

**Un exemple de pilotage et d'accompagnement départemental :
démarches et outils**

Céline MAZEYRIE, conseillère pédagogique circonscription de Saint-Mathieu de Trévières – académie de Montpellier

Hervé REGNIER, Inspecteur de l'Education nationale circonscription de Saint-Mathieu de Trévières – académie de Montpellier

Intervention d'Hervé REGNIER**1. Un levier pour la refondation de l'Ecole**

L'idée est d'avoir, dans le cadre du pilotage, en pensée constante que le dispositif est un levier pour la refondation de l'Ecole avec deux objectifs principaux :

- maîtriser les compétences de base du socle commun et la méthodologie de travail des élèves à la fin du CE1,
- la réduction des écarts entre le niveau des classes dites ordinaires et l'Education prioritaire en fin de CM2.

Chez nous, la vigilance est très forte de la part de notre Recteur par rapport à notre projet académique.

2 questions :

- en quoi ça peut permettre de construire les compétences du socle commun en fin de CE1 dans les domaines français, mathématiques, compétences transversales ?
- comment peut-on réduire les écarts entre l'Education prioritaire et le reste du département ?

2. Quel état des lieux ?

Dans le département de l'Hérault, 5 600 ETP, 22 circonscriptions, 600 professeurs donc un département conséquent. 94 000 élèves dans le 1^{er} degré, et sur l'Education prioritaire 13 000 en primaire dont 8 000 en élémentaire, donc environ 368 classes en écoles élémentaires en Education prioritaire.

Dans l'Hérault, nous avons 48 supports maîtres+ dont 38 en Education prioritaire donc nous avons une couverture de 100%. C'est un choix politique.

3. Pilotages rigoureux et coordonnés à tous les niveaux pour concevoir un cadrage partagé

La volonté des DASEN et leur rôle dans le suivi du dispositif est important. Ils nous font confiance et nous laissent toute la latitude nécessaire. Il y a un fort centrage sur la circulaire ministérielle qui donnait bien le sens du dispositif et permettait une contextualisation du dispositif. Le Ministère nous a donné aussi du temps.

Le pilotage est très rigoureux au niveau académique. On a un Recteur très engagé sur les dispositifs pédagogiques. Il nous demande systématiquement de lui rendre compte de notre engagement.

Concernant le projet académique, il y a deux axes :

- la réussite des élèves, des conditions d'apprentissage favorables à la mise en activité cognitive et méthodologique,
- apprendre, de l'ambition de résultat pour tous et avec une centration très forte sur la politique de réseau et en particulier en Education prioritaire.

A. Quel est le rôle à chaque niveau pour le dispositif ?

Au niveau académique :

- la répartition des moyens par rapport aux orientations nationales et académiques (opération de la carte scolaire),
- il y a eu une harmonisation des moyens de répartition entre les 5 départements : modalités du mouvement, modalités des profilages, commission d'entretien, évaluation en ligne des dispositifs,
- les points de vigilance : travailler systématiquement en référence avec le pilotage de l'Education prioritaire.

Au niveau départemental :

- c'est le niveau stratégique (définir le sens de l'action) et opérationnel (mise en œuvre du dispositif),
- mise en place d'un groupe départemental pluri catégoriel,
- clarification des objectifs du groupe départemental,
- identification des postes et des maitres supplémentaires en lien avec les IEN et sous validation du DASEN,
- établissement d'une fiche poste départementale (cf. rapport du comité de suivi janvier 2017),
- implantation prioritaire au cycle 2,
- accompagnement, formation, création et mutualisation de ressources.

a. Les modalités du dispositif

- en Education prioritaire ou en milieu sensible,
- obligation d'avoir un projet intégré au projet d'école,
- co-intervention en classe ou groupes en fonction des besoins des élèves,
- sur une école ou en nombre limité d'écoles sous l'autorité de l'IEN,
- accompagnement par les circonscriptions,
- formation,
- évaluation.

Nous visitons les sites in situ.

