	13
Phase 3 : observations de classe	Classe	Questions génériques pouvant servir à orienter l'observation de la classe et de l'école	2.1	14 et 15
		Grille d'analyse du degré de clarté cognitive de l'enseignement	2.2	16
		Grille d'analyse du temps d'engagement des élèves	2.3	17 et 18
		Grille d'analyse de la pertinence de l'étayage des apprentissages	2.4	19
		Repères pour la conduite de l'observation de classe	2.5	20 à 21
Phase 4 : entretien post-observation de classe	Enseignant	Guide d'entretien post-observation de la classe	2.6	22 à 25
		Fiche de validation du protocole d'observation de classe	2.7	26
Phase 5 : entretien du chef d'établissement scolaire et de son équipe	Chef d'établissement scolaire et son équipe	Repères pour la conduite de l'entretien avec l'équipe de direction	3.2	38 et 39
		Guide d'entretien à destination de l'équipe de direction	3.3	40 à 54
	Établissement	Grille de vérification de l'exhaustivité des données collectées de l'établissement	3.4	55 et 56

Activité	Titre de l'outil	Réf. de l'outil ou de la ressource	Page(s)
Ateliers intra et inter-établissements			
Outils et ressources destinés aux ateliers intra-établissements et à la rédaction des études de cas	Proposition d'agenda de l'atelier intra-établissement	4.1.	57
	Repères méthodologiques pour l'animation de l'atelier	4.2	58
	Proposition de séquence pour le moment 1 de l'atelier intra-établissement	4.3	59 et 60
	Proposition de séquence pour le moment 2 de l'atelier intra-établissement	4.4	61
	Proposition de séquence pour le moment 3 de l'atelier intra-établissement	4.5	62 et 63
	Repères pour la formulation des axes potentiels d'amélioration	4.6	64 à 67
	Crash-test pour l'analyse et la validation des axes potentiels d'amélioration identifiés	4.7	68 à 72
	Orientations pour la formalisation des études de cas	4.8	73 à 77
Outils et ressources destinés aux ateliers inter-établissements	Proposition de déroulé et repères pour la conduite des ateliers inter-établissements	5.1	78 à 83
	Outil pour la catégorisation des pratiques de pilotage de la qualité et des axes potentiels d'amélioration	5.2	84 à 86
	Orientations pour la systématisation des résultats de l'atelier inter-établissement	5.3	86 et 87

*

1. Outils destinés aux enseignants

Outil 1.1. : Questionnaire sommaire de description de la classe et de la séance

Questionnaire descriptif de la classe et de la séance

Entretien pré-observation de la classe

(Formulaire renseigné la veille de la visite de la classe par l'enseignant)

- 1. Pouvez-vous décrire en quelques mots votre classe (attitudes et comportements des élèves, niveaux scolaires de vos élèves, les relations avec les familles, etc.)

- 2. Que pensez-vous du niveau de vos élèves ? Certains sont-ils particulièrement en difficulté ?

- 3. Quelles sont les initiatives que vous prenez pour aider les élèves les plus en difficulté ?

À remettre aux observateurs le jour de la visite de la classe, le

Ressource 1.2 : Guide de l'entretien pré-observation de la classe

Entretien pré-observation

Quelques repères pour conduire ce moment de l'entretien :

Repère 1 : Savoir positionner les finalités de l'entretien pré-observation

Il s'agit à la fois :

- d'évaluer la capacité de cet enseignant à « se voir faire la classe », et de renforcer cette compétence (cf. notion de praticien réflexif),
- de le préparer à considérer la présence des observateurs au service de sa pratique,
- de renforcer la posture des observateurs dans un positionnement qui donne la priorité à une démarche d'auto-évaluation et de restitution sur la base d'observations factuelles.

L'entretien s'appuie sur les réponses de l'enseignant au questionnaire descriptif de la classe (outil 1.1). Ce dernier vise à récolter la vision globale de l'enseignant sur sa classe, sur les résultats de ses élèves et sur les initiatives qu'il dit entreprendre pour prendre en charge les élèves en difficulté. Ceci est très important car ces réponses peuvent servir plus tard comme repère pour l'observation (*observe-t-on ce que l'enseignant dit qu'il fait ?*), ainsi qu'un fil conducteur pour l'allongement de la réflexion dans le cadre de l'entretien post-observation.

Repère 2 : Savoir construire une problématisation initiale pour l'observation de classe

La problématisation initiale pour l'observation de classe (outil 1.2) ne saurait se résumer à une contractualisation avec l'enseignant d'un moment de classe à observer, car cet objectif trop réducteur pourrait conduire les observateurs à simplement identifier un moment précis de classe sans chercher à accompagner l'enseignant dans une réflexion sur sa propre pratique de classe. L'entretien pré-observation est donc censé permettre de dégager une problématisation initiale avec l'enseignant à partir d'un questionnement de type : « *Durant notre présence en classe, que voudriez-vous qu'on observe plus particulièrement ?* ».

Les relances nécessaires – seulement si l'enseignant formule une proposition – visent alors à préciser ce qui serait effectivement observable afin de ne pas en rester à une approche trop globale. L'observateur doit se poser les questions suivantes pour être sûr que la proposition de l'enseignant correspond à ce qui est souhaité dans la démarche : « *... Avec la proposition(telle que formulée par l'enseignant), est-ce que je sais précisément ce que je vais devoir observer ? Cela a-t-il réellement du sens pour l'enseignant ? ...* » .

On prend note de ce que dit l'enseignant, on reformule et on ne relance que si ce n'est pas suffisamment clair. Il est cependant attendu des difficultés pour certains enseignants à répondre à cette question. Il est proposé d'utiliser quelques relances qui permettront de clarifier cette approche :

- « *... Y-a-t-il un moment de classe pendant notre présence que vous voudriez que nous observions plus particulièrement, afin qu'ensuite nous puissions vous dire ce que nous avons observé ? ...* »
- « *... Y-a-t-il quelque chose que nous pourrions, selon vous, observer sur le placement des élèves et sur l'organisation de leur travail, leur participation et ce que vous leur demandez, la façon dont certains élèves sont aidés ou pas, par vous ou par leurs camarades ... ?* »

Il est important de laisser à l'enseignant le temps de la réflexion et de ne pas réagir trop vite mais plutôt le laisser réfléchir ... puis au bout d'un temps de silence, dont la durée est à estimer en contexte pour ne pas créer une gêne, si l'enseignant ne parvient pas à répondre le rassurer et dire que ce n'est pas grave, puis passer à autre chose.

Dès lors qu'il y a eu émergence d'éléments spécifiques à observer il sera nécessaire de procéder à une prise de note ouverte (sans grille) durant l'observation de la séance de classe qui permettra une restitution la plus fidèle possible lors de l'entretien post-observation.

Enfin, les éléments suivants peuvent-être pris en compte pour mener cet entretien dans les meilleures conditions :

Éléments à collecter absolument	Posture à favoriser	Posture à éviter
<ul style="list-style-type: none"> - Vision de l'enseignant sur sa classe (positive ou négative) et les éléments qu'il mobilise pour argumenter (origine des élèves, discipline, etc.) - Initiatives prises par l'enseignant vis-à-vis des élèves en difficulté et son opinion sur leur efficacité - Un moment particulier que les observateurs pourront observer et des détails sur ce moment particulier : contenu ou événement détaillé, explicitation éventuelle de la difficulté ou de la réussite mentionnée 	<ul style="list-style-type: none"> - Reformuler la réponse de l'enseignant si elle n'est pas claire - Interrompre l'échange lorsque l'enseignant montre une réticence marquée - Utiliser des expressions neutres pour préciser ce que dit l'enseignant (ex : <i>pourquoi sont-ils nuls ?</i> », « <i>qu'est-ce que vous voulez dire par nuls</i> ») - Toujours laisser le dernier mot à l'enseignant (sur sa vision, ses initiatives, la proposition d'observation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Porter des jugements sur les réponses apportées - Couper l'enseignant lorsqu'il parle - Formuler des phrases qui supposent qu'on remet en question ce que l'enseignant dit. - Utiliser le terme de « négociation » : à éviter car on ne veut pas donner l'impression de marchander avec l'enseignant - Déconstruire la réponse de l'enseignant en donnant une interprétation erronée au lieu de la reformuler

Guide

Les 3 étapes de l'entretien pré-observation
(Durée : 30 minutes maximum)

1. Installation et présentation du déroulement de l'entretien par un des deux observateurs (5 minutes)

Objectifs : Etablir un climat favorable à l'échange entre professionnels.

Déroulement :

- ✓ choisir un espace propice à l'échange sans chercher le huis-clos,
- ✓ remercier l'enseignant pour son accueil et faire couper le téléphone,
- ✓ préciser la répartition des tâches des deux observateurs, et préciser que la prise de note est anonyme grâce au code d'identification qui reste confidentiel,
- ✓ expliquez la suite du déroulement de l'entretien.

2. Caractéristiques de la classe – Questions N°1 et N°2 (3 à 5 minutes)

Objectifs : Analyser les représentations de l'enseignant sur les élèves de sa classe, leur éventuelle difficulté, et de sa connaissance des familles.

Déroulement : Après la prise de connaissance des réponses aux deux questions suivantes, faire les relances suggérées ci-dessous. Si le propos est clair, les relances sont inutiles, il suffit alors de synthétiser chaque idée importante par une reformulation qui sera alors validée – ou pas – par l'enseignant.

Question N°1 : « Pouvez-vous décrire en quelques mots votre classe (comportement des élèves, niveaux scolaires, relation avec les familles, etc. ? »

➔ Relances suggérées à adapter aux conditions du dialogue :

- « Concernant le comportement des élèves, vous pouvez préciser ce que vous entendez par ? »
- « Concernant le niveau des élèves, sur quoi vous appuyez-vous pour dire ceci ? »
- « Concernant les relations avec les familles, quand vous dites, est-ce que vous voulez dire ? »

Question N°2 : « Quels sont les résultats scolaires de vos élèves ? Certains sont-ils particulièrement en difficulté ?

➔ Relances suggérées à adapter aux conditions du dialogue :

- « Concernant les résultats des élèves, comment les expliquez-vous ? En clair, comment a-t-on fait pour en arriver là ? »
- « Concernant les élèves les plus en difficulté, pouvez-vous nous en dire plus sur ces difficultés précisément ... ? »

Point de vigilance :

-Veillez à ce que l'enseignant ne glisse pas pendant l'entretien vers une critique trop marquée sur les résultats de ses élèves. Dans ce cas, intervenir pour indiquer « ... Il y a tout de même des élèves qui se débrouillent mieux que d'autres ... on va aussi être vigilant pour l'observer, ne vous inquiétez pas ... »

-Retranscrire toutes les remarques et précisions apportées par l'enseignant.

3. Les initiatives prises par l'enseignant pour aider les élèves les plus en difficulté (3 à 5 minutes)

Objectifs : Analyser le degré de mobilisation de l'enseignant sur la prise en charge des élèves en difficulté dès lors que des initiatives sont prises, et analyser la qualité de ces prises en charge.

Déroulement : Après la prise de connaissance de la réponse à la question suivante, faire les relances suggérées ci-dessous. Si le propos est clair, les relances sont inutiles, il suffit alors de synthétiser chaque idée importante par une reformulation qui sera alors validée – ou pas – par l'enseignant.

Question N°3 : « Quelles sont les initiatives qui sont prises pour aider les élèves les plus en difficulté ? »

➔ Relances suggérées à adapter aux conditions du dialogue :

- « La question porte sur les initiatives que VOUS prenez au sein de votre classe, car nous allons avoir un échange avec votre chef d'établissement scolaire et son équipe. »

➔ Relances suggérées pour préciser la réponse :

- « Pouvez-vous préciser la façon dont sont mises en place ces aides ? », « Le faites-vous régulièrement ? »

quels élèves ? »

- « Est-ce que selon vous c'est efficace ? Que faudrait-il faire pour que cela soit davantage efficace ? »

4. A la fin de l'entretien (3 à 5 minutes)

Objectifs : Prendre connaissance des objectifs de la séance et des étapes qui seront conduites de manière à identifier éventuellement les opportunités d'observations à réaliser.

5. Problématisation de l'observation de la classe (5 à 10 minutes)

Objectifs : Permettre à l'enseignant un regard réflexif sur sa pratique de classe

Déroulement : À partir de la double description de la dynamique de la classe et du projet de séance de classe, quelles sont ses réussites et les éventuelles questions que se posent l'enseignant quant aux difficultés qu'il rencontre et quant aux solutions qu'il envisage ?

Remarque méthodologique (rappel) :

Les conditions d'émergence d'une problématisation de la séance à observer sont les suivantes :

- la capacité de l'enseignant à accepter cette introspection partagée avec des observateurs extérieurs,
- la capacité de l'enseignant à tenter de formaliser un questionnement autour de l'efficacité de sa pratique de classe,
- la capacité de l'enseignant à isoler, grâce à un dialogue guidé par l'observateur, des éléments d'observation en lien avec ce questionnement,
- la capacité de l'observateur à conduire ce dialogue et à négocier des éléments d'observation.

Question N°4 : « Nous allons à présent vous demander de réfléchir à ce qui va se passer concrètement durant la séance et aux satisfactions que vous anticipez – vos réussites – ce qui marchera bien selon vous – mais aussi éventuellement aux obstacles, difficultés que vous pensez rencontrer. Au fond qu'est-ce ce qui selon vous va être le plus difficile à faire ou obtenir durant cette séance ? »

Point de vigilance : Laisser un temps significatif de réflexion, et n'intervenir que si manifestement l'enseignant n'anticipe pas sa séance ...

- ➔ Relance possible : « ... « Vous nous avez parlé de vos élèves à l'instant, et vous avez décrit votre séance telle qu'elle allait selon vous se dérouler. N'y a-t-il pas un moment particulier, concernant les élèves ou certains élèves, qui vous semble plus difficile à conduire ? »

En cas de non réponse, ne pas poursuivre et passer à la phase 6 (fin de l'entretien).

En cas de réponse, procéder à des reformulations de sa proposition initiale (ce qu'il dit sur cette difficulté ou attention particulière) qui permettent à l'observateur d'identifier dans un second temps dans la problématique soulevée des axes ou des objets d'observation.

La reformulation de l'observateur doit préciser,

- La nature de la difficulté attendue, ou de la vigilance souhaitée,
- La nature des observables qui rendent compte de la difficulté telle qu'elle est formulée par l'enseignant.

Tableau pouvant être renseignée pour guider l'observateur :

Ce que l'enseignant dit sur « ses réussites ou sur une question vive liée à sa pratique de classe »	Ce qui a été reformulé par l'observateur pendant l'entretien pour guider son observation	Ce qui a été décidé d'être observé pendant la séance

Vigilance méthodologique :

Il ne s'agit pas ici de réfléchir à des solutions toutes faites, mais d'aider l'enseignant à réfléchir à sa pratique.

6. Fin de l'entretien

- « Nous allons rester en classe environ (fixer une durée approximative qui dépasse le cadre d'une simple séance), puis nous reviendrons vers vous pour faire un dernier entretien. Vos élèves seront gardés pendant cet entretien. Avez-vous des questions à nous poser ? »

- Noter les questions et les réponses :

Clôture l'entretien en remerciant l'enseignant(e).

Prise de note de l'observateur de l'entretien pour la séance de débriefing :

Ressource 1.3. : Recommandations pour l'élaboration de la problématisation initiale de l'enseignant

Problématisation initiale de la séance de classe

Recommandations

Contexte :

Lors de l'entretien pré-observation, l'enseignant ayant décrit sommairement le déroulement de l'activité qui sera observée est invité à réfléchir sur « le questionnement lié à sa pratique de classe que ce soit sur des réussites ou des difficultés ». Ce qui s'observera alors dans cette analyse c'est la manière d'envisager la valorisation, le dépassement possible de situations qui semblent problématiques et de mettre tous les moyens qui sont à sa disposition pour penser sa pratique et éventuellement « faire bouger les lignes ».

Rappel :

Les initiatives construites sur des « espaces de liberté » pédagogiques, avec des marges de manœuvre bien identifiées par les acteurs, peuvent être catégorisées à priori en 7 domaines d'intervention :

- Intégration de ressources nouvelles à identifier,
- Reconfiguration des espaces de travail des élèves,
- Redistribution de l'organisation interne du travail des élèves,
- Contrôle des modalités de coopération entre élèves,
- Modification du déroulement des séances de travail et/ou de l'objet du savoir,
- Inflexion sur la distribution de la parole,
- Renforcement des stratégies d'appui aux élèves en difficulté bien identifiés.

Tableau de Synthèse à renseigner lors de l'entretien (ressource 1.2)

Ce que l'enseignant dit sur « ses réussites ou sur une question vive liée à sa pratique de classe »	Ce qui a été reformulé par l'observateur pendant l'entretien	Ce qui a été décidé d'être observé pendant la séance

Si l'enseignant déclare n'avoir aucune difficulté et ne souhaite pas négocier une partie de l'observation, laisser ce tableau vierge.

Remarques : Cet exercice est en soi une innovation, car elle repositionne l'observateur au service du praticien.

2. Outils destinés à l'observation de classe

Outil 2.1. : Questions génériques pouvant servir à orienter l'observation de la classe et de l'école

Grille simplifiée d'appréciation qualitative de l'efficience des enseignements

Cette grille est renseignée par chacun des observateurs, mais pas avant 30 minutes de classe ...				
Dans un gradient de 1 à 4, 1 étant « pas du tout » et 4 « tout à fait »				
	1	2	3	4
1. Le climat général de l'école et de la classe				
1.1. L'ambiance générale de l'école semble-t-elle favorable aux apprentissages ?				
1.2. Les récréations semblent-elles des moments de convivialité entre les élèves ?				
1.3. L'enseignant veille-t-il au respect mutuel entre élèves ?				
1.4. L'environnement d'apprentissage en classe est-il fonctionnel ?				
1.5. Les élèves sont-ils particulièrement attentifs ?				
2. Le climat d'enseignement est-il stimulant pour les élèves ?				
2.1. L'enseignant encourage-t-il certains élèves plus en retrait à participer ?				
2.2. L'enseignant encourage-t-il tous les élèves dans leur participation ?				
2.3. Les réussites des élèves sont-elles valorisées ?				
2.4. Les erreurs des élèves sont-elles analysées pour être dépassées ?				
2.5. Les élèves sont en confiance et ne cherchent manifestement pas à cacher leurs productions ?				
3. Les différences entre élèves sont-elles prises en compte ?				
3.1. L'enseignant adapte-t-il les notions de son cours en fonction des capacités de la classe ?				
3.2. L'enseignant adapte-t-il le rythme des apprentissages en fonction des capacités de la classe ?				
3.3. Les différences entre les élèves sont-elles prises en compte lorsque les consignes sont données ?				
3.4. L'enseignant guide-t-il les échanges verbaux sans privilégier systématiquement les réponses attendues ?				
3.5. L'enseignant semble-t-il à l'écoute des élèves notamment ceux qui sont manifestement en difficulté ?				
4. Les apprentissages sont-ils réussis ?				
4.1. Les consignes lorsqu'elles sont réexpliquées sont-elles mieux comprises ?				
4.2. Les exercices d'application sont-ils globalement bien réussis par l'ensemble des élèves ?				
4.3. L'enseignant accorde-t-il de l'importance aux stratégies de réflexion des élèves ?				
4.4. Les savoirs nouveaux sont-ils synthétiquement et clairement mis en évidence ?				
4.5. L'enseignant attire-t-il l'attention des élèves sur le sens des apprentissages conduits ?				
5. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ?				
5.1. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ?				
5.2. La gestion du tableau est-elle efficace ?				
5.3. Les ressources utilisées lors de la séance sont-elles utilisées à bon escient ?				
5.4. La communication entre les élèves est-elle favorisée par l'aménagement des espaces de travail ?				
5.5. Le positionnement et les déplacements de l'enseignant pendant le cours sont-ils opportuns ?				

Remarques éventuelles sur les conditions d'observation qui ont nui à la lisibilité de l'efficience de l'enseignant durant la séance de classe :

Voir au recto quelques explications pour utiliser cette orientation

Éléments d'explication des questions génériques précédentes

1.1. L'ambiance générale de l'école semble-t-elle favorable aux apprentissages ? Cette observation dépasse le cadre de la classe, et peut être réalisée notamment en observant ce qui se passe aux alentours de l'école, mais aussi dans l'enceinte de l'école du point de vue du climat général des relations entre les enfants et les adultes.
1.2. Les récréations semblent-elles des moments de convivialité entre les élèves ? Les petits groupements d'élèves sont-ils possibles dans la cour avec par exemple des espaces ombragés ? Les espaces au calme pour discuter, s'amuser ou se reposer, sont-ils accessibles lors des récréations ? On peut interroger les élèves sur ce qu'ils pensent des récréations ...
1.3. L'enseignant veille-t-il au respect mutuel entre élèves ? L'enseignant est-il sensible aux moqueries des enfants voire à l'agressivité de certains en cas de conflits et cherche-t-il à corriger cela ?
1.4. L'environnement d'apprentissage en classe est-il fonctionnel ? Les élèves disposent-ils de tables-bancs adaptés en nombre et en qualité ? N'y-a-t-il pas trop de bruit ou d'autres perturbations en dehors de la classe ?
1.5. Les élèves sont-ils particulièrement attentifs ? Observation facile à réaliser ...

