

ASSISES ACADEMIQUES DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

L'acte d'enseigner est vieux comme le monde. L'art d'enseigner, la recherche constante de méthodes plus attractives, plus motivantes, plus génératrices de réussite, font que toujours l'innovation pédagogique aura sa place.

Spontanée, elle reste encore trop souvent marginale ; institutionnelle, elle vise par la mise en place des réformes à généraliser des pratiques plus participatives. Quelle que soit la forme qu'elle prend, l'innovation pédagogique a besoin d'être discutée, mutualisée, encouragée, diffusée. Tel était le but des assises académiques le 28 mars 2001 à Poitiers, où les échanges se sont déroulés autour du thème « Innover, une nécessité aujourd'hui ».

Nécessité sans doute d'un nouveau rapport au savoir comme l'a évoqué M. BEILLEROT dans sa conférence ; nécessité et véritable enjeu pour une meilleure prise en compte de la diversité des élèves ; nécessité évidente aussi, de travailler en équipe pour varier les pratiques et amener ainsi les élèves à une meilleure réussite scolaire et personnelle.

Si, à l'issue de ces assises, les équipes, les personnes sont reparties rassurées, confortées, avec l'envie d'innover dans la classe, avec les collègues, alors cette journée aura atteint son objectif !

L'équipe d'organisation des assises

Cette manifestation a été préparée par la Délégation Générale à la vie Pédagogique avec l'aide de la MAAC, MATN, SAIO, DARIC.

La coordination et l'organisation ont été assurées par la MEIP "Valorisation des Innovations Pédagogiques".

COMPTES RENDUS

[Conférence de M. Jacky BEILLEROT : "L'Innovation, un autre rapport au savoir".](#)

[Atelier n° 1 : "Innovation et rénovation".](#)

[Atelier n° 2 : "Mettre en place une innovation : obstacles et facilitations".](#)

[Atelier n° 3 : "Le travail en équipe, condition de l'innovation".](#)

[Atelier n° 4 : "Innovation et réussite de l'élève".](#)

[Atelier n° 5 : "Innover en évaluation".](#)

[Atelier n° 6 : "Mutualisation, diffusion : qui ? quand ? comment ?"](#)

[Atelier n° 7 : "Projet d'établissement et innovation".](#)

[Un journaliste nous regarde débattre de l'Innovation Pédagogique...](#)

[Evaluation des Assises Académiques](#)

CONFERENCE DE Monsieur Jacky BEILLEROT

Membre du conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire,

Professeur de Sciences de l'Education - Université de Paris X -

Le conférencier s'adresse au public en précisant d'emblée qu'il parle en tant que professeur émérite de Sciences de l'Education et non pas au nom du Conseil National de l'Innovation.

1 - Tradition et changement

Les sociétés humaines, depuis des millénaires, vivent et se sont développées sur la tradition. La réalité du changement dans les sociétés est peut-être un des grands bouleversements de la modernité ; elle est le propre de la civilisation occidentale.

D'après René REMOND auquel se réfère le conférencier, la notion de changement est introduite réellement dans la société française à partir de 1950, mais on ne peut bouleverser en quelques décennies des milliers d'années de culture et d'histoire.

Ce changement, « autogéré » par nos sociétés, a une signification propre et essentielle : il signifie une soumission moindre au destin, un monde mieux maîtrisé.

Le changement est donc une aventure dont la conséquence est la peur qu'elle suscite : celui qui change ne sait pas qu'il est en danger, en danger de découragement, de désillusion... et pourtant on change parce que les routines ne suffisent pas à résoudre les problèmes, parce qu'on est fatigué de la répétition.

La peur

2 - « Portrait de l'innovateur »

*Ni révolutionnaire,
ni conservateur
mais
explorateur des
possibles*

Si l'innovation est la forme prise aujourd'hui par le changement lui-même, l'innovateur appartient-il pour autant au type de l'exalté, de la passionaria ? L'innovateur est celui qui fait des choix après avoir réfléchi soigneusement. L'innovateur n'est ni un révolutionnaire ni un conservateur, mais un partisan de la réforme. Il tente d'explorer le champ des possibles et il peut être tenté, dans une culture comme la nôtre, par le libéralisme.

Par ailleurs, que signifie, qu'abrute le refus d'innover ? L'appartenance à un monde profondément conservateur ou bien à l'opposé à un militantisme révolutionnaire ? Une partie de notre histoire a été de croire aux révolutions, au grand soir qui devait advenir et qui n'est jamais venu...

*Son lexique : les
verbes
d'action*

L'innovation représente donc une transformation dans le mode d'action et de pensée, et dont les maîtres-mots sont des verbes d'action comme « observer, analyser, imaginer, essayer, évaluer... ». L'innovateur ne croit pas au miracle, mais intervient dans le cours ordinaire des choses. Une innovation est une initiative, au minimum celle d'appliquer les consignes venues d'en haut, au maximum celle d'inventer.

*Conflit et
négociation*

Aujourd'hui les innovateurs constituent des minorités actives qui nécessairement entrent dans des rapports de forces avec les majorités. C'est pourquoi introduire des innovations transforme les rapports sociaux, provoquant tensions et conflits, de toute façon inhérents à la vie humaine. Ce qui est important, c'est d'être capable de les élucider, c'est-à-dire apprendre à négocier, à trouver ce qu'il y a de bon et de juste dans le point de vue de l'autre qui m'est étranger. C'est pourquoi les innovateurs doivent être accompagnés afin de ne pas se crispier sur les conflits.

3 - Une notion et des démarches héritées du modèle industriel

Le champ de l'innovation s'est largement développé à partir du monde de l'industrie où les procédures et les produits innovants sont nécessaires. Aujourd'hui, l'innovation désigne aussi bien les données institutionnelles et organisationnelles que des pratiques pédagogiques, des dispositifs de formation.

Mais toutes ces innovations sont traversées par des démarches communes, sorte d'idéologie de l'innovation et de ses rituels :

*Démarche
/Innovation*

- l'analyse de la situation
- l'identification d'un problème (par qui ?)
- l'établissement d'objectifs pour la résolution des problèmes
- l'évaluation, la chose la plus difficile et souvent la plus faible de nos démarches.

Pourtant, l'attitude d'évaluation est nécessaire pour permettre de faire des choix, un pilotage. Pour cela, il faut analyser le réel, ne pas se limiter à une auto-déclaration des agents. Par exemple, lors d'une transformation de comportement d'élève, est-ce que ce sont les élèves qui ont bougé ou la représentation que j'en ai ? Lorsqu'on a des résultats, il faut les rapporter à des causes qui sont souvent multifactorielles.

*Des évaluations
à croiser*

Une innovation doit donner lieu à 4 séries d'évaluation :

- **par les innovateurs eux-mêmes** qui livrent des informations subreptices connues d'eux seuls. Cela permet de ne pas faire l'innovation seulement pour soi. Il faut ensuite objectiver ce qui est dit.
- **par les pairs** : pour apprendre à dialoguer, à se distancier, une équipe peut en évaluer une autre ...
- **par la hiérarchie** : il est parfaitement légitime qu'un ministre ou un recteur cherche à savoir quels sont les effets d'un dispositif qu'il a initié. Les corps d'inspection peuvent participer à cette attitude, produire des expertises.
- **par des équipes universitaires** : c'est une garantie de distance qui permet d'appréhender certains pans du réel. Certaines expertises s'obtiennent en croisant différents points de vue pour tendre vers d'un peu d'objectivité.

Comment faire la synthèse de ces 4 séries d'évaluation ?

Cette synthèse ne peut être que politique, en terme de choix des décideurs.

L'évaluation par les usagers (élèves, parents...) ? Il s'agit alors de recensement d'informations, c'est important et utile mais cela ne relève pas d'un savoir objectif ; la culture de l'évaluation doit transformer les pratiques.