Dans le pilotage, nous gardons **3 phases** :

- **d'impulsion** : c'est une phase où on a beaucoup d'énergie, tout le monde est enthousiaste,
- **de régulation** des dispositifs : il faut faire des ajustements,

- **de généralisation.**

Il ne faut pas oublier les objectifs de la circulaire.

b. 4 objectifs dans notre cahier des charges

- organiser la mise en œuvre pour qu'il n'y ait pas d'interprétation locale,
- responsabiliser les acteurs aux différents niveaux, du directeur d'école au Recteur,
- réguler le dispositif notamment par rapport aux évaluations qualitatives,
- évaluer le dispositif sous ses différentes facettes.

c. La composition et l'organisation du groupe au niveau départemental

La composition :

- sous la direction du DASEN,
- les IEN, CPC, formateurs, universitaires de l'ESPE, personnels impliqués en fonction de leurs compétences.

L'organisation : 3 réunions plénières dans l'année : pilotage départemental, mise en œuvre et suivi du dispositif, analyse des besoins en formation, clarification des différents niveaux de pilotage (rôle du directeur), constitution de sous-groupes de travail.

B. Quelle est la stratégie qui a été mise en place ?

Avoir plusieurs mots flash qui guident l'action :

INFORMER

- rencontre avec les directeurs pour leur donner des éléments de langage par rapport au dispositif, donner des éléments à présenter aux parents, aux partenaires, expliciter le dispositif en dehors de l'Education nationale,
- regroupement de tous les directeurs à la rentrée et des maitres supplémentaires pour situer les enjeux du dispositif, les points de vigilance, répondre aux questions,
- intervention en conseil des IEN 3 fois par an : bilan quantitatif et qualitatif, évolution de la carte des implantations, principales régulations et ajustements de fonctionnements, bilan et perspectives de rentrée, communication de toutes les réunions du groupe départemental.

FORMER

Différentes formations :

- adaptation à l'emploi des nouveaux titulaires des supports maitres+,
- formation didactique de tous les maitres supplémentaires,
- information de rentrée aux maitres supplémentaires et aux directeurs des écoles bénéficiant du dispositif,
- formation des équipes sur site, hors REP+,
- formation des équipes sur site en REP+ (sur le « temps pour travailler ensemble »),

- formation de formateurs (CPC),
- formation académique de l'ensemble des acteurs.

Donc un choix politique de formation.

ACCOMPAGNER

Par les équipes de circonscription :

- en REP+, il y a deux jours sur les 9 jours,
- hors REP+, deux jours sur les 24h forfaitaires,
- pour tous, 1h de régulation par trimestre prise sur le conseil des maitres.

EVALUER – REGULER

- une fiche poste harmonisée,
- une fiche pour les nouveaux projets,
- une fiche bilan triennal pour réguler le projet,
- une évaluation quantitative et qualitative,
- laisser du temps au dispositif.

C. Quelques vigilances / évolution spécifique

- conserver le sens et l'objectif principal qui est la réduction du nombre des élèves en difficulté,
- uniquement le cycle 2,
- formalisation écrite de tous les projets,
- responsabiliser les écoles qui se portent candidates,
- évolution entre co-intervention et co-enseignement avec des points de vigilances sur :
 - o assurer une liaison entre l'action de l'enseignant supplémentaire et les pratiques des enseignants titulaires de l'école (exemple : enseigner la compréhension),
 - o accorder toujours et encore plus d'attention aux élèves concernés,
 - o définir avec l'enseignant surnuméraire les tâches respectives pour complémentarité,
 - o porter attention aux compétences pédagogiques et didactiques ainsi qu'aux capacités d'adaptation requises pour assurer la fonction de maître supplémentaire,
 - o veiller aux temps de régulation internes et externes,
- au niveau de la circonscription :
 - o repérage des besoins des écoles et accompagnement du dispositif (aide à la construction et au suivi du projet),
 - o formalisation écrite des projets dans le respect du cahier des charges départemental,
 - o suivi pédagogique et accompagnement du maitre+, de l'équipe et du projet dans ses dimensions pédagogiques,
 - o articulation du pilotage de l'Education prioritaire avec celui du dispositif «Plus de maitres que de classes» pour donner une cohérence à l'ensemble des actions mises en place dans le cadre du projet de réseau, des formations proposées dans le cadre du REP avec celles accompagnant le dispositif,

- articulation du dispositif avec les autres dispositifs d'aide,
- renforcement du rôle pédagogique du directeur, pilote local du dispositif.