2.1. L'enseignant encourage-t-il certains élèves plus en retrait à participer ? Il ne suffit pas alors d'interroger seulement les élèves qui demandent à prendre la parole mais aussi ceux qui ne lèvent pas la main et en les accompagnant davantage dans les réponses.
2.2. L'enseignant encourage-t-il tous les élèves dans leur participation ? Lorsque l'enseignant interroge les élèves fait-il circuler la parole auprès du plus grand nombre d'élèves ?
2.3. Les réussites des élèves sont-elles valorisées ? L'enseignant félicite la participation et les bonnes réponses pour encourager tous les élèves à participer également et sans stresser ceux qui ont peur de répondre
2.4. Les erreurs des élèves sont-elles analysées pour être dépassées ? Lorsque l'enseignant perçoit une erreur chez un élève prend-il le temps d'essayer de comprendre pourquoi l'élève s'est trompé par exemple en prenant le temps de dialoguer avec lui ?
2.5. Les élèves sont en confiance et ne cherchent manifestement pas à cacher leurs productions ? Les élèves sont en confiance lorsqu'ils savent que s'ils se trompent l'enseignant va les aider. Aussi ils ne cherchent pas à cacher leurs erreurs ou leur incompréhension

3.1. L'enseignant adapte-il les notions de son cours en fonction des capacités de la classe ? Les notions abordées sont-elles adaptées aux progressions du programme et correspondent-elles aux élèves au vu de leurs résultats ?
3.2. L'enseignant adapte-t-il le rythme des apprentissages en fonction des capacités de la classe ? L'enseignant doit ralentir le rythme de son cours ou reprendre des explications s'il s'aperçoit que des élèves sont en difficulté.
3.3. Les différences entre les élèves sont-elles prises en compte lorsque les consignes sont données ? L'enseignant vérifie-t-il la compréhension de ses consignes et en cas de difficulté veille-t-il à les reformuler avec des exemples et dans ce cas est-il alors attentif aux élèves en difficulté ?
3.4. L'enseignant guide-t-il les échanges verbaux sans privilégier systématiquement les réponses attendues ? L'enseignant évite de demander toujours aux élèves de terminer ses phrases car c'est une compétence de très faible niveau et lorsqu'il interroge les élèves les questions sont-elles suffisamment ouvertes pour qu'il y ait plusieurs réponses possibles ?
3.5. L'enseignant semble-t-il à l'écoute des élèves notamment ceux qui sont manifestement en difficulté ? L'enseignant prend-il assez le temps de travailler avec les élèves en difficulté, ou prend-il le temps de reformuler ses consignes ou explications, dès lors que des élèves n'ont pas compris ce qu'on attend d'eux ?

4.1. Les consignes lorsqu'elles sont réexpliquées sont-elles mieux comprises ? L'enseignant est-il capable de reformuler ses consignes pour que tous les élèves les comprennent ? Pour le vérifier on peut discrètement demander aux élèves au fond de la classe s'ils ont compris la consigne ... à différents moments de classe.
4.2. Les exercices d'application sont-ils globalement bien réussis par l'ensemble des élèves ? Observation facile à réaliser ... en observant les productions des élèves en circulant dans les rangées.
4.3. L'enseignant accorde-t-il de l'importance aux stratégies de réflexion des élèves ? L'enseignant ne se contente pas des bonnes réponses mais cherche à connaître les stratégies utilisées par les élèves pour trouver les bonnes réponses.
4.4. Les savoirs nouveaux sont-ils synthétiquement et clairement mis en évidence ? Les savoirs nouveaux sont ceux construits à l'occasion de la séance et font généralement l'objet d'une synthèse en fin de séance comme par exemple avec une phrase écrite au tableau.
4.5. L'enseignant attire-t-il l'attention des élèves sur le sens des apprentissages conduits ? Il est indispensable de bien clarifier à la fois ce qui est attendu des élèves mais aussi l'utilité des apprentissages en cours.

5.1. L'organisation de la classe est-elle favorable aux apprentissages ? La classe est organisée de manière à rendre les apprentissages plus faciles comme par exemple la bonne orientation des tables-bancs, l'éclairage du tableau et la lumière dans la classe, la ventilation etc.
5.2. La gestion du tableau est-elle efficace ? Qualité de l'écriture et la gestion des différents espaces du tableau ...
5.3. Les ressources utilisées lors de la séance sont-elles utilisées à bon escient ? L'enseignant a-t-il suffisamment réfléchi au moment où il utilise telle ou telle ressource dans son cours ?
5.4. La communication entre les élèves est-elle favorisée par l'aménagement des espaces de travail ? La communication est-elle réduite à celle du professeur vers les élèves, ou les élèves communiquent-ils également parfois entre eux à l'invite de l'enseignant pour qu'ils apprennent également à s'écouter entre pairs ?
5.5. Le positionnement et les déplacements de l'enseignant pendant le cours sont-ils opportuns ? L'enseignant reste-t-il devant la classe à côté du tableau ou circule-t-il notamment au fond de la classe à certains moments stratégiques ?

Points de vigilance : Ces questions ne doivent pas être utilisées comme une grille de contrôle de la prestation de l'enseignant. Les questions ci-dessus constituent simplement des repères pour l'observateur pouvant lui permettre de dégager rapidement des points saillants de son observation sur lesquels il aimerait revenir avec l'enseignant pendant l'entretien post-observation.

Enfin pour la grille de "notation 1 à 4", cela peut servir à l'observateur d'identifier rapidement des thématiques sur lesquelles il souhaiterait discuter avec l'enseignant pendant l'entretien post-observation. Cette "notation" ne doit cependant pas être utilisée comme une mesure de la performance des enseignants, encore moins de faire des restitutions individuelles positives ou négatives sur ces performances.

Outil 2.2. : Grille d'analyse du degré de clarté cognitive de l'enseignement

Focale N°1 : Mesure du degré de la clarté cognitive d'un enseignement explicite
<u>Contexte de la mesure</u> : Il s'agit d'analyser l'efficacité des pratiques de l'enseignant au regard de la compréhension par les élèves des buts à atteindre, et de la manière de le faire , dans une séquence d'apprentissage.
<u>Critérisation</u> : L'observateur cherchera à identifier dans la pratique de l'enseignant des macro-gestes qui concourent à la bonne compréhension par les élèves des objectifs d'apprentissage (principe d'efficience) : <ul style="list-style-type: none">✓ vigilance quant à l'obtention d'un bon niveau d'attention de la part des élèves,✓ création d'un lien avec les connaissances apprises antérieurement,✓ présentation de l'information en petites unités, dans une séance graduée construite du simple au complexe,✓ précisions apportées sur les objectifs de la leçon clairement présentés afin que les élèves sachent ce qui est attendu d'eux,✓ illustration par apport d'exemples et de contre-exemples,✓ vérification de la qualité de la mise au travail et de l'engagement réel des élèves dans la tâche demandée,✓ identification des nouveaux savoirs construits.
<u>Hypothèse de travail</u> : Un enseignant efficace est un enseignant qui explicite et systématise son enseignement.
<u>Mesure effectuée</u> : Validation des 7 conditions d'efficacité.
<u>Remarque méthodologique</u> : Une part de subjectivité, quant à l'interprétation des 7 conditions, reste inévitable.
Consigne : Qu'avez-vous effectivement observé en classe ? Quels sont les gestes professionnels que vous avez observés et ceux que vous n'avez pas observés ? Sur ceux que vous avez observés, comment les appréciez-vous ? Globalement, qu'est-ce qui vous semble important à souligner ?

Remarques éventuelles sur la qualité de la mesure (pour le débriefing) :

Outil 2.3. : Grille d'analyse du temps d'engagement des élèves

Focale N°2 : Mesure du temps d'engagement effectif dans la tâche des élèves			
<p><u>Contexte de la mesure</u> : Il s'agit de calculer, sur un moment de classe déterminé, le rapport entre le temps d'engagement effectif des élèves dans une tâche autonome sur le temps global de la séance.</p>			
<p><u>Critérisation</u> : L'observateur cherchera à déterminer le temps réel d'implication autonome des élèves dans la résolution d'une tâche (principe d'efficacité). Il s'agira donc d'orienter le regard sur une séance de classe précise et sur le comportement d'un ou des élèves.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La séance : sélectionner un moment de classe qui alterne dialogue collectif conduit par l'enseignant et mise au travail individuel ou en petit groupe. ✓ Le nombre d'élèves observés : choisir un élève au hasard comme étant représentatif de ce qui se passe pour tous les autres et s'y tenir, ou effectuer un calcul moyen sur l'ensemble des observations des élèves de la classe. 			
<p><u>Hypothèse de travail</u> : Un enseignant efficient est un enseignant qui maximise le temps d'engagement dans la tâche des élèves.</p>			
<p><u>Mesure effectuée</u> : « Temps global de la séquence » exprimé en minute, et temps également exprimé en minutes du « temps d'engagement dans la tâche ».</p>			
<p><u>Remarque méthodologique</u> : En cas d'alternance rapide entre des temps d'exposition de consignes et des temps d'exécution d'une tâche ou de plusieurs mais, sur la même thématique, on peut cumuler l'addition de plusieurs séances de manière à avoir une vision plus globale de ce qui se passe en classe.</p>			
Séance précise observée (ce qui permettra de bien identifier le moment de classe lors de l'entretien post-observation) Notez l'heure de l'observation	Compétence(s) travaillées (ce qui permettra de s'interroger sur la réalité des compétences travaillées) Précisez ici si l'observation porte sur un petit groupe d'élèves ou sur toute la classe.	Durée de la séance, en minutes (horaire début horaire fin)	Durée du temps d'engagement dans la tâche des élèves en minutes
Exemple : apprentissage de l'algorithme de la soustraction, exercice d'application donné à 10h20	Exemple : être capable de soustraire deux nombres tous deux inférieurs à 20 en posant l'opération. Observation réalisée sur Ibrahima.	Exemple : 25'	Exemple : 5'
Observations réalisées sur une séance			

Consigne : Qu'avez-vous effectivement observé en classe ? D'une façon générale, quelle est votre appréciation du temps réel d'engagement des élèves dans la tâche ? Selon le cas, pourriez-vous expliciter ce que fait concrètement l'enseignant : i) pendant les moments où les élèves travaillent individuellement et ou collectivement en autonomie ; ii) les gestes de l'enseignant qui contribuent positivement ou qui limitent la qualité de la mise au travail en autonomie des élèves ; iii) éventuellement d'autres types de remarques.

Remarques éventuelles sur la qualité de la mesure (pour le débriefing) :

Outil 2.4. : Grille d'analyse de la pertinence de l'étayage des apprentissages

Focale N°3 : La mesure de la densité des aides apportées aux apprenants

Contexte de la mesure : Il s'agit d'identifier l'ensemble des aides apportées aux apprenants dans le cadre des interactions entre l'enseignant et les élèves, lors d'une séance d'apprentissage.

Critérisation : L'observateur cherchera à identifier dans la pratique de l'enseignant des micro-gestes qui concourent à la réussite de tous et de chacun (principe d'équité) :

- ✓ Développement de l'adhésion de(s) l'élève(s) (*Vous avez bien compris, alors on y va ...*),
- ✓ Simplification de la tâche pour une réalisation accompagnée pas à pas (*Vous pouvez commencer par faire cela, ... et ensuite vous ferez ceci ...*),
- ✓ Rappel régulier des consignes (Tu te souviens de ce qu'il fallait faire ... ?),
- ✓ Vérification au cours de l'activité des buts à atteindre (Là, tu as déjà trouvé ceci, mais maintenant il faut que tu ...)
- ✓ Identification des erreurs pour les résoudre (Qui a trouvé cela ... pourquoi ce n'est pas possible ... ?),
- ✓ Démonstration (Regardez, je vais le faire, ... après ce sera à vous de le réaliser ...).

Les exemples en italique ne sont que des illustrations

Hypothèse de travail : Un enseignant équitable est un enseignant qui développe de nombreuses interactions de tutelle notamment auprès des élèves en difficulté.

Mesures effectuées : Observation des gestes d'interaction de tutelle en collectif ET en individuel.

Remarques méthodologiques :

- Les interactions de tutelle peuvent être conduites en collectif, ou en individuel auprès d'un élève en particulier ou d'un tout petit groupe d'élèves. Dans ce dernier cas, l'observateur sera attentif à l'efficacité des étayages, en observant le comportement de chaque élève.
- Une part de subjectivité quant à l'identification des interactions de tutelle reste inévitable.

Consigne : Qu'avez-vous effectivement observé en classe ? Quels sont les gestes que vous avez observés et ceux que vous n'avez pas observés ? Concernant les gestes que vous avez observés, comment les appréciez-vous ? Globalement, qu'est-ce qui vous semble important à souligner ?

Remarques éventuelles sur la qualité de la mesure (pour le débriefing) :

Ressource 2.5. : Repères pour la conduite de l'observation de classe

Repère 1 : Ne pas focaliser l'un des observateurs sur l'une des dimensions de l'observation de classe mais tout observer

Il est souhaitable que les deux observateurs regardent l'ensemble des éléments afin de partager leurs impressions. Plus globalement, les observateurs séjournent dans les classes pendant une période complète de travail, c'est-à-dire, du moment où les élèves entrent, jusqu'à ce qu'ils sortent (à la récréation, par exemple). Cela vise à offrir l'occasion d'observer plusieurs séances/séquences didactiques.

Repère 2 : L'utilisation de la grille d'appréciation qualitative de l'efficacité des enseignements

Elle sert surtout de support permettant de dresser une appréciation de chaque observateur sur des éléments jugés importants relatifs à la qualité et à l'efficacité de l'enseignement (ambiance de l'école, climat d'enseignement, réussite des apprentissages, etc.). La grille remplie est censée fournir une lecture rapide des opinions de chaque observateur, dans ce sens il est recommandé de la remplir – après un temps d'immersion suffisant dans la classe – en se basant sur les impressions à chaud ressortant de l'observation de classe.

Cette grille préétablie devra être complétée d'une prise de note ouverte (sans grille) pour synthétiser tout ce qui fait sens pour l'observateur en lien avec d'autres pratiques pédagogiques efficaces observées dans la classe et/ou dans l'école, indépendamment de cette grille et des focales.

Il est important de remarquer que les grilles pour l'observation des trois focales n'ont rien à voir avec les approches de didactique des disciplines, et se centrent clairement sur des invariants pédagogiques.

Repère 3 : L'utilisation de la grille d'analyse du degré de clarté cognitive de l'enseignement (outil 2.2)

L'objectif est d'apprécier la clarté cognitive des séances, c'est-à-dire si ce que fait l'enseignant semble faire sens pour l'élève. Pour cela divers indicateurs sont mobilisables car un enseignement explicite et systématique consiste :

- ✓ à présenter un contenu de façon fractionnée,
- ✓ à marquer un temps ou des temps pour en vérifier la compréhension,
- ✓ à assurer une participation active de tous les élèves.

Il est important que l'élève ne soit pas passif mais le plus souvent possible sollicité par les encouragements ou questions que pose le maître pour vérifier sa compréhension.

Repère 4 : L'utilisation de la grille d'analyse du temps d'engagement des élèves (outil 2.3)

Il est conseillé aux observateurs d'utiliser cet outil non pour mesurer finement le temps d'engagement mais pour analyser la modalité d'engagement des élèves selon plusieurs dimensions : observer si les élèves écoutent et sont attentifs (acquiescement par rapport aux consignes, etc.), s'ils prennent des notes, s'ils effectuent des prises de parole. Ainsi, si l'observateur observe des modalités

différentes d'engagement dans la tâche, il pourra être utile de noter ces modalités. Veiller également à observer les élèves en difficulté et/ou marginalisés.

Repère 5 : L'utilisation de la grille d'analyse de la pertinence de l'étayage des apprentissages (outil 2.4)

On peut ici considérer deux types d'aides le plus souvent observés :

- ✓ Simplification de la tâche = (éviter une surcharge cognitive) - Exemple : alterner lecture individuelle, lecture collective puis lecture magistrale pour faire découvrir un texte dans son ensemble.
- ✓ Rappel des consignes de manière à ce que l'enfant ne s'écarte pas du but assigné par la tâche - Exemple : si l'élève a bien copié une phrase, lui rappeler qu'il doit aussi mémoriser l'orthographe de chaque mot.
- ✓ Utiliser la langue nationale pour aider à la compréhension de la consigne.

Il y a évidemment beaucoup d'autres modalités pour aider les élèves en difficulté.

Éléments à collecter absolument	Éléments à ne pas collecter	Posture à ne pas favoriser
<p>-Observations synthétiques sur la réussite des apprentissages (en se basant sur les trois focales et l'observation d'une problématique).</p> <p>-Observation des moments de sociabilité, des relations entre les enfants et le personnel, des récréations, des activités en dehors des cours, etc.</p>	<p>-Toute information dérivant d'un contrôle de conformité (respect des temps prescrits pour réaliser la séance, respect de la planification annoncée dans l'entretien pré-observation), etc.</p> <p>-Jugements sur la pertinence des présupposés didactiques de l'enseignant.</p>	<p>-Coller trop aux outils pendant l'observation.</p> <p>-Porter son regard sur une évaluation détaillée de la classe, focalisant sur ce qui ne va pas.</p> <p>-S'attarder sur des aspects de forme plus liés à une logique de contrôle.</p>

Il est tout à fait envisageable qu'une séance conduite en classe ne puisse être totalement "enfermée" dans tous les items des focales, et dans ce cas, ce qui prime est ce qui est observé.

Ressource 2.6. : Guide d'entretien post-observation de classe

Entretien post-observation

Cet entretien post-observation de la classe est réalisé par les deux observateurs de la séance de classe, dans un temps assez proche du moment de cette observation. Il faut choisir un endroit suffisamment calme pour ne pas être dérangé, et inviter l'enseignant(e) à se détendre voir à souffler un peu ou à se désaltérer.

Avant de démarrer ce deuxième et dernier entretien pour l'enseignant, les deux observateurs prennent un temps pour partager leurs observations et se mettre d'accord sur ce qu'ils perçoivent de l'enseignement prodigué et la manière dont les élèves apprennent en s'appuyant notamment sur les 3 focales de façon à dégager des données factuelles qu'ils vont partager avec cet enseignant. Une répartition des rôles est alors effectuée car un seul des deux observateurs conduit l'entretien tandis que le deuxième prend en note les éléments de langage (verbatim) de l'enseignant(e), ses mimiques et ses réactions (communication non verbale : silence, ennui, surprise ...) mais aussi la manière dont l'entretien est conduit de façon à capitaliser des réflexions lors du moment de débriefing de la séquence au sein de l'Equipe nationale de recherche.

Repère 1 : Dans la préparation de l'entretien, identifier l'écart entre le dire et le faire

Outre la mise en commun autour de ce qui a été observé, les enquêteurs doivent revenir sur le questionnaire descriptif de la classe et préparer des relances de manière à clarifier des éventuels écarts entre le dire et le faire : *ce qui a été renseigné par l'enseignant dans le questionnaire et les commentaires qu'il en a fait sont-ils cohérents avec ce qu'on a pu observer ?*

Il est aussi important de remarquer que ce qui sera restitué à l'enseignant ne doit pas être une description détaillée de l'appréciation de chaque observateur mais plutôt une restitution synthétique de plusieurs éléments d'analyse ressortant de la confrontation de leurs opinions et des points d'accord qui ont été trouvés.

Repère 2 : Dans la conduite de l'entretien et la prise de notes, éviter l'évaluation et valoriser une écoute active pour documenter l'épaisseur de l'expérience observée

Les enquêteurs doivent s'assurer que cela devienne un moment pour réfléchir à plusieurs autour des pratiques de l'enseignant et éviter que l'échange retombe sur une « évaluation » ou une « session de conseil ».

Il sera nécessaire d'approfondir l'échange pour prioritairement documenter les pratiques observées : *Pourquoi et pour quelle(s) fin(s) et/ou pour qui l'enseignant a-t-il fait comme cela ? Est-ce qu'il fait souvent cela, dans quelles conditions, avec quels résultats ? Existe-t-il des circonstances dans lesquelles il n'arrive pas à mettre cela en œuvre ?* Il s'agira au terme de l'entretien de privilégier les moments de synthèse : « ... *Qu'est-ce que vous retenez de notre échange ?...* » et de noter précisément la réponse.

