

« Comment animer des équipes enseignantes ? Inspection, formation continue et accompagnement bienveillant »

**Mots clefs :** Inspecteur, accompagnement, projet, formation continue, reconnaissance institutionnelle, chef d'établissement

L'inspecteur pédagogique régional (**IA-IPR**) également appelé « inspecteur disciplinaire » se situe à un niveau charnière dans la gouvernance de l'Education Nationale. En effet, ces cadres supérieurs sont chargés principalement de trois tâches : veiller à la mise en œuvre de la politique éducative définie au niveau national ; inspecter et conseiller les personnels enseignants sur leurs pratiques pédagogiques et participer à l'animation pédagogique dans les formations initiales (continues ?) destinées aux personnels enseignants. **Caroline Bonnefoy** qui exerce ce métier après avoir été enseignante de biotechnologies a parlé de son expérience de gestion d'équipes enseignantes à l'échelle de l'académie. Dans ce poste, c'est la dimension d'**accompagnement** qu'elle voit comme centrale, associée à la notion de confiance.

**I- Modalités et objectifs d'un bon accompagnement des équipes enseignantes**

**Un apprentissage de la liberté** - Pour l'intervenante, accompagner des enseignants consiste avant tout à leur faire prendre conscience de la marge de liberté dont ils disposent par rapport au programme établi au niveau national. Il s'agit de voir comment ils peuvent donner sens à ce contenu et, plus largement, aux injonctions émanant de l'encadrement supérieur.

**La quête de reconnaissance** – Si les enseignants veulent avant tout se sentir utile auprès des élèves, ils souhaitent également être reconnus par l'institution, singulièrement par leur hiérarchie immédiate : proviseurs et inspecteurs. Cette reconnaissance institutionnelle peut prendre la forme de l'attribution de missions de responsabilité supplémentaires par l'inspecteur ou se faire dans le soutien à des lieux où les enseignants peuvent se ressourcer avec leurs pairs. L'attribution de nouvelles responsabilités permet de faire prendre conscience aux enseignants des compétences qu'ils mettent en jeu dans leurs pratiques pédagogiques.

**II- Former et inspecter : des outils à se réapproprier**

L'essentiel de la mission d'un **IA-IPR** consiste à guider les enseignants dans l'appropriation de leur métier, ce qui passe par deux voies principales : la formation continue et l'inspection individuelle.

**La formation continue** - Une formation sans formatage - Les ateliers de formation continue offrent l'occasion de mettre en œuvre une démarche de questionnement expérimentale et collective. L'atelier constitue plutôt un laboratoire où peuvent être mutualisées des pratiques et où les solutions sont toujours plurielles. Le rôle de l'inspecteur est de prêter une oreille attentive aux questionnements des enseignants, et de les rendre sensibles à la plus-value que chacun apporte au groