

Construire un projet d'école

Type d'outil : Outil de pilotage pour une mise en projet

Auteurs : l'équipe des conseillers pédagogiques du diocèse de Liège¹ et Dina Sensi (formatrice à l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (I.R.F.A.M.), Liège)

Cycle auquel est destiné cet outil : Toute équipe qui, avec la direction, veut (re)construire un projet d'école.

Contexte de conception de l'outil :

Dans notre diocèse, depuis 2005, nous poursuivons deux axes de travail : « la qualité des apprentissages » et le « vivre ensemble ».

Dans le cadre de ce plan d'action, une attention particulière est donnée aux écoles accueillant un public plus exposé à la « non-réussite ». Aussi, les directions des écoles reconnues bénéficiaires de l'encadrement différencié² sont régulièrement réunies et accompagnées par le SeDEF afin de les aider dans l'analyse des différents changements et des évolutions à promouvoir dans leur établissement, des enjeux et des questions qui se posent au quotidien.

En septembre 2005, nous leur avons proposé de les accompagner dans les phases d'analyse, de prise de décisions et de planification afin de réaliser leur projet triennal.

Notre ambition était de favoriser le passage **d'une logique de gestion « compensatoire »** des moyens (*“j'ai des moyens et je les utilise pour combler des manques”*) **à une gestion plus stratégique** de réels projets locaux (*“je me mets en projet pour identifier des besoins et j'utilise les moyens au service du projet”*).

En effet, nous pensions que seule une réelle mise en projet apporterait des bénéfices à long terme. Ce postulat, au centre des débats, a nourri nos réflexions et nos constructions.

C'est ainsi que nous avons élaboré un outil destiné à faciliter un processus de mise en projet articulé en quatre phases: auto-analyse de l'établissement, élaboration d'un projet, mise en œuvre du projet et évaluation des résultats des actions entreprises.

Que ces écoles³ du diocèse de Liège se trouvent, au travers du présent outil, remerciées pour leur collaboration dans cette construction.

A l'expérience, il nous est apparu que cette démarche était également pertinente pour toute école désireuse de se mettre en projet de changement.

¹ Ont participé à cette construction : Dominique Chanteux, Vincent Das, Jean Desert, Jean-Christophe Feron, Christian Haccour, Pierre-Jean Hermans, Francis Jacob, Christine Jamaer, Katy Kevelaer, Ghislaine Lenaerts, Paul-Marie Leroy, Vincent Moineau, Marianne Remi, Pierre Remy, Olivier Saint-Amand

² Ecoles autrefois appelées écoles bénéficiaires de discriminations positives

³ Idem

Intérêts de l'outil :

- Cette démarche favorise le développement d'une culture de l'évaluation dans l'école. Partant des perceptions subjectives des membres de l'équipe, elle vise en effet à mettre en évidence ce qu'ils considèrent comme des forces et comme des fragilités. Cet état des lieux va permettre un débat à partir duquel l'équipe se choisira certains axes de travail, déterminera des objectifs, planifiera des actions concrètes pour les atteindre et décidera des moyens à attribuer au service de ces objectifs. Enfin, une stratégie d'évaluation permettra une régulation en cours et en fin de projet.
- Le travail d'auto-analyse suivi du débat amène le croisement des perceptions des membres de l'équipe et tend ainsi vers plus d'objectivité.
- Le débat permet de confronter d'autres données, tant internes qu'externes, à ce travail d'auto-analyse et de voir ainsi l'établissement de manière globale et systémique : les résultats chiffrés issus des évaluations externes non certificatives et certificatives, les axes prioritaires fixés par le projet d'établissement, le taux de redoublement et de retard scolaire, les changements d'établissement, les rapports produits par le Service général de l'Inspection, ...
- Cet outil n'a pas été conçu pour résoudre des conflits au sein de l'établissement mais bien pour générer des débats centrés sur des objets professionnels. Cependant, nous pensons que le fait de mobiliser une équipe autour d'un projet commun participe à une évolution positive des relations.
- La méthodologie de mise en projet collective suscite l'adhésion et l'implication de tous et chacun. Elle leur donne une place en fonction de leur réalité et de leur spécificité. Lors de la mise en oeuvre, la créativité individuelle ou par cycle, trouve sa place au sein du projet collectif.
- Si cet outil a été conçu dans le cadre de l'accompagnement des écoles reconnues en discrimination positive, l'expérience nous montre sa part de pertinence pour toute équipe qui souhaite actualiser son projet d'établissement.

Conseils pour une bonne utilisation:

- Les expériences vécues font apparaître le « bien-fondé » d'un regard externe (personne-ressource, conseiller pédagogique, ...), particulièrement pour certaines étapes du processus : analyse des résultats et formulation des constats. En effet, ce processus suscite une remise en question importante du projet et du fonctionnement actuels de l'école, tant au niveau de la « qualité des apprentissages » que du « vivre ensemble ».
- Dès la mise en projet, il est important que le processus complet soit explicité à l'équipe (les démarches, les étapes, les conditions, le cout...) : c'est cette transparence qui permet de mobiliser chacun.
- Cette démarche nécessite du temps : les différentes étapes décrites ici représentent un cycle complet, qui s'étale sur une durée de 3 à 5 ans⁴. Ce temps fait partie intégrante du temps de l'école : il est intéressant d'y investir régulièrement les espaces prévus dans le cadre de travail (concertations, journées micro), surtout en début et en fin de processus.

⁴ Pour les projets d'établissement, le Décret "Missions" prévoit une durée de 3 ans ; le Décret "Encadrement différencié" prévoit une durée de 5 ans pour le projet général d'action d'encadrement différencié

- Des règles déontologiques et de bonne communication doivent être établies dès le début et rappelées de façon régulière : confidentialité, discussion centrée sur des objets et non sur des personnes, confiance mutuelle dans le désir d'avancer ensemble, crédit donné à la parole de l'autre, ...
- La direction assure le pilotage du processus. Pour l'accompagner, nous pensons que la constitution d'un comité d'accompagnement au pilotage d'un projet (CAPP)⁵ s'avère pertinente : répartition des tâches, mobilisation accrue de l'équipe, réduction du risque d'essoufflement ...