Éléments à collecter	Posture à favoriser	Posture à ne pas favoriser
<p>-L'appréciation de l'enseignant sur la séance globale observée.</p> <p>-L'opinion de l'enseignant sur la problématique particulière observée.</p> <p>-Les pistes d'amélioration même modestes dégagées par l'enseignant, dès la restitution des observations des observateurs.</p> <p>-Les opinions/remarques de l'enseignant sur l'ensemble des restitutions d'observations.</p> <p>-Les innovations proposées par l'enseignant pour remédier aux difficultés : explicitation, reformulation des éléments de l'innovation, analyse de faisabilité.</p>	<p>-Permettre à l'enseignant de s'exprimer sur son appréciation de la classe, sur ce qu'il a pensé réussir et les difficultés qu'il pense avoir eues.</p> <p>-Faire le lien avec la problématisation initiale proposée.</p> <p>-Faire si nécessaire répéter l'enseignant sur des éléments non compris/non clairs, jusqu'à clarification.</p> <p>-Être très positif en restituant les synthèses des observations et toujours demander à l'enseignant ce qu'il pense de notre restitution/reformulation (ex : sur les trois focales). Ne pas poursuivre l'échange lorsque l'enseignant montre une réticence marquée et préciser pour chaque restitution qu'il s'agit de points de vue d'observateurs extérieurs et qu'il ne s'agit pas de vérité absolue.</p> <p>-Laisser TOUJOURS le dernier mot à l'enseignant.</p>	<p>-S'attarder sur des aspects de forme liés à une logique de contrôle : vérification du respect de l'heure de la séance annoncée, du respect de la planification annoncée, etc...</p> <p>-Se centrer sur les chiffres plutôt que sur la synthèse des observations.</p> <p>-Que l'échange soit perçu par l'enseignant comme un moment de jugement de sa pratique de classe par l'observateur.</p>

Guide pour cet entretien :

Les 5 étapes de l'entretien post-observation (Durée : 45 minutes maximum)
1. Installation et présentation du déroulement de l'entretien par un des deux observateurs (5 minutes)
Objectifs : Établir un climat favorable à l'échange entre professionnels.
<p>Déroulement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ choisir un espace propice à l'échange sans chercher le huis-clos, ✓ remercier l'enseignant pour son accueil, ✓ préciser la répartition des tâches des deux observateurs, et préciser que la prise de note est anonyme grâce à un code d'identification qui reste confidentiel, ✓ expliquer la suite du déroulement de l'entretien.
2. Auto-évaluation de l'enseignant (3 à 5 minutes)
Objectifs : Favoriser un retour personnel de l'enseignant sur sa pratique de classe dans une démarche d'auto-évaluation.
<p>Déroulement : Après la question introductive (Question type N°1), les relances de l'interviewer ne visent dans cette étape qu'à demander des précisions sur ce qui est dit par l'enseignant (Exemples de relances). Si le propos est clair, les relances sont inutiles, il suffit alors de synthétiser chaque idée importante par une reformulation qui sera alors validée – ou pas – par l'enseignant.</p> <p>Question type N°1 : « <i>Pouvez-vous à présent nous dire ce que vous pensez globalement de la séance, et nous vous remercions encore de votre participation, car ce n'est pas facile de faire la classe devant des observateurs ...</i> » - <i>Noter précisément la réponse à cette question n°1.</i> »</p> <p>→ Exemples de relances :</p> <p>« ... Quand vous dites, est-ce que vous voulez dire ... ? »</p> <p>« ... Si je comprends bien, vous pensez que ... ? »</p>

« ... Vous vous appuyez sur quoi pour dire ceci ... ? », « ... Vous l'avez observé dans votre classe ... ? »
« ... En réalité vous pensez plutôt ceci ou plutôt cela ? »

Point de vigilance : Veillez à ce que l'enseignant ne glisse pas pendant l'entretien vers une auto-dévalorisation trop marquée. Dans ce cas, intervenir pour indiquer « ... Il y a tout de même des éléments à valoriser dans votre conduite de la classe, et on est là pour apprendre ensemble... : l'important c'est d'évoluer ... »

3. Auto-confrontation « enseignant/observateur » (15 à 30 minutes)

Objectifs : Confronter le regard des observateurs (observables et focales) à la vision de l'enseignant dans une démarche réflexive.

Remarque méthodologique : Cette étape de l'entretien constitue le cadre général de l'auto confrontation qui doit permettre à l'enseignant :

- de se rappeler la problématique et ses enjeux,
- de partager les objets d'observation, donc les points de vue entre celui qui fait et celui qui observe, en priorisant celui de l'enseignant,
- d'élucider en même temps que l'observateur/interviewer ce qui, dans la pratique, relève effectivement de « tours de main » empruntés à d'autres, de postures évolutives ou pas, etc. par l'intermédiaire d'un allongement du questionnement,
- d'identifier lorsque c'est possible, mais pas de façon systématique, des pistes de réflexion pour une amélioration des pratiques, à partir du moment où c'est l'enseignant qui prend l'initiative de cette évocation.

Déroulement en trois étapes distinctes : Présenter cette phase de l'entretien comme la restitution de ce qu'ont vu les observateurs, de manière à pouvoir clarifier et prolonger certains éléments de réflexion (problématisation et focales).

- Positionnement de l'échange sur la problématisation initiale proposée lors de l'entretien pré-observation :

Question type N°2 : « ... Lors de notre échange préparatoire, nous nous sommes mis d'accord pour observer plus particulièrement dans votre classe la manière dont C'était une question qui vous intéressait ! Selon vous qu'avons-nous pu observer sur cette question ? »

- Noter précisément la réponse à cette question n°2 – Réaliser des relances si le propos le nécessite.

Question type N°3 : « Nous allons à présent vous décrire ce que l'on a observé puis vous nous direz ce que vous en pensez ..., êtes-vous d'accord ? »

- Noter précisément la présentation qui est faite de ce qui a été observé et la réaction de l'enseignant.

➔ **Exemples de relances :** « Voilà donc ce que nous avons observé : Qu'en pensez-vous ? »

Point de vigilance :

Durant cette première confrontation entre ce qu'ont vu les observateurs et ce qu'en pense l'enseignant, il est important que ce soit l'enseignant qui ait le dernier mot.

- En cas de contestation des faits observés par l'enseignant et/ou de résistance à l'analyse, ne pas poursuivre l'échange et indiquez « ... on va passer maintenant à autre chose de plus global... » .
- En cas d'identification d'axes d'amélioration, de solutions même modestes, ne pas hésiter à bien les identifier avec des reformulations du type : « ... Au fond, ce que vous dites c'est qu'on pourrait sensiblement améliorer cecien faisant celac'est bien cela ? ».

B. Positionnement de l'échange sur les trois focales présentées brièvement lors de l'entretien pré-observation :

Question Type N°4 : « ... Nous allons maintenant vous dire ce que nous avons observé sur le temps d'engagement des élèves dans les tâches que vous leur avez proposées, sur notamment la clarté des consignes et enfin sur les aides que vous apportez aux élèves les plus en difficulté... ».

- Présenter la synthèse des observations, focale par focale, et inviter à l'échange des points de vue pour chaque focale : « ... Quelles sont vos réactions à cette synthèse ? ».
- Rappeler à chaque fois le but de l'observation centrée sur chaque focale, et la manière dont on a procédé pour faire cette observation. Ne pas se centrer sur les chiffres, mais seulement sur la synthèse.
- Noter précisément la présentation qui est faite de ce qui a été observé et les réactions de l'enseignant.

Point de vigilance :

- Veillez à préciser avant de présenter les synthèses des observations réalisées sur les focales qu' « ... il s'agit de points de vue d'un observateur extérieur et qu'il s'agit d'approximation et non de vérité absolue. On peut discuter de tout ! On observe, mais on peut aussi se tromper ! On est là pour échanger ... »
- Présenter le résultat des observations de chacune des focales, en marquant un temps d'arrêt et en laissant à chaque fois à l'enseignant la possibilité de réagir : « ... Qu'en pensez-vous ? ... » avec des relances « Est-ce que cela vous surprend ?... »

C. Première synthèse et reformulation de l'enseignant :

Question Type N°5 : « ... Avec tout ce qui vient d'être dit, en résumé, qu'est-ce que vous retenir de ces observations et remarques que nous venons de partager ? ».

- Noter précisément la réponse de l'enseignant à cette question n°5, ne pas reformuler ce que dit l'enseignant, ni relancer de manière à passer à l'étape suivante.

4. Identification d'axes de progrès « observateur/enseignant » (5 à 15 minutes)

Objectifs : Identifier des « innovations » qui pourraient, à terme et selon des conditionnalités à définir, constituer un axe de progrès dans la qualité des enseignements/apprentissages.

Déroulement : Présenter cette phase de l'entretien comme un essai pour imaginer des solutions concrètes à un nombre restreint de problèmes seulement évoqués ou bien clairement identifiés durant l'entretien.

Question Type 6 : « ... A partir de tout ce que nous venons de dire, qu'est-ce qui vous semblerait intéressant de mettre en place dans l'immédiat ou à plus long terme ... ? ».

- Noter précisément la réponse de l'enseignant à cette question n°6 en évitant une liste de propositions, mais plutôt en marquant un point d'arrêt sur chaque proposition pour la documenter.

Point de vigilance :

- En cas de non réponse, l'observateur peut être proposant : « ... Vous voyez nous avons évoqué cette question ... Il me semble qu'il serait alors intéressant de réfléchir à ? Qu'en pensez-vous ? ... ». Observer si cette proposition déclenche des résistances chez l'enseignant : « ... Oui, mais ce n'est pas possible pour ceci, cela ... ! » et dans ce cas changer de proposition.
- En cas de proposition, analyser la faisabilité de « l'innovation » évoquée, et demander des précisions : « ... Vous pouvez préciser comment vous voyez cela ... ? », « ... Pour réussir qu'est-ce qu'il faudrait selon vous ... ? » etc. jusqu'à ce que l'intervieweur ait une vision claire de l'axe de la réflexion de l'enseignant.
- Reformuler les éléments qui caractérisent « l'innovation(s) » : « ... Ce que vous proposez c'est ceci : ; c'est bien cela ?... » étant entendu qu'on est toujours que dans une phase de réflexion.
- Noter précisément la reformulation de l'interviewer à cette question n°6.

5. Synthèse de l'enseignant (5 minutes)

Objectifs : Permettre à l'enseignant de synthétiser et de dire ce qu'il retient de cet entretien.

Déroulement : Informer l'enseignant que l'entretien prend fin et qu'une dernière question très ouverte est posée.

Question Type N°7 : « ... L'entretien se termine, nous vous sommes très reconnaissants de votre participation, et nous allons vous poser une dernière question : Si vous deviez retenir une seule idée importante pour vous dans tout cet échange qu'est-ce que ce serait ? ... »

- Noter précisément la réponse de l'enseignant à cette question.

Point de vigilance :

- Laisser le temps de la réflexion à l'enseignant, et ne pas reformuler la réponse puis clore l'entretien.
- Rappeler qu'il y aura une restitution à une date arrêtée, mais que ce qui s'est dit durant l'entretien reste confidentiel, et si des points sont abordés en collectif, on ne précisera pas « qui dit quoi » (principe d'anonymat des sources).

Fiche d'auto-évaluation du protocole d'observation

Contexte :

Ce protocole d'observation d'une classe constitue en soi une innovation pour les trois raisons suivantes :

- Les visites de classe font l'objet d'une programmation négociée avec les acteurs,
- Deux entretiens sont conduits, avant et après la visite de classe, et des cibles d'observation sont identifiées avant l'observation de la classe,
- Des étapes de restitution et de partage sont programmées avec le personnel de l'école afin de prolonger la réflexion d'équipe.

Objectif de cet outil :

Ce protocole, et les outils qui l'accompagnent, sont ainsi appelés à faire l'objet eux-mêmes d'une évaluation de manière à ce que, dans les étapes à venir, une version améliorée soit proposée aux acteurs.

Critères pour évaluer le protocole d'observation de la classe :

A l'issue de l'observation de la classe et de la conduite des deux entretiens, les observateurs peuvent répondre, en se concertant, aux questions suivantes (auto-évaluation) :

Critères d'auto-évaluation	Oui	Non
Validation de l'importance des trois focales dans la qualité des enseignements/apprentissages		
Clarification après échange en interne des éventuels points de divergence des deux observateurs dans l'analyse du déroulement des séances observées du point de vue de la qualité des apprentissages		
Identification par l'enseignant d'axes de progrès pertinents dans la pratique de la classe		

Remarques sur les difficultés rencontrées :

Eventuellement proposition(s) de réajustement du protocole :

Outil 3.1. : Questionnaire auto-administré à destination de l'équipe de direction

Questionnaire – Equipe de direction

Ce questionnaire auto administré est conçu dans le cadre d'une analyse diagnostique du pilotage de la qualité de l'éducation dans le pays d'Afrique Subsaharienne. Il est adressé au directeur d'école ou au chef d'établissement et à son équipe pour appréhender les pratiques en termes de pilotage de la qualité au niveau école.

Il est anonyme et sera traité dans la plus grande discrétion par une équipe d'experts de l'IPE UNESCO DAKAR et de l'Equipe Nationale. Les informations fournies resteront confidentielles et ne feront l'objet d'aucune divulgation.

Remplir ce questionnaire va vous prendre environ une heure et vous pouvez demander l'appui de votre équipe dans son remplissage.

Nous vous remercions chaleureusement de votre collaboration.

Ce questionnaire est renseigné par le directeur de l'école ou le chef d'établissement, qui s'adjoint la participation de deux autres enseignants qu'il désigne à cet effet. Il contient quatre parties: les caractéristiques de la population scolaire, les résultats scolaires, les éléments qui aident les élèves à réussir, l'analyse de ce qui fonctionne bien et moins bien dans l'école.

Merci de :

- Remettre ce questionnaire accompagné de ses réponses sur papier libre fourni,
- Chaque réponse doit reprendre le numéro de la question à laquelle elle correspond,
- Les grilles et tableaux peuvent directement être complétés sur le questionnaire,
- Pager et indiquer votre n° d'identification sur chaque page de réponse.

Caractéristiques de la population scolaire

1. Pouvez-vous décrire les caractéristiques des élèves et leurs familles qui fréquentent l'école ? (Quelles sont les professions des familles, quelles sont les activités culturelles ou sportives pratiquées par les élèves, quelle est la régularité moyenne de la fréquentation scolaire, existe-t-il une préscolarisation des élèves avant d'entrer dans votre école, enfin pouvez-vous comparer vos élèves avec les élèves des autres écoles environnantes, en termes de performances scolaires, d'effectifs, de parité, d'équipement en matériels didactiques, etc.)
2. Choix de scolarisation dans votre secteur géographique :

Existe-il d'autres écoles dans le voisinage immédiat (3 km) ? <i>(entourez votre réponse)</i>		
Oui	Non	
A combien de kilomètres se trouve l'école la plus proche de votre école ? <i>(entourez votre réponse)</i>		
Moins de 3km	3km	Plus de 3km

3. Pourquoi, croyez-vous, que vos élèves choisissent votre établissement ?
4. Avez-vous la capacité d'accueillir tous les enfants qui demandent à s'inscrire dans votre école ?
5. Si non, que faites-vous pour choisir les élèves qui peuvent être accueillis ?
6. Où vont ceux qui ne sont pas accueillis ?

Résultats scolaires

7. Comment jugez-vous le niveau global des élèves de votre école ?
(entourez votre réponse)

Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant	Difficile à dire
-------------------	--------------	-------------	------------------	------------------

8. Selon vous, qu'est-ce qu'une école de qualité ?
9. Considérez-vous la vôtre comme une école de qualité ?
10. Pourquoi ?
11. Selon vous, qu'est-ce qu'un enseignement de qualité ?

12. Considérez-vous l'enseignement donné dans votre école comme un enseignement de qualité ?
13. Pourquoi ?
14. Quelles sont les évaluations conduites généralement dans votre école et qui vous paraissent le mieux rendre compte du niveau de réussite ou de difficulté de vos élèves ? (exemples : compositions mensuelles, observations dans la classe, examens ...)
15. Que pensez-vous de ces évaluations ?
16. Quelle(s) utilisations en faites-vous dans votre établissement ?
17. Les enseignants de votre école ont-ils des difficultés à mettre ces évaluations en œuvre ?
18. Pouvez-vous renseigner le tableau suivant à partir des données des évaluations que vous avez indiquées plus haut ?

Niveau de scolarisation (classe)	Nom de l'évaluation ou du dispositif d'évaluation	Nb d'élèves jugés en grande difficulté	Nb d'élèves total à ce niveau de scolarisation

Parcours scolaire des élèves

19. Combien d'élèves sont redoublants dans votre école ?
20. Combien d'élèves sont plus âgés que l'âge de la classe (+ de 3 ans)

Niveau de scolarisation (classe)	Age moyen de ce niveau de scolarisation	Nb d'élèves ayant 3 ans et plus que l'âge moyen

21. Ces enfants plus âgés posent-ils un problème dans les classes ?

22. Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant même approximativement :

Niveau de scolarisation (classe)	Nb d'élèves ayant abandonné l'école au courant de l'année précédente	Nb d'élèves ayant abandonné l'école à la fin de l'année précédente

23. Dans votre établissement, quels sont les facteurs qui empêchent, le plus souvent, que tous les élèves puissent poursuivre et terminer leur cycle complet ?

24. Avez-vous essayé de faire quelque chose récemment pour que les élèves, en difficulté pour suivre leurs études, puissent progresser ?

25. Décrivez ces initiatives

26. Cela a-t-il fonctionné ?

27. Pourquoi ?

28. Comment appréciez-vous la mobilité des élèves entre les établissements du secteur ?
(entourez votre réponse)

Très mobiles	Mobiles	Peu mobiles	Pas du tout mobiles	Difficile à dire
--------------	---------	-------------	---------------------	------------------

29. Comment appréciez-vous le nombre d'élèves qui quittent votre établissement pour des établissements privés du secteur ?
(entourez votre réponse)

Très nombreux	Nombreux	Peu nombreux	Pas du tout nombreux	Difficile à dire
---------------	----------	--------------	----------------------	------------------

30. Prenez-vous des initiatives pour faciliter la liaison CM2 / 6ème ? :

(entourez votre réponse)

Oui	Non
-----	-----

31. Si oui, quelles sont –elles ? Cela-a-t-il fonctionné ? Pourquoi ?

Pour les collègues :

32. Prenez-vous des initiatives pour accompagner l'orientation en 2^{nde} ? :

(entourez votre réponse)

Oui	Non
-----	-----

33. Si oui, quelles sont –elles ?

Bien-être des élèves

34. Qu'est-ce que, pour vous, le bien-être des élèves ?

35. Quelle est, selon vous, l'importance du bien-être des élèves dans une échelle de 1 à 4, (=Très peu importante, 2=Peu importante, 3 Importante, 4= Très importante.)

(entourez votre réponse)

1	2	3	4
---	---	---	---

36. Comment qualifiez-vous le degré de bien-être des élèves de votre école ? Justifiez.

(entourez votre réponse)

Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
------------------	--------------	-------------------

37. Quelles sont les dispositions, ou initiatives que vous avez prises dernièrement au niveau de l'école ou des classes pour le bien-être de vos élèves ?

38. Ces initiatives ont-elles été efficaces ?

39. Selon vous, pourquoi ?

Déterminants de la réussite des élèves

Ressources disponibles

40. Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant concernant les ressources apportées par les familles, depuis le début de l'année scolaire

Ressources pédagogiques (cahiers, manuels ...) apportées par les familles	Equipement et entretien scolaire, restauration scolaire apportés par les familles	Autres ressources apportées par les familles
Information par enfants scolarisé		

41. Pouvez-vous renseigner le tableau suivant concernant plus globalement les ressources disponibles à l'école

Nature de la ressource	Bon état (à cocher)	Mauvais état (à cocher)	Suffisant (à cocher)	Insuffisant (à cocher)	Remarques
Manuels du maître					
Manuels des élèves					
Cahiers élèves					
Tables-bancs					
Bureau du maître					
Tableau					
Matériels géométriques pour les maîtres (équerre, règle, compas, rapporteurs, ...)					
Craie					
Matériels pour élèves (équerre, règle, compas, rapporteurs, ...)					
Globe terrestre					
Dictionnaire					
Ressources financières					

42. Avez-vous essayé de mobiliser les ressources insuffisantes, si oui auprès de quels acteurs ?

43. Quels sont les résultats de cette mobilisation pour obtenir des ressources ?

44. Comment s'implique la communauté dans ces questions liées aux ressources de l'établissement ? Et pour quelles raisons ?

Temps d'apprentissage

45. Veuillez renseigner les tableaux suivants :

45.1. Au cours du dernier mois , à quelle fréquence l'école a-t-elle été confrontée aux comportements suivants des enseignants ? <i>(entourez votre réponse)</i>						
Un ou des enseignants arrive(nt) en retard à l'école	Tous les jours	Plusieurs fois chaque semaine	Une fois chaque semaine	Deux ou trois fois par mois	Très rarement	Jamais
Un ou des enseignants s'absente(nt) sans justification	Tous les jours	Plusieurs fois chaque semaine	Une fois chaque semaine	Deux ou trois fois par mois	Très rarement	Jamais

45.2. Environ combien de jours, depuis cette rentrée scolaire , votre école a-t-elle fermé ou s'est-elle écartée du programme scolaire pour les raisons suivantes ? <i>Cela peut être une estimation si vous n'avez pas les chiffres exacts ---></i>	Nb de jours
<i>Vacances et congés officiellement attribués</i>	
<i>Vacances et congés autres que ceux officiellement attribués</i>	
<i>Élections nationales ou locales</i>	
<i>Conférences, formation des professeurs ou activités de développement professionnel</i>	
<i>Activités scolaires telles que les excursions, les événements sportifs</i>	
<i>Problème régional ou local tel que les conditions météorologiques (p. ex. tempête, chaleur) ou les dangers (p. ex. épidémies, incendie, inondations ou glissements de terrain)</i>	
<i>Manifestations régionales ou locales telles que grèves, émeutes, ou conflits agressifs</i>	
<i>Problèmes de sécurité liés aux problèmes d'infrastructure scolaire</i>	
<i>Problèmes de sécurité liés à la violence ou à la délinquance à l'école</i>	
<i>Autres raisons, précisez</i>	

46. Faites-vous quelque chose pour remédier à d'éventuelles difficultés liées à l'absence des enseignants?

(entourez votre réponse)

Oui	Non
-----	-----

47. Si oui, quel type d'actions réalisez-vous lorsque vous constatez qu'un enseignant est absent ?

48. Quelles sont les raisons des absences/retards des enseignants ?

49. Quelles sont les raisons des absences/retards des élèves ?

50. Faites-vous quelque chose pour remédier à d'éventuelles difficultés liées à l'absence/retard des élèves ?

(entourez votre réponse)

Oui	Non
-----	-----

51. Si oui, quel est le type d'action que vous réalisez lorsqu'un élève s'absente régulièrement ?

Qualité de l'enseignement

52. Selon vous, pour un enseignement de qualité, quelles sont les caractéristiques les plus importantes (+) et les moins importantes (-) : *Indiquez + pour les 3 les plus importantes, et – pour les 3 les moins importantes*

Caractéristiques d'un enseignement de qualité	Indiquez + pour les 3 les plus importantes, et – pour les 3 les moins importantes
La présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et de l'absentéisme de l'enseignant	
Le déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement	
La présence et l'utilisation des ressources adaptées et en nombre suffisant <i>(des locaux aux manuels scolaires)</i>	
Des préparations et des leçons rigoureuses ainsi que de nombreux exercices d'application	
Un environnement qui valorise l'engagement social et intellectuel des élèves	
Une mobilisation de la communauté scolaire en phase avec les attendus de l'équipe pédagogique	
L'adaptation de la prise en charge des élèves défavorisés <i>(enfants handicapés, malades, venant de zones d'accès difficiles, ayant une faible disposition à la scolarité, autres)</i>	
L'adaptation de la prise en charge des filles	
Une rigueur dans le travail proposé aux élèves et de fortes exigences quant à leurs résultats	
Un véritable travail en équipe pédagogique avec une mutualisation d'outils et de démarches intéressantes	
Des évaluations régulières qui permettent d'identifier des élèves en difficulté	
Une bonne gestion de la discipline et tableau toujours bien écrit	
La prise en charge des élèves en difficulté par des formes de tutorat bien pensées	
Le contrôle effectif de la hiérarchie et un accompagnement soutenu des formateurs	
<i>Eventuellement autre, précisez :</i>	

53. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques évoquées dans le tableau ci-dessus qui posent le plus de problème à votre école ?