4 - L'innovation fait évoluer le rapport au savoir

S'agit-il de viser le rapport au savoir de l'élève ? Ou de l'innovateur ?

Autonomie ou principe d'autorité

Il s'agit aussi de juger si l'on vise un développement de l'autonomie par rapport au savoir ou une meilleure soumission à l'autorité du savoir. Avant d'innover, il faut connaître des savoir-faire de la même façon qu'un chirurgien doit acquérir une certaine sûreté avant d'innover dans sa pratique !

D'autres questions sont amenées par l'évaluation qui fait évoluer nos propres rapports au savoir.

Tous les praticiens savent des choses qu'ils ne disent pas, par modestie mais aussi par prudence vis-à-vis de la hiérarchie. Il y a aussi des choses qu'on pressent, d'une manière non formalisée. Une exploration passant par l'analyse de pratiques professionnelles permet de produire des connaissances par formalisation des savoirs. Le travail dans nos sociétés implique ainsi toujours plus d'intelligence, c'est le «praticien réflexif» (cf. l'ouvrage de Shön, Editions logiques, 1999).

Plaisir de théoriser

Une des voies d'avenir est la théorisation par les praticiens eux-mêmes : ce qu'ils constatent, observent et font. (Théorisation à ne pas confondre avec la confrontation aux théories existantes).

Chaque fois qu'on interprète un ensemble de données, on théorise, c'est un des plaisirs de notre activité !

Le travail en équipe : une gageure ?

5 -L'injonction paradoxale

En dépit (ou à cause) de monceaux de circulaires enjoignant, exhortant, incitant au travail en équipe, celui-ci se fait peu, lentement, mal. Pourquoi ?

Coopérer

Les enseignants sont des artisans libéraux, des fonctionnaires attachés à leur identité disciplinaire ; explications structurelles qui pour autant ne suffisent pas à tout comprendre. L'injonction de travailler en équipe ne sert à rien, d'autant plus qu'on a l'impression de perdre son temps et de s'exposer. Pour s'engager dans cette voie, il faut que les personnes aient le sentiment de ne pas être de simples exécutants, que cela satisfasse un désir de reconnaissance, de bien faire, et que l'équipe qu'elles constituent se dote d'une capacité à se réguler, à gérer les conflits. Or, comment le faire avec des enseignants qui n'ont pas été formés à l'animation de groupe ? Il y a des procédures à connaître pour mener une réunion à bien et efficacement.

Enfin, le travail en équipe progressera si du haut en bas de l'institution scolaire on s'y met : l'administration dans sa volonté de coopérer et de donner l'exemple, les

IUFM en mettant l'accent sur la vie collective.

Toutes les études montrent qu'un établissement résout ses difficultés grâce au noyau essentiel que constitue la réalité de son équipe. Encore faut-il être convaincu qu'à coopérer on fera plus et mieux... D'où l'injonction paradoxale de la formule « travaillez en équipe ».

Conclusion

Nous sommes dans l'innovation par choix individuel mais aussi par contrainte, parce que la société ne peut survivre qu'en changeant. Ce qu'il nous faut admettre, c'est la lenteur du développement des innovations, il nous faut être patients, accepter que l'innovation se déroule au jour le jour plus qu'au travers de quelques établissements expérimentaux.

On a tout de même appris depuis vingt ou trente ans que l'on a toujours tort d'avoir raison tout seul dans son établissement comme à tout niveau de l'institution.

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE-RENDU DE L'ATELIER N°1

« Innovation et rénovation »

Animateurs :

- Mme AUBIN-MARCHAL, IA-IPR, chargée de la rénovation des collèges
- Mme VEYRET, IA-IPR de Lettres

Rapporteur :

- Mme AUDOUSSET, mission académique à l'action culturelle

Problématique :

Peut-on innover par décret ?

- Comment l'innovation individuelle et les réformes institutionnelles cohabitent-elles ?
- Quel est le poids des innovations dans la mise en place d'une rénovation des pratiques pédagogiques ?

L'atelier n° 1 invitait à réfléchir sur les rapports entre innovation et réforme. De nombreux thèmes ont été abordés au cours de cet atelier.

Innovation, rénovation et réformes se croisent-elles ? Se nourrissent-elles les unes des autres ou sont-elles parallèles ? L'innovation est-elle ponctuelle ? Est-elle individuelle et/ou institutionnelle ? Peut-elle se décréter ?

Si le **projet commun** est la réussite des élèves, les moyens employés sont en revanche différents. Deux piliers de la pédagogie traditionnelle sont souvent remis en cause dès qu'il s'agit d'innovation : le travail solitaire de l'enseignant et le cloisonnement disciplinaire.

Définitions proposées :

- Innovation : **stratégie consciente pour changer** l'organisation usuelle des établissements scolaires. Elle peut naître d'un projet individuel ou collectif et introduit des éléments nouveaux dans un contexte ou dans un système.
- Rénovation : **engagement collectif pour améliorer** la situation actuelle des établissements en utilisant des formes nouvelles venant de l'innovation (rénovation des collèges).
- Réformes : **textes institutionnels visant à étendre** à l'ensemble d'un niveau de classe ou à un cycle des mesures nouvelles se nourrissant de recherches, d'expériences pédagogiques ou de situations expérimentales.

Deux questions concernant leur interaction :

- n'est-ce pas moins le contenu de l'innovation qui peut être transféré que « la façon de procéder » ? - la réforme n'est-elle pas nécessaire pour générer certaines pratiques pédagogiques ?

L'innovation peut-elle être solitaire et uniquement solitaire ?

Les pédagogies actives se sont développées pour répondre aux difficultés des élèves et à un manque de motivation face auxquels **l'enseignement traditionnel** ne suffisait plus.

Elles ont été au départ le fait de chercheurs ou de praticiens solitaires qui ont fait école. En sollicitant davantage l'élève, elles créent une relation pédagogique interactive prenant davantage en compte son rapport au savoir individualisé. Elles génèrent le plus souvent un décroisement des disciplines et un travail en autonomie de l'élève.

Les réformes et changements institutionnels influencent également la pédagogie en mettant en place différents dispositifs concernant :

- les élèves en difficulté (aide individualisée, remise à niveau) ;
- de nouvelles formes de pédagogie et d'apprentissage (parcours diversifiés, travaux croisés, travaux personnalisés encadrés, PPCP) ;
- la construction de l'élève responsable et citoyen (ECJS).

Alors peut-on changer la pédagogie par décret ?

Quelques constats affirmatifs ont été apportés :

- réforme structurelle des classes (classe de transition, passerelle...) ou des établissements (collège ou lycée expérimentaux) ;
- rénovation de la pédagogie par les impulsions ministérielles incitant à faire évoluer les pratiques professionnelles vers une prise en compte plus grande de l'enfant (réforme Savary).
- modernisation du système éducatif (révision des programmes par le CNP, après consultation des enseignants et la déconcentration hiérarchique).

Une inquiétude :

La rénovation ne risque-t-elle pas de tuer l'innovation ?

Une question : dans le contexte actuel, l'innovation n'est-elle pas une composante nécessaire de la professionnalité des enseignants ?

Innovation et rénovation :

Pour illustrer les rapports entre innovation et rénovation, deux établissements ont témoigné :

- **l'équipe du collège de Lussac-les-Châteaux** a présenté un travail interdisciplinaire dans le cadre des travaux croisés. La création de « substances du futur », arômes nouvelles mises en relation avec des textes de science fiction, a permis de croiser des approches disciplinaires entre français, sciences physiques et arts plastiques.
- **l'équipe du collège de Lusignan** a présenté une innovation pédagogique en EPS proposant à une classe sportive des contenus relevant de l'EPS et de SVT et mettant en place une évaluation de l'arbitrage permettant de valider différentes compétences (spécifiques à l'activité basket mais aussi citoyennes : respect de la règle et aptitude à la faire respecter).