⁵ Voir 2^e étape : Constitution d'un CAPP + annexe 3

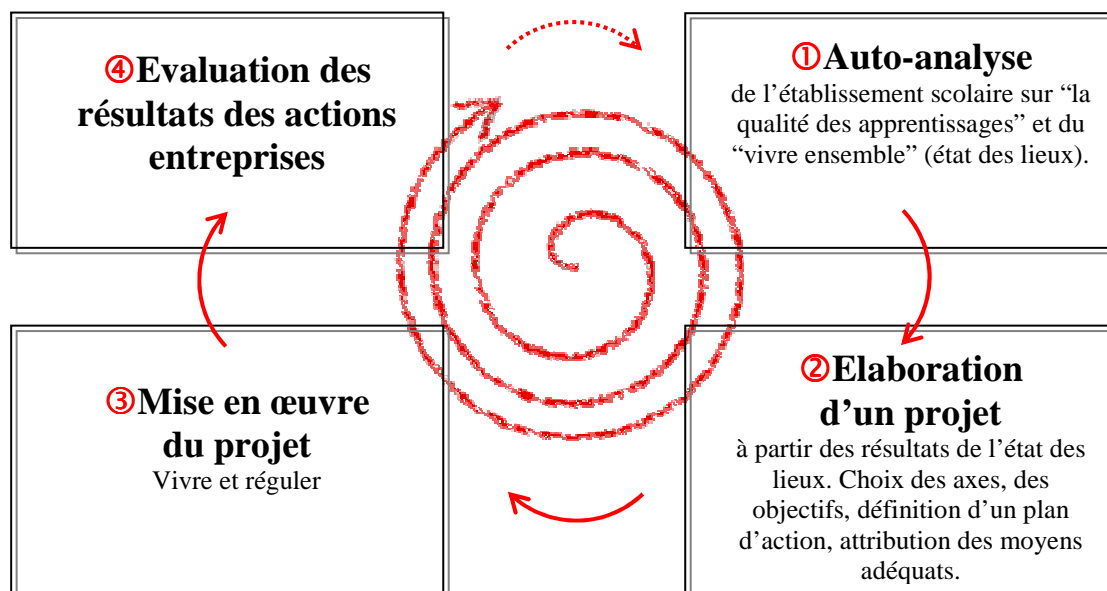
Construire un projet d'école

I. En quoi consiste le processus?	p. 5
II. Le processus en 4 phases, étape par étape	p. 6
<u>Première phase : Auto-analyse de l'établissement</u>	
1 ^{re} étape : Présentation du processus	p. 6
2 ^e étape : Constitution d'un Comité d'Accompagnement pour l'aide au Pilotage du Projet (CAPP)	p. 6
3 ^e étape : Distribution des grilles et récolte	p. 7
4 ^e étape : Compilation des scores	p. 8
Formulation de constats et de tendances questionnantes	
5 ^e étape : Organisation de débats autour des constats	p. 8
<u>Deuxième phase : Elaboration d'un projet</u>	
6 ^e étape : Identification d'axes de développement prioritaires et définition des objectifs	p. 8
Elaboration d'actions possibles pour atteindre les objectifs	
Attribution des moyens au service des objectifs	
7 ^e étape : Rédaction du projet	p. 8
Organisation et planification des actions dans un plan pluriannuel (tableau de bord)	
<u>Troisième phase : Mise en œuvre du projet</u>	
8 ^e étape : Régulation en cours ou en fin d'année par l'évaluation de certaines actions	p. 9
<u>Quatrième phase : Evaluation des résultats des actions entreprises</u>	
9 ^e étape : Evaluation du projet en fin de parcours.	p. 9
III. Annexes	
1. La roue du processus	p. 11
2. Auto-analyse de l'établissement	p. 12
3. Le CAPP	p. 26
4. Quelques balises pour permettre les débats	p. 28
5. Rédaction d'un projet	p. 30
6. Rédaction d'un tableau de bord du projet	p. 31
7. Stratégies d'évaluation des projets	p. 32
8. Exemples de compilation et d'analyse des résultats de l'auto-analyse	p. 44

Construire un projet d'école

I. En quoi consiste le processus ?

Pour les équipes éducatives impliquées dans le projet, il s'agit de mettre en œuvre un processus régulier et spiralaire en 4 phases. Un cycle représente une durée comprise entre 3 et 5 ans.



1. Auto-analyse (état des lieux)

En équipe éducative, il s'agit de faire un état des lieux en termes de "qualité des apprentissages" et du "vivre ensemble".

2. Elaboration d'un projet

Poser des constats, débattre, choisir des axes et des objectifs, établir un plan d'actions et y attribuer les moyens adéquats.

Sur base des observations, des constats mis en évidence par cette auto-analyse, du croisement avec d'autres données (évaluations externes certificatives et non certificatives, années complémentaires, projet d'établissement, ...), les équipes éducatives sont alors invitées, après débat, à choisir quelques **objectifs de développement pour les trois -ou cinq- années à venir** (déterminer les axes qui seront mis en avant dans leur projet d'école).

Elles envisagent des actions porteuses d'efficacité et les moyens nécessaires pour les mener à bien.

3. Mise en oeuvre du projet

Vivre les actions décidées et réguler.

4. Evaluation du projet

Mettre en place un processus d'évaluation du projet (en cours de réalisation et en fin de parcours). Permettre aux équipes de récolter des données, de se fixer des critères pour évaluer les actions menées et les moyens attribués. Agir en conséquence.

II. Le processus, étape par étape

Première phase : Auto-analyse de l'établissement

1^{re} étape : Présentation du processus

Celle-ci se fait par la direction à l'équipe complète sur base de trois outils :

- Présentation de la dimension cyclique du processus : auto-analyse, élaboration du projet, mise en œuvre et évaluation (voir [annexe 1](#)).
- Appropriation des enjeux de la démarche (voir [annexe 2](#)).
- Présentation du "cout" du processus avec les différentes étapes à planifier.



Ceux-ci seront présentés lors d'une réunion de personnel et ce, en vue d'obtenir l'adhésion de chaque membre de l'équipe à un pilotage basé sur un processus d'auto-analyse collective de l'établissement.⁶

2^e étape : Constitution d'un Comité d'Accompagnement pour l'aide au Pilotage du Projet (CAPP)

Qui va piloter le processus ?

Dans une école, le processus d'auto-analyse est une démarche collective. Si la direction est le pilote, celle-ci est invitée à se faire accompagner d'un comité d'enseignants pour le pilotage de ce projet.

Le comité sera composé de la direction et de plusieurs enseignants ([de 1 à 4](#)), représentatifs de l'ensemble du personnel. Par exemple :

- La direction, 1 enseignant des cycles 1 et 2, 1 enseignant des cycles 3 et 4.
- La direction et une personne par cycle.
- La direction, un enseignant et un maître spécial (ou para-médical).
- ...

Etablir les règles de son fonctionnement

Le comité s'appuie sur un document balisant son rôle, son cadre déontologique, son fonctionnement et ses tâches (voir [annexe 3](#)). Ce document constitue un mandat qui sera soumis à l'ensemble de l'équipe éducative.

Ces règles ne sont pas figées une fois pour toutes.

Une évaluation du fonctionnement du groupe, des règles et des responsabilités en vigueur aura lieu au minimum deux fois par an à l'initiative de la direction.

Quels sont les rôles de ce CAPP ?

Le CAPP n'a pas mission de décider pour l'équipe. Son rôle est d'aider à préparer chaque étape du processus pour qu'elle se vive dans les meilleures conditions possibles (se centrer sur la forme et pas le fond).

C'est ainsi qu'il sera amené à ...

... *Dans les phases d'auto-analyse et d'élaboration du projet*

- Distribuer et récolter les grilles.

⁶ Présenter les 4 phases et les 9 étapes du processus

- Organiser les débats (Orienter les discussions pour faire apparaître l'adéquation entre les objectifs visés, les actions menées, les effets escomptés et obtenus et les moyens attribués)
- Préparer les procédures de décision par rapport aux objectifs (actions – tâches - responsabilités) et à l'opérationnalisation du projet (tableau de bord).
- Rédiger le tableau de bord des actions décidées.

... Dans la phase de mise en œuvre du projet

A tout moment, il s'agit d'être vigilant au suivi des décisions prises pour le projet.

- Etre attentif au développement du tableau de bord
- Préparer l'évaluation de certaines actions en cours de projet

... Dans la phase d'évaluation

Il s'agit de préparer l'évaluation complète du projet :

- d'organiser le recueil des informations ;
- de les traiter ;
- de communiquer les résultats de l'analyse ;
- de participer à l'organisation de la prise de décisions.

3^e étape : Distribution des grilles et récolte

Chaque membre de l'équipe éducative reçoit la grille d'auto-analyse et les consignes (annexe 2).

- Chaque membre de l'équipe remplit la grille individuellement et la remet à la direction

The image shows two overlapping evaluation grids. The top grid is titled '1. Langue française' and contains the following sections:

- Savoir Ecouter**
 - 1.1 Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.
 - 1.2 Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.
- Savoir Parler**
 - 1.3 Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.
 - 1.4 Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.
- Savoir Lire**
 - 1.5 Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.
 - 1.6 Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.
- Savoir Ecrire**
 - 1.7 Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.
 - 1.8 Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.
- Les moyens**
 - 1.9 Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.

At the bottom of the grid, there is a section: 'Ce que j'ai envie de dire :'. The grid has columns for recording progress with symbols: --, -, +, ++.

The second grid, partially visible behind, is titled '2. Mathématiques' and has a similar structure.

4^e étape : Compilation des scores. Formulation de constats et de tendances questionnantes

La direction compile les scores et les commentaires pour obtenir une synthèse générale (annexe 8).

Cette compilation peut aussi être réalisée par cycle ou par étape afin de faire apparaître des nuances de discours.

Cette synthèse est analysée afin de dégager les tendances générales, les sujets de divergences et les questionnements.

La direction rédige un document reprenant ces divers constats et questions.

Il est probablement judicieux que la direction se fasse accompagner d'une personne ressource extérieure (conseiller pédagogique,...) pour enrichir l'exploration.

5^e étape : Organisation de débats autour des constats vers une compréhension.⁷

Le débat doit permettre d'objectiver les résultats de l'autoanalyse, c'est-à-dire :

- Souligner les points forts et les points faibles.
- Mettre en relation des faits, verbaliser, tenter de comprendre, exprimer les besoins.
- Relever les similitudes et les contradictions.
- Confronter les autres données de l'école (résultats chiffrés issus des évaluations externes non certificatives et certificatives, axes prioritaires fixés par le projet d'établissement, taux de redoublement et de retard scolaire, changements d'établissement, rapports produits par le Service général de l'Inspection, ...) aux tendances qui se dégagent de l'auto-analyse.
- Et enfin, de dégager les axes prioritaires du projet ainsi que les objectifs à poursuivre en équipe.

Il est également judicieux que la direction se fasse accompagner d'une personne ressource extérieure (conseiller pédagogique,...) pour enrichir les discussions.

Deuxième phase : Elaboration d'un projet

6^e étape : Identification d'axes de développement prioritaires et définition des objectifs. Elaboration d'actions possibles pour atteindre les objectifs.