54. Quelles en sont les raisons ?

55. Quelle est votre appréciation globale sur la qualité des enseignements conduits par votre équipe pédagogique (forces et faiblesses) ?

Forces des enseignements	Faiblesses des enseignements	Remarques

56. Pourriez-vous décrire une action d'amélioration des enseignements entreprise récemment pour résoudre un problème identifié ?

Environnement inclusif et sûr

57. Ordonnez, à partir de cette liste, les dimensions les plus importantes selon vous d'un bon climat scolaire pour votre établissement :

Dimensions d'un bon climat scolaire	Indiquez votre ordre <i>(de 1 à 7/8, 1 pour la moins importante, 7 ou 8 pour la plus importante)</i>
Une stratégie d'équipe cohérente avec la mobilisation de tous	
Le sentiment de justice scolaire	
La prise en compte de la parole des élèves et de leur coopération	
La prévention des violences entre élèves	
La communication avec les familles	
La mobilisation de la communauté scolaire et des partenaires	
La valorisation des réussites des filles	
Eventuellement autre, précisez :	

58. Quelle est, parmi ces dimensions, celle qui pose le plus de problème à votre école, et quelles en sont les raisons ?

59. Quelles ont été les solutions mises en œuvre ou envisagées ?

60. Accueillez-vous des élèves en situation de handicap quel qu'il soit, et si oui dans quelles conditions ? Avez-vous connaissance d'élèves en situation de handicap non scolarisés sur votre secteur géographique ? Quelles en sont les raisons ?

Analyse des forces et difficultés de l'établissement

61. Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant en lien avec votre projet d'école :

Forces de l'établissement	Difficultés de l'établissement

62. Avez-vous le sentiment d'être aidé par votre hiérarchie ? Pourquoi ?

63. Qu'attendez-vous des formateurs ou conseillers ?

64. Qu'attendez-vous de votre administration et de vos supérieurs hiérarchiques ?

65. Qu'attendez-vous des parents d'élèves et de la communauté ?

66. Eventuellement autre(s) commentaire(s) sur l'école

67. Si vous le souhaitez un avis sur ce questionnaire

Ressource 3.2. : Repères pour la conduite de l'entretien avec l'équipe de direction

Repère 1 : Récupérer le questionnaire rempli par le directeur suffisamment en amont

Il s'agira de récupérer le questionnaire rempli suffisamment en amont en vue de disposer d'assez de temps pour préparer au sein de l'ENR l'entretien sur la base des premières réponses. Les collaborateurs du directeur qui ont participé à renseigner le questionnaire peuvent assister à l'entretien, mais il ne faut pas insister si le directeur se présente seul. Dans tous les cas, il s'agira de poser la question : *comment avez-vous rempli le questionnaire ? Avez-vous compté sur l'aide des collègues ?*

Ces réponses au questionnaire permettent de donner un premier aperçu de ce qui se joue dans l'école, notamment des représentations du directeur (voire de son équipe de collaborateurs) sur la qualité et les pratiques récurrentes de pilotage qu'ils entreprennent à leur niveau d'action.

Repère 2 : Utiliser le questionnaire comme un support pour l'entretien avec le directeur

L'objectif du questionnaire est également d'appuyer l'entretien avec le directeur. Pour cette raison, les données écrites par le directeur ne constituent que des données qui pourront/devront être précisées lors de l'entretien selon le cas.

Pour la préparation de cet entretien : en amont de l'entretien, les membres de l'ENR chargés de l'enquête de l'établissement doivent se réunir pour préparer l'échange avec l'équipe de direction.

Repère 3 : Préparer en amont l'entretien, notamment pour identifier des relances et préparer la synthèse des observations de classe

Pour préparer l'entretien avec le directeur, il s'agit essentiellement de réaliser trois choses :

1. Préparer des relances pour mieux comprendre (allongement du questionnaire) les réponses au questionnaire (obtenir des précisions sur des ambiguïtés ou des réponses floues).
2. Préparer des relances pour l'approfondissement, tenant comme objectif notamment la documentation des pratiques. Il s'agit de préparer en équipe les questions pour approfondir la discussion sur les pratiques renseignées dans le questionnaire (c'est-à-dire toutes les questions liées à des actions/initiatives), en vue de les documenter le plus possible. On n'allonge pas toutes les questions mais seulement celles qui sont incomplètes ou qui à priori renvoient vers une thématique en lien avec un axe potentiel d'amélioration.
3. Préparer la restitution sur les observations des classes, à partir d'une synthèse des observations individuelles. Cette restitution ne doit pas être individualisée, mais porter sur l'ensemble des observations, pour ne pas ressembler à une évaluation des enseignants

individuels. Les restitutions qui seront faites à l'équipe de direction (entretien) et à l'équipe pédagogique (atelier intra) ne doivent pas être un compte-rendu des quatre classes observées, mais vraiment une synthèse des pratiques identifiées.

Repère 4 : Pendant l'entretien, documenter les pratiques de pilotage menées par l'équipe de l'école en cherchant les détails

Pour la conduite de l'entretien avec l'équipe de direction : Ne pas oublier de remettre une copie du questionnaire rempli au directeur et à son équipe au démarrage de l'entretien. Il s'agit donc de s'assurer que cela devienne un moment pour réfléchir autour des pratiques de pilotage menées par l'établissement et approfondir l'échange pour documenter les pratiques renseignées/observées : « ... *Pourquoi et pour qui l'équipe a-t-elle fait comme cela ? Est-ce qu'elle fait souvent cela, dans quelles conditions, avec quels résultats ? Existait-il des circonstances dans lesquelles elle n'arrive pas à mettre cela en œuvre ? ...* ». Il s'agira au terme de l'entretien de privilégier les moments de synthèse : « ... *Qu'est-ce que vous retenir de notre échange ?...* » et de noter précisément les réponses.

Guide d'entretien auprès du chef d'établissement scolaire et de son équipe

Date de l'entretien :	Horaires :
Nom de l'établissement scolaire :	
Code du directeur (n° d'identification) :	
Nom de l'observateur A (codification) :	
Nom de l'observateur B (codification) :	

Rappel des 5 étapes du protocole des interventions dans l'établissement :

- Partage du calendrier général, avec le directeur et son équipe, des observations de classe, des entretiens et de la restitution au niveau de l'école.
- Remise du questionnaire auto-administré au directeur d'école.
- Visites des classes selon un programme négocié, avec entretien pré et post observation des classes préalablement identifiées en concertation.
- Entretien avec le directeur et son équipe pour analyse des réponses au questionnaire école.
- Atelier de restitution auprès de l'équipe pédagogique de l'établissement.

Calendrier :

- Date de rencontre avec le chef d'établissement scolaire et son équipe pour l'enquête :
- Période des observations effectuées au sein de l'établissement :
- Date de la programmation de l'atelier de restitution auprès de l'équipe éducative :

Liste des outils ci-joints :

Etapes du protocole	Référence des outils	Nature des outils
Avant les observations de classes	3.1	Questionnaire auto-administré auprès du directeur d'école et de son équipe (10 pages)
Après les observations de classes	3.2	Guide d'entretien semi-directif d'élucidation (14 pages)
	3.3	Grille de vérification d'exhaustivité des données collectées (2 pages)

Consignes lors de la remise du questionnaire :

- Proposer au directeur de l'école de prendre le temps de renseigner le questionnaire en collaboration avec une équipe de direction réduite à 3 personnes dont un enseignant particulièrement investi dans le fonctionnement de l'établissement,
- Rappeler au directeur qu'il a du temps pour renseigner le questionnaire avec sa petite équipe constituée et que ce questionnaire servira de support pour l'entretien qui clôturera les observations de classe,
- Éviter de mettre le directeur en difficulté en le rassurant sur l'aide qui lui sera apportée et sans aucun jugement de la part des observateurs,
- Rappeler également les termes de l'anonymat du questionnaire.

Le questionnaire, une fois renseigné par le chef d'établissement scolaire et son équipe, est transmis aux observateurs avant le démarrage de l'entretien.

- ✓ Vérifier avec le directeur la composition de l'équipe pédagogique,
- ✓ et pointer (1^{ère} colonne) les enseignants observés dans leur classe.

La présence des deux collaborateurs lors de l'entretien est souhaitée, mais les questions sont adressées systématiquement au directeur, qui décide alors de répondre lui-même ou de solliciter ses collaborateurs pour répondre à sa place ou en complément.

- L'entretien se déroule à partir des données renseignées par le chef d'établissement scolaire et son équipe. Il est souhaitable que chaque membre de l'équipe de direction dispose d'une copie du questionnaire renseigné.
- Un des deux observateurs note précisément les réponses complémentaires apportées par l'équipe de direction.

Consigne de démarrage : « ... Nous vous remercions pour tout ce travail fourni, ce n'est pas évident, et nous savons combien certaines questions sont complexes. Aussi il peut être nécessaire d'avoir un échange sur certaines questions pour mieux comprendre votre point de vue. Nous allons à présent prendre chaque item et rapidement vérifier notre compréhension commune, et puis à la fin nous vous ferons une restitution des observations réalisées en classe

Nous tenons à préciser que ce questionnaire et cet entretien sont anonymes et qu'aucune de vos réponses ne sera communiquée à qui que ce soit en dehors des membres de l'équipe de recherche. Les réponses resteront confidentielles. Aussi, aucun détail concernant les répondants ne sera publié sous aucune forme que ce soit. ».

Cet entretien se base donc sur le questionnaire renseigné par le chef d'établissement, mais également sur les observations de classes et entretiens avec les enseignants. Il correspond à ce que l'on appelle un allongement au questionnaire en reprenant les thématiques et la structure du questionnaire directeur et équipe, et en permettant la collecte des données complémentaires quant aux questions de recherche auxquelles nous tentons de répondre.

Dans ce sens, les tableaux suivants reprennent par thématique, les questions du questionnaire QA1 en précisant l'information recherchée, ainsi que des propositions de formulation de relance ou de demande de précision.

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Date de l'entretien :	Horaires :
Nom de l'établissement scolaire :	
Code du directeur (n° d'identification) :	
Nom de l'observateur A (codification) :	
Nom de l'observateur B (codification) :	

Le directeur d'école	
Ancienneté dans la fonction :	
Ancienneté dans le poste :	

Collaborateur n°1 présent (codification :)	
Fonction :	
Si enseignant, ancienneté dans la fonction :	
Ancienneté dans le poste :	

Collaborateur n°2 présent (codification :)	
Fonction :	
Si enseignant, ancienneté dans la fonction :	
Ancienneté dans le poste :	

Informations sur le parcours professionnel des membres de l'équipe de direction constituée pour l'enquête (cursus et projet) : Ancienneté générale, fonctions assurées, qualification...

1^{ère} Phase - Introduction : *Vous avez choisi d'être accompagné pour cet entretien par M/Mme, et M/Mme Pouvez-vous nous dire quelles sont les actions que vous conduisez en commun à l'école ?*

Thématique : Caractéristiques de la population scolaire		
Code item	Question posée	Repères pour demande de précisions auprès du directeur de l'école
	<p>1. <i>Pouvez-vous décrire les caractéristiques des élèves et leurs familles qui fréquentent l'école ? (Quelles sont les professions des familles, quelles sont les activités culturelles ou sportives pratiquées par les élèves, quelle est la régularité moyenne de la fréquentation scolaire, existe-t-il une préscolarisation des élèves avant d'entrer dans votre école, comparaison de vos élèves avec les élèves des autres écoles environnantes, en termes de performances scolaires, d'effectifs, de parité, d'équipement en matériels didactiques, etc.)</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on à partir des premières données une vision précise de la vulnérabilité de la population scolaire et l'origine de cette vulnérabilité ?</p> <p><u>Commentaires</u> : Vérifiez l'exhaustivité des réponses en vérifiant si chaque question a bien été renseignée</p>
1.	<p><u>Formulation possible en cas d'imprécisions</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci ou cela ? »</p> <p><u>Données complémentaires pouvant être collectées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ou les langues parlées à la maison, - le statut du français (langue seconde ou langue de scolarisation), - le niveau d'études des parents, de la fratrie ... - autre ? (le préciser) <p><u>Remarques</u> : <i>Quelles sont les professions des familles ? Pour cette question, il serait pertinent de chercher à ce que les données soient catégorisées même globalement ou sinon essayer d'établir des proportions même approximatives (% de parents faisant telle profession).</i></p> <p><i>Quelles sont les activités culturelles ou sportives pratiquées par les élèves ? Ici aussi essayer de dégager des catégories d'élèves à expliciter ...</i></p>	
2. 3. 4. 5. 6.	<p>2. <i>Existe-il d'autres écoles dans le voisinage immédiat (3 km) ? À combien de kilomètres se trouve l'école la plus proche de votre école ?</i></p> <p>3. <i>Pourquoi, croyez-vous, que vos élèves choisissent votre établissement ?</i></p> <p>4. <i>Avez-vous la capacité d'accueillir tous les enfants qui demandent de s'inscrire dans votre école ?</i></p> <p>5. <i>Si non, que faites-vous pour choisir les élèves qui peuvent être accueillis ?</i></p> <p>6. <i>Où vont ceux qui ne sont pas accueillis ?</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on à partir des premières données une vision précise de l'offre et de la demande scolaire sur le secteur de l'établissement ?</p> <p><u>Définitions</u> : L'offre scolaire est constituée par l'ensemble des établissements scolaires public/privé, et la demande scolaire est constituée par les attentes des familles.</p>
	<p>Explicitez au besoin l'expression « voisinage immédiat », c'est-à-dire une école où les élèves pourraient être scolarisés.</p> <p><u>Formulation possible si certaines réponses sont difficiles à interpréter</u> : « Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci ou cela ... ? »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> : (le préciser dans vos notes)</p>	

Thématique : Résultats scolaires des élèves		
Code item	Question posée	Repères pour demande de précisions auprès du directeur de l'école
7. 8. 9. 10. 11. 12. 13.	<p>7. <i>Comment jugez-vous le niveau global des élèves de votre école ?</i></p> <p>8. <i>Selon vous, qu'est-ce qu'une école de qualité ?</i></p> <p>9. <i>Considérez-vous la vôtre comme une école de qualité ?</i></p> <p>10. <i>Pourquoi ?</i></p> <p>11. <i>Selon vous, qu'est-ce qu'un enseignement de qualité ?</i></p> <p>12. <i>Considérez-vous l'enseignement donné dans votre école comme un enseignement de qualité ?</i></p> <p>13. <i>Pourquoi ?</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des représentations sur la qualité ?</p>
<p>Formulation possible si la réponse est difficile à interpréter : « <i>Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci ou cela ?</i> », sinon <u>ne pas faire de commentaire</u>.</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes) :</p>		
14. 15. 16. 17.	<p>14. <i>Quelles sont les évaluations qui sont conduites généralement dans votre école et qui vous paraissent le mieux rendre compte du niveau de réussite ou de difficulté de vos élèves ? (exemples : compositions mensuelles, observations dans la classe, examens ...)</i></p> <p>15. <i>Que pensez-vous de ces évaluations ?</i></p> <p>16. <i>Quelle(s) utilisations en faites-vous dans votre établissement ?</i></p> <p>17. <i>Les enseignants de votre école ont-ils des difficultés à mettre ces évaluations en œuvre ?</i></p>	<p><u>Critère</u> :</p> <p>A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de l'usage des évaluations dans la gestion de la qualité au sein de l'établissement ?</p> <p>Y-a-t-il une approche critique des outils utilisés et une réflexion sur la formation continue des enseignants ?</p>
<p><u>Formulation possible</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Ces outils vous semblent-ils perfectibles ?</i> » - « <i>Y a-t-il des besoins de mutualisation, ou de formation des enseignants pour ces outils ?</i> » - « <i>Si oui, qui pourrait les mettre en œuvre ?</i> » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>		
18.	<p>18. <i>Pouvez-vous renseigner le tableau suivant à partir des différentes évaluations que vous avez indiquées plus haut ?</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise du taux d'élèves en grande difficulté ?</p> <p><u>Définition</u> : un élève est réputé en grande difficulté dès lors</p>

	<p><i>Nb d'élèves jugés en grande difficulté à chaque niveau de scolarisation.</i></p>	<p>qu'il n'a aucune des compétences nécessaires pour poursuivre et réussir sa scolarité, et qu'il ne progresse pas durant toute l'année (voir référentiel PASEC).</p>
<p>Vérifier si les réponses font bien le lien entre les évaluations indiquées et les appréciations de résultats des élèves.</p> <p><u>Formulation possible en cas de non réponse :</u> - « Vous avez eu des difficultés à établir ce qu'est un élève en grande difficulté. Nous vous proposons la définition suivante (Voir plus haut) », « ainsi pouvez-vous renseigner le tableau à présent ? ».</p> <p><u>Formulation possible pour complément d'information :</u> - « Pouvez-vous commenter ces résultats ? »</p> <p><u>Données complémentaires pouvant être collectées :</u> Il est possible ici d'investiguer sur l'existence d'élèves précoces dans l'école.</p>		
<p>2.13. Fluidité des parcours des élèves</p>		
<p>19. 20. 21.</p>	<p>19. Combien d'élèves sont redoublants dans votre école ?</p> <p>20. Combien d'élèves sont-ils plus âgés que l'âge de la classe (+ de 3 ans) ?</p> <p>21. Ces enfants plus âgés posent-ils un problème dans les classes ?</p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise sur l'hétérogénéité des élèves et sur la façon dont la répartition des élèves est effectuée au sein des groupements pédagogiques et/ou des cours.</p> <p><u>Commentaires</u> : Taux de redoublement à comparer avec les moyennes de la circonscription.</p>
<p><u>Données complémentaires pouvant être collectées :</u> - « Connaissez-vous ce taux d'élèves redoublants dans la circonscription ? » OUI / NON - « Pouvez-vous préciser pourquoi selon vous ces élèves posent – ou ne posent pas – de difficulté particulière ? »</p>		
<p>22. 23. 24. 25. 26. 27.</p>	<p>22. Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant même approximativement (abandon scolaire en cours d'année et à la fin d'année).</p> <p>23. Dans votre établissement, quels sont les facteurs qui empêchent, le plus souvent, que tous les élèves puissent poursuivre et terminer leur cycle complet ?</p> <p>24. Avez-vous essayé de faire quelque chose récemment pour que les élèves, en difficulté puissent progresser ?</p> <p>25. Décrivez ces initiatives.</p> <p>26. Cela a-t-il fonctionné ?</p>	<p><u>Critère N°1</u> : Les données semblent-elles fiables et concordantes ?</p> <p><u>Critère N°2</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du taux d'abandon scolaire et des raisons des éventuels décrochages qui le précèdent, - du degré de mobilisation des familles et des difficultés rencontrées, - du degré de mobilisation des équipes pédagogiques ?