4. L'impact du dispositif

Au niveau des évolutions nécessaires :

- encourager en local l'exploitation des évaluations de la classe,
- favoriser les évaluations diagnostiques et en cours d'année,
- réaliser un bilan triennal du projet,
- se doter d'indicateurs sur le fonctionnement, en particulier les pratiques professionnelles, et les progrès des élèves : on a des recherches-actions en lien avec l'ESPE puisqu'on a plusieurs masters qui portent là-dessus.

5. Accompagnement et formation

On a un guide départemental.

6. Quelques vigilances ou focales

- quel équilibre entre la tentative de contrôle et d'initiative locale ?,
- la définition des besoins et du public cible,
- le renforcement du rôle du directeur notamment son rôle pédagogique malgré le référentiel du métier de directeur,
- les pratiques et initiatives pédagogiques : donner confiance aux enseignants,
- la question de l'évaluation,
- la place centrale de l'accompagnement réflexif des maitres sur leur pratique professionnelle.

7. Pour ne pas conclure

- maintenir un suivi rapproché en regroupant les accompagnements par circonscription car on est dans une phase de généralisation et il faut que les énergies soient maintenues,
- cibler les renforcements didactiques au niveau des équipes des maitres,
- repérer les pratiques en évolution voire efficaces,
- réflexion départementale sur :
 - l'évaluation du dispositif (impact sur les pratiques professionnelles / progrès des élèves),
 - l'évaluation des progrès des élèves (avec évaluations partagées et / ou en cours).

Intervention de Céline MAZEYRIE

Nous avons différents outils qui relèvent de 3 ordres différents :

- de régulation, de pilotage plus systémique : deux évaluations différentes,
- de pilotage pédagogique pour accompagner les personnels,
- d'informations-ressources via un espace numérique de travail.

1. Les outils de régulation de pilotage

1^{ère} évaluation dite quantitative pour faire un état des lieux, rendre compte au DASEN et à tous les personnels du fonctionnement du dispositif :

- 4 niveaux d'analyse : l'encadrement de l'élève, l'engagement des équipes pédagogiques, l'évaluation, le volet accompagnement-formation,
- l'année dernière :
 - o 122 classes impliquées dans le dispositif,
 - o 75 % d'intervention en CP et en CE1, le reste en GS maternelle car antérieurement elle faisait partie du cycle 2,
 - o organisation des séances : massivement des séances d'une heure, 4 fois par semaine,
 - o modalités d'enseignement : 78% des classes en co-enseignement, 90% des classes en co-intervention avec une nette prédominance des ateliers (suite aux travaux de Dominique Bucheton),
 - o pas de saupoudrage car des interventions dans 4 ou 5 classes,
 - o évaluation en français (surtout le lire-écrire), math (construction du nombre), méthodologie,
 - o les classes déclarent travailler plus en évaluation formative que sommative,
- les membres du groupe de travail : l'enseignant de la classe, le maitre+ et le directeur,
- utilisation des heures institutionnelles et hors institutionnelles pour préparer et réguler leur action,
- accompagnement des besoins : davantage de temps pour préparer et une formation sur les difficultés langagières (fait par les circonscriptions).

2^{ème} évaluation qualitative à partir de visites faites in situ permettant de prélever des informations directement dans les écoles. L'objectif est d'avoir de l'information quant à l'état réel de la mise en place du dispositif. Ceci permet de réguler l'action du pilotage et aussi éventuellement d'ajuster lorsque ce n'est pas tout à fait conforme aux orientations ministérielles. L'objectif, par ce biais de visites in situ, est de recueillir directement les paroles des équipes engagées. Nous sommes dans une posture formative car nous prenons directement de l'information donc les enseignants se confient assez facilement. En leur demandant leur attente en termes de formation et d'accompagnement, cela nous permet d'être au plus près de leurs besoins. C'est aussi l'occasion de partager une culture commune, en rappelant les points de vigilance et les incontournables.

Lors des visites, on voit le travail in situ, en classe. Dans l'entretien avec l'équipe, on n'aborde pas la séance vue, on voit le fonctionnement. Ce qui est intéressant au moment de l'entretien c'est qu'on a toute l'équipe de cycle, le maitre+, le directeur, l'IEN, le CPC. On leur demande comment ils perçoivent les regards croisés.