Les échanges entre participants ont souligné que :

- l'innovation, voire la rénovation, émergent quand on prend conscience que l'enseignement traditionnel ne fonctionne plus ;
- c'est souvent dans la façon de procéder que se manifeste l'innovation. Madame Faucqueur, chef de bureau DESCO A11 au ministère de l'Education nationale, a rappelé que les acteurs de l'innovation ont souvent anticipé, en acceptant d'accomplir un saut dans l'inconnu, au moment où la plupart de leurs collègues ne se sentaient pas concernés.

Phrases clés du débat en termes de :

Certitude

C'est **la multiplicité des processus**, des méthodes, des outils qui peut faire avancer l'élève dans ses apprentissages et sa formation.

Proposition

Les nouvelles compétences développées dans les dispositifs innovants ou par les pratiques innovantes doivent être **prises en compte dans le contrôle continu, les examens.**

Questions

La rénovation ne **risque-t-elle pas de tuer l'innovation** ?

Ne doit-on pas **partager le même système de valeurs** pour que des pratiques innovantes soient fructueuses et valorisantes ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 2

« *Mettre en place une innovation : obstacles et facilitations* »

Animateurs :

- Gilles ADAM, proviseur lycée Louis Armand - POITIERS - 86 -
- Raymond VOGEL, DGVP ; IA-IPR, DGVP, Rectorat

Problématique :

Comment l'institution et les représentants de l'encadrement peuvent-ils :

- Déceler les projets innovants qui existent dans leur environnement de responsabilité ?
- Favoriser l'explicitation de ces projets par ceux qui les portent ?
- Lever les obstacles psychologiques et matériels de l'émergence des idées innovantes ?
- Aider à la mise en œuvre d'un projet formalisé et respectant les impératifs :
 - de centration sur l'élève,
 - d'évaluation des compétences construites ?
- Inciter les acteurs à une réflexion sur le concept d'innovation lui-même avec analyse de pratiques et observation critique ?
- Participer à l'élaboration d'une charte locale et académique du travail innovant ?

Quelles sont les conditions favorables à l'**émergence** de projets innovants ?

Quels sont les freins et les leviers concernant la **diffusion** de l'**innovation** ?

Dans l'histoire de l'**institution** qu'apportent la reconnaissance et la gestion officielle du concept d'innovation ?

Comment, en particulier, lever les « méfiances » et plus globalement les blocages d'ordre psychologique par rapport à l'encadrement, perçu trop souvent comme étranger à la logique d'innovation ?

Les animateurs ont proposé à chaque participant de donner une affirmation, une question, une observation. Chacun pouvait rebondir sur les idées du collègue qui venait de s'exprimer. Chacune des catégories est alimentée en vrac et les propositions peuvent se contredire. Le texte, ci-dessous, ne traduit pas vraiment l'enthousiasme des participants qui ne s'est pas démenti pendant deux heures.

DES AFFIRMATIONS

Des raisons d'innover

L'innovation est au **service premier de l'élève** ; C'est la pression des élèves qui déclenche l'innovation qui doit donc s'alimenter au quotidien.

Il est impossible de ne pas innover si l'on veut gérer l'évolution rapide des comportements sociaux des élèves et la commande institutionnelle. L'innovation professorale doit aboutir à un **travail innovant des élèves**.

Différents acteurs

Le chef d'établissement doit « apaiser » les conflits qui résultent des confrontations de pratiques mais il se doit aussi de ne pas laisser se rompre le fil d'une politique innovante.

Les inspecteurs devraient constituer une ressource à laquelle il serait facile de faire appel. L'innovation ne se conduit bien et **efficacement qu'en équipe**.

Affirmation forte mais très contestée : « si le filtre syndical agit fortement, l'innovation perd son objectif ». Réponse d'une partie du groupe : « **le contre-pouvoir syndical** doit jouer pleinement dans une **négociation démocratique** mais il revient ensuite à **l'institution de prendre des décisions politiques responsables avec les risques inhérents** ».

La pratique de l'innovation doit se faire dans la transparence, vis à vis des élèves et de l'encadrement.

Des questions

Qu'est-ce qu'**une innovation** ? L'auditoire donne des réponses multiples.

Quels sont les **critères d'évaluation** ?

Qui aidera un individu qui se pose des questions ?

Comment se **déclenche** ou meurt l'envie, **le désir de participer** ou de lancer une innovation ?

La formation initiale et la formation continue favorisent-elles la pratique pédagogique innovante ? **Fournissent-elles l'autonomie suffisante pour innover tout au long de la vie** ?

Des observations

On compte souvent beaucoup sur les jeunes enseignants qui arrivent dans une « structure vieillissante » pour lancer une innovation. Des conflits liés à la remise en question des personnels perturbés doivent être gérés sous le sceau du respect de tous. Le chef d'établissement joue ici une partie délicate.

La souffrance des collègues à faire réussir les élèves est à la mesure de l'enjeu.

Le système éducatif **manque de souplesse parfois** pour atténuer l'écart entre la stricte observance de la réglementation et les nécessités de l'innovation pour la réussite des élèves.

L'impatience d'innover sans « caler les objectifs » est tout aussi inopérante que le perfectionnisme qui diffère indéfiniment le déclenchement de la pratique innovante.

Les moyens matériels et humains semblent insuffisants et **l'institution se contredit** en rémunérant une activité innovante par des heures supplémentaires.

La formation initiale et la formation continue ne privilégient pas assez la réflexion sur l'analyse des pratiques pédagogiques. En conséquence les élèves eux-mêmes ne sont pas assez entraînés à examiner leurs méthodes d'apprentissage.

Un texte structuré sur la mise en place d'une **charte** de la pratique innovante dans un **établissement scolaire** a été élaboré à **Nantes** lors des journées interacadémiques des **23 et 24 novembre 2000**. On pourra s'y reporter en annexe

Phrases clés du débat en termes de :

Affirmations

L'innovation est **au service de l'élève d'abord**.
Chacun doit y trouver **son compte**.
Elle ne peut **se faire qu'en équipe**.

Observations

L'institution doit prendre ses responsabilités mais organiser un **contrepouvoir correct pour les autres partenaires**.

Questions

Qu'est-ce qu'une innovation ?
Quels sont les critères d'évaluation ?
Comment **déclenche t-on l'envie d'innover** ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 3

« Le travail en équipe, condition de l'innovation »

Animateur :

- Jean BACLE, professeur, lycée Paul Guérin - NIORT - 79 -
- Maurice VINCK, professeur
- Philippe PALISSE, chargé de mission à la MAAC

Rapporteur :

- Alain SIMON, professeur - accompagnateur MEIP

Problématique :

Le travail d'équipe est maintenant préconisé à tous les niveaux de l'Education Nationale, parfois il est présenté comme une innovation en soi. Les innovations d'établissement s'appuient souvent sur des recherches interdisciplinaires, transdisciplinaires ou méthodologiques. ...

La concertation est pourtant difficile, elle remet en cause les individus, les fonctionnements habituels. Elle a un coût, mais la balance est en faveur des bénéfices constatés.

En quoi le travail en équipe est-il un moyen d'innover ?

Quels seraient les facteurs favorisant et les freins du travail en équipe ?

Doit-on se former pour réussir à travailler en équipe ?

Comment des équipes en recherche peuvent-elles s'intégrer au fonctionnement normal des établissements ?

Quels pouvoirs se construisent ? Quels imaginaires se développent ?

Diversité d'établissement , diversité du travail en équipe

Les trois équipes invitées ont présenté leur projet.