	27. Pourquoi ?	
	<p><u>Formulations possibles en cas de réponses difficiles à interpréter :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - « Savez-vous ce qui provoque ces abandons en cours d'année ? » - « Est-ce différent des raisons des abandons en fin d'année ? » - « Que font alors ces élèves qui ont quitté l'école ? » - « Comment coopérez-vous avec les familles, et pour quels résultats ? » <p><u>Question sur laquelle il faut insister:</u> « Quelles sont les actions que vous avez conduites pour faire progresser les élèves en difficulté et réduire les abandons ? ».</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
28.	28. Comment appréciez-vous la mobilité des élèves entre les établissements du secteur ?	<p><u>Critère N°1:</u> Les données semblent-elles fiables et concordantes ?</p> <p><u>Critère N°2 :</u> A-t-on, à partir des premières données, une vision précise du mouvement des élèves au sein du secteur, et notamment les flux vers le privé ?</p>
	29. Comment appréciez-vous le nombre d'élèves qui quittent votre établissement pour des établissements privés du secteur ?	
28.	<p><u>Formulations possibles en cas de réponses difficiles à interpréter :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - « Savez-vous ce qui motive ces mouvements d'élèves ? » <p><u>Question sur laquelle il faut insister :</u> « Quelles sont les actions que vous avez conduites pour contrôler ces mouvements d'élèves entre les écoles ? ».</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
30.	30. Prenez-vous des initiatives pour faciliter la liaison CM2 / 6ème ?	<p><u>Critère :</u> A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des modalités d'orientation en 6^{ème}?</p>
	31. Si oui, quelles sont –elles ?	
30.	<p><u>Formulations possibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce qui se passe concrètement pour faciliter l'orientation des élèves en 6^{ème} ... ? » - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » - « Quels sont les résultats obtenus ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
32.	32. Prenez-vous des initiatives pour accompagner l'orientation en 2nde ?	<p><u>Critère :</u> A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des modalités d'orientation en 2^{nde} ?</p>
	33. Si oui, quelles sont –elles ?	
32.	<p><u>Formulations possibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce qui se passe concrètement pour faciliter l'orientation des élèves en 	

	<p>2nd ...? »</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » - « Quels sont les résultats obtenus ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes) :</p>				
<p>2.14. Bien-être des élèves</p>					
<p>34. 35. 36.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; padding: 5px;"> <p>34. Selon vous, qu'est-ce que le bien-être des élèves ?</p> <p>35. Quelle est, selon vous, l'importance du bien-être des élèves dans une échelle de 1 à 4, (=Très peu importante, 2=Peu importante, 3 Importante, 4= Très importante.)</p> <p>36. Comment qualifiez-vous le degré de bien-être des élèves de votre école ? Justifiez.</p> </td> <td style="width: 60%; padding: 5px;"> <p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la représentation des acteurs sur les enjeux du « bien-être à l'école ».</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> <p><u>Formulation possible en cas de difficulté à interpréter la réponse</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser ce qui vous entendez par? ».</p> <p><u>Formulation possible en cas de non réponse, au motif que la question n'est pas comprise</u> :</p> <p>« On entend généralement par "bien être à l'école", la vigilance sur ce qui peut nuire au sentiment de sécurité affective et intellectuelle d'un élève, comme par exemple l'ambiance de la classe, les relations entre les camarades et avec les adultes ...etc. »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p> </td> </tr> </table>	<p>34. Selon vous, qu'est-ce que le bien-être des élèves ?</p> <p>35. Quelle est, selon vous, l'importance du bien-être des élèves dans une échelle de 1 à 4, (=Très peu importante, 2=Peu importante, 3 Importante, 4= Très importante.)</p> <p>36. Comment qualifiez-vous le degré de bien-être des élèves de votre école ? Justifiez.</p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la représentation des acteurs sur les enjeux du « bien-être à l'école ».</p>	<p><u>Formulation possible en cas de difficulté à interpréter la réponse</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser ce qui vous entendez par? ».</p> <p><u>Formulation possible en cas de non réponse, au motif que la question n'est pas comprise</u> :</p> <p>« On entend généralement par "bien être à l'école", la vigilance sur ce qui peut nuire au sentiment de sécurité affective et intellectuelle d'un élève, comme par exemple l'ambiance de la classe, les relations entre les camarades et avec les adultes ...etc. »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
<p>34. Selon vous, qu'est-ce que le bien-être des élèves ?</p> <p>35. Quelle est, selon vous, l'importance du bien-être des élèves dans une échelle de 1 à 4, (=Très peu importante, 2=Peu importante, 3 Importante, 4= Très importante.)</p> <p>36. Comment qualifiez-vous le degré de bien-être des élèves de votre école ? Justifiez.</p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la représentation des acteurs sur les enjeux du « bien-être à l'école ».</p>				
<p><u>Formulation possible en cas de difficulté à interpréter la réponse</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser ce qui vous entendez par? ».</p> <p><u>Formulation possible en cas de non réponse, au motif que la question n'est pas comprise</u> :</p> <p>« On entend généralement par "bien être à l'école", la vigilance sur ce qui peut nuire au sentiment de sécurité affective et intellectuelle d'un élève, comme par exemple l'ambiance de la classe, les relations entre les camarades et avec les adultes ...etc. »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>					
<p>37. 38. 39.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; padding: 5px;"> <p>37. Quelles sont les dispositions, ou initiatives que vous avez prises dernièrement au niveau de l'école ou des classes pour le bien-être de vos élèves ?</p> <p>38. Ces initiatives ont-elles été efficaces ?</p> <p>39. F. Selon vous, pourquoi ?</p> </td> <td style="width: 60%; padding: 5px;"> <p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des initiatives prises et leurs objectifs ?</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> <p><u>Formulations possibles en cas de difficulté à interpréter les réponses</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce que se passe concrètement pour ces initiatives ...? » - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » - « Quels sont les résultats obtenus ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p> </td> </tr> </table>	<p>37. Quelles sont les dispositions, ou initiatives que vous avez prises dernièrement au niveau de l'école ou des classes pour le bien-être de vos élèves ?</p> <p>38. Ces initiatives ont-elles été efficaces ?</p> <p>39. F. Selon vous, pourquoi ?</p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des initiatives prises et leurs objectifs ?</p>	<p><u>Formulations possibles en cas de difficulté à interpréter les réponses</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce que se passe concrètement pour ces initiatives ...? » - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » - « Quels sont les résultats obtenus ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
<p>37. Quelles sont les dispositions, ou initiatives que vous avez prises dernièrement au niveau de l'école ou des classes pour le bien-être de vos élèves ?</p> <p>38. Ces initiatives ont-elles été efficaces ?</p> <p>39. F. Selon vous, pourquoi ?</p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des initiatives prises et leurs objectifs ?</p>				
<p><u>Formulations possibles en cas de difficulté à interpréter les réponses</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce que se passe concrètement pour ces initiatives ...? » - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » - « Quels sont les résultats obtenus ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>					

Thématique : Déterminants de la réussite des élèves		
Ressources disponibles		
Code item	Question posée	Repères pour demande de précisions auprès du directeur de l'école
40.	40. <i>Merci de bien vouloir renseigner le tableau suivant concernant les ressources apportées par les familles, depuis le début de l'année scolaire</i>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la participation financière des familles ?</p> <p><u>Remarques</u> : Données à corrélérer avec les statistiques ministérielles et la réglementation scolaire.</p>
	<p><u>Formulations possibles</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce qui est demandé aux familles pour la scolarisation de leurs enfants ? » - « Quelles sont les mesures d'aide aux familles en difficulté ? » <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
41.	41. <i>Pouvez-vous renseigner le tableau suivant concernant plus globalement les ressources disponibles à l'école</i>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la disponibilité des ressources pédagogiques (liées à la scolarité) et éducatives (restauration, temps libres, clubs, etc.)?</p> <p><u>Remarques</u> : Données à corrélérer avec les statistiques ministérielles sur les ressources disponibles.</p>
	<p><u>Formulation possible en cas de doute sur une donnée</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser cette donnée particulière ...? »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
42. 43.	42. <i>Avez-vous essayé de mobiliser les ressources insuffisantes, si oui auprès de quels acteurs ?</i>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise du partenariat institué ?</p>
	43. <i>Quels sont les résultats de cette mobilisation pour obtenir des ressources ?</i>	
<p><u>Formulation possible</u> :</p> <p>« Pouvez-vous préciser comment cela fonctionne-t-il ? »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>		
44.	44. <i>Comment s'implique la communauté dans ces questions liées aux ressources de l'établissement ?</i>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la sensibilisation de l'équipe à la constitution des ressources nécessaires à l'établissement et la manière de mobiliser la communauté ?</p>
	<p><u>Formulations possibles en cas de difficulté à interpréter les réponses</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Pouvez-vous préciser ce qui se passe concrètement pour ces initiatives ...? » - « Qui en a la responsabilité de mise en œuvre ? » 	

	<p>- « <i>Quels sont les résultats obtenus ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires pouvant être collectées</u> : Dans l'hypothèse de l'existence d'un projet d'établissement, il est souhaitable d'investiguer sur la mise en œuvre effective de l'outil. Une triangulation sera réalisée avec la tutelle de proximité.</p>	
Temps d'apprentissage		
45.1	<p>45.1. <i>Au cours du dernier mois, à quelle fréquence l'école a-t-elle été confrontée aux comportements suivants des enseignants ? (entourez votre réponse)</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de la bonne compréhension du questionnement et de la cohérence des réponses ?</p>
	<p><u>Formulation possible en cas de non réponse ou de réponses contenues dans « très rarement »</u> : - « <i>Pouvez-vous préciser, sans nommer les personnes, ce qui se passe en réalité ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
45.2	<p>45.2. <i>Environ combien de jours, depuis cette rentrée scolaire, votre école a-t-elle fermé ou s'est-elle écartée du programme scolaire pour les raisons suivantes ? Cela peut être une estimation si vous n'avez pas les chiffres ---></i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise du respect des quantums horaires globaux?</p>
	<p><u>Formulation possible en cas de nb. de jours importants</u> : « <i>Pouvez-vous préciser ce qui s'est réellement passé ici ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
46. 47. 48.	<p>46. <i>Faites-vous quelque chose pour remédier à d'éventuelles difficultés liées à l'absence des enseignants ?</i></p> <p>47. <i>Si oui, quel type d'actions faites-vous lorsque vous constatez qu'un enseignant est absent ?</i></p> <p>48. <i>Quels sont les raisons des absences/retards des enseignants ?</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des marges de manœuvre du chef d'établissement scolaire et de son équipe, et des initiatives prises ?</p>
	<p><u>Formulation possible</u> : « <i>Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci ou cela ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p> <p><i>Si oui, quel est le type d'action que vous réalisez lorsqu'un enseignant est absent sans motif ? S'assurer ici que la réponse ici soit la réalité et non ce qui est écrit dans le règlement ou texte officiel, par une relance rappelant que les réponses sont anonymes par exemple.</i></p>	
49.	<p>49. <i>Quelles sont les raisons des</i></p>	<p><u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision</p>

50. 51.	<i>absences/retards des élèves ?</i> 50. <i>Faites-vous quelque chose pour diminuer l'absence/retard des élèves ?</i> 51. <i>Si oui, quel type d'action faites-vous lorsqu'un élève s'absente régulièrement ?</i>	précise du degré de mobilisation et de la qualité des initiatives prises ?
Formulation possible : « ... <i>Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci Ou cela ?</i> » Données complémentaires collectées (le préciser dans vos notes):		
Qualité de l'enseignement		
52.	52. <i>Selon vous, pour un enseignement de qualité, quelles sont les caractéristiques les plus importantes (+) et les moins importantes (-)</i>	Critère : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise des représentations des acteurs sur la qualité de l'enseignement ? C'est un double tri réduit (3 appréciations positives et 3 appréciations négatives), car il est impossible de trier 14 items de manière exhaustive. Si la consigne peut sembler relativement complexe, elle sera explicitée lors de l'entretien avec une aide apportée sous la forme d'un exemple. Formulation de relance proposée : « <i>Souhaitez-vous faire un commentaire sur l'item choisi comme le plus important ?</i> » Données complémentaires collectées (le préciser dans vos notes):
53. 54.	53. <i>Quelles sont, selon vous, les caractéristiques évoquées dans le tableau ci-dessus qui posent le plus de problème à votre école ?</i> 54. <i>Quelles en sont les raisons ?</i>	Critère : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée des difficultés rencontrées et des solutions envisagées ? Formulation proposée si l'interprétation des réponses reste difficile : « <i>Pouvez-vous préciser la nature des difficultés évoquées, ainsi que les raisons ?</i> » Données complémentaires collectées (le préciser dans vos notes):
55.	55. <i>Quelle est votre appréciation globale sur la qualité des enseignements conduits par votre équipe pédagogique (forces et faiblesses) ?</i>	Critère : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée de l'auto-évaluation de l'établissement ? Exemples de forces ou faiblesses des enseignements : <i>degré d'interactivité des séances, fréquence des perturbations par les élèves peu assidus, degré de prise en charge des élèves en difficulté, etc.</i> Formulation proposée si l'interprétation des réponses reste difficile « ... <i>Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par ?</i> »

	<u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):	
56.	56. <i>Pourriez-vous décrire une action d'amélioration des enseignements entreprise récemment pour résoudre un problème identifié ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée de la mobilisation de l'équipe pédagogique ?
	<u>Formulation proposée si l'interprétation des réponses reste difficile</u> : « ... Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par ? <u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):	
Environnement inclusif et sûr		
57.	57. <i>Ordonnez, à partir de cette liste, les dimensions les plus importantes d'un bon climat scolaire pour votre établissement</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée des représentations sur un bon climat scolaire ?
	<u>Formulation de relance proposée</u> : « Avez-vous un commentaire à faire sur votre choix ? » <u>Données complémentaires collectées</u> :	
58.	58. <i>Quelle est, parmi ces dimensions, celle qui pose le plus de problème à votre école, et quelles en sont les raisons ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée de la mobilisation de l'équipe pédagogique sur des enjeux de climat scolaire ?
	<u>Proposition de relance</u> : « Pouvez-vous préciser la raison de ce choix ? » <u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):	
59.	59. <i>Quelles ont été les solutions mises en œuvre ou envisagées ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision claire sur les initiatives mises en œuvre pour améliorer le climat scolaire ?
	<u>Formulation proposée si l'interprétation des réponses reste difficile</u> : « Pouvez-vous préciser ce qui a été fait, et pourquoi ? Avec quels résultats ? » <u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):	
60.	60. <i>Accueillez-vous des élèves en situation de handicap quel qu'il soit, et si oui dans quelles conditions ? Avez-vous connaissance d'élèves en situation de handicap non scolarisés sur votre secteur géographique ? Quelles en sont les raisons ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée de la mobilisation de l'équipe pédagogique sur des enjeux d'inclusion scolaire.
	<u>Formulation proposée si l'interprétation des réponses reste difficile</u> : « Pouvez-vous préciser votre analyse ? <u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):	

Thématique : Analyse des forces et difficultés de l'établissement		
Code item	Question posée	Repères pour demande de précisions auprès du directeur de l'école
61.	61. <i>Quelles sont les forces de l'établissement et ses difficultés ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision qui se précise sur l'auto-évaluation de l'établissement ?
	<p><u>Formulation proposée</u> si l'interprétation de certaines réponses reste difficile : « <i>Pouvez-vous précisez ce que vous entendez par ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
62. 64.	62. <i>Avez-vous le sentiment d'être aidé par votre hiérarchie ? Pourquoi ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision approchée de la perception de l'équipe du rôle de la hiérarchie dans l'appui aux établissements ?
	64. <i>Qu'attendez-vous de votre administration et de vos supérieurs hiérarchiques ?</i>	
<p><u>Formulation possible</u> en cas de réponses trop succincte : « ... <i>Pouvez-vous préciser ce qui vous permet de dire ceci ou cela ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>		
63.	63. <i>Qu'attendez-vous des formateurs et/ou conseillers ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise de l'appui réalisé par les formateurs ?
	<p><u>Formulation possible</u> : « ... <i>Pouvez-vous préciser vos attentes ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
65.	65. <i>Qu'attendez-vous des parents d'élèves et de la communauté ?</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision précise du rapport de l'école avec la communauté et le degré de mobilisation de cette communauté ?
	<p><u>Formulation possible</u> : « ... <i>Pouvez-vous préciser vos attentes ?</i> »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
66.	66. <i>Eventuellement autre(s) commentaire(s) sur l'école</i>	<u>Critère</u> : A-t-on, à partir des premières données, une vision suffisamment précise sur la dynamique de l'établissement ?
	<p><u>Formulation possible</u> : « ... <i>Vous pouvez aborder toutes les questions qui vous tiennent à cœur ... !</i> » ? »</p> <p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	
67.	67. <i>Si vous le souhaitez un avis sur ce questionnaire</i>	<u>Critère</u> : sans
	<p><u>Données complémentaires collectées</u> (le préciser dans vos notes):</p>	

2^{ème} phase de l'entretien - restitution générique des observations réalisées en classe

Énoncez l'objectif de cette 2^{ème} phase : « Nous allons avant de clore cet entretien vous faire un retour assez global sur nos observations faites en classe, mais vous savez aussi que nous allons ensuite conduire un atelier (préciser le jour et l'heure) qui vous réunira tous pour échanger nos analyses... »

Repères pour conduire cette 2^{ème} phase : il est possible d'utiliser les tableaux n°1 et n°2 ci-dessous qui constituent des supports pour aider la restitution synthétique des observations de classe (tableau n°1) et des principaux questionnements qu'on pourrait partager avec l'équipe de l'établissement (tableau n°2).

TABLEAU N°1
SYNTHESE POUR L'ENSEMBLE DES CLASSES VISITEES

VALORISER CE QUI SEMBLE « FAIRE SENS » POUR LES ENSEIGNANTS VISITES	
Propositions de problématisation des enseignants (lister)	- - - -
<u>Focale 1</u> : enseignement explicite	
<u>Focale 2</u> : Temps d'apprentissage	
<u>Focale 3</u> : Aides aux élèves notamment en difficulté	
Appréciation qualitative de l'efficacité pédagogique des enseignants	

Points de vigilance à avoir pendant et après la restitution de ce tableau :

-**Expliciter** sommairement, lors de la présentation de ce tableau, ce qui a été observé dans les classes (problématisation de la séance de classe identifiée avec l'enseignant, les 3 focales et la grille de l'efficacité pédagogique).

-**Noter** les questions et remarques du chef d'établissement scolaire et de son équipe en réaction à la présentation de ce tableau

FOCALES D'OBSERVATION DE LA CLASSE	<i>Moyenne des scores /100 ou / 125 de l'ensemble des enseignants visités</i>
1. L'ambiance de l'école et de la classe est-elle agréable et positive ?	
2. Le climat d'enseignement est-il stimulant pour les élèves ?	
3. Les apprentissages sont-ils réussis ?	
4. Les différences entre élèves sont-elles prises en compte ?	
5. Autres caractéristiques de l'enseignement/apprentissage dans cette classe	

TABLEAU N°2

TABLEAU GLOBAL D'ANALYSE DES OBSERVATIONS DE CLASSE

1. CE QUI SEMBLE BIEN FONCTIONNER
2. CE QUI SEMBLE DEVOIR FAIRE L'OBJET D'UN ECHANGE POUR VERIFIER CERTAINS ELEMENTS D'APPRECIATION NON ENCORE STABILISES
3. CE QUI POURRAIT EVENTUELLEMENT CONSTITUER DES AXES DE PROGRES

Points de vigilance à avoir pendant et après la restitution de ce tableau :

-**Rappeler** que ces éléments vont faire l'objet d'une présentation dans un atelier qui réunira toute l'équipe, et qui intégrera davantage de précisions de manière à pouvoir échanger nos impressions.

-**Noter** les réactions et les questions du chef d'établissement scolaire et de son équipe

Fin de l'entretien.

Ressource 3.4. : Grille de vérification de l'exhaustivité des données collectées de l'établissement**Grille de vérification de l'exhaustivité
des données collectées pour l'établissement**

Rappel des objectifs de l'entretien auprès du chef d'établissement scolaire et de son équipe :

A l'issue de l'entretien, les observateurs sont en capacité de répondre à ces 2 questions qui devront faire l'objet d'un retour auprès de l'équipe pédagogique (atelier de restitution) de manière à tester la validité des premières analyses :

1. Les actions initiées, qui relèvent du « pilotage de la qualité » - voir recto, sont-elles identifiables au niveau de l'établissement dans le discours du chef d'établissement scolaire et de son équipe ?	OUI	NON
Si oui, quelles sont-elles (les lister) : - A : - B : - C : - D : - E : - F : - G : - H :		
Si non, pourquoi ?		
2. Au-delà de la cartographie des initiatives, on doit avoir des éléments sur leur efficacité et les mécanismes causaux.		
Quels sont les éléments qui incitent les acteurs à mener ces actions ? - A : - B : - C : - D : - E : - F : - G : - H :		
Commentaires :		

Quels sont les facteurs qui rendent ces actions efficaces ou nuisent à leur efficacité ?

- A :

- B :

- C :

- D :

- E :

- F :

- G :

- H :

Commentaires :

Repères méthodologiques pour renseigner la grille de vérification :

Si nous ne souhaitons pas que des actions identifiées par les acteurs comme du pilotage soient exclues de l'analyse juste parce qu'elles n'entrent pas dans notre définition, il est par contre intéressant de prolonger le questionnement pour bien identifier la nature de ces initiatives.

Par ailleurs, deux problématiques peuvent être identifiées et analysées pour appuyer l'utilisation de cette grille :

Problématique N°1 : « Les actions initiées, qui relèvent du « pilotage de la qualité », sont-elles identifiables au niveau de l'établissement « ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de clarifier cette notion de « pilotage de la qualité » de manière à davantage guider l'allongement du questionnaire (c'est-à-dire le fait de creuser avec les acteurs sur ce qu'ils font au titre de ce pilotage de la qualité au niveau de l'école).

On retiendra que le pilotage de la qualité est critérié en actions efficaces, efficientes et équitables :

- Une action est dite efficace quand elle permet une amélioration des résultats scolaires et des parcours des élèves,
- Une action est dite efficiente quand elle permet une amélioration significative des résultats et des parcours par une meilleure utilisation des moyens,
- Une action est dite équitable quand les améliorations de résultats et de parcours profitent aux élèves les plus en difficulté.

Problématique N°2 : « Et que ferait-on si ce qu'un directeur identifie comme une action de pilotage n'est pas considérée par nous comme relevant du « pilotage de la qualité ? A-t-on une définition du non-pilotage ? »

Dans ce contexte l'allongement du questionnaire peut se traduire par les demandes de précisions qui viseront à une prise de conscience :

- *Est-ce que l'action initiée a permis une amélioration des résultats scolaires et des parcours des élèves ? Si oui à partir de quelle évaluation ?*
- *Est-ce que l'action initiée a permis une meilleure utilisation des moyens ? Si oui comment ?*
- *Enfin à qui a profité réellement l'action initiée ?*

Tous ces éléments d'appréciation seront collectés pour abonder les éléments de synthèse lors des restitutions auprès des équipes.