- Après les débats, l'équipe éducative est alors invitée, à choisir quelques **objectifs de développement pour les trois –ou cinq- années à venir** (déterminer les axes qui seront mis en avant dans leur projet).
- Elle décrit les objectifs et envisage **des actions** porteuses d'efficacité.
- Elle s'interroge, délibère et **précise les moyens⁸ à prévoir** pour aider à mettre en œuvre le projet (enseignants, éducateur, matériel, formations, ...).

7^e étape : Rédaction du projet. Organisation et planification des actions dans un plan pluriannuel (tableau de bord)

⁷ Voir [annexe 4](#) : Quelques balises pour permettre de bons débats

⁸ Les moyens complémentaires "encadrement différencié" sont à intégrer dans les ressources nécessaires

- Le CAPP **rédige le projet**.
- Sur base des propositions, le CAPP transcrit les décisions dans un tableau de bord.
- Le projet et son tableau de bord sont affichés et visibles pour tous les membres de l'équipe éducative.

Ecrire le projet est une phase exigeante, mais hautement stratégique : « *Les paroles s'envolent, les écrits restent.* »

Il s'agit de mettre au point un document qui permet à tout moment de voir ce qu'il faut faire au quotidien, en relation directe avec la visée à long terme.

1) A long terme : les axes, les objectifs et leur description, les motivations.⁹

Ce document est valable pour toute la durée du projet. Cela permet de se rappeler de la visée : « *Quand on ne sait pas où on veut aller, on risque de ne jamais y arriver.* »

2) A court et moyen terme : le tableau de bord.¹⁰

Ce document est dynamique. Il précise la répartition des tâches et des responsabilités, la planification des actions et des tâches, la répartition des moyens, les modalités d'évaluation.

En phase avec le temps, il permet de se voir avancer dans le projet. Il permet à la direction et aux enseignants de savoir, à tout moment, sur quoi ils se sont promis de donner de l'énergie et de réguler la mise en œuvre des actions décidées.

Troisième phase : Mise en œuvre du projet

8^e étape : Régulation en cours ou en fin d'année par l'évaluation de certaines actions

En cours de réalisation du projet, à des moments jugés importants dans le cheminement de celui-ci, il est judicieux de proposer l'évaluation de certaines actions. Cette dernière permet une régulation nécessaire en cours de projet mais elle prépare également l'évaluation en fin de troisième/cinquième année.

Quatrième phase : Evaluation des résultats des actions entreprises

9^e étape : Evaluation du projet en fin de parcours

A la fin d'un cycle (en fin de 3^e ou de 5^e année), une évaluation complète sera organisée.¹¹

a. Avant de traiter l'évaluation proprement dite, chaque équipe doit aborder les questions affectives et stratégiques :

- D'où vient la demande d'évaluer le projet ?
- Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
- A qui sont destinés les résultats de l'évaluation ?
- Qui va mener l'évaluation ?
- ...

b. Le CAPP répond aux questions pratiques et aux questions de fond :

⁹ Voir [annexe 5](#) : Rédaction d'un projet

¹⁰ Voir [annexe 6](#) : Tableau de bord du projet

¹¹ Voir [annexe 7](#) (méthodologie complète) : Stratégie d'évaluation des projets

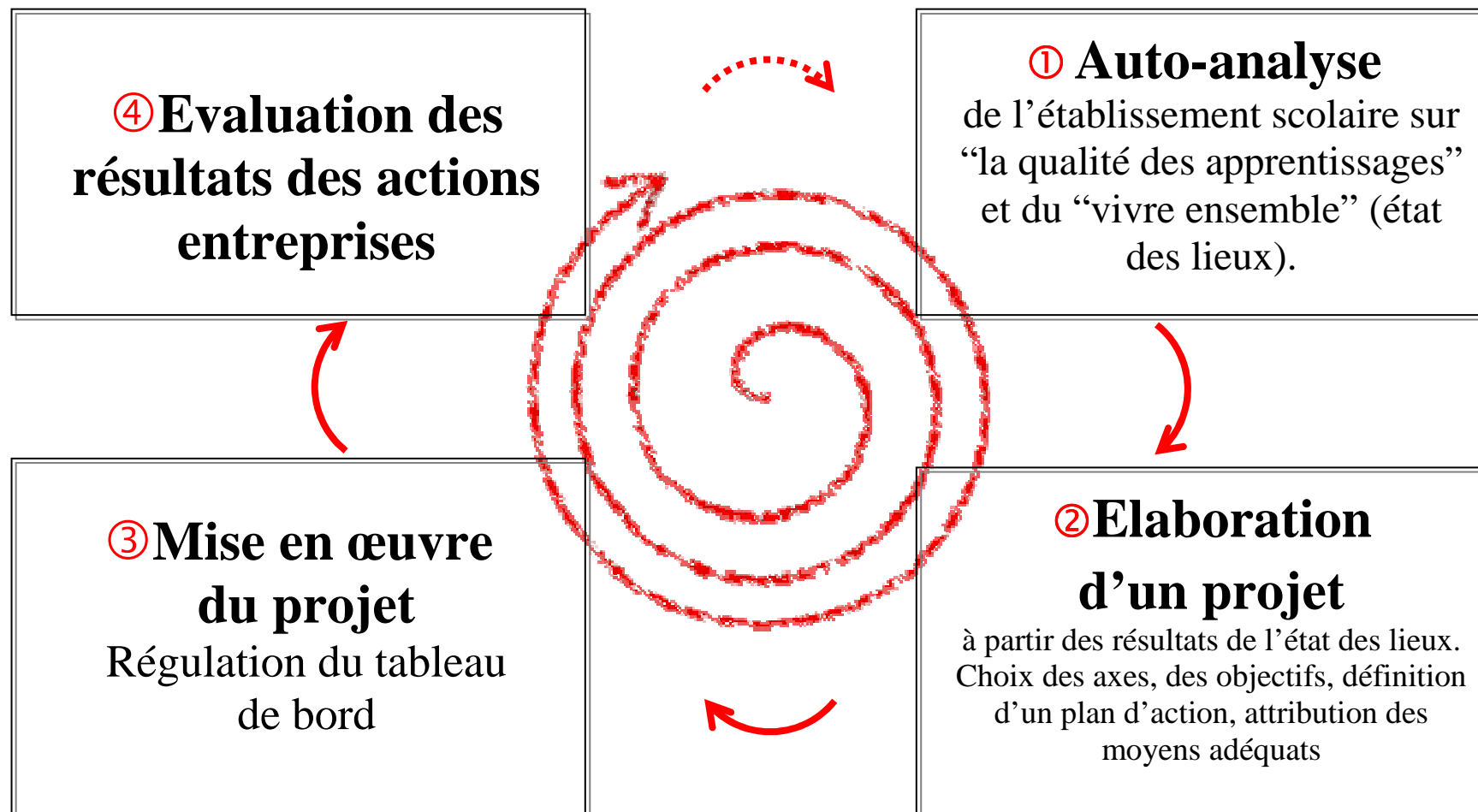
- Quand commence-t-on le processus d'évaluation ?
- Quoi évaluer ?
- Comment recueillir les informations ?
- Comment analyser les données ? Comment communiquer les résultats à l'équipe ?
- Comment organiser la prise de décisions ?
- ...

c. Le CAPP présente le questionnaire support pour évaluer les actions du projet, le fonctionnement de l'équipe et le pilotage du projet.

d. Une synthèse des réponses est renvoyée à l'équipe.

e. Après des débats, des propositions seront formulées pour amender le projet et/ou pour préparer le prochain projet.

Annexe 1 : la roue du processus



Annexe 2

Des projets d'école au service de la qualité des apprentissages et du « vivre ensemble »

La grille d'auto-analyse de l'établissement

Principes du processus d'auto-analyse du vécu

- L'auto-analyse de l'établissement a pour objectif de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'établissement en vue d'élaborer un projet correspondant aux besoins de l'école, des enseignants et des élèves.
- L'auto-analyse est un processus collectif interne qui concerne l'ensemble de l'équipe.
- Les résultats de l'auto-analyse appartiennent uniquement à l'équipe.
- La phase individuelle de l'auto-analyse est réalisée de manière anonyme et en toute honnêteté.
- L'analyse des résultats croisée avec les données externes (évaluations certificatives et non certificatives, années complémentaires...) doit permettre de définir collectivement, par cycles, des objectifs de changement et des actions précises pour améliorer la qualité des apprentissages et du vivre ensemble dans l'école.