Le **CEPMO** de Boyardville est un établissement dont le fonctionnement est basé sur l'autogestion, pas d'équipe de direction ni de gestionnaire. Il y a égalité de statuts entre tous les personnels qui partagent toutes les tâches. Le recrutement repose sur la cooptation . C'est un petit établissement, un peu plus de 100 élèves et moins de 20 professeurs. Les classes ont des effectifs réduits.

Le **LPI du Futuroscope** n'a aucun statut particulier. Les personnels sont nommés sur dossier, en fonction de leur engagement à travailler en équipe. Ils doivent adhérer au projet d'établissement. C'est un lycée à petit effectif, comparé aux autres lycées polyvalents de l'Académie.

Le **Lycée polyvalent Paul GUERIN** de Niort, à dominante industrielle, est un lycée ordinaire tant pour le recrutement des élèves que pour celui des personnels. Un projet d'accueil, de suivi des élèves et de soutien méthodologique en seconde a démarré il y a plus de 10 ans dans une classe de seconde. Actuellement, les 9 secondes sont entrées dans le projet. Dans celles où il vit pleinement, les enseignants fonctionnent en équipe.

Facteurs favorables et freins au travail en équipe

Les échanges ont commencé sur le besoin de travailler en équipe, partagé par la grande majorité des participants à l'atelier. Les motivations vont de l'envie de travailler autrement à la nécessité de

trouver des solutions pour surmonter les difficultés de plus en plus nombreuses rencontrées dans les classes.

Les facteurs facilitants du travail en équipe sont l'**autonomie** pour le CEPMO, Paul Guérin et le LP Gilles Jamain de Rochefort., mais aussi le **volontariat** et le **plaisir de travailler ensemble**. Pour le proviseur du LPI, l'**action du chef d'établissement** y est fondamentale.

La structure administrative qui existe au CEPMO et au LPI favorise le travail en équipe. Ailleurs, elle peut étouffer si elle est trop rigide. **Au lycée G. Jamain, les structures mises en place, la formalisation du PPCP obligatoire ont tué le travail en équipe.** Au lycée Paul Guérin, pour atteindre des objectifs méthodologiques transversaux comme l'argumentation, l'écoute, la prise de note, la prise de parole, etc. il faut casser l'emploi du temps annuel trop rigide qui ne permet pas de mettre en œuvre des activités inter et trans-disciplinaires.

Dans certains établissements l'administration a remis en cause un certain nombre de ses fonctionnements « habituels » pour favoriser les pratiques innovantes.

Le statut particulier des personnels du CEPMO, le mode de recrutement du LPI facilitent grandement le travail en équipe. Pour les lycées G. Jamain, et P Guérin, il serait nécessaire de redéfinir le service des enseignants qui fonctionnent en équipe pour y intégrer les interventions faites en dehors des activités disciplinaires traditionnelles.

La vie d'une équipe pédagogique : difficile mais riche

Tous ceux qui ont poussé assez loin l'expérimentation du travail inter ou transdisciplinaire s'accordent à dire que les programmes ne sont pas un frein. Les heures prises sur l'enseignement par matière pour travailler sur les méthodes ou pour le suivi des élèves, permettent d'être plus efficace pendant les cours.

Le travail en équipe permet d'innover. Il permet de travailler sur des **domaines interdisciplinaires, transversaux et méthodologiques où l'élève est pris en compte de façon plus globale**. Il permet d'échanger, de confronter des méthodes, des points de vues, d'harmoniser des pratiques, de les rendre cohérentes pour les élèves.

L'équipe protège. Dans une classe particulièrement difficile, les problèmes sont étudiés et résolus ensemble.

Mais aussi chacun s'expose au regard de l'autre, **des pouvoirs se créent** à l'intérieur de chaque équipe, entre équipes, et entre les équipes et l'administration. Imaginaires parfois, mais aussi bien réel. Ils doivent être acceptés, aider les équipes à fonctionner, évoluer dans le temps. Une équipe qui n'évolue pas est une équipe qui meurt.

Elle doit être évaluée et s'évaluer elle-même. C'est le point qui de l'avis de tous est le plus difficile à réaliser. Il est pourtant à la base de l'évolution du travail de l'équipe, pour qu'elle continue toujours à innover.

Former au travail en équipe ? A quel moment ?

Le problème de la formation est posé, aussi bien initiale que continue, pour les enseignants

La formation initiale permettrait d'apprendre à travailler en équipes et à pratiquer des activités interdisciplinaires, transversales ou méthodologiques pour les enseignants, à faire fonctionner des équipes interdisciplinaires pour les chefs d'établissement.

La formation continue devrait approfondir les objectifs de la formation initiale et servir à souder les équipes déjà constituées.

Nous sommes arrivés à la certitude que la créativité, un projet commun, la liberté, le volontariat et le plaisir sont les bases du travail en équipe.

Phrases clés du débat en termes de :

Certitude

Créativité, projet commun, liberté, volontariat et plaisir sont les bases du travail en équipe.

Proposition

Laisser un maximum de **liberté** aux innovants spontanés et proposer un **cadre institutionnel facilitateur** pour tout le monde.

Questions

Peut-on **former** les professeurs et les chefs d'établissement **au travail en équipe** ?

Qui formerait ? L'IUFM en formation initiale ? ou continue ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 4

« Innovation et réussite de l'élève »

Animateur :

- M. HARMAND, IA-IPR, rectorat de Poitiers
- Mme MATHIEU, directrice CIO

Rapporteur :

- Mme MOUSSON, professeur, collègue Louise Michel - LUSSAC-LES CHÂTEAUX

Problématique :

- *Quel est le rapport entre innovation et réussite ?*
- *Pourquoi innover si ce n'est par rapport à la réussite ?*

Qu'entend-on par réussite :

- *est-ce la réussite de l'élève ?*
- *est-ce la réussite du jeune ?*
- *est-ce la réussite de l'acte pédagogique ?*

Qu'est-ce qu'innover, pour quoi faire ?

- *n'est-ce pas vouloir faire mieux et autrement ?*
- *n'est-ce pas pour chercher des solutions ?*

Où l'innovation peut-elle se construire :

- *dans le cadre de la classe, de l'établissement, au sein du système scolaire ?*

En quoi l'innovation est-elle une réponse à la réussite individuelle de l'élève dans un contexte d'hétérogénéité ?

- * Pourquoi innover si ce n'est pour permettre la réussite de l'élève ?
On est innovant car on a repéré des besoins.

Une question d'échelle

A quelle échelle doit-on construire l'innovation ?

- partir de la classe et faire remonter vers l'ensemble du système ?
- est-ce le système qui doit s'imposer ?

Le maillon, c'est l'établissement ; le système ne peut pas imposer, la classe ne peut pas être à l'origine d'une généralisation.

L'innovation n'est-elle pas la réponse à l'obligation qui est faite au système et à ses agents de favoriser la réussite de tous ?

N'implique-t-elle pas la nécessaire formation d'un réseau de travail constitué par tous les membres de l'équipe

éducative, y compris les parents, qui aide à compacter toutes les données pour baliser, et aider le jeune dans son cheminement ?

L'innovation, est-ce un questionnement permanent au centre du projet d'établissement ?

Mesurer la réussite

La mesure de la réussite de l'élève se fait-elle pendant son parcours scolaire ou après ?

Considère-t-on la réussite du jeune dans son intégralité ?

Comment, à quel moment, avec quels outils peut-on dire que le jeune a réussi ?

La réussite, est-ce l'élève qui se socialise ?

Sa réussite est-elle son insertion professionnelle ?

En quoi l'innovation sert-elle la réussite de chaque individu ?

Si la réussite se définit en termes d'individus autonomes, responsables, citoyens, alors l'objectif premier est la maîtrise de la langue, question fondamentale, objectif plancher, il y a de plus, des contraintes de savoir fondamental, sur lesquelles il faut travailler.