4. Outils destinés aux ateliers intra-établissement et à la rédaction des études de cas

Ressource 4.1

Ressource 4.1. : Proposition d'agenda de l'atelier intra-établissement

Les 3 moments clés de l'atelier :

- ✓ Ouverture : Remerciements, rappel des objectifs du programme et de la rencontre, présentation des participants, communication de l'agenda
- ✓ Moment 1 : Collecte des représentations sur la qualité de l'éducation
- ✓ Moment 2 : Restitution des pratiques de pilotage de la qualité identifiées à l'école et analyse par les acteurs de l'efficacité des pratiques identifiées
- ✓ Moment 3 : Identification et analyse d'axes potentiels d'amélioration du pilotage de la qualité à l'échelle de l'établissement, analyse des obstacles à la mise en œuvre des axes potentiels d'amélioration et restitution des travaux des petits groupes et finalisation d'un draft dans la perspective de la restitution inter-écoles
- ✓ Clôture

Horaires (sur la base de 5 heures)	Activités	Modalité	Acteurs
8h30-9h00	Mise en place des acteurs	Plénière	ENR
9h00-9h10	Ouverture et présentation des acteurs	Plénière – 15 minutes	ENR
9h10-9h45	Moment 1 : Collecte des représentations des acteurs sur la qualité (voir 4.2.)	Plénière - 45 minutes	1 animateur
9h45-10h45	Moment 2 : Présentation des pratiques de pilotage de la qualité au sein de l'école suivie de débats (voir 4.3.)	Plénière et travaux en petits groupes - 75 minutes	1 animateur 1 à la synthèse au tableau 1 pour la prise de notes
10h45 – 11h30 / Pause (45 minutes)			
11h30-12h15	Moment 3 : Présentation des axes potentiels d'amélioration et discussion en plénière (voir 4.4.)	Plénière – 30 minutes	1 animateur 1 à la synthèse au tableau 1 pour la prise de notes
12h15-12h45	Echanges et confrontations sur les obstacles à la mise en œuvre des axes potentiels d'amélioration	Travaux en petits groupes – 60 minutes	1 animateur 1 à la synthèse au tableau 1 pour la prise de notes
12h45- 13h45	-Restitution des travaux des petits groupes et finalisation d'un draft dans la perspective de la restitution inter-écoles -Retour sur les représentations de la qualité	Plénière – 45 minutes	1 animateur 1 à la synthèse au tableau 1 pour la prise de notes
13h45-14h00	Clôture de l'atelier	Plénière – 15 minutes	ENR

*Ressource 4.2. : Repères méthodologiques pour l'animation de l'atelier :***Repères méthodologiques pour l'animation de l'atelier :**

- ✓ L'atelier est un espace de production collective, il s'agit donc de **maximiser le temps de production** et discussion des participants.
- ✓ Toutes les expositions/restitutions doivent servir de base à une discussion effective des participants avec une prise de notes importante.
- ✓ Pour chaque activité, il est fondamental **que les participants comprennent ce qui leur sera demandé** et à quelles fins. La plupart des activités devraient être organisées autour d'une séquence : a) consigne ou attribution de tâches par l'équipe b) production/discussion des participants. La finalité est **d'avoir la vision de toute l'équipe pédagogique** et pas seulement celle du directeur ou des enseignants observés/interviewés.
- ✓ **Donner les consignes par écrit** (à noter au tableau).
- ✓ Faire la restitution des représentations sur « l'enseignement de qualité » à la fin de la séance (et traiter les réponses – par exemple, catégoriser les réponses – pendant le déroulement de la séance...).
- ✓ **Noter au tableau-noir les concepts clés à mobiliser** à chaque moment de l'atelier. Par exemple, lors de la restitution des observations, noter les 3 focales. Cela aide à orienter l'attention de l'auditoire vers l'écoute et les interventions.
- ✓ Présentations orales : comment peut-on **être sûr de l'écoute active** des participants ? Quelques pistes : parler fort, faire des pauses, lancer des questions, avoir recours à un appui visuel (tableau noir...), introduire les contenus graduellement, contact visuel permanent de l'animateur avec l'ensemble des participants.
- ✓ **Penser à une configuration de la salle qui facilite la prise de parole**, ainsi que les travaux en petits groupes : équipe de recherche en face de l'équipe pédagogique ? Plutôt une ronde, où les membres de l'équipe sont – si possible - mélangés avec les participants.
- ✓ **Ne pas couper la discussion** quand les participants sont engagés.
- ✓ Ajuster le plan de travail au temps effectivement disponible et **prioriser la qualité de la discussion plutôt que la quantité des activités (mal) réalisées**. Il est préférable de ne pas avoir de données sur les représentations de la qualité et bien documenter les pratiques, plutôt que faire cette première étape et ne pas vraiment **mener une réflexion collective autour des pratiques identifiées**.
- ✓ Enfin, si le temps ne suffit pas pour discuter suffisamment autour des axes potentiels d'amélioration et l'identification de leurs obstacles, il ne faut pas forcer la discussion vers un (faux) accord.

Ressource 4.3. : Proposition de traitement des réponses du moment 1 de l'atelier intra-établissement

– Exemple réalisé à Madagascar –

COLLECTE ET ANALYSE DES REPRESENTATIONS SUR LA QUALITE DE L'EDUCATION

Proposition de consignes et séquençage :

Comment le réaliser : Il sera attendu une réponse individuelle écrite des participants à deux questions ouvertes :

- ✓ *Qu'est-ce une éducation de qualité ?*
- ✓ *Cette école, assure-t-elle une éducation de qualité pour tous ses élèves ? Justifiez votre réponse.*

Durée : 15 minutes

Repères : Les réponses individuelles sont collectées pour traitement. Une synthèse est présentée en fin d'atelier.

Exemple de traitement des réponses pour une présentation différée à la fin de l'atelier :

Question N°1 : Qu'est-ce une éducation de qualité ?

Dans l'exemple suivant, 7 enseignants ont répondu à cette question. Se basant sur la définition d'une éducation de qualité que promeut le programme, les membres de l'équipe nationale de recherche malgache ont catégorisé les réponses des enseignants de la façon suivante :

Définition portée par le programme	Représentations des participants	Nombre	Taux
1. Présence au sein des établissements de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et du temps d'apprentissage ;	-Programme scolaire respecté et achevé	2	28,5
2. Déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ;	-Des enseignants engagés, consciencieux et respectant les cahiers des charges ; -Un personnel enseignant compétent et bien formé ; Ratio élève/enseignant normal	4	57,1
3. Présence et l'utilisation de ressources infrastructurelles et didactiques pertinentes ;	-Infrastructures, équipements et matériels didactiques suffisants et adéquats ;	2	28,5
4. Caractère inclusif et sécurisé de l'environnement scolaire permettant l'épanouissement et l'engagement des élèves.	-Un environnement sain et inclusif ; -Relation enseignants parents et communautés ; -Elèves libres d'exprimer leurs idées	5	71,4
5. De l'accès à l'enseignement de base à l'âge opportun		0	0
6. Des parcours scolaires fluides	Résultats scolaires satisfaisants	1	14,2
7. Bien-être des élèves	Cantine scolaire, et point d'eau	2	28,5
8. Des apprentissages pertinents		0	0
Total	7 Enseignants		

Les représentations des enseignants sur la qualité de l'éducation sont surtout focalisées sur l'environnement scolaire et la qualification des enseignants. D'autres aspects comme l'accès à l'enseignement en âge opportun ne sont pas mentionnés.

Question N°2 : *Cette école, assure-t-elle une éducation de qualité pour tous ses élèves ?*

Réponses OUI/NON

OUI	02
NON	05
Ensemble	07

Question N°3 : *Justifiez votre réponse.*

OUI :

- ✓ 1 réponse sur 2 indique : École fréquemment visitée, enseignants encadrés (par le directeur)
- ✓ 1 réponse sur 2 indique : École ayant une bonne liaison avec les parents d'élèves

NON :

- ✓ 4 réponses sur 5 indiquent : École avec infrastructures non appropriées (exemple : point d'eau non fonctionnel)
- ✓ 2 réponses sur 5 indiquent : École, dont les enseignants n'arrivent pas à réaliser régulièrement leurs tâches pédagogiques
- ✓ 1 réponse sur 5 indique : Taux de redoublement abondant

Ressource 4.4. : Proposition de séquence pour le moment 2 de l'atelier intra-établissement

PROPOSITION DE SEQUENCE POUR LA RESTITUTION DES PRATIQUES

Activité 1 : Présentation de l'équipe des pratiques identifiées dans l'établissement et leur relation avec les éléments de la qualité « parcours fluides, bien-être et apprentissages »

Durée : 10 minutes

Activité 2 : Discussion/démonstration en plénière :

Comment le réaliser ? L'animateur doit implicitement répondre à la consigne : Par rapport à chacune des pratiques identifiées « *S'agit-il d'une pratique qui marche bien dans cet établissement pour réussir l'amélioration effective de la qualité de l'éducation de tous les élèves ?* »

Relances : l'animateur peut utiliser les relances suivantes pour inciter à la participation sur des pratiques non suffisamment documentées.

- Pour description de la pratique : *qui fait quoi avec qui, comment, avec quelle périodicité, à quelle finalité ?*
- Pour analyse de l'efficacité de la pratique : *Quels sont les résultats attendus et quels sont les résultats effectivement atteints ? Quels facteurs contribuent à atteindre ces résultats ? Quels facteurs bloquent la réussite pleine des résultats attendus ?*

Durée : 10 minutes.

Repères :

- La discussion en plénière a la finalité de démonstration. **On ne traite qu'une ou deux pratiques avant de passer aux travaux de groupes.**
- Pour chaque pratique, un membre de l'équipe note sur le tableau-noir les réponses qui sont données par les participants, utilisant des mots clés, répondant à chacune des questions de relance (description et analyse l'efficacité).
- Pendant la discussion, un membre de l'équipe (observateur) doit noter toutes les réactions (les paroles) des participants.

Activité 3 : Travail en petits groupes (3 personnes) : Chaque groupe doit répondre à la consigne antérieure, pour les pratiques qui leur sont attribuées. 20 minutes.

Activité 4 : Discussion en plénière : Mutualisation des travaux de groupes. 20 minutes.

*

*Ressource 4.5. : Proposition de séquence pour le moment 3 de l'atelier intra-établissement***PROPOSITION DE SEQUENCE POUR L'IDENTIFICATION DES AXES POTENTIELS D'AMELIORATION ET LEURS OBSTACLES**

Activité 1 : Présentation des axes potentiels d'amélioration identifiés dans l'établissement (les noter au tableau)

Durée : 15 minutes pour présenter et réagir aux questions de clarification du sens/reformulation.

Activité 2 : Discussion en plénière

Comment le réaliser ? **L'animateur** doit chercher à expliciter le contenu des axes potentiels d'amélioration, tenant compte des échanges sur les pratiques identifiées dans le moment précédent :

- « *Est-ce que cela nous mènerait vers de meilleurs apprentissages, parcours fluides et le bien-être pour tous les élèves, particulièrement pour ceux qui sont plus en difficulté ?* »
- « *... Avons-nous la même compréhension de ceci ? Faisons-nous le lien avec cela ? ...* »
- « *... Quels seraient les obstacles, les résultats attendus ? ...* »

Durée : 30 minutes

Repères :

- **Le modérateur doit inciter les participants à réagir sur la liste des axes potentiels d'amélioration présentée et promouvoir des échanges entre les participants** en favorisant leur reformulation.
- **Pour chaque axe, il est important que les participants soient capables d'établir une relation avec les facteurs qui nuisent à l'efficacité des pratiques analysées** dans le Moment 2 et d'argumenter comment le travail sur cet axe permettrait d'aboutir à de meilleurs résultats scolaires, parcours plus fluides et/ou bien-être de tous les élèves, notamment ceux plus en difficulté.
- **En écoutant les contributions des participants, le modérateur doit modifier ou compléter la rédaction de chaque axe sur le tableau**, jusqu'à que les participants donnent leur accord sur la formulation qui sera arrêtée.
- Si les participants n'arrivent pas à une formulation consensuelle/satisfaisante pour un axe quelconque, le rapporteur devra noter les arguments favorables/défavorables.

Activité 3 : Travail en petits groupes

Comment le réaliser ? L'animateur fait une précision sur l'objectif de ces travaux, à savoir faire une analyse des risques et opportunités à la mise en œuvre des axes d'amélioration identifiés, ainsi que sur les acteurs et ressources à mobiliser pour les mettre en œuvre.

Durée : 30 minutes

Activité 4 : Mutualisation des travaux de groupes en plénière :

Comment le réaliser ? Il s'agit de favoriser une présentation de chaque groupe sur leur analyse des obstacles à la mise en œuvre des axes potentiels d'amélioration et contribuer à la finalisation d'un draft de formulation de ces axes dans la perspective de la restitution inter-écoles. C'est à ce moment que la restitution des représentations sur la qualité peut avoir lieu.

Durée : 60 minutes

Ressource 4.6. : Repères pour la formulation des axes potentiels d'amélioration

Repère 1 : Bien comprendre la notion d'axe d'amélioration

- ✓ Un « axe » émerge de l'analyse que les acteurs font de leurs pratiques, notamment de l'analyse des facteurs qui nuisent à l'efficacité des pratiques en place.
- ✓ Un « axe » n'est pas une « activité ou action concrète », mais plutôt un « chantier de travail » qui mobilisera un ensemble d'acteurs (pluri-catégoriels) sur des problématiques plus systémiques. Il s'agit « ... des perspectives, en lien avec l'amélioration de la qualité, qui émergent soit du discours des acteurs soit de leurs pratiques au titre d'un diagnostic partagé et qui constituent en soi une problématique résistante qui semble à la fois proche des préoccupations des acteurs – déjà là - mais sans solution réelle, ni satisfaisante ni pérenne, dans le contexte observé... » (Cf. Forum mutualisation de la réflexion).
- ✓ Un « axe » ne doit pas se résumer au rajout d'intrants (plus de temps, plus d'enseignants, plus de matériels, plus d'infra, plus de mobilisation/participation, etc.) : si un intrant n'est pas là, il y a une raison plus profonde qui explique son absence. Ne pas en tenir compte c'est risquer d'envisager des « solutions » fausses, car non soutenables/pérennes.
- ✓ Un « axe » ne peut pas concerner un seul établissement dès lors qu'il aurait un contexte trop spécifique sans enjeux de généralisation.
- ✓ Un « axe » doit concerner plusieurs niveaux de la chaîne d'implémentation des politiques éducatives.

Les "innovations" menées isolément par un établissement peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité, sans que cela constitue une amélioration du PILOTAGE de la qualité au niveau du système. Notre programme se concentre sur l'amélioration du PILOTAGE de la QUALITÉ, et non sur l'amélioration de la QUALITÉ simplement.

En résumé : Ce qu'on appelle « axe d'amélioration » ne peut émerger qu'à la fin du processus d'analyse, en croisant les éléments recueillis aux différents échelons du système, dans une perspective vraiment holistique. Au niveau d'un établissement, nous ne pouvons qu'émettre des hypothèses, c'est la raison pour laquelle nous parlons « d'axes potentiels d'amélioration ». D'où doivent émerger ces axes potentiels d'amélioration ? Ils émergent de l'analyse des pratiques identifiées, et plus spécifiquement de l'analyse des obstacles pour une mise en œuvre efficace.

Repère 2 : Bien comprendre le processus pour formuler un axe d'amélioration

La formulation d'un axe d'amélioration passe par le passage de la liste des pratiques identifiées au niveau des établissements scolaires à l'identification d'axe pour améliorer ces pratiques.

Ce passage s'effectue par un double travail de préparation et d'analyse en amont des ateliers intra-établissements conduit par l'ENR, puis un temps d'échanges et de confrontations avec les acteurs lors de ces ateliers à partir des propositions de pratiques pré-identifiées par l'ENR. L'ENR ne propose rien sinon une synthèse de ce qui a été dit ou observé par les acteurs. Et il faut d'ailleurs que ces « dire » et « faire » soient restitués de la manière la plus fidèle possible lors des ateliers intra-établissement.

Cette démarche consiste à présenter une liste de pratiques pré-identifiées et ensuite de lancer la série de questions : « *S'agit-il d'une pratique qui marche bien dans cet établissement pour favoriser l'amélioration effective de la qualité de l'éducation de tous les élèves, et plus précisément qui fait quoi avec qui, comment, avec quelle périodicité, avec quelle finalité ... puis quels sont la nature et les enjeux des obstacles à l'efficacité de cette pratique que l'on peut traduire par ... etc ...* » .

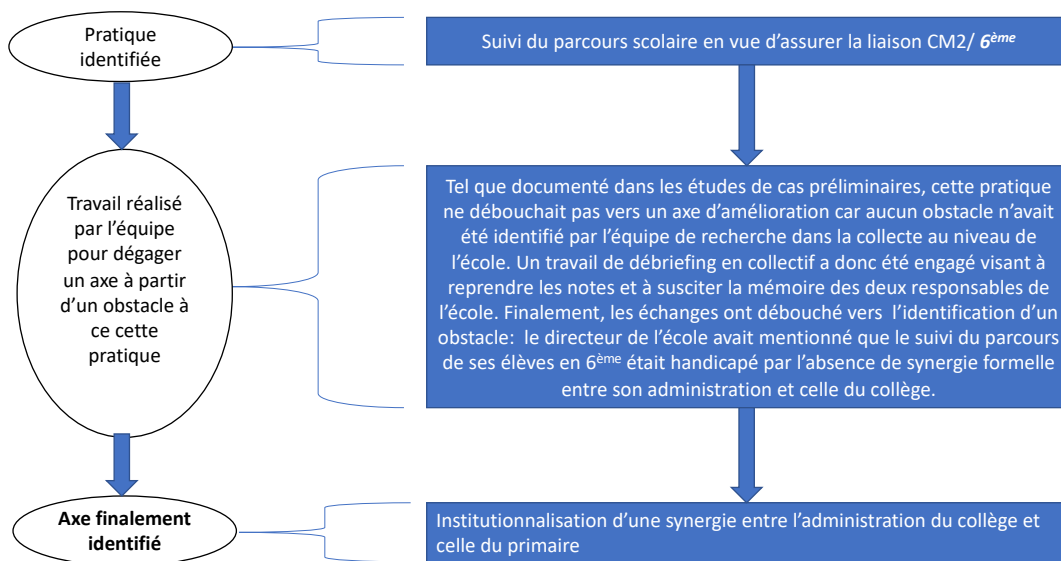
La finalité de ces questions est d'une part de valider (ou non) l'énoncé auprès de l'équipe pédagogique, mais surtout d'identifier ce qui se joue dans cette pratique, c'est-à-dire quels sont la nature et les enjeux des obstacles que l'on peut traduire par un questionnement du type : *ce qui marche bien dans cette pratique, ce qui ne marche pas et pourquoi*.

L'objectif est alors d'explicitier les conditions d'efficacité de la pratique et de dégager les hypothèses sur les facteurs nuisant à leur efficacité, pour ensuite avancer vers des axes potentiels d'amélioration. Dès lors, l'approche recommandée pour trouver un axe potentiel d'amélioration du pilotage de la qualité est bien d'analyser les obstacles à l'efficacité des pratiques car en général ces informations sont de nature à cacher une piste de réflexion pouvant déboucher sur un axe potentiel d'amélioration. Les deux exemples ci-dessous illustrent le processus de travail mené par l'équipe de recherche du Niger dans l'identification d'un axe à partir des obstacles aux pratiques identifiés. Ces exemples sont intéressants en ce qu'ils illustrent concrètement comment le passage des pratiques aux axes a été réalisé, difficulté que toutes les équipes de recherche ont souhaité surmonter.

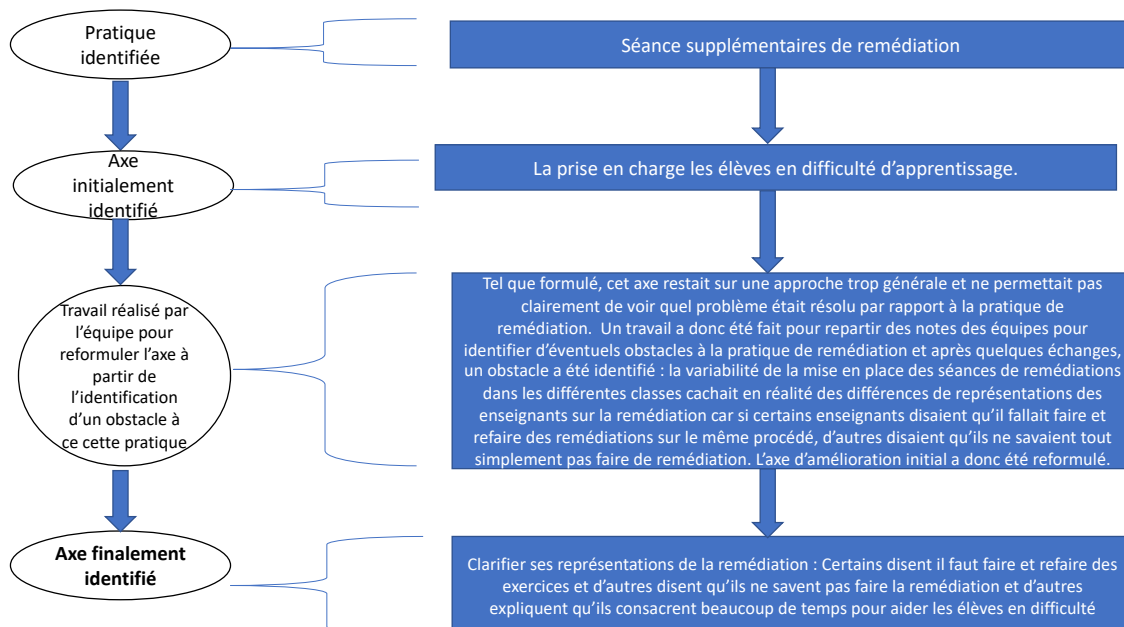
Les exemples ci-dessous illustrent donc deux situations de ce que rencontrent d'habitude les équipes de recherche dans ce passage complexe des pratiques aux axes :

- une situation où on a une pratique dont la documentation initiale ne mentionnait pas les obstacles et où un travail en collectif a été nécessaire pour dégager un obstacle débouchant vers un axe ;
- une situation où on a une pratique dont la documentation a permis d'identifier un axe mais qui a nécessité d'être retravaillé pour illustrer davantage la façon dont cet axe comptait surmonter les obstacles à la pratique.