- La grille ne doit pas être considérée comme « la » norme à atteindre mais seulement comme un outil (parmi d'autres) d'auto-analyse formative et participative.
- La grille a été créée pour susciter le débat entre les membres de l'équipe autour des différentes perceptions qu'ils ont de l'école.
- La grille n'a pas été construite sur les principes d'exhaustivité et d'objectivité.
- Le principe de construction de la grille est le suivant : c'est la rencontre des subjectivités qui permet de tendre vers l'objectivité tout en respectant le point de vue de chacun et donc de gérer et valoriser la diversité au sein de l'équipe.
- La grille est toujours perfectible et adaptable aux besoins de l'école, elle constitue une des phases de la recherche-action, elle est en co-construction collective. Cependant, il nous semble important de proposer le questionnement des deux volets « qualité des apprentissages » et « vivre ensemble ». En effet, ceux-ci permettent une lecture croisée entre les items.
- Le choix des trois disciplines soumises au questionnement permettent des liens pro-actifs ou réactifs avec les évaluations externes.
- Il faut répondre aux questions en se référant à son vécu dans l'établissement. Il ne s'agit pas de dire si l'on est d'accord ou non avec un principe.

Proposition pour une utilisation efficace

J'enseigne dans le cycle :.....

Pour chaque item, indiquez par une croix si vous êtes :

- - : **pas du tout d'accord**
- : **plutôt pas d'accord**
- + : **plutôt d'accord**
- ++ : **tout à fait d'accord**

Attention : Chacun est invité à se prononcer sur un maximum d'items.

A. Les apprentissages de base

Les disciplines retenues correspondent aux apprentissages de base. Cependant en fonction des priorités travaillées dans l'école, d'autres disciplines peuvent également être soumises aux mêmes critères d'auto-analyse.

1. Langue française		--	-	+	++
Savoir Ecouter					
1.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
1.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Parler					
1.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
1.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Lire					
1.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
1.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Ecrire					
1.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
1.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Les moyens					
1.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.				

Ce que j'ai envie de dire :

2. Mathématiques		--	-	+	++
Savoir Calculer sur les Nombres					
2.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
2.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Structurer l'espace					
2.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
2.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Etablir des Liens Logiques					
2.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
2.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Savoir Mesurer des Grandeurs					
2.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
2.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
Les moyens					
2.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.				

Ce que j'ai envie de dire :

3. Eveil		--	-	+	++
<i>Comprendre l'homme</i>					
3.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
3.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
<i>Comprendre l'espace</i>					
3.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
3.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
<i>Comprendre la matière</i>					
3.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
3.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
<i>Comprendre le temps</i>					
3.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.				
3.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.				
<i>Les moyens</i>					
3.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.				

Ce que j'ai envie de dire :

B. La pédagogie

	--	-	+	++
4. Gérer le temps scolaire				
4.1				
J'équilibre le temps entre les activités fonctionnelles, les activités de structuration et les moments d'autogestion.				
4.2				
Je gère le temps de manière souple.				
5. (se) Mettre en projet				
5.1				
Je réalise des projets collectifs en lien avec le milieu.				
5.2				
Je permets à chaque enfant de se mettre en projet individuel.				
6. Construire des apprentissages				
6.1				
Je propose des situations complexes aux enfants (défi, situation problème, recherche...)				
6.2				
Chacune de mes activités de structuration vise le développement d'une compétence.				
6.3				
Je développe des compétences transversales.				
6.4				
Je considère l'erreur comme un levier d'apprentissage.				
7. Différencier				
7.1				
Je pars des représentations et/ou des besoins des enfants.				
7.2				
Je propose aux enfants des sollicitations et des cheminements variés.				
7.3				
J'organise des groupements d'enfants en fonction des objectifs (groupes homogènes, hétérogènes...)				
8. Le Programme Intégré				
8.1				
J'utilise le P.I. en Langue française				
8.2				
J'utilise le P.I. en Mathématiques				
8.3				
J'utilise le P.I. en Eveil				
8.4				
J'utilise le P.I. en ...				
9. Evaluer				
9.1				
Je pratique l'évaluation formative.				
9.2				
Je pratique une observation et une écoute active de <u>chaque</u> enfant par rapport à un objectif précis.				
9.3				
Chaque enfant participe à son évaluation.				
9.4				
Je fais référence aux socles				

Ce que j'ai envie de dire :

C. Les relations

	--	-	+	++
10.1 Nous développons un climat relationnel de qualité :				
- au sein de l'équipe (enseignants, direction,...)				
- entre les enseignants et les enfants				
- entre l'équipe et les familles				
- entre l'équipe et le PO				
- entre l'équipe et les partenaires externes (PMS, ...)				
10.2 Notre école est ouverte et accueillante aux enfants.				
10.3 Notre école est ouverte et accueillante aux parents.				
10.4 Nous organisons régulièrement des actions pour inscrire notre école dans la vie locale.				
10.5 Des actions d'éducation à la citoyenneté et à la diversité sont régulièrement organisées dans toutes les classes.				
10.6 L'équipe vit des moments de convivialité pendant l'année.				
10.7 Dans notre école, chaque enfant peut s'adresser à une personne de confiance pour exprimer ses difficultés, problèmes et questionnements.				
10.8 Dans notre école, chaque membre de l'équipe peut s'adresser à une personne de confiance pour exprimer ses difficultés, problèmes et questionnements.				
10.9 Nous communiquons de façon « compréhensible » (adaptée) avec les familles.				
10.10 Nous développons des partenariats avec les familles.				
10.11 Nous rencontrons les familles à l'école et (voire) chez elles.				

Ce que j'ai envie de dire :

D. Le fonctionnement et le pilotage

11. Fonctionnement des espaces d'échanges	--	-	+	++
11.1 Les concertations sont planifiées.				
11.2 Tous les enseignants participent aux concertations.				
11.3 Les concertations servent à construire des pratiques de classe.				
11.4 Dans les concertations, on parle des difficultés particulières des enfants.				
11.5 Les concertations permettent de rencontrer les enseignants des autres cycles.				
11.6 Nous organisons des lieux d'expression des enfants : conseil de classe, d'école, boîte à idées...				
12. Pilotage				
12.1 Notre établissement s'est doté de plusieurs outils pour assurer la circulation de l'information interne entre tous les partenaires concernés (enfants, enseignants, direction, parents, P. O., intervenants extérieurs...)				
12.2 La direction se dote de moyens, d'outils, de procédures pour garantir à chacun une place active au sein de l'école.				
12.3 La formation continue est encouragée (par le PO, la direction).				
12.4 La direction et le PO soutiennent les innovations, les initiatives des enseignants.				
12.5 Nous collaborons avec le Pouvoir Organisateur.				
12.6 Nous participons à la gestion organisationnelle de l'école.				
12.7 Nous participons à la gestion financière de l'école.				
12.8 Nous organisons efficacement la promotion de notre école.				
12.9 L'ensemble de l'équipe est favorable à un pilotage basé sur un processus d'auto-analyse collective de l'établissement.				

Ce que j'ai envie de dire :

Document pour réaliser la compilation des scores

Note :

Les grilles ci-dessous sont utilisées pour compiler les scores attribués par chaque enseignant aux différentes facettes ayant fait l'objet de l'auto-analyse. Elles correspondent aux grilles individuelles, auxquelles la colonne « pas de réponse » a été ajoutée (colonne absente des grilles de réponse, pour inviter chacun à se positionner).

Un exemple de grille complétée est proposé à l'annexe 8

1. Langue française		--	-	+	++	Pas de réponse
Savoir Ecouter						
1.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
1.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Parler						
1.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
1.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Lire						
1.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
1.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Ecrire						
1.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
1.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Les moyens						
1.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.					

Ce que j'ai envie de dire :

2. Mathématiques		--	-	+	++	Pas de réponse
Savoir Calculer sur les Nombres						
2.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
2.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Structurer l'espace						
2.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
2.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Etablir des Liens Logiques						
2.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
2.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Savoir Mesurer des Grandeurs						
2.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
2.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
Les moyens						
2.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.					

Ce que j'ai envie de dire :

3. Eveil		--	-	+	++	Pas de réponse
<i>Comprendre l'homme</i>						
3.1	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
3.2	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
<i>Comprendre l'espace</i>						
3.3	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
3.4	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
<i>Comprendre la matière</i>						
3.5	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
3.6	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
<i>Comprendre le temps</i>						
3.7	Tous les enfants de ma classe font des progrès dans cette compétence.					
3.8	Je suis satisfait(e) des progrès de tous les enfants dans ma classe.					
<i>Les moyens</i>						
3.9	Les moyens complémentaires accordés et/ou décidés sont utiles pour améliorer les apprentissages des enfants dans cette compétence.					