Innover et réussir : l'exemple de l'insertion

Le CIPPA (Cycle d'Insertion Professionnel par Alternance) est-il un dispositif innovant ?

Il a pour objectif de remotiver le jeune qui cumule toutes les difficultés pour qu'il acquière les pré-requis pour un CAP ou un BEP. Il crée un contexte pour la remotivation, il dédramatise l'erreur, ne porte pas de jugement de valeur sur la personne. Les contenus répondent aux objectifs du jeune pour qu'il retrouve du sens, la pédagogie s'appuie sur le vécu en entreprise. Le jeune exprime le besoin qu'il a, celui d'être écouté.

Sur 17 jeunes, l'an passé, 9 ont eu un contrat d'apprentissage, 2 l'accès à un emploi direct, les autres sont retournés en établissement scolaire en CAP ou BEP (peut-on considérer cela comme une réussite ?)

* Ce qui est innovant, c'est l'approche du jeune et son accompagnement.

La réponse ne peut plus être unique, la réussite étant la réussite du projet personnel de l'élève. L'innovation, il est difficile d'en faire des règles, de généraliser puisqu'il s'agit d'une réussite de l'individu.

Notre conviction, c'est qu'il faut un suivi du jeune pour valoriser ses pôles d'excellence et l'amener à la réussite. Il est nécessaire de construire un projet collectif qui ait du sens pour lui et le rende acteur.

Phrases clés du débat en termes de :

Conviction

Il faut **un suivi du jeune pour valoriser ses pôles d'excellence** et l'amener à sa réussite.

Proposition

Construire un **projet collectif** qui ait **du sens** pour le jeune et qui le **rende acteur**.

Question

En quoi l'innovation sert-elle la réussite de chaque individu ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 5

« Innover en évaluation »

Animateurs :

- François LA FONTAINE, directeur-adjoint IUFM
- M. CHAUFFIER, IEN 79

Rapporteurs :

- Jean-Jacques POITEVIN, professeur, L.P. Emile Combes - PONS - 17 -

Problématique :

Au vu de la masse des écrits consacrés à l'évaluation, innover dans ce domaine peut vite apparaître comme mission impossible ou vaine prétention. En revanche, si l'on observe les pratiques quotidiennes, le projet s'impose comme une évidente et urgente nécessité.

Quelques interrogations peuvent alors nourrir notre problématique. Comment passer d'une perspective vérificatrice à une approche interprétative, comment abandonner le contrôle pour favoriser la recherche de sens ? Comment privilégier la démarche de conception et de mise en œuvre du protocole d'évaluation au détriment du jugement bilan qui n'en est que le produit ?

Si le sens véritable de l'évaluation formatrice est dans la prise de conscience que l'évaluation peut constituer le cœur de la démarche et des apprentissages, comment redéfinir alors la posture de l'évaluateur et celle de l'apprenant évalué ?

Ces aspects ne sont pas exclusifs et d'autres questions mériteraient d'être examinées : pourquoi évaluer ? Pour piloter, pour convaincre, pour se rassurer, pour communiquer, pour valoriser... Ne gagnerait-on pas à catégoriser les objectifs (pédagogiques, de compétences, d'impact...) ? Comment prendre en compte les résultats de l'évaluation au niveau des élèves, des enseignants, de l'institution ?

M. François LA FONTAINE fait un exposé résumé des différentes facettes de l'évaluation et la définition de l'innovation dans l'évaluation, ensuite le débat s'instaure surtout sur les rapports entre l'évaluation et la note.

Dédramatiser l'évaluation

La massification des travaux et écrits sur l'évaluation atteste de l'ancienneté de l'outil lui-même. Pourtant c'est bien son utilisation et son opérationnalisation qui restent à construire et qui constituent matière à l'innovation.

Beaucoup d'entrées sont possibles quand on étudie l'évaluation : formes, types, nature, objectifs... Dans le cadre de cet atelier où il est indispensable de se limiter à quelques points, deux seront privilégiées qui s'appliquent à la plupart des finalités de l'évaluation : pour piloter un dispositif ou une institution, pour enseigner dans une classe, pour communiquer, pour rendre compte, pour convaincre...

La première consiste à réaffirmer la subjectivité de l'évaluation. J. BEILLEROT, dans sa conférence, a pointé un déficit patent de savoir et d'envie, chez les enseignants et tous les utilisateurs

de l'évaluation. Oui, c'est difficile d'évaluer et la multiplicité des paramètres conjuguée à toutes les incertitudes quant à la validité des résultats ou l'identification des causes, constitue autant de freins pour ceux qui hésitent encore à s'engager.

Le reconnaître devrait permettre de dédramatiser l'acte. De plus, une subjectivité assumée vaut sans doute mieux qu'une fausse objectivité, leurrant à la fois l'évaluateur et l'évalué.

Tous les niveaux de choix rencontrés : des objectifs, des critères, des moments, des indicateurs, du catalogue des erreurs répréhensibles... sont autant de choix subjectifs qui par contre nécessitent d'être explicités.

En outre, il serait extrêmement appauvrissant pour la démarche qu'une recherche absolue d'objectivité prive l'évaluateur de toutes les informations et impressions « subreptices » que sa professionnalité et son savoir-faire lui permettent de glaner ici et là.

Enfin, terminons cette partie par quelques mots sur les indicateurs. Les indicateurs sont en effet, comme la langue d'Esopé, la meilleure et la pire des choses :

- la meilleure parce qu'ils sont les garants d'une plus grande lisibilité, d'une plus grande clarté et d'un niveau de rigueur suffisant. Ce sont des instruments de mesure qui agissent comme autant de clignotants mais qui ne doivent rester que des éléments, de la démarche évaluative ;
- la pire, c'est justement quand on confond l'évaluation et la lecture des indicateurs. On tombe alors dans le mythe de l'« absolutisation » et du scientisme de l'évaluation avec toutes les dérives qui peuvent en résulter : pédagogie par objectifs et découpage en micro-tâches, conversion systématique en notes et confusion des types d'évaluation.

L'utilisation d'indicateurs ne constitue qu'un des éléments de la démarche d'évaluation parmi beaucoup d'autres.

Une perspective interprétative de l'évaluation

La deuxième entrée est la conséquence logique de cette première partie : la subjectivité de l'acte d'évaluer nous impose de changer de posture et de passer d'une perspective de contrôle ou de jugement à une perspective interprétative. Je renverrai pour cela aux travaux d'Anne JORRO en proposant de passer de la certitude du vrai à la recherche du possible et du plausible, d'une objectivité postulée à une subjectivité assumée et une objectivation recherchée, d'une interchangeabilité de l'évaluateur à une implication personnelle. C'est-à-dire d'évoluer d'une démarche descendante vers une démarche interactive.

Pour illustrer cela, prenons brièvement deux exemples :

- Je cherche à évaluer dans la durée l'état mécanique de mon véhicule en utilisant en particulier un indicateur de consommation. Je constate, à la lecture de cet indicateur, un dysfonctionnement qui se traduit par une surconsommation. Soit je considère que cet indicateur me fournit l'évaluation que je cherchais et je conduis mon véhicule chez le mécanicien. J'utilise donc les résultats de mon évaluation. Soit je me place dans une perspective interprétative et je considère que je ne fais qu'entamer ma démarche. L'indicateur joue alors son rôle de clignotant et je vais rechercher d'autres informations, lors de mes utilisations prochaines : est-ce un problème de réglage, ai-je changé la nature de mes parcours, d'autres conducteurs sont-ils intervenus, ai-je une fuite, ai-je changé de qualité de carburant, ai-je fait des erreurs dans les relevés kilométriques etc...
- Je cherche à évaluer ce que l'élève sait ou sait faire dans le cadre de l'étude d'une notion disciplinaire. Mes indicateurs sont sous la forme d'une grille que j'utilise pour la correction d'un

devoir. Comme dans l'exemple précédent, soit je me fie entièrement à ma grille et j'en tire un bilan quant aux connaissances de l'élève, soit je m'en sers pour entamer une sorte de « dialogue » direct ou indirect (observations complémentaires, recueil d'informations...). Il s'agit alors d'essayer de faire l'inventaire des possibles basé sur une analyse a priori des causes plausibles des erreurs, sans oublier bien sûr de prendre en compte tout ce que l'élève apprend en dehors de l'école.