La synthèse de la visite s'articule autour de 6 grands axes :

- les **aspects structurels** : contexte de l'école, positionnement du maitre+ (1 ou 2 écoles), la continuité entre l'école maternelle et élémentaire (connaissance a minima du dispositif), est-ce qu'il y a des conseils de maitres/de cycles qui sont mis en place pour partager les informations,
- les **aspects partenariaux** : les parents (sont-ils informés de l'existence du dispositif, à quelle fin), les élus, en REP+ est-ce que le dispositif est pris en compte dans l'établissement du projet de réseau,
- les **ressources humaines** : nous questionnons le directeur quant à son rôle mais également ce qu'en pensent les enseignants et le CPC. Ce qui en ressort c'est que les rôles d'animation et de pilotage du directeur sont peu impactés, il est plus là en termes de rôle facilitateur, de gérer le matériel, l'espace, faciliter le travail des uns et des autres pour travailler en harmonie. Il y a peu d'investissement sur le plan pédagogique. C'est renforcé par les enseignants et le CPC sur le rôle de facilitateur. L'articulation avec le RASED est conforme, il s'occupe des élèves en difficulté persistante, le maitre+ des difficultés moyennes normales. Le CPC est le grand formateur qui aide le maitre+, c'est une personne-ressource. Le CPC regrette de ne pouvoir s'épancher davantage sur le dossier. L'IEN reconnaît bien son rôle de cadrage, de formateur, de soutien, d'information,
- les **aspects organisationnels** : la planification de l'emploi du temps est équitable par rapport aux besoins. Le maitre+ intervient dès le début de l'année, l'équipe enseignante se concerte, l'impact d'être deux dans la classe (des pratiques pédagogiques impactées par le changement de regard), le travail en équipe (moins de bénéfice au niveau de l'école, plus de bénéfice au niveau de l'équipe du cycle 2), la co-préparation des séances, les petits groupes hétérogènes ou homogènes (en fonction des objectifs d'apprentissage visés),
- les **aspects pédagogiques** : évaluations diagnostiques en début d'année scolaire, évolution des élèves au CE2, activités intellectuelles des élèves, regards nouveaux sur les élèves, en quoi la mise en place du dispositif modifie les pratiques, la différenciation pédagogique, l'organisation prédominante est la co-intervention avec une priorité de prévention,
- les **aspects didactiques** (souvent ils ne sont pas suffisamment maîtrisés, très souvent les enseignants ne savent pas finalement comment lever les obstacles), l'apprentissage de la lecture et de l'écriture (est-ce qu'ils tentent de s'harmoniser au niveau des démarches d'enseignement ou a minima autour des mêmes méthodes de lecture), accent sur l'étude du code, la compréhension, la production de l'écrit, le vocabulaire, quelles sont les modalités d'enseignement qu'ils utilisent le plus (co-intervention en atelier), et en mathématiques pareillement.

2. L'outil de pilotage pédagogique

Présentation du **guide départemental** : c'est un travail collaboratif et coopératif par l'ensemble des conseillers pédagogiques, membres du groupe départemental.

4 nouveaux axes de réflexion pour le groupe départemental :

- que font les enseignants pour travailler ensemble sur le temps REP+ ? Que proposent les CPC aux enseignants ? L'idée est d'avoir une harmonisation départementale,
- suite aux stages de formation continue (2 fois 2 jours avec intersession), on essaie d'avoir un croisement entre les didactiques du français et des mathématiques et la pédagogie explicite. On a demandé aux équipes durant le temps d'intersession d'essayer de se filmer, pour qu'on puisse voir :
 - o comment ils lient les didactiques du français et des mathématiques,
 - o comment ils ont fait attention pour que l'enseignant soit dans une posture d'accompagnement et les élèves dans une posture réflexive,
- la question de l'évaluation des progrès des élèves : recueillir les évaluations qui se font dans le département,
- la grille d'observation pour la modalité de co-présence : pour que les enseignants aient des repères pour observer.

3. L'outil d'informations-ressources

Nous avons **un espace numérique de travail** avec des espaces différents en fonction de son statut.