Ce que j'ai envie de dire :

A. La pédagogie

	--	-	+	++	Pas de réponse
4. Gérer le temps scolaire					
4.1					
J'équilibre le temps entre les activités fonctionnelles, les activités de structuration et les moments d'autogestion.					
4.2					
Je gère le temps de manière souple.					
5. (se) Mettre en projet					
5.1					
Je réalise des projets collectifs en lien avec le milieu.					
5.2					
Je permets à chaque enfant à se mettre en projet individuel.					
6. Construire des apprentissages					
6.1					
Je propose des situations complexes aux enfants (défi, situation problème, recherche...)					
6.2					
Chacune de mes activités de structuration vise le développement d'une compétence.					
6.3					
Je développe des compétences transversales.					
6.4					
Je considère l'erreur comme un levier d'apprentissage.					
7. Différencier					
7.1					
Je pars des représentations et/ou des besoins des enfants.					
7.2					
Je propose aux enfants des sollicitations et des cheminements variés.					
7.3					
J'organise des groupements d'enfants en fonction des objectifs (groupes homogènes, hétérogènes...)					
8. Le Programme Intégré					
8.1					
J'utilise le P.I. en Langue française					
8.2					
J'utilise le P.I. en Mathématiques					
8.3					
J'utilise le P.I. en Eveil					
8.4					
J'utilise le P.I. en ...					
9. Evaluer					
9.1					
Je pratique l'évaluation formative.					
9.2					
Je pratique une observation et une écoute active de <u>chaque</u> enfant par rapport à un objectif précis.					
9.3					
Chaque enfant participe à son évaluation.					
9.4					
Je fais référence aux socles					

Ce que j'ai envie de dire :

B. Les relations

	--	-	+	++	Pas de réponse
10.1 Nous développons un climat relationnel de qualité :					
- au sein de l'équipe (enseignants, direction,...)					
- entre les enseignants et les enfants					
- entre l'équipe et les familles					
- entre l'équipe et le PO					
- entre l'équipe et les partenaires externes (PMS, ...)					
10.2 Notre école est ouverte et accueillante aux enfants.					
10.3 Notre école est ouverte et accueillante aux parents.					
10.4 Nous organisons régulièrement des actions pour inscrire notre école dans la vie locale.					
10.5 Des actions d'éducation à la citoyenneté et à la diversité sont régulièrement organisées dans toutes les classes.					
10.6 L'équipe vit des moments de convivialité pendant l'année.					
10.7 Dans notre école, chaque enfant peut s'adresser à une personne de confiance pour exprimer ses difficultés, problèmes et questionnements.					
10.8 Dans notre école, chaque membre de l'équipe peut s'adresser à une personne de confiance pour exprimer ses difficultés, problèmes et questionnements.					
10.9 Nous communiquons de façon « compréhensible » (adaptée) avec les familles.					
10.10 Nous développons des partenariats avec les familles.					
10.11 Nous rencontrons les familles à l'école et chez elles.					

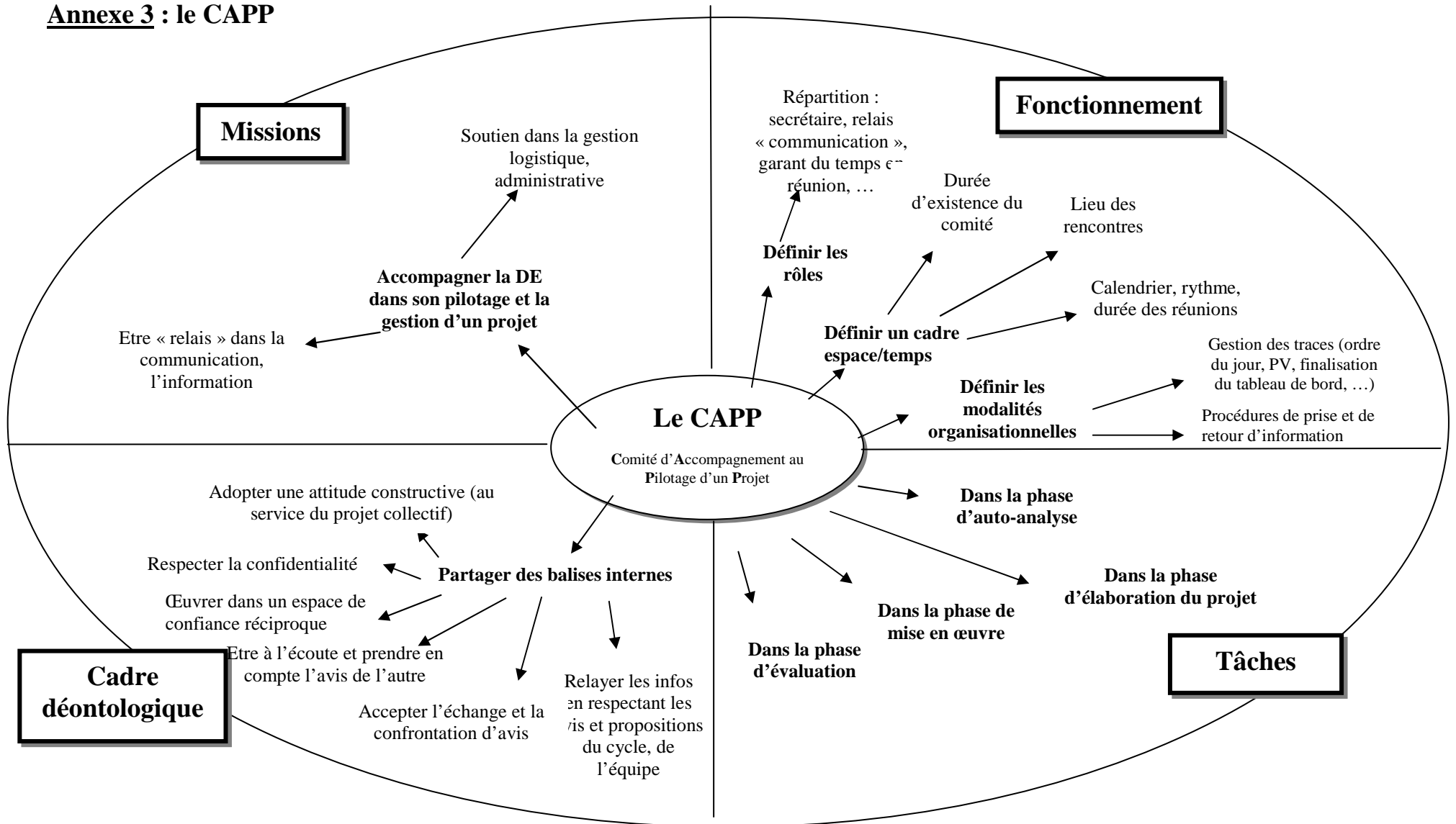
Ce que j'ai envie de dire :

C. Le fonctionnement et le pilotage

11. Fonctionnement des espaces d'échanges	--	-	+	++	Pas de réponse
11.1 Les concertations sont planifiées.					
11.2 Tous les enseignants participent aux concertations.					
11.3 Les concertations servent à construire des pratiques de classe.					
11.4 Dans les concertations, on parle des difficultés particulières des enfants.					
11.5 Les concertations permettent de rencontrer les enseignants des autres cycles.					
11.6 Nous organisons des lieux d'expression des enfants : conseil de classe, d'école, boîte à idées...					
12. Pilotage					
12.1 Notre établissement s'est doté de plusieurs outils pour assurer la circulation de l'information interne entre tous les partenaires concernés (enfants, enseignants, direction, parents, P. O., intervenants extérieurs...)					
12.2 La direction se dote de moyens, d'outils, de procédures pour garantir à chacun une place active au sein de l'école.					
12.3 La formation continue est encouragée (par le PO, la direction).					
12.4 La direction et le PO soutiennent les innovations, les initiatives des enseignants.					
12.5 Nous collaborons avec le Pouvoir Organisateur.					
12.6 Nous participons à la gestion organisationnelle de l'école.					
12.7 Nous participons à la gestion financière de l'école.					
12.8 Nous organisons efficacement la promotion de notre école.					
12.9 L'ensemble de l'équipe est favorable à un pilotage basé sur un processus d'auto-analyse collective de l'établissement.					

Ce que j'ai envie de dire :

Annexe 3 : le CAPP



Quelles tâches pour un « CAPP » dans les différentes phases du processus?

Dans la phase de construction du projet	
Décider des modalités de présentation du processus et de distribution des grilles	
Organiser les débats	
Préparer les procédures de décision par rapport aux objectifs (actions – tâches - responsabilités)	
Rédaction du projet et du tableau de bord	
Dans la phase de mise en œuvre	
Etre attentif au développement du tableau de bord Mettre à jour le tableau de bord régulièrement	
Préparer l'évaluation de certaines actions en cours de projet.	
Dans la phase d'évaluation	
Organiser le recueil des informations	
Compiler et analyser les résultats	
Communiquer la synthèse et organiser le débat	
Organiser la prise de décisions, de propositions	

Annexe 4 : Quelques balises pour permettre les débats

1. D'abord un état d'esprit...

Chaque personne appelée au débat doit marquer un accord sincère sur ces trois principes pour permettre la sérénité des échanges.