Ces quelques lignes ont surtout pour but de convaincre que la démarche d'évaluation doit être abordée non pas comme une « épreuve » plus ou moins fréquente qui vient se greffer sur la formation, mais qu'elle fait partie intégrante de l'apprentissage et qu'elle peut même en constituer le cœur. Mais pour cela, il est indispensable de changer de posture ce qui doit permettre aussi de transformer la crainte en envie, tel un effet secondaire mais non négligeable.

Note et évaluation : le débat

Tout au long des débats, il ressort une évidence : malgré les fréquentes remarques de certains sur cette dérive, l'évaluation reste fixée de façon obsessionnelle sur la note d'élève. Cette vision restrictive de la notion d'évaluation limite considérablement le champ de l'innovation. Dans ce qui suit, le mot « évaluer » signifiait le plus souvent « noter » dans la pensée de celui qui le prononçait.

Toutefois, sur ce sujet, de bonnes définitions et de rassurantes préceptes sont énoncés :

« Il est facile d'évaluer par différentiel entre le départ et le maintenant ».

« On sait mieux évaluer en quantité qu'en qualité ».

« On évalue plus souvent ce que l'élève ne sait pas faire que ce qu'il sait faire ».

La note est prégnante, inévitable mais elle donne lieu à des excès d'utilisation. En effet, les enseignants n'expliquent pas assez ce qu'ils évaluent et comment ils l'évaluent. De plus, on fait des moyennes qui n'ont pas de sens avec des notes d'origines différentes. La note a d'autre part de multiples destinataires, qui ne la traduisent pas forcément de la même façon. Plusieurs remarques vont dans le sens que l'élève devrait être informé aussi bien de la méthode de notation que de l'utilité de la note.

Dépasser la note

Alors que faire au lieu de noter (de manière classique) ?

Peut-on évaluer de manière normative sans notes ? On évoque le contrôle continu et le contrôle en cours de formation et leurs limites.

Une crainte est exprimée sous deux aspects différents : d'une part l'évaluation (et a fortiori innover en) fait peur aux enseignants et d'autre part de l'avis de l'administration comme de celui des parents, l'évaluation-notation des élèves est un domaine réservé au jargon relevant d'un mécanisme obscur.

Phrases clés du débat en termes de :

Certitude

La note envahit et parasite la notion et la pratique d'évaluation

Proposition

Inclure l'élève dans le processus d'évaluation.

Question

Quel accompagnement, quelle formation mettre en place pour innover ou faire évoluer les pratiques des différentes formes d'évaluation ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 6

Mutualisation, diffusion : qui ? quand ? comment ?

Animateur :

- Jean-François CHAZERANS, professeur, chargé de mission MATN

Rapporteurs :

- Yannick BERNARD, chargée de mission MATN
- Paulette GEMARD, professeur - accompagnateur MEIP

Problématique :

On dit souvent que les « réseaux » qui se mettent de plus en plus en place dans les établissements scolaires changent entre les différents acteurs du système éducatif. Peut-on évaluer ces changements ?

Les relations qui étaient « verticales » et très hiérarchisées, ont tendance à devenir plus « horizontales », ne passerait-on pas de rapports de pouvoirs ou d'autorité où primaient l'information et la diffusion, à des relations égalitaires où la communication et la mutualisation prédominent ?

Il semblerait aussi qu'on ne diffuse pas vers tout le monde et qu'on ne mutualise pas avec tout le monde.

- Diffuse-t-on vers tout le monde ? et mutualise-t-on avec tout le monde ?

- Que mutualise-t-on ?

- Les nouveaux « réseaux », en particulier les intranets, ne seront-ils pas des espaces de mutualisation innovants à la condition que des communautés de recherche se mettent en place ?

Quelles stratégies mettre en place en terme de transfert, pour partager les recherches de terrain, les savoirs d'expérience ?

Des réseaux

On dit souvent que les « réseaux » qui se mettent de plus en plus en place dans les établissements scolaires changent les relations entre les différents acteurs du système éducatif. Peut-on évaluer ces changements ? Les relations qui étaient « verticales » et très hiérarchisées, ont tendance à devenir plus « horizontales », ne passerait-on pas de rapports de pouvoirs ou d'autorité, où primaient l'information et la diffusion, à des relations égalitaires où la communication et la mutualisation prédominent ?

Diffusion et mutualisation

Il semblerait aussi qu'on ne diffuse pas vers tout le monde et qu'on ne mutualise pas avec tout le monde. Cela ne dépend-il pas de la réponse à la question de savoir ce qu'on diffuse et ce qu'on mutualise ? Ne diffuse-t-on pas plutôt des informations et ne mutualise-t-on pas plutôt des savoirs et des connaissances ? D'autre part, on innove difficilement seul,

l'innovation nécessite le travail en équipe. Mutualiser est une nécessité mais force est de constater que ce n'est pas une réalité pour tous. Si on veut que les acteurs de l'éducation innovent et mutualisent, il faut leur dégager du temps pour leur permettre de se rencontrer et de travailler ensemble. C'est ce qui existe dans le 1er degré où 1 heure par semaine est dédiée à l'animation pédagogique. Pourquoi ne pas créer une Maison des Enseignants avec des rendez-vous réguliers, des échanges pédagogiques... ?

Communauté de recherche

Pourtant, ne mutualise-t-on pas vraiment lorsqu'on sort de la simple diffusion et qu'on met en place une réelle mise en commun ? Cette chose commune est-elle constituée d'informations, de savoirs, de connaissances ou est-elle ce que les pragmatiques anglo-saxons appellent une "communauté de recherche" ? Les nouveaux "réseaux", en particulier les intranets, ne seront sans doute des espaces innovants qu'à la mise en place de communautés de recherche. C'est ce qui s'est passé au collège de Couhé dans la Vienne avec l'expérience « De la maison au collège ». Pendant deux ans, des ordinateurs ont été prêtés à une classe d'élèves (4° et 3°) et à leurs professeurs. Cela a développé un esprit d'équipe entre ces enseignants. Ce dernier a servi de base pour développer une collaboration au niveau du collège par rapport à l'intranet.

L'esprit d'ouverture aux autres et le transfert

Mais peut-être faudrait-il faire attention à ne pas transformer la communauté de recherche en communauté d'intérêt. Il y a le problème du transfert et de la volonté de transférer. Les équipes et individus qui s'engagent dans l'innovation n'ont pas forcément l'envie de faire partager leurs expérimentations. Et puis est-ce transférable directement ? Il faut d'abord savoir que ça existe. Certaines expériences peuvent être réinvesties ailleurs. Par exemple, l'initiation à la philosophie en classes de SEGPA qui a lieu au Collège Jean Moulin de Poitiers n'aurait peut-être pas existé sans le projet « Carré de Nature, carré de culture » mis en place par la Fondation 93 de Seine Saint Denis qui mettait en place de telles initiations depuis peu.

S'il est difficile de s'accaparer une innovation sans la transformer, d'un autre côté certains collègues ont besoin de produits tout faits (séquences pédagogiques directement utilisables). Mais au fond, est-ce de diffusion qu'il est encore question ou de la mise en place de communautés de recherche qui dépassent l'équipe d'un établissement ? Pourquoi ne pas créer une Maison des Enseignants non plus au niveau de l'établissement mais « trans-établissement » ?