Exemple 1 : Identification d'un axe à partir d'une pratique identifiée



Exemple 2 : Reformulation d'un axe initialement identifié sur une pratique mais qui ne partait pas suffisamment des obstacles identifiés



Il reste difficile d'identifier dans la complexité d'une pratique de classe et/ou de management, et dans la construction de discours sur ces pratiques (y compris lorsqu'on utilise des outils : grille d'observation, guide d'entretien etc.) des thématiques qui doivent pouvoir devenir des axes d'amélioration. Le risque majeur est d'aller trop vite et que les acteurs finissent par dire ce qu'ils croient que l'on attend d'eux. C'est à coup sûr produire à terme des propositions qui ne feront pas sens pour ces acteurs et qui n'auront aucun impact sur le système.

La vigilance méthodologique est de repérer, dans les observations et les discours ce qui revient et ce qui fait l'objet d'une reprise notamment dans les moments de synthèse.

Résumé : La règle des 3R : Repérer ce qui Revient (observation des pratiques et des discours sur les pratiques) et/ou ce qui est Repris dans les discours des acteurs au titre de ce qu'ils Retiennent aux différentes étapes de la collecte/analyse des données.

Repère 3 : Comment arriver à bien formuler et à expliciter un axe d'amélioration à un public plus large

On peut retenir les repères suivants pour la formulation des axes potentiels d'amélioration et leur présentation lors des ateliers intra et inter-établissements :

1. Un axe potentiel d'amélioration ne peut se réduire à un titre,
2. La formulation du titre d'un axe est composée d'un verbe ou de plusieurs verbes d'action qui précisent la finalité générale de l'amélioration attendue,
3. Un chapitre (quelques lignes) de recontextualisation permet de faire le lien entre cet axe et la ou les pratiques identifiées.

TABLEAU RENDANT COMPTE DE LA DEMARCHE POUR UNE ECOLE / NIGER

PRATIQUES IDENTIFIEES ET DOCUMENTEES	FORMULATION DES AXES D'AMELIORATION TITRE GENERIQUE
Autonomisation des élèves en classe	Développer l'autonomisation des élèves en classe et en dehors du temps scolaire
La mutualisation des pratiques entre les enseignants de CM2A et CM2B	Favoriser et valoriser la mutualisation des pratiques entre les enseignants
Assurer la liaison CM2/6ème	Faciliter le parcours scolaire des élèves à travers les cours de soutien avec l'appui des étudiants résidents
Mise en place d'un dispositif assurant le bien-être des élèves à l'école	
Accompagnement/ formation de proximité par le directeur de l'école	Promouvoir l'évolution des mini-CAPED vers la prise en compte des difficultés des élèves plutôt que de rappeler les standards du déroulement d'une leçon
Prise en charge des élèves en difficulté par un système d'étayage individuel au CIA	

Ressource 4.7. : Crash-test pour l'analyse et la validation des axes d'amélioration identifiés

1. L'axe analysé est-il en lien direct (invariant) avec l'amélioration de la qualité ?

Précision : il s'agit ici de savoir si l'axe est en lien direct avec les invariants de la qualité (résultats scolaires, parcours scolaires fluides et bien-être) et les déterminants de la qualité (déploiement d'enseignants qualifiés, présence de pratiques efficaces de gestion du temps scolaire et d'apprentissage, présence et utilisation des ressources infrastructurelles et didactiques pertinentes et promotion d'environnements inclusifs et sécurisés).

2. Cet axe est-il une action concrète ou plutôt un chantier de travail qui mobilisera un ensemble d'acteurs (pluri-catégoriels) sur des problématiques plus systémiques ? Justifiez.

Précision : il s'agit ici de distinguer si l'axe porte sur des difficultés relativement mineures qui peuvent être au fond résolues par les écoles, ou s'il s'agit d'obstacles plus conséquents nécessitant une réflexion par un ensemble d'acteurs de plusieurs niveaux administratifs.

3. Cet axe se résume-t-il à un rajout d'intrants ? Justifiez.

Précision : s'il suffit de rajouter un intrant pour résoudre la question, alors ce n'est pas une piste de réflexion ouvrant vers un axe de développement du pilotage de la qualité.

4. La portée de ces axes d'amélioration dépasse-t-elle la situation spécifique de cet établissement ? Justifiez.

Précision : un axe d'amélioration nécessite d'avoir une portée globalisante, portant en lui une piste de réflexion sur un ensemble large d'établissements.

5. Cet axe concerne-t-il un ou plusieurs niveaux de la chaîne d'implémentation des politiques éducatives ? Justifiez.

6. Cet axe émerge-t-il de l'analyse que les acteurs font de leurs pratiques ? Explicitez.

Précision : il s'agit ici d'identifier clairement le ou les moments de la collecte où l'axe aurait émergé dans le discours des acteurs.

7. Répond-t-il à la règle des 3R ? Explicitez.

Précision : au-delà de savoir si l'axe ressort d'une analyse des acteurs de leurs pratiques (qui peut n'intervenir qu'une seule fois), il s'agit ici de définir ce qui, dans le contenu de l'axe, revient (dans l'observation des pratiques et des discours sur les pratiques à plusieurs moments de collecte) et/ou ce qui est repris dans le discours des acteurs au titre de ce qu'ils retiennent aux différentes étapes de la collecte/analyse des données (constituant souvent le mot de fin des entretiens/ateliers où les acteurs sont invités à faire une synthèse de ce qu'ils retiennent).

Un exemple d'axe potentiel d'amélioration analysé à partir d'un questionnaire en 8 points

Analyse illustrée des données préliminaires sur les axes potentiels d'amélioration proposés par les ENR

« La mise en œuvre du tutorat : des groupes de travail seront mis en œuvre à l'école et au sein des quartiers résidentiels ; en regroupant les élèves par affinité et par proximité d'habitat », Sénégal

1. L'axe analysé est-il en lien direct (invariant) avec l'amélioration de la qualité ?

Oui, l'axe analysé, qui porte notamment sur le tutorat, est en lien direct avec l'amélioration de la qualité et notamment la définition portée par l'appui qui relie la qualité de l'enseignement à son caractère équitable, c'est-à-dire qui permet à tous les individus, et notamment les plus en difficulté, de réaliser la plénitude de leur potentiel.

De plus, l'analyse du discours du directeur sur les pratiques existantes de tutorat au sein de l'école (recours à des tuteurs externes, tutorats élèves forts/faibles dans les petites classes) montre que le tutorat constitue un axe d'actions intéressant pour les élèves jugés « irrécupérables », c'est-à-dire ceux pour lesquels tout autre effort a été vain (cours de renforcement, initiatives diverses en classe, etc.) selon le discours des enseignants.

L'axe analysé correspond enfin à au moins deux déterminants de la qualité tels que définies dans la note conceptuelle : 1) l'optimisation du temps d'apprentissage : le tutorat contribue à étendre le temps d'apprentissage au bénéfice des élèves, notamment des élèves en difficulté ; 2) la promotion d'environnement d'apprentissage inclusif : le tutorat peut permettre de prendre en compte les besoins particuliers de chaque élève vis-à-vis de l'enseignement.

2. Cet axe est-il une action concrète ou plutôt un chantier de travail qui mobilisera un ensemble d'acteurs (pluri-catégoriels) sur des problématiques plus systémiques ? Justifiez.

Il est difficile de répondre à cette question car l'étude de cas n'offre pas une description assez détaillée sur les modalités de mise en œuvre de cet axe et notamment comment le soutien d'un ensemble d'acteurs pourrait prendre forme. Toutefois, des quelques informations disponibles provenant des notes et de l'étude de cas elle-même il est possible de dire que l'axe peut constituer un chantier de travail pouvant mobiliser un ensemble pluri-catégoriel d'acteurs.

L'axe d'amélioration ici évoquée comporte deux modalités : 1) la mise en place de groupes d'études à l'école ; 2) la mise en place de groupes d'études dans les quartiers.

Pour la mise en place de groupes d'études à l'école, il semble que cela constitue une action concrète pouvant être réalisée par l'école. Toutefois, la mise en place du tutorat, aux dires des acteurs, se manifeste par plusieurs pratiques différentes au sein de l'école et dont certains obstacles peuvent faire l'objet de chantiers de travail avec un groupe élargi d'acteurs autour de l'école. Ainsi, le recours à des tuteurs externes est déjà une pratique qui existe, mais que l'école arrive difficilement à mettre en place pour des raisons financières. Il est possible d'imaginer ici un chantier de travail pouvant

mobiliser plusieurs acteurs, notamment les familles et les acteurs issus de la hiérarchie au-dessus l'école. La pratique du tutorat entre les élèves forts/faibles est une autre pratique mentionnée par le directeur. Son application dans l'école a été restreinte aux petites classes en raison d'obstacles non explicitement mentionnés par le directeur lui-même mais pouvant être déduits de la difficulté de réaliser cette pratique dans des classes pléthoriques. Là aussi, ce type de difficulté, bien qu'il ait été déduit du discours des acteurs, peut constituer un chantier de travail avec un ensemble d'acteurs pluri-catégoriels autour de l'école.

Pour la mise en place de groupes d'études dans les quartiers, comme on se situe ici en dehors des locaux de l'école, l'action pourrait nécessiter l'intervention d'autres acteurs de l'administration éducative, notamment des services administratifs déconcentrés placés immédiatement au-dessus de l'école notamment la mairie (par exemple dans la mise à disposition de locaux) ou l'inspection (dans le suivi des activités).

3. Cet axe se résume-t-il à un rajout d'intrants ? Justifiez.

Cet axe ne se résume pas à un rajout d'intrants car il porte une réflexion sur l'amélioration des modalités d'encadrement des élèves notamment par la mise en place du tutorat. Le tutorat invite aussi à réviser l'organisation du travail voire les modalités de coopération entre les élèves et constitue une initiative spécifique d'appui aux élèves en difficulté bien identifiés. Le tutorat n'est donc pas un rajout d'intrant, mais se réfère à une innovation organisationnelle.

4. La portée de ces axes d'amélioration dépasse-t-elle la situation spécifique de cette école ? Justifiez.

La mise en œuvre du tutorat selon les deux axes proposés a une portée et un intérêt qui dépasse largement le cadre de cette seule école.

5. Cet axe concerne-t-il un ou plusieurs niveaux de la chaîne d'implémentation des politiques éducatives ? Justifiez.

La mise en œuvre du tutorat dans un contexte de petits groupes de soutien, dans l'école et hors l'école selon les modalités proposées dans cet axe d'amélioration, ferait intervenir plusieurs acteurs du système éducatif.

Sur la mise en place de groupes d'études à l'école, il semble, au dire des acteurs, que cette pratique se manifeste par plusieurs activités différentes au sein de l'école. Ainsi, le recours à des tuteurs externes est déjà une activité qui existe, mais que l'école arrive difficilement à mettre en place pour des raisons financières. Il est possible d'imaginer ici une action qui peut mobiliser plusieurs acteurs que ce soit les familles et la hiérarchie au-dessus l'école mais sans que cette action ne se limite en un simple rajout d'intrants. La pratique du tutorat entre les élèves forts/faibles est une autre pratique mentionnée par le directeur qui est mise en place au sein de l'école, et dont l'application a été restreinte aux petites classes de l'école.

La mise en place des groupes de travail dans les quartiers n'est pas une activité que l'école peut gérer seule, puisque l'activité en question se passerait en dehors des locaux de l'école. Sa mise en œuvre nécessiterait donc l'intervention d'autres acteurs tant de l'administration éducative, voire territoriale (mairie), comme des familles.

Toutefois, le faible degré de documentation de cet axe d'amélioration, de même le fait qu'il n'est pas suffisamment revenu ni qu'il n'ait suffisamment été repris dans le discours des acteurs, limite fortement la réponse donnée précédemment.

6. Cet axe émerge-t-il de l'analyse que font les acteurs de leurs pratiques ? Explicitez.

Oui, le tutorat a été mentionné par le directeur comme une stratégie développée pour appuyer les élèves en difficulté et pallier l'absence de suivi à la maison (obstacle qui a été mentionné durant toutes les étapes de la collecte de données). Pendant l'entretien directeur, celui-ci a ainsi mentionné que le tutorat élèves forts/faibles constituait une expérimentation issue de sa propre initiative suite aux lectures d'une chercheuse belge qui l'aurait influencé. On a ici un exemple concret qui montre que le tutorat est ressorti d'un retour réflexif du directeur sur sa pratique et qui l'a ensuite appliqué aux petites classes de son école.

Cependant, à l'exception de l'entretien directeur, la pratique plus spécifique du tutorat n'est pas revenue dans les discours des acteurs, notamment des enseignants, pendant les autres moments de la collecte de données. Il n'est donc pas possible de dégager une connaissance précise du vécu des enseignants de cette pratique, de même que leur analyse de sa pertinence et de son efficacité.

7. Répond-t-il à la règle des 3R ? Explicitez.

Cet axe ne répond que partiellement à la règle des 3R. Certes, la difficile prise en charge des élèves en difficulté a été un enjeu qui est revenu souvent dans le discours des acteurs voire qui a été repris par ces mêmes acteurs comme ce qu'ils retiennent comme important aux différentes étapes de la collecte. Ainsi :

- Durant l'entretien pré-observation : l'enseignante mentionne un nombre important d'élèves en difficulté, notamment en lecture, suite aux mauvaises expériences avec les professeurs précédents et le manque de suivi à la maison.
- Durant l'observation de classe : dans l'une des classes observées, une difficulté de l'enseignant à cibler les élèves en retrait est notée par les observateurs et est confirmée par l'enseignante elle-même pendant l'entretien post-observation qui mentionne l'effectif trop nombreux.
- Durant l'entretien post-observation : l'appui aux élèves en retrait et en difficulté est noté par l'enseignante comme quelque chose qu'elle retient à l'issue de l'entretien et un axe de travail qu'elle souhaite mettre en œuvre dans l'avenir.
- Durant l'entretien directeur : la prise en charge des élèves en difficulté est mentionnée (dans le questionnaire et l'entretien) comme un élément de la qualité qui pose le plus problème dans l'école.

Mais la modalité spécifique qu'est le tutorat dans cette dynamique de petits groupes de soutien, n'a pas été une thématique qui est revenue dans le discours des acteurs. En effet, ce n'est que pendant l'entretien directeur que les membres de l'équipe pédagogique, et notamment le directeur, ont parlé du tutorat comme une initiative mise en œuvre mais avec de sérieux obstacles. Lors de cet entretien, cette mention au tutorat n'était survenue qu'une seule fois et c'est surtout à la fin de l'entretien, dans un moment de reprise, que quelques détails sur cette pratique ont pu être collectés. La pratique du tutorat n'est pas non plus revenue pendant l'atelier intra-établissement puisqu'aucune discussion n'a été menée sur les axes d'amélioration pré-identifiés par l'équipe tout au long de la semaine (et dont le tutorat faisait partie).

8. Quelles conclusions/réflexions/leçons tirons-nous, membres de l'équipe nationale de recherche, pour l'identification et stabilisation des axes potentiels d'amélioration, suite à cet exercice ?

À l'issue de l'exercice, nous retenons qu'il est fondamental de documenter le plus possible les pratiques et les obstacles que les acteurs mentionnent dans leur réalisation afin d'en sortir des axes potentiels d'amélioration.

Ici, l'axe étudié, qui porte sur le tutorat, pouvait constituer un axe d'amélioration dans la mesure où il offre de la matière pour un chantier de travail entre un ensemble pluri-catégoriel d'acteurs sur les modalités les plus efficaces de mise en œuvre du tutorat :

- 1) Au sein de l'école, un chantier de travail qui émerge de la collecte de données est l'analyse et la prise en compte des obstacles à la mise en œuvre du tutorat dans les classes pléthoriques
- 2) Au sein des quartiers, un chantier de travail qui émerge de la collecte de données et de la nature du partenariat à construire entre l'école, les services publics et les parents voir du voisinage.

Toutefois, la faible documentation de cette pratique tout au long de la collecte de données n'a pas permis de faire de la mise en œuvre du tutorat un véritable axe potentiel d'amélioration puisque cette pratique n'est pas revenue dans le discours des acteurs, et n'a pas non plus été reprise au titre de ce qu'ils retiennent aux différentes étapes de la collecte. Dans les rares moments où les acteurs ont mentionné la mise en œuvre du tutorat, les relances opérées par les chercheurs ont été également insuffisantes pour bien documenter cette pratique et faire ressortir des éléments de nature à constituer un chantier de travail avec un groupe élargi d'acteurs.

Aussi dans cet exemple, c'est l'émergence d'une des modalités possibles pour la prise en charge des élèves en difficulté – le tutorat - qu'il faut analyser avec les acteurs. En effet, tout se passe comme si les acteurs avaient intégré une recommandation ministérielle sans avoir les moyens de sa mise en œuvre, ce qui les place dans une situation très inconfortable. Une autre hypothèse consiste à s'accorder sur le fait que sans doute personne ne sait actuellement comment développer des pratiques de tutorat dans un contexte de classes pléthoriques avec des enseignants peu formés et des ressources didactiques non conçues pour le développement de l'autonomie des apprenants.

Ici la chaîne d'implémentation des politiques éducatives est très directement concernée par cet axe d'amélioration, avec la question subsidiaire du passage à l'échelle de toute forme d'expérimentation réussie.

Ressource 4.8. : Orientations pour la formalisation des études de cas

Finalités des études de cas :

1. Assurer l'enregistrement adéquat des données collectées, dans un format facile à consulter, rendant ainsi plus pratique l'exploitation pour les étapes suivantes de l'analyse ;
2. Documenter les pratiques de pilotage de la qualité identifiées au niveau de l'établissement scolaire ;
3. Documenter les propositions d'axes d'amélioration du pilotage de la qualité ressorties des discussions au niveau de l'établissement et réunir les éléments qui permettront d'approfondir la réflexion autour des axes à adopter lors de la deuxième phase de l'appui.

Note de vigilance : tout au long du processus d'analyse, il est attendu que les propositions d'axes d'amélioration soient reformulées. Une formulation plus stable n'est envisagée que lors du dialogue de politique participatif menant à la négociation d'une feuille de route pour l'amélioration du pilotage de la qualité à l'enseignement de base. À ce moment, pour chaque axe d'amélioration, des actions engageant les différents échelons de l'administration éducative devront être identifiées pour permettre l'intervention articulée des différents niveaux en vue d'un pilotage de la qualité plus efficace.

Fiche globale de présentation de l'établissement (Partie qui peut être annexée à l'étude de cas) :

Localisation de l'établissement						
Département			Commune			
Statut de l'établissement			Cycle			
Contexte environnement de l'établissement						
Zone	Urbain	Rural	Eau courante	Oui	Non	
Electricité	Oui	Non	Accès internet	Oui	Non	
Nb de box de toilettes garçons			Nb de box toilettes filles			
Nb de salles de classe			Nb de tables-bancs			
Besoin en salle de classe			Besoin en tables-bancs			
Projet d'établissement	Oui	Non				
Les effectifs et les moyens de l'établissement (année en cours)						
Niveau	Nb de GP	Effectif	Taille GP	Dont filles	Manuels scolaires	Besoins
					Fr = Maths =	
					Fr = Maths =	
					Fr = Maths =	
					Fr = Maths =	
					Fr = Maths =	
					Fr = Maths =	
Financement	reçu	dépensé	Personnel enseignant			

Etat/Mairie				Hommes	Femmes	Total
PTF			Nb d'enseignants			
Cotisations parents			Avec un diplôme professionnel			
Autres			Avec le niveau académique (à préciser)			
Coût unitaire élève						
Matériel	reçu	dépensé				
Etat/Mairie						
PTF						
Mécène						
Autres						

Partie 1 : Description des données recueillies

a) Représentations sur la qualité et les caractéristiques de l'établissement

À partir notamment de l'entretien directeur et de l'atelier intra-établissement :

- ✓ Décrivez les caractéristiques de la population scolaire
Cette question est traitée lors de l'entretien avec l'équipe de direction et renvoie à la question 1 du QA1 – Caractéristiques de la population scolaire.
- ✓ Pour les acteurs de cette école, qu'est-ce qu'une éducation de qualité ?
Cette question est traitée lors de l'atelier intra-établissement (AIE) – moment 1.
- ✓ Considèrent-ils que cette école est une école de qualité ?
Cette question est traitée à différents moments de la collecte de données au sein de l'établissement :
 - Lors de l'entretien avec l'équipe de direction et renvoie aux différentes questions de la thématique « résultats scolaires »,
 - Lors de l'AIE – moment 1,
 - Lors des différents entretiens avec les membres de l'équipe pédagogique.
- ✓ Pourquoi les élèves/parents d'élèves de cette école ont choisi cet établissement ?
Cette question est traitée lors de l'entretien avec le directeur et renvoie à la question 3 du QA1 – Caractéristiques de la population scolaire.
- ✓ Décrivez les résultats scolaires : données statistiques **et** représentations
Cette question est traitée à différents moments de la collecte de données au sein de l'établissement :
 - Lors de l'entretien avec l'équipe de direction et renvoie aux différentes questions de la thématique « résultats scolaires », en termes de données statistiques et de représentations,

- Lors de l'AIE – moment 1,
 - Lors des différents entretiens avec les membres de l'équipe pédagogique.
- ✓ Décrivez le bien-être des élèves de cette école selon les représentations de ses acteurs.
Cette question est traitée à différents moments de la collecte de données au sein de l'établissement :
- Lors de l'entretien avec l'équipe de direction et renvoie aux différentes questions de la thématique « bien-être », en termes de données statistiques et de représentations,
 - Lors de l'AIE – moment 1,
 - Lors des différents entretiens avec les membres de l'équipe pédagogique.

b) Pratiques identifiées au niveau de la classe

- ✓ Quelles sont les représentations des enseignants sur les élèves et leurs difficultés ?
Cette question est traitée lors des entretiens pré et post observation de classe avec les enseignants observés.
- ✓ Observations de l'ambiance de l'école et du climat d'enseignement
Dans cette partie, les deux observateurs rapportent ce qu'ils ont observé/noté individuellement sur l'ambiance de l'école et du climat d'enseignement, cette question se base notamment sur la Grille d'appréciation qualitative de l'efficacité des enseignements (outils 2.1 – thème 1 et 2)
- ✓ Quelles actions/initiatives/pratiques sont entreprises pour la prise en compte des élèves en difficulté ?
Dans cette partie, les deux observateurs rapportent ce qu'ils ont observé/noté individuellement sur les actions/initiatives/pratiques entreprises pour la prise en compte des élèves en difficulté, cette question se base notamment sur la Grille d'appréciation qualitative de l'efficacité des enseignements (outils 2.1)
- ✓ Observations sur la gestion des apprentissages
Dans cette partie, les deux observateurs rapportent ce qu'ils ont observé/noté individuellement sur la gestion des apprentissages, cette question se base notamment sur la Grille (outils 2.1) – thème 4 et 5 (l'outil 2.1 étant rempli par chaque observateur).
- ✓ La clarté cognitive d'un enseignement explicite : transcription de ce qui a été restitué aux enseignants et à l'équipe de direction et transcription de leurs réactions.
Cette question est traitée à travers l'outil 2.2 – focale enseignement explicite. On notera les observations de classes, la restitution faite à l'enseignant et ses réactions à cette restitution.
- ✓ Temps d'engagement effectif dans la tâche de l'élève : transcription de ce qui a été restitué aux enseignants et à l'équipe de direction et transcription de leurs réactions
Cette question est traitée à travers l'outil 2.3 – focale temps d'apprentissage. On notera les observations de classes, la restitution faite à l'enseignant et ses réactions à cette restitution.