Principe éthique : les trois « C »

« Je m'engage à **Communiquer** le mieux possible » : *chaque participant doit essayer d'être précis, de nommer les choses, au besoin les personnes pour aider chacun à bien prendre en compte toute l'étendue de ce qu'il veut exprimer.*

« Je donne du **Crédit** à ce que l'autre dit, je ne lui fais pas de procès d'intention » : *dans un premier temps, il ne s'agit pas de se mettre d'accord, mais bien de pratiquer « l'écoute active ». Il est normal que les représentations des uns diffèrent de celles des autres.*

« Je m'engage à être acteur dans la création d'un climat de **Confiance** au sein de l'équipe » : *il s'agit de promouvoir la déontologie et de ne jamais utiliser ce qui a été dit et écrit à mauvais escient.*

Principe de confidentialité : ce qui se dit ici appartient uniquement au groupe et n'en sort pas.

Chaque membre du groupe doit s'engager fermement à ne pas parler du contenu du débat une fois celui-ci terminé.

Principe de survie

Il faut accepter de ne pas résoudre tout à la fois, de scinder les difficultés, de donner du temps au temps.

Chaque personne appelée au débat doit marquer un accord sincère sur ces trois principes pour permettre la sérénité des échanges.

2. Un débat se prépare minutieusement.

Avant	Pendant	Après
<ul style="list-style-type: none"> - Bien informer chaque personne des objectifs du débat. - Préparer une information complète et claire des résultats de l'autoanalyse. - Préparer les documents utiles pour chaque participant au débat. - Rédiger les procédures de débat. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Phase individuelle</u> : elle doit permettre à chaque participant de prendre du recul, de faire son analyse et de se construire son avis (minimum 30 minutes). - <u>Phase collective</u> : <ul style="list-style-type: none"> o importance de permettre à chacun de livrer son analyse dans de bonnes conditions (au moins deux heures) o Désigner un garant du temps, de la parole, d'un secrétaire. o Définir les procédures de décisions claires et acceptées de tous. 	<ul style="list-style-type: none"> o Organiser une mise en commun avec questions de clarification. o Une synthèse des débats. o Proposer des procédures de décisions claires et acceptées de tous.

Exemple de présentation pour amener les **Objets de débat**

Constats et questionnement	Ma lecture
<p><i>A rédiger en termes de :</i> <i>Nous constatons que ...</i> <i>...ce qui se trouve confirmé par...</i> <i>...et pourtant nous disons également que...</i> <i>...ce qui est en contradiction avec...</i> <i>...</i></p>	

Annexe 5 : Rédaction du projet

Axe	<i>Formulation de la direction choisie... Ce texte peut prendre la forme d'un slogan afin d'obtenir une image plus rassembleuse.</i>
Objectif	<p><i>Il correspond à un besoin reconnu prioritaire par toute l'équipe.</i></p> <p><i>Il s'agit de se mettre d'accord, à l'issue d'un débat sur ce qu'on va essayer d'AMÉLIORER ENSEMBLE sur une période de 3 à 5 ans (maximum) et en se promettant de l'évaluer au terme de cette période (avancées constatées en rapport avec les besoins initialement définis).</i></p> <p><u>Remarque :</u> <i>Le choix d'un objectif stratégique doit avoir un impact sur tout le système « école ». Aussi, le nombre d'objectifs devrait être limité. En se référant à la grille d'autoanalyse, il s'agit, par exemple, de privilégier :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>le choix d'un objectif (maximum deux) à partir du volet Qualité des apprentissages (pédagogique)</i> ➤ <i>le choix d'un objectif (maximum deux) à partir du volet Vivre ensemble (relations, fonctionnement, pilotage)</i>
Description de l'objectif	<p><i>L'objectif doit être bien compris de toutes et tous et, pour cela, il doit pouvoir être décrit avec précision :</i></p> <p><i>Qu'est-ce qu'on entend vraiment lorsqu'on dit qu'on veut améliorer ... ?</i></p> <p><i>Ces précisions doivent permettre de s'entendre sur les effets observables et attendus au bout de 3 à 5 ans.</i></p> <p><i>Quels sont les effets escomptés du projet ?</i></p> <p><i>Quel est l'état idéal qu'on se souhaite par rapport à l'objectif et qu'on pourrait décrire ?</i></p> <p><i>Certains objectifs sont tellement vastes et vagues qu'ils entraînent une adhésion de principe et sont dans la réalité difficilement concrétisés.</i></p>
Motivations	<p><i>Le résumé des motivations qui ont conduit à l'objectif doit pouvoir apparaître clairement, pour nourrir la mémoire collective.</i></p> <p><i>Il s'agit de répertorier explicitement les besoins prioritaires, reconnus qui justifient l'objectif.</i></p>

Annexe 6 : Tableau de bord du projet

Axe : il s'agit de recopier l'axe défini				
Objectif : il s'agit de recopier l'objectif défini				
Actions	Tâches	Responsabilités	Moyens	Echéances
<p>L'action est le moteur pour concrétiser l'objectif. Elle est décidée et soutenue par toute l'équipe pour un an. C'est elle qui va fédérer les forces de l'équipe.</p> <p>On doit pouvoir l'évaluer pour savoir en quoi elle est bien ciblée pour atteindre, ou en tout cas faire progresser l'objectif.</p> <p>Si beaucoup d'actions sont pertinentes à titre individuel pour faire progresser l'objectif, on ne reprendra, dans le tableau de bord que deux ou trois de celles-ci pour leur caractère fédérateur et significatif pour chacun des membres de l'équipe.</p>	<p>Dans le tableau de bord, les tâches correspondent à tout ce qui est programmé concrètement pour réaliser les actions décidées.</p> <p>Tout le monde n'est pas attendu sur toutes les tâches, mais il s'agit que chacun sache ce qui est réellement prévu. Lors de l'évaluation, cela permettra de vérifier la cohérence entre ce qui avait été décidé et ce qui a pu être réellement réalisé.</p> <p>Pour rester réaliste, il s'agit de ne faire apparaître, dans le tableau de bord, que les tâches (2 à 5 maximum) d'une certaine ampleur, incontournables pour déplier l'action décidée.</p>	<p>Pas de tableau de bord cohérent sans prise de responsabilité claire et nominative.</p> <p>Si tout le monde n'est pas concerné par la prise en charge de toutes les tâches, il est important que chacun soit bien au courant du « <i>Qui fait quoi</i> ».</p> <p>Il en va de l'équilibre écologique de l'équipe. Un projet d'école doit permettre à chacun de prendre sa place et donc notamment un certain nombre de responsabilités.</p> <p>Par ailleurs, chacun doit pouvoir s'engager dans la mesure de ses possibilités au service du projet commun.</p> <p>Cet équilibre doit être négocié et évalué régulièrement pour assurer la bonne ambiance de l'équipe.</p>	<p>Chaque tâche nécessite des moyens spécifiques.</p> <p>Ceux-ci peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - matériels (financier, mobilier, espace prévu, ...) - humains : capital-périodes, périodes ALE, PTP, collaboration avec des parents, des personnes ressources, ... - organisationnels : concertations, groupements d'élèves inter-classes, ... - maintenance : contacts, réservations, ... <p>Ces moyens peuvent être puisés dans les ressources propres de l'école et/ou dans les moyens complémentaires octroyés par la Communauté française (moyens "encadrement différencié", périodes P1-P2, ...) et ils peuvent aussi faire l'objet de demandes spécifiques via la participation à des concours, ...</p>	<p>Un échéancier permet de se voir avancer dans le projet.</p> <p>Il s'agit d'y définir les échéances, mais aussi parfois un rythme attendu (nombre de fois).</p> <p>Le respect des rythmes et des échéances sont de bons indicateurs de l'avancée du projet.</p>

Annexe 7



TABLE DES MATIÈRES

Première partie : les étapes de construction d'une stratégie d'évaluation d'un projet

Etape 1 : aborder les questions affectives et stratégiques p. 33

1. D'où vient la demande d'évaluer le projet ?
2. Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
3. A qui sont destinés les résultats de l'évaluation ?

Etape 2 : traiter les questions pratiques p. 34

1. Quand commence-t-on le processus d'évaluation ?
2. Quoi évaluer ?
3. Comment recueillir les informations ?
4. Comment analyser les données ?
5. Comment communiquer les résultats à l'équipe ?
6. Comment organiser la prise de décisions ?