Phrases clés du débat en termes de :

Certitude

Mutualiser est une nécessité mais force est de constater que ce n'est pas une réalité pour tous.

Proposition

Prévoir un espace, du temps et des supports pour permettre des échanges, et des rencontres favorisant l'émergence de communautés de recherche.

Question

Comment faire pour que chacun ait conscience des avantages de la mutualisation ?

Retour au ["Sommaire"](#)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N° 7

« Projet d'établissement et innovation »

Animateurs :

- M. LIMEUIL, principal, collège Emile Zola - PRAHECQ - 79 -
- M. ROBUCHON, professeur, Chargé de l'évaluation à la M.E.I.P.

Rapporteur :

- Mme BEGHIN, professeur - accompagnateur M.E.I.P.

Problématique :

La démarche de projet innovant dans le contexte d'une politique d'établissement.

- 1 - La démarche de projet produit-elle nécessairement de la nouveauté ?
- 2 - Le projet d'établissement peut-il constituer un cadre utile à l'innovation ?
- 3 - La démarche innovante n'induit-elle pas une politique spécifique d'établissement ?

A partir de la problématique initiale, la démarche de projet innovant dans le contexte d'une politique d'établissement, les animateurs ont proposé à la fin de l'atelier d'aboutir à la formulation d'une certitude, d'une proposition et d'une question. Les prises de paroles ayant été variées et nombreuses, ce compte rendu ne pourra tout retracer. A noter que chaque participant de l'atelier a pu bénéficier d'un temps de parole, permettant au débat de rebondir et de s'enrichir au fil du temps.

Des initiatives au projet

Comment gérer la créativité et peut-on administrer pour innover ? Un dénominateur commun a été souligné : la nouveauté (ou plutôt le changement, tel que l'a développé M. BEILLEROT dans sa conférence).

Le dispositif de mise en place des projets d'établissement (P.E.) a été source de nouveauté quand les établissements ont joué le jeu, ont dû faire des choix. A la question « la démarche de projet et l'innovation sont-elles deux légitimités qui doivent nécessairement s'affronter ? », l'équipe innovante du lycée Berthelot de Châtellerault apporte un éclairage très révélateur : ce qui était au départ une initiative modeste et partant de la « base » (élèves-familles- et quelques enseignants) est devenue depuis cette année un **pan** entier du P.E. Ainsi le projet « Carrefour des cultures » est devenu, sur le souhait du proviseur, un des piliers de l'établissement.

Comment gérer les transformations dans un établissement ?

Cette évolution valorisante ne laisse pas toutefois d'interroger : l'action - si conviviale - au départ ne risque-t-elle pas de perdre un peu de sa nature, jusqu'où peut-on la généraliser ?

Quels sont les aménagements nécessaires à apporter à ce dispositif quand le partage du temps et de l'espace apparaît comme un obstacle majeur ?

Si tout le monde est d'accord pour dire que de telles expériences dynamisent, vitalisent les établissements, que faire de ceux qui résistent à l'innovation laquelle, pour une participante, devrait représenter 80 % du temps pour les élèves, au lieu de rester souvent à la marge quand elle existe ? Pourtant innover, n'est pas improviser, innover a pour ambition de répondre aux besoins d'un public, et conduit à prendre des risques. Aussi le soutien des équipes est-il très important ; au chef d'établissement de gérer les équilibres et les dynamismes, d'être le médiateur, l'arbitre, le garant, le fédérateur de projet.

Propositions clés...

Adaptabilité, ouverture, souplesse semblent les mots clés de la démarche innovante, fondamentale pour une réalité que l'on veut transformer ensemble - certitude à laquelle tout l'atelier adhère. Cette certitude a conduit les participants à s'interroger sur le rôle de la formation (initiale et continue) sur le travail en équipe et la conduite de réunion. Des réponses collectives au LPI sont apportées quand les jeunes stagiaires voient l'intérêt du travail en équipe, disciplinaire et interdisciplinaire, tel qu'il y est pratiqué.

Pour conclure, et relancer le débat, la question finale a été posée en guise de problématique : comment passer d'une logique de programmes à une logique de projet ? Comment se libérer des contraintes réelles ou supposées (programmes, temps, espace) ?

Phrases clés du débat en termes de :

Certitude

Adaptation, ouverture, souplesse semblent les mots clés de la démarche innovante, fondamentale pour une réalité que l'on veut transformer ensemble.

Propositions

Mieux **intégrer la démarche de projet en formation initiale.**

Envoyer des stagiaires auprès d'enseignants engagés dans une dynamique de projet.

L'innovation, institutionnelle ou non, demande **des moyens, en particulier dans les capacités d'accueil des CDI, associés à toutes les innovations.**

Questions

Comment passer **d'une logique de programmes à une logique de projet ?**

Retour au ["Sommaire"](#)

UN JOURNALISTE NOUS REGARDE DEBATTRE DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE...

« La difficile étape de l'enseignement innovant »

Porter un regard sur une frange de notre société n'est jamais bien vu. Pire lorsqu'il s'agit d'un groupe. Car il y a de l'inquisition soupçonnée. De la dénonciation redoutée de paradoxes.

L'enseignant est un homo erectus sensible et susceptible. C'est dire si sa fibre cultive le sentiment d'être incompris et l'impression d'être la tête de Turc, le responsable des maux de notre société.

Car les troubles symptomatiques sont patents : nos adolescents ignorent peu à peu près tout des grands textes de la littérature française, confondent allègrement la chronologie de notre histoire ; lisent sans déchiffrer et déchiffrant sans vraiment lire. Comment alors intéresser ces générations orphelines... L'enseignant doit-il se transformer en expert de l'approche comportementale pour dépister, identifier et remédier aux manques ? L'interrogation le poursuit.

Innover ou rénover

A l'entendre, l'ensemble de la profession est motivé pour relever le défi. Mais comment changer les outils du savoir et, surtout, avec qui ? Autant de questions qui manifestement contribuent parfois à la déstabilisation de l'enseignant qui semble avoir perdu ses repères. Lui aussi a besoin de savoir ce qu'il deviendra. Lui aussi a besoin d'une profonde stabilité psychologique pour correctement transmettre son expérience.

Innover lui fait donc peur. « Innover », un vocable obsédant car non maîtrisé. D'où la fragilité du système qui avance à tâtons. L'enseignant n'en est pour preuve qu'au stade de la définition de ce vocable qu'il cherche parfois à comparer à la rénovation. « Innovation », « rénovation », le rapprochement est tentant.

Mais avant de chercher la clé d'un enseignement plus adapté, l'enseignant devrait aujourd'hui chercher à régler son complexe quasi oedipien qu'il entretient avec sa hiérarchie : il tient à sa liberté mais exige un encadrement. La « liberté surveillée » : un concept rousseauiste qui engage la question de la non-responsabilité. Cela révèle en tout cas une analyse gênante, car trop simpliste : « je n'assume pas ce qui pourrait engendrer un échec ».

L'autre regard extérieur

Le métier change, la remise en cause des compétences est permanente ; le flou est envahissant malgré la bonne volonté. Et le flou génère des peurs. La plus inquiétante reste celle du regard extérieur, de l'évaluation. On ne supporte pas encore de frotter ses compétences à d'autres. C'est entre autres pour cela que l'on attend beaucoup des nouveaux enseignants. Trop peut-être, au risque de produire l'effet inverse et de créer un blocage de l'envie d'innover. L'individualisme ne paye pas en la matière : l'innovation est une démarche collective.

Le questionnement, tout à fait normal en période cruciale, a bien avancé. Mais il faut penser à la contractualisation. Ne pas trop se regarder le nombril et décevoir les attentes.

Ne pas trop attendre et risquer de laisser les intéressés sur le chemin de leur questionnement. Le débat est chronophage.

Franck Leroy

Retour au ["Sommaire"](#)

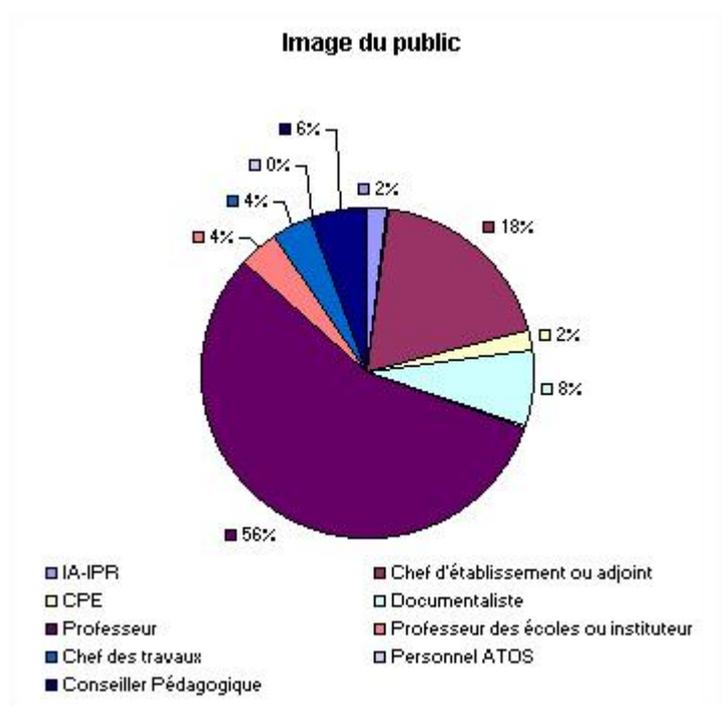
EVALUATION DES ASSISES DE L'INNOVATION

Quels sont **les enseignements** à tirer de cette journée d'Assises académiques de l'innovation à partir des données recueillies le jour même ? **Quel miroir pouvons-nous tendre aux participants à cette journée** ? Voilà les questionnements qui ont servi à préparer et à exploiter les fiches d'évaluation remises en fin de journée.

53 questionnaires sur les 136 distribués ont été rendus, des questionnaires parfois incomplets, parfois librement surchargés.

Le public

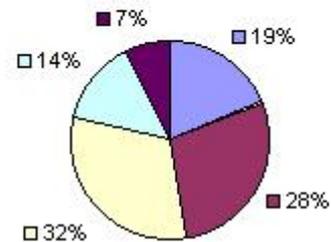
Les organisateurs avaient souhaité **l'ouverture du débat à l'ensemble de la communauté éducative**. La plupart des fonctions étaient représentées : surtout professeurs, chefs d'établissement, puis documentalistes, professeurs des écoles, chefs de travaux, inspecteurs souvent animateurs. On note que 10 % des questionnaires ont été remplis par les **personnels du 1^{er} degré** dont les conseillers pédagogiques. C'est une composante dont on doit tenir compte, l'innovation est l'affaire de l'ensemble du système scolaire. Le débat s'est donc ouvert à d'autres catégories de personnels. 50 participants sur 53 étaient volontaires pour venir s'informer, connaître des démarches. Mais aucune réponse ne précise à l'item prévu qu'ils étaient eux-mêmes engagés dans une pratique innovante. Modestes ? non impliqués ? Encore réticents ? Ces questions restent en suspens. Cependant, le débat s'est élargi vers ceux qui pourraient s'engager dans une innovation.



Les objectifs des uns, les attentes des autres...

L'attente principale des participants répond à l'objectif des organisateurs : mutualiser la réflexion sur différentes initiatives (30 réponses à cet item, soit 57 %). Cela s'est surtout manifesté dans les ateliers par l'intérêt pris au débat, par une prise de parole affirmée et un taux de satisfaction élevé concernant la circulation de la parole. En revanche, le temps consacré aux échanges dans la journée est jugé trop court par la majorité des participants, une remarque également faite par les animateurs et rapporteurs. Cette nécessité **d'augmenter les temps d'échanges** était déjà mentionnée dans les rencontres des années précédentes, elle est en cohérence avec la demande faite dans l'atelier sur la mutualisation des innovations.

Les attentes des participants.



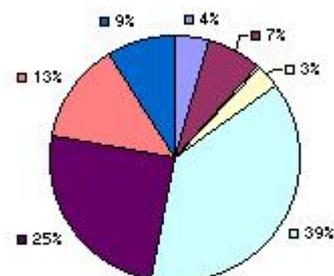
- Inciter à l'innovation, convaincre
- Débattre
- Mutualiser la réflexion, sur différentes initiatives
- Valoriser les innovations existantes
- Autres

La valorisation des innovations existantes ayant été faite par des témoignages en atelier, la priorité restait à **la réflexion sur les différents processus mis en jeu en innovation** (voir intitulés d'atelier). L'incitation à l'innovation, autre objectif, était donc indirecte, chaque participant pouvant s'informer par ailleurs sur l'aide fournie par les missions.

Comment l'information sur les innovations circule-t-elle ?

Etre informé de la tenue des assises de l'Innovation, cela passe d'abord par **un contact interne à l'établissement un contact personnel** puis le courrier électronique pas vraiment par le site Internet de la MEIP . Depuis trois ans, le site MEIP est opérationnel : diverses informations permettent de mutualiser la démarche de projets : projets d'établissement (nouvelle procédure), nombreux descriptifs de projets innovants, écrits et analysés par leur auteurs. 45 % des participants le connaissent, contre 51 % qui ne le connaissent pas. 38 % l'ont consulté par curiosité, et 9,5 % seulement sur un sujet précis. Aucune prise de contact n'a été signalée alors que nous savons par ailleurs que certaines équipes ont été contactées. C'est bien l'utilisation qui est faite de cet outil qui est en jeu. N'est-il pas pourtant le plus adéquat pour mutualiser, partager une expérience professionnelle complexe ? Les relais privilégiés de l'innovation resteront-ils les contacts interpersonnels de proximité ?

Comment l'information sur les Assises a-t-elle circulé ?



- Affichage
- Site Internet de la MEIP
- Contact personnel
- Autre
- Contact externe à l'établissement
- Contact interne à l'établissement
- Courrier électronique

Le degré de satisfaction

La grande majorité des participants s'est déclarée satisfaite, tant de l'accueil que du déroulement de la journée. La conférence de monsieur Jacky BEILLEROT pour son apport et sa clarté comme les échanges au cours des ateliers sont les moments forts de cette journée. Le journaliste a apporté un point de vue extérieur intéressant pour certains, impertinent pour les autres.

On retiendra surtout quelques formules choc qui nous confortent dans l'initiative d'une telle journée. Elle est « indispensable » pour mutualiser, échanger ; elle « revitalise » et en le répercutant sur Internet, elle devrait « créer le virus » de l'innovation.

Conclusion

Même si l'évaluation ne repose que sur 39 % des participants, elle permet cependant de faire le point sur ces types de rencontres académiques pour améliorer certaines hypothèses de travail :

- la demande de débat intercatégoriel, d'échanges pédagogiques se renforce par rapport aux assises précédentes.

- la démarche de projet innovant est complexe, suscite des réticences, l'implication des personnels est variable, rarement affichée.

- l'impulsion des innovations se fait progressivement sans doute par l'élargissement du débat, la mutualisation, la réflexion partagée.

En matière d'innovation, la simple information sur les projets ne suffit pas, il est nécessaire de **créer un accompagnement de diffusion**.

Retour au ["Sommaire"](#)