- ✓ La densité des aides apportées aux apprenants : transcription de ce qui a été restitué aux enseignants et à l'équipe de direction et transcription de leurs réactions
Cette question est traitée à travers l'outil 2.4 – focale étayage (soutien). On notera les observations de classes, la restitution faite à l'enseignant et ses réactions à cette restitution.
- ✓ La pratique réflexive des enseignants : description de la problématisation initiale de la séance de classe, transcription de la synthèse faite à l'enseignant et transcription de ses réactions.
Cette question renvoie à 3 moments : la négociation de la problématisation lors de l'entretien pré-observation de classe, l'observation de cette problématisation dans la classe par les observateurs et la restitution faite à l'enseignant et ses réactions à cette restitution lors de l'entretien post-observation de classe. Chacun de ces 3 moments autour de la problématisation est décrit ici.

c) Pratiques au niveau de l'équipe de direction de l'établissement

- ✓ Comment sont identifiés les élèves en difficulté d'apprentissage ? Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?
- ✓ Que fait-on en cas d'absence des enseignants et pour quels résultats ? (Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?)
Deux situations : absence ponctuelle vs absence sur le long terme.
- ✓ Que fait-on en cas d'absence des élèves et pour quels résultats ? (Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?)
Deux situations : les absences ponctuelles et les absences sur le long terme (potentiel abandon)
- ✓ Appui à la scolarisation/ prévention du décrochage (Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?)
- ✓ Promotion du bien-être (Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?)
- ✓ Mobilisation des ressources pédagogiques humaines et financières (De quoi dispose-t-on ? qui fournit ces ressources ? sont-elles utilisées ? comment ? à quelles fins ? etc.)
- ✓ Amélioration de la qualité de l'enseignement (Que fait-on et cela fonctionne-t-il ?)
- ✓ Intégration des élèves en situation de handicap (Sont-ils acceptés ? si oui, que fait-on et cela fonctionne-t-il ? sinon, pourquoi ?)

S'assurer que toutes ces questions telles que libellées ont effectivement été abordées au cours des moments indiqués.

Partie 2 : Analyse des pratiques de pilotage de la qualité

Dans cette partie, il est possible de sélectionner des pratiques énoncées dans la section 1.b et 1.c et qui ont été analysées plus en profondeur lors de l'atelier intra-établissement (AIE).

Pour chaque pratique sélectionnée, présenter une fiche contenant :

- une **description** (qui fait quoi, avec/à qui, comment, avec quelle périodicité, à quelle finalité ?) et,
- une **analyse de l'efficacité** (quels sont les résultats attendus et quels sont les résultats effectivement atteints ? Quels facteurs contribuent à atteindre ces résultats ? Quels facteurs bloquent la réussite pleine des résultats attendus ?)

Partie 3 : Axes d'amélioration

De la même façon que précédemment, décrire chaque axe d'amélioration identifié lors de l'atelier intra-établissement :

- quand c'est le cas, la/les pratiques qui sont censées devenir plus efficaces grâce aux travaux sur cet axe et/ou quand c'est le cas, les obstacles qui sont censés être levés ;
- les acteurs et ressources à mobiliser pour le développement de cet axe ;
- les opportunités (facteurs favorables) et les risques identifiés pour le développement de cet axe.

Partie 4 : Divers

Toute autre information qui n'apparaît pas dans les parties précédentes et qui vous semble pertinente peut être consignée ici.

Normalement, toutes les données recueillies devraient trouver leur place dans les parties précédentes, il s'agira de noter ici, ce qui ne correspond à aucun item cité précédemment.

*

5. Outils destinés aux ateliers inter-établissements

Ressource 5.1. : Proposition de déroulé et repères pour la conduite des ateliers inter-établissements

Des séquences d'activités sont proposées pour atteindre les objectifs de chaque moment de l'atelier. Pour la réalisation de chaque séquence, des éléments doivent être préparés en amont, à partir du traitement des données collectées dans les écoles enquêtées. Les propositions de séquences et les éléments nécessaires pour leur développement sont présentés ci-après, ainsi que des repères pour la conduite et la prise de notes des travaux.

Moment 1 : Représentations sur la qualité de l'éducation et définition portée par le programme d'appui au pilotage

Séquence d'activités proposée : 60 minutes

1. Poser deux questions individuelle brise-glace aux participants : « *Qu'est-ce une éducation de qualité ? Votre école, assure-t-elle une éducation de qualité pour tous ses élèves ? Justifiez votre réponse* ». 15 minutes
2. Présentation de la définition de qualité de l'éducation portée par le programme d'appui au pilotage. 30 minutes.
3. Discussion en plénière autour des représentations de la qualité, en lien avec la définition portée par le programme. 15 minutes.

Proposition de consigne pour la discussion en plénière : « *Vous reconnaissez-vous dans ces représentations (Collectées/UNESCO) ? Etes-vous d'accord avec la définition portée par le programme ? En quoi cette définition s'éloigne de votre idée d'une éducation de qualité ? Avez-vous pensé à une définition de la qualité ou un aspect de la qualité qui n'est pas pris en compte dans la définition portée par le programme ?* »

Repères pour la conduite et la prise de notes :

- ✓ Les réponses individuelles sont collectées pour traitement. Une synthèse est présentée en fin d'atelier.
- ✓ S'il y a des divergences entre les représentations des acteurs des écoles enquêtées et la définition de la qualité portée par le programme, **le présentateur doit être vigilant pour que ces divergences ne soient pas présentées de façon à dévaloriser la vision des acteurs du terrain**, mais plutôt de les remarquer comme une vision différente, non nécessairement inférieure.

- ✓ **La présentation de la définition de qualité portée par le programme doit être courte** et se centrer sur les quatre dimensions de la qualité (accès, parcours fluides, bien-être et apprentissage de tous les élèves, depuis une perspective d'équité) et les facteurs reconnus par la littérature comme déterminants de ces résultats (gestion efficace du temps scolaire et du temps d'apprentissage ; déploiement d'enseignants qualifiés et capables d'enseigner efficacement ; présence et utilisation des ressources infrastructurelles et didactiques ; environnements inclusifs et sécurisés permettant l'épanouissement et l'implication des élèves).
- ✓ **Le modérateur de la discussion en plénière doit favoriser l'intervention du plus grand nombre** de participants possible. La prise de parole doit être libre et le modérateur ne doit pas forcer les participants à intervenir. **Il ne doit pas se prononcer en faveur ou en défaveur des opinions exprimées** par les participants.
- ✓ Pendant la discussion, il est conseillé de **noter sur le tableau-noir des mots-clés** synthétisant les interventions des participants.
- ✓ Pour la clôture de la discussion plénière, le modérateur doit faire une synthèse rapide des interventions, en s'appuyant sur les mots-clés enregistrés sur le tableau-noir.
- ✓ Pendant la discussion, **au moins un membre de l'équipe doit être chargé de prendre note des interventions des participants**. Il est recommandé que les notes reproduisent de la façon la plus fidèle possible les discours des participants (verbatim).

Moment 2 : Restitution et débat autour de pratiques de pilotage de la qualité documentées dans les établissements enquêtés

Séquence d'activités proposée : 2 heures

1. Présentation/discussion en plénière des pratiques de pilotage de la qualité identifiées dans les écoles enquêtées. *1 heure et 30 minutes.*
2. (Pendant la pause) Libre échange d'expériences autour des pratiques de pilotage de la qualité. *30 minutes.*

Propositions de consignes :

L'objectif de la discussion plénière est de savoir si les pratiques documentées dans les établissements enquêtés « parlent » aux participants provenant d'autres écoles, plus spécifiquement, si elles sont ou ont été déjà mises en œuvre dans ces écoles et si les participants de l'atelier « s'y retrouvent » dans cette liste.

Les pratiques étant regroupées par finalité, il est proposé que la discussion se fasse « en blocs » : pour chaque groupe de pratiques relié à une finalité, le modérateur lance la question en plénière : « *Est-ce que vous menez dans vos établissements ces pratiques ou des pratiques similaires ?* ». Dès que les participants affirment conduire des pratiques similaires, le modérateur doit poser des questions de relance, **incitant les participants à bien décrire les particularités de leurs pratiques par rapport à la pratique documentée.**

Afin de recueillir les opinions des participants sur l'efficacité des pratiques identifiées et approfondir la discussion sur les facteurs qui contribuent ou qui bloquent l'atteinte des résultats envisagés, on pourra utilement distinguer 3 niveaux de questionnement :

- Les questions de relances possibles sur la réalité des mises en œuvre : *Et vous que faites-vous ?*
- Les questions de relances possibles sur la pertinence : *Comment vous le faites et pourquoi ?*
- Les questions de relances possibles sur l'efficacité : *Est-ce que ça marche, mais pour qui ? y-a-t-il des difficultés ?*

Ayant parcouru tous les « blocs », le modérateur doit proposer des relances sur des pratiques qui semblent ne pas être représentatives pour l'ensemble des participants : « *Par rapport à cette pratique, nous constatons que peu d'entre vous semblent l'adopter. Peut-on dire que cela est une pratique très spécifique d'un ou de quelques établissements ?* ».

Finalement, pour clôturer la discussion en plénière, le modérateur doit consulter le groupe sur les pratiques qu'ils doivent retenir comme les plus récurrentes.

Échange d'expériences pendant la pause.

Avant la pause, il s'agira de proposer aux participants de profiter de ce moment pour échanger entre eux sur les pratiques présentées et d'exploiter les possibilités de mutualiser les expériences au-delà de l'atelier. L'échange est libre. Les membres de l'équipe de recherche doivent rester attentifs aux discussions et, discrètement, prendre note des échanges éventuels, remarquant les sujets de discussions et les questions soulevées par les participants dans leurs échanges. En vue de mieux documenter ce moment, à la fin de l'atelier, on peut demander aux participants de répondre à une enquête individuelle, leur demandant si l'atelier leur a permis d'échanger des expériences et s'ils tirent de cet événement des éléments concrets utiles pour leurs pratiques.

Repères pour la conduite et la prise de notes :

- ✓ Il est conseillé **d’initier la présentation des pratiques (Activité 2.1) en rappelant le processus de documentation** : il s’agit de pratiques de pilotage de la qualité renseignées par les équipes pédagogiques des trois ou quatre établissements enquêtés. Cette introduction doit aussi présenter rapidement la définition de pratique de pilotage retenue par le programme : une action récurrente pour atteindre une finalité en lien avec les résultats et/ou les déterminants de la qualité.
- ✓ Il est conseillé de **présenter chaque bloc (finalité/pratiques) un à un, et de conduire une discussion en plénière à la suite**. Pour chaque bloc, on peut poser une question de ce type « *Est-ce que vous menez dans votre école ces pratiques ou des pratiques similaires ? Pourriez-vous préciser ?* »
- ✓ Lors de la discussion en plénière, **au moins deux membres de l’équipe doivent être chargés de prendre note des interventions** des participants. Il est recommandé que les notes reproduisent de la façon la plus fidèle possible les discours des participants (verbatim).
- ✓ Il est proposé de **constituer deux équipes d’animation des débats**, chacune composée d’un animateur et d’un scripteur (prise de notes), qui alternent l’une présentant un bloc de réflexion lorsque l’autre fait une pause pour retravailler la synthèse des prises de notes précédentes, et ainsi de suite durant tous les travaux des ateliers.

Moment 3 : Analyse des axes potentiels d’amélioration du pilotage de la qualité

Séquence d’activités proposée : 2H30

1. Présentation de la notion d’axe potentiel d’amélioration. *5 minutes*
2. Présentation des axes potentiels d’amélioration du pilotage de la qualité identifiés dans les établissements enquêtés regroupés par bloc de finalités. *30 minutes*.
3. Travaux en petits groupes pour approfondir la réflexion sur les possibles composantes de chaque axe et la faisabilité et l’efficacité de leur mise en œuvre. *60 minutes*.
4. Restitution des travaux de groupes en plénière. *45 minutes*.
5. Restitution sur les représentations de la qualité. *10 minutes*

Propositions de consignes :

Les axes étant regroupés par finalité, il est proposé que la discussion se fasse « en blocs ». Le modérateur après avoir présenté un bloc demande aux participants de former un groupe pour travailler sur l'axe présenté, selon le nombre de blocs et de participants, il s'arrêtera à 5 ou 6 premiers volontaires.

À chaque groupe, on demandera d'analyser les axes potentiels d'amélioration liés à une finalité.

Chaque groupe doit désigner un rapporteur. Il est conseillé aux membres de l'équipe de recherche de se partager les groupes et d'accompagner les discussions en ayant essentiellement un rôle d'animateur des débats.

Chaque groupe recevra les fiches des axes potentiels d'amélioration contenant une description volontairement non détaillée de ces composantes, les pratiques qu'ils sont censés contribuer à rendre plus efficaces, la cartographie d'acteurs et de ressources à mobiliser, ainsi que l'analyse des opportunités (facteurs favorables) et les risques identifiés pour le développement de cet axe. Ces éléments sont extraits des études de cas.

Les groupes sont invités à prendre connaissance de la description et de l'analyse d'efficacité des axes potentiels d'amélioration identifiés dans les écoles enquêtées et d'échanger entre eux en vue de détailler les composantes des axes en répondant à la question « *si vous deviez mettre en œuvre cet axe, comment le feriez-vous et avec quels moyens ?* » et valider ces axes dans leur formulation ou proposer des rectifications aux propositions initiales.

Chaque groupe doit rendre un rapport écrit de ces discussions. Un canevas peut être proposé à cet effet.

Repères pour la conduite et la prise de notes :

- ✓ Il est conseillé de **précéder la présentation des axes potentiels d'amélioration (Activité 3.1) par une présentation de la notion « d'axe potentiel d'amélioration »** portée par le programme, ainsi qu'en rappelant la méthodologie adoptée pour leur identification :
 - il s'agit des axes identifiés par les acteurs dans les écoles enquêtées, tenant compte de quelques repères méthodologiques (les « 7 questions ») qui ont

pour but de nourrir la réflexion à tous les niveaux du système sur des chemins possibles pour améliorer le pilotage de la qualité. Il faut aussi rappeler que le but de ce travail n'est pas de répertorier des activités pour combler les insuffisances des écoles (« rajout d'intrants » : achat de fournitures, recrutement et paiement de personnel, plus d'infrastructure et d'équipement, plus d'encadrement, etc.) mais de penser plus largement à des chantiers de travail prometteurs, tenant compte des capacités limitées du système éducatif à tous ses niveaux.

- ✓ Lors de la discussion en plénière et de la restitution des travaux des groupes, **au moins deux membres de l'équipe doivent être chargés de prendre note des interventions** des participants. Il est recommandé que les notes reproduisent de la façon la plus fidèle possible les discours des participants (verbatim). Organisation identique que pour le moment 2.

Il est recommandé qu'au moins un des membres de l'équipe de recherche soit en charge de récupérer les rapports de travaux de groupes et de lire les rapports pour vérifier que tous les éléments sont renseignés de façon claire. Des doutes éventuels par rapport aux réponses apportées par les groupes doivent être évacués pendant la pause ou, le cas échéant, avant la fin de l'atelier.

La fin de l'atelier se conclue par une rapide restitution (15 minutes) :

1. Présentation des représentations des acteurs des écoles enquêtées sur ce qui constitue une éducation de qualité. *5 minutes.*
2. Présentation des représentations des participants après exploitation de la collecte des données du moment 1 (voir ressource 4.3 p 59). *10 minutes.*

Outil 5.2. : Outil pour la catégorisation des pratiques de pilotage de la qualité et des axes potentiels d'amélioration

Cet outil a été conçu pour aider l'équipe de recherche à catégoriser l'ensemble des pratiques collectées dans les établissements scolaires en s'appuyant sur les grandes finalités de la qualité selon la définition du programme.

Tableau de catégorisation des pratiques et des axes d'amélioration

CATEGORIES SELON FINALITE DES PRATIQUES		PRATIQUES DOCUMENTEES	OBSTACLES EVOQUES	AXES POTENTIELS D'AMELIORATION DEGAGES
DETERMINANTS	FINALITE N°1. DEVELOPPER AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT DES PRATIQUES EFFICACES DE GESTION DU TEMPS SCOLAIRE ET DU TEMPS D'APPRENTISSAGE			
	FINALITE N°2. DEPLOYER DES ENSEIGNANTS QUALIFIES ET CAPABLES D'ENSEIGNER EFFICACEMENT			
	FINALITE N°3. UTILISER DES RESSOURCES INFRASTRUCTURELLES ET DIDACTIQUES PERTINENTES			
	FINALITE N°4. PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT SCOLAIRE INCLUSIF ET SECURISE PERMETTANT L'EPANOUISSEMENT ET L'ENGAGEMENT DES ELEVES			

CATEGORIES SELON FINALITE DES PRATIQUES		PRATIQUES DOCUMENTEES	OBSTACLES EVOQUES	AXES POTENTIELS D'AMELIORATION DEGAGES
RESULTATS	FINALITE N°5. FACILITER L'ACCES A L'ENSEIGNEMENT DE BASE DES LE PLUS JEUNE AGE			
	FINALITE N°6. VEILLER AU DEVELOPPEMENT DE PARCOURS SCOLAIRES FLUIDES			
	FINALITE N°7. CREER LES CONDITIONS D'UN BIEN ETRE CHEZ LES ELEVES			
	FINALITE N°8. IDENTIFIER ET STABILISER LES APPRENTISSAGES PERTINENTS			

CATEGORIES SELON FINALITE DES PRATIQUES		PRATIQUES DOCUMENTEES	OBSTACLES EVOQUES	AXES POTENTIELS D'AMELIORATION DEGAGES
EQUITE	FINALITE N°9. ORGANISER LA PRISE EN CHARGE DES ELEVES EN DIFFICULTE EN VUE DE PROMOUVOIR L'EGALITE DANS LES APPRENTISSAGES DE TOUS LES ELEVES.			

Lorsque les équipes de recherche remplissent ce tableau, à l'issue des ateliers intra-établissements, il est recommandé qu'ils réalisent les activités suivantes, de préférence dans un ordre chronologique :

- Activité 1 : lister toutes les pratiques des études de cas de chaque école et les catégoriser en finalités (cf tableau).
- Activité 2 : identifier tous les obstacles renseignés dans les études de cas et rapports d'ateliers intra-établissements sur chaque catégorie de pratiques

- Activité 3 : identifier les axes d'amélioration liés à ces catégories de pratiques
- Précautions :
 - Dans le classement des pratiques, ne pas s'attarder sur des débats théoriques mais se coller aux dires des acteurs (la catégorisation se veut un outil pragmatique)
 - Après l'activité 1, on recommande une mise en commun, identique aux activités 2 et 3.
 - À la fin, on contrôle que tous les axes sont pris en compte et on supprime les répétitions (thématiques, obstacles, axes).

Ressource 5.3

Ressource 5.3. : Orientations pour la systématisation des résultats de l'atelier inter-établissements

À la suite de l'atelier inter-établissements, un rapport synthétique sera rédigé tenant compte des analyses consolidées des études de cas, des données ressorties des observations d'instances, et les résultats de l'atelier inter-établissements.

Voici un exemple de sommaire proposé pour le rapport de l'atelier inter-établissements :

- I. Description des représentations des acteurs au niveau scolaire sur la notion d'une « éducation de qualité » et analyse des points de convergences et divergences avec la définition portée par le programme
- II. Restitution des échanges sur les pratiques de pilotage de la qualité identifiées en amont et pendant l'atelier
 1. Démarche pour le regroupement des pratiques identifiées
 2. Restitution des échanges lors de l'atelier avec : i) une description des pratiques récurrentes et moins récurrentes (en suivant les questions guides : Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Qui fait quoi ? Pourquoi ? etc.) et une analyse de leur efficacité
- III. Restitution des échanges sur les axes d'amélioration identifiés en amont et pendant l'atelier
 1. Démarche pour le regroupement des axes potentiels d'amélioration
 2. Restitution des échanges lors de l'atelier

- IV. De la synthèse des attentes en matière d'accompagnement des équipes des établissements pour le développement des axes potentiels d'amélioration
- V. Des propositions de thématiques pour poursuivre le dialogue avec les services déconcentrés et rattachés

Annexes :

- Guide de l'atelier inter-établissement (*document projeté lors de l'atelier*) ;
- Etudes de cas des écoles.

*