Deuxième partie : les outils

Le tableau de bord initial du projet p. 37

Le tableau de bord du projet au moment de l'évaluation

Le questionnaire individuel p. 39

Action 1
Action 2
Le fonctionnement de l'équipe
Le pilotage

Les critères et les questions guides p. 42

La cohérence
L'efficacité
L'efficience
La pertinence
La qualité des démarches mises en place
La qualité de l'implication de chaque personne concernée par l'initiative
La visibilité des actions et initiatives à l'intérieur et à l'extérieur de l'école

PREMIERE PARTIE : LES ETAPES DE CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE D'EVALUATION D'UN PROJET

ETAPE 1 : ABORDER LES QUESTIONS AFFECTIVES ET STRATEGIQUES

La toute première étape consiste pour l'équipe concernée à mener une discussion sur les aspects affectifs de l'évaluation, c'est-à-dire sur les résistances éventuelles de l'équipe à mener un processus d'évaluation de son projet. En effet, il existe deux raisons pour lesquelles des résistances peuvent apparaître :

- D'une manière générale, à cause de notre vécu scolaire à tous, l'évaluation fait peur car elle sous-entend jugement et remise en cause.
- La culture « projet » n'est pas encore bien implantée dans les écoles, elle rencontre donc les résistances habituelles aux changements pour lesquelles on avance des arguments du type : « on n'a pas le temps » ou « on ne sait pas comment faire ».

Des réponses claires aux questions stratégiques de l'évaluation permettront de rassurer et de lever certaines résistances. Ces questions sont les suivantes :

- D'où vient la demande d'évaluer le projet ?
- Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
- A qui sont destinés les résultats de l'évaluation ?
- Qui va mener l'évaluation ?

1. D'où vient la demande d'évaluer le projet ?

Dans le cas qui nous occupe, plusieurs niveaux de demandes sont identifiables :

- L'inspection sectorielle
- Le SeDEF et les conseillers pédagogiques.
- Les directions et/ou les P.O. des écoles concernées.
- Les équipes éducatives qui ont vécu le processus.
- ...

Si les deux derniers niveaux ne s'approprient pas la demande d'évaluation, cela signifie que l'équipe n'est pas encore prête à entrer dans un processus d'évaluation. Il convient donc de bien s'assurer de cette appropriation avant de commencer.

2. Quels sont les objectifs de l'évaluation ?

Généralement, l'évaluation d'un projet peut poursuivre trois objectifs et trois fonctions :

1. La fonction informative et persuasive : Il s'agit d'établir un bilan précis des activités menées pendant la durée du projet dans le but d'informer et de persuader les responsables et les pouvoirs subsidiaires que l'on a bien utilisé les ressources qui ont été accordées.

2. La fonction formative : Un processus de pilotage est mis en place pour améliorer le projet de manière continue.
3. La fonction pro-active : Une analyse des activités passées est menée à un moment précis pour permettre de mieux mettre en œuvre la suite du projet et/ou les futurs projets.

Les démarches d'évaluation seront différentes selon la ou les fonctions qui auront été choisies en priorité.

3. A qui sont destinés les résultats de l'évaluation ?

Les réponses aux deux questions précédentes permettent de définir à qui appartiennent les résultats de l'évaluation. Certains résultats resteront confidentiels et internes à l'équipe. Dans ce cas, la présentation peut rester informelle et synthétique. D'autres résultats devront/pourront être diffusés à l'extérieur, ce qui impliquera l'écriture d'un rapport écrit formalisé qui tiendra compte également des paramètres explicités dans les décrets (encadrement différencié, projet d'établissement).

ETAPE 2 : TRAITER LES QUESTIONS PRATIQUES

1. Quand commence-t-on le processus d'évaluation ?

Selon les réponses données aux questions précédentes, on peut commencer l'évaluation au début, pendant, à mi-parcours, à la fin ou après la fin du projet.

2. Quoi évaluer ?

Chaque projet doit se définir ses objets et ses critères spécifiques d'évaluation. Pour les projets qui nous occupent, nous proposons de structurer l'évaluation autour des objets suivants :

1. Les actions menées et à l'intérieur de chacune d'elles, les initiatives prises par chaque enseignant ou groupe d'enseignants.

Les critères choisis pour évaluer les actions et les initiatives sont :

- La **cohérence** entre ce qui a été prévu initialement et ce qui a été mis en œuvre.
- L'**efficacité** en termes de résultats obtenus pour les élèves, les professeurs, la direction, les partenaires externes, l'école en général.
- L'**efficience** en termes de coût (en temps et en énergie) en rapport aux résultats obtenus.
- La **pertinence** de l'analyse des besoins auxquels veulent répondre les actions et initiatives.
- La **qualité des démarches** mises en place.
- La **qualité de l'implication** de chaque personne concernée par l'initiative.
- La **visibilité** des actions et des initiatives à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.

2. Le fonctionnement interne de l'équipe.

Les critères choisis pour évaluer le fonctionnement de l'équipe sont :

- Le niveau de **participation** des membres de l'équipe.
- La bonne **circulation des informations**.
- La **qualité des concertations**.

3. Le pilotage du projet.

Les critères choisis pour évaluer le pilotage sont :

- Le **respect du calendrier**.
- La **participation et l'implication** de la personne chargée de la coordination.
- La **capacité de motiver les troupes**.
- L'**efficacité dans la logistique**.
- L'**efficacité dans le suivi de l'évaluation**.

3. Comment recueillir les informations ?

La démarche d'évaluation étant « spiralaire », il est nécessaire de revenir continuellement sur ce qui a été arrêté ... décidé ... au début du projet.

Pour ce faire, différents documents pourront s'avérer utiles :

Les documents de base

- Le document synthèse résultant de l'auto-analyse de l'établissement.
- Le document écrit détaillant le projet (et/ou le formulaire officiel dans le cadre d'un projet D+).
- Les rapports des différentes réunions de concertation organisées autour du projet.

Les documents de travail

- *Le plan d'actions du projet*

Dans le cas où le plan d'actions du projet n'existe pas, il est impératif de le (re)constituer préalablement afin d'être d'accord sur ce qui va être évalué. Celui-ci sera rédigé par le Comité d'accompagnement au pilotage du projet (CAPP).

Dans la deuxième partie de ce document, un « tableau de bord » permettra cette reconstitution. Ensuite, le CAPP, avec l'aide des collègues, complètera un tableau de bord reprenant les actions réellement menées.

- *Le questionnaire d'évaluation*

Le questionnaire d'évaluation permettra de récolter les avis des membres de l'équipe. Avant la diffusion du questionnaire, le CAPP complète celui-ci par les actions et initiatives qui seront évaluées.

La procédure d'utilisation de ce document est la suivante :

1. Le questionnaire est complété individuellement.

2. Une synthèse est réalisée par cycle, par étape ou en équipe (en fonction de la réalité de l'école).
3. La direction récolte les différentes synthèses.
4. La direction avec l'aide du CAPP en fait une analyse globale dont il communique les résultats à l'équipe complète.

4. Comment analyser les données ?

Une fois les informations recueillies, le CAPP analyse les données.

Analyser et interpréter signifie organiser, expliquer, établir des liens et des relations entre les données recueillies, bref donner du sens aux chiffres et aux synthèses des avis récoltés.

Pour cela, les membres du CAPP ont besoin d'avoir confiance en eux-mêmes, de faire confiance en leur intuition et de respecter certaines règles d'interprétation :

- Se garder des « a priori ».
- Ne jamais se satisfaire d'un seul point de vue.
- Recouper le plus possible l'information afin de l'enrichir, de la vérifier, de la nuancer.
- Ne pas adopter de point de vue figé. Accepter de remettre en cause l'analyse si des faits nouveaux se présentent.

Il ne s'agit donc pas ici de rechercher en vain une objectivité absolue mais plutôt de tendre vers une certaine objectivité grâce au croisement des subjectivités et aux débats qui seront menés autour des résultats obtenus.

5. Comment communiquer les résultats à l'équipe ?

La présentation écrite des résultats de l'analyse comportera au minimum 3 parties :

- Une synthèse quantitative (chiffrée) complétée au besoin par les commentaires des personnes interrogées.
- Les constats descriptifs qui mettent en lien les réponses au questionnaire et les objectifs et actions du projet.
- Des réflexions et des questions qui lanceront le débat.

Les conditions (espace-temps) pour réaliser la communication de l'analyse (orale, écrite, en réunion de personnel, lors d'une journée micro...) seront réfléchies en fonction des réalités de chaque établissement.

6. Comment organiser la prise de décisions ?

Cette prise de décisions comportera 3 étapes :

1. Qu'est-ce qu'on continue ? Qu'est-ce qu'on cesse ? Qu'est-ce qu'on crée ? Les objectifs doivent-ils être poursuivis ? Si oui, quelles actions et quelles tâches sont à poursuivre, à cesser ou à créer ?
2. Devons-nous définir de nouveaux objectifs ? Si oui, lesquels, quelles actions et tâches sont à envisager et quels moyens y affecter ?
3. Comment concrétisons-nous ces décisions dans notre projet (planification) ?

DEUXIEME PARTIE : LES OUTILS

LE TABLEAU DE BORD INITIAL DU PROJET

Ce qui était prévu de faire.

Axes et objectifs	Action	Tâches	responsabilité	Date(s)
<i>Axe 1 :</i>	<i>Action 1.1 :</i>			
	<i>Action 1.2 :</i>			
	<i>Action 1.3 :</i>			
<i>Axe2 :</i>	<i>Action 2.1 :</i>			
	<i>Action 2.2 :</i>			
	<i>Action 2.3 :</i>			

LE TABLEAU DE BORD DU PROJET au moment de l'évaluation

Ce qui a été réellement fait.

Axes et objectifs	Action	Tâches	responsabilité	Date(s)
<i>Axe 1 :</i>	<i>Action 1.1 :</i>			
	<i>Action 1.2 :</i>			
	<i>Action 1.3 :</i>			
<i>Axe2 :</i>	<i>Action 2.1 :</i>			
	<i>Action 2.2 :</i>			
	<i>Action 2.3 :</i>			

LE QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL¹²

Action 1 :

Critères	++	+	-	--
Efficacité				
Pertinence				
Qualité de l'initiative				
Qualité de mon implication				
Efficience				
Visibilité				

Commentaires.

Eléments positifs :

Eléments négatifs :

Action 1 :

Critères	++	+	-	--
Efficacité				
Pertinence				
Qualité de l'initiative				
Qualité de mon implication				
Efficience				
Visibilité				

Commentaires.

Eléments positifs :

Eléments négatifs :

Etc...

¹² Avant la diffusion du questionnaire, le CAPP complète les actions.

Le fonctionnement de l'équipe

Quel a été votre niveau de participation ?

Peu important	Moyennement Important	Très important

Explicitez votre choix :

L'information a-t-elle bien circulé entre vous ?

Peu	Assez bien	Beaucoup

Donnez quelques exemples :

Y a-t-il eu concertation, travail en équipe ?

Peu	Assez bien	Beaucoup

Commentez :

Le pilotage

La coordination a-t-elle bien fait circuler l'information à toute l'équipe ?

Peu	Moyennement	Tout à fait

Explicitez votre choix :

Les échéances ont-elles été respectées ?

Peu	Moyennement	Tout à fait

Explicitez votre choix :

Le projet a-t-il été régulé de manière continue ?

Peu	Moyennement	Tout à fait

Explicitez votre choix :

La coordination a-t-elle joué son rôle de motivation des troupes ?

Peu	Moyennement	Tout à fait

Explicitez votre choix :

La coordination a-t-elle facilité la logistique du projet ?

Peu	Moyennement	Tout à fait

Explicitez votre choix :

LES CRITERES ET LES QUESTIONS GUIDES

La cohérence

Il s'agit d'examiner l'écart entre ce qui a été prévu et initialement et ce qui a été réellement mis en œuvre.

Questions guides :

- Quelles étaient les actions prévues ?
- Quelles actions prévues ont été menées ?
- Quelles actions prévues n'ont pas été menées et pourquoi ?
- Quelles actions non prévues ont été menées et pourquoi ?

L'efficacité

L'efficacité met en relation les résultats obtenus avec les objectifs de changements prévus par le projet.

Questions guides :

- Quels sont les résultats pour :
 - les élèves
 - les enseignants
 - la direction
 - les partenaires
 - l'école en général ?
- Quels objectifs n'ont pas été atteints et pourquoi ?
- Pouvons-nous observer des résultats non attendus ?

L'efficience

L'efficience analyse l'importance du coût en temps, en énergie et en ressources des actions menées par rapport aux résultats obtenus.

Questions guides :

- Le rapport coûts/résultats du projet est-il satisfaisant ?
- Les ressources en temps, en énergie et en argent ont-elles été bien employées ?
- Les ressources en temps, en énergie et en argent ont-elles été bien distribuées dans l'équipe ?
- Etaient-elles suffisantes ?

La pertinence

La pertinence concerne ici la qualité de l'analyse des besoins faites au début du projet et qui a servi à définir les objectifs et les actions à mettre en place.

Questions guides :

- Les besoins auxquels le projet veut apporter des solutions sont-ils clairs pour toute l'équipe ?
- Le projet a-t-il permis d'affiner l'analyse des besoins ?
- Les actions mises en place confirment-elles ou infirment-elles l'importance des besoins mis en évidence par l'analyse préalable ?
- D'autres besoins ont-ils émergés au cours du projet ?

La qualité des démarches mises en place

Questions guides :

- Chaque activité/initiative a-t-elle été bien préparée, bien planifiée, bien structurée, au niveau pédagogique et logistique ?
- A-t-on respecté ce qui était prévu dans la préparation ?
- Est-on satisfait du travail mené ?
- En quoi les activités/initiatives menées sont-elles innovantes par rapport à notre pratique habituelle ?
- Sommes-nous prêts à refaire ou poursuivre cette activité/initiative ?

La qualité de l'implication de chaque personne concernée par l'initiative

Questions guides :

- Chaque membre de l'équipe a-t-il/elle mené les activités dont il/elle était responsable ?
- Les responsabilités étaient-elles bien distribuées au sein de l'équipe ?
- Le projet s'est-il déroulé dans un bon climat de travail ?
- L'équipe a-t-elle pu faire preuve de souplesse dans le partage des tâches ?

La visibilité des actions et initiatives à l'intérieur et à l'extérieur de l'école

Questions guides :

- Chaque membre de l'équipe est-il bien informé de qui fait quoi au sein du projet ?
- A-t-on mis en place des processus d'information du PO, des parents, des partenaires externes, des medias... concernant le projet ?
- Ces processus ont-ils été efficaces ?

Annexe 8 : Exemple de compilation des résultats

Note : mauve : tendance claire positive

Vert : tendance mitigée

Jaune : tendance claire négative

14 questionnaires reçus pour 17 membres

La pédagogie

	--	-	+	++	Pas de réponse
4. Gérer le temps scolaire					
4.3 J'équilibre le temps entre les activités fonctionnelles, les activités de structuration et les moments d'autogestion.	0	2	7	2	3
4.4 Je gère le temps de manière souple.	0	1	6	4	3
5. (se) Mettre en projet					
5.3 Je réalise des projets collectifs en lien avec le milieu.	1	5	4	2	2
5.4 Je permets à chaque enfant à se mettre en projet individuel.	1	5	6	0	2
6. Construire des apprentissages					
6.4 Je propose des situations complexes aux enfants (défi, situation problème, recherche...)	1	0	6	4	3
6.5 Chacune de mes activités de structuration vise le développement d'une compétence.	0	3	6	2	3
6.6 Je développe des compétences transversales.	0	2	5	4	3
6.4 Je considère l'erreur comme un levier d'apprentissage.	0	0	4	8	2
7. Différencier					
7.4 Je pars des représentations et/ou des besoins des enfants.	0	2	6	3	3
7.5 Je propose aux enfants des sollicitations et des cheminements variés.	0	1	5	4	4
7.6 J'organise des groupements d'enfants en fonction des objectifs (groupes homogènes, hétérogènes...)	1	6	2	3	2
8. Le Programme Intégré					
8.5 J'utilise le P.I. en Langue française	1	0	6	4	3
8.6 J'utilise le P.I. en Mathématiques	1	4	5	2	2
8.7 J'utilise le P.I. en Eveil	1	7	3	1	2
8.8 J'utilise le P.I. en ...					
9. Evaluer					
9.5 Je pratique l'évaluation formative.	1	1	7	2	3
9.6 Je pratique une observation et une écoute active de <u>chaque</u> enfant par rapport à un objectif précis.	0	1	10	0	3
9.7 Chaque enfant participe à son évaluation.	2	4	4	1	3
9.8 Je fais référence aux socles	2	7	2	1	2

Ce que j'ai envie de dire :

Exemple : extrait d'une synthèse suite à la compilation des résultats

Tendances claires - et - -	Tendances mitigées + ou -	Tendances claires + et + +
<p>La pédagogie J'utilise le PI en éveil Je fais référence aux socles</p>	<p>La pédagogie (se) Mettre en projet J'organise des groupements d'enfants en fonction des objectifs (groupes homogènes, hétérogènes...) J'utilise le PI en mathématiques Evaluer : chaque enfant participe à son évaluation</p>	<p>La pédagogie Gérer le temps scolaire Construire des apprentissages Je pars des représentations et/ou des besoins des enfants Je propose aux enfants des sollicitations et des cheminements variés. J'utilise le PI en langue française Evaluer : je pratique l'évaluation formative Evaluer : observation et écoute active de chaque enfant</p>
<p>Les relations Climat avec le PO</p>	<p>Les relations Nous rencontrons les familles à l'école et chez elles</p>	<p>Les relations Climat de qualité au sein de l'équipe avec les enfants, les familles et les partenaires extérieurs Ecole accueillante aux parents, aux enfants Actions dans la vie locale. Education à la citoyenneté et la diversité dans les classes. Equipe vit des temps de convivialité Lieux (personne) pour exprimer ses difficultés Famille : partenaires et bonne communication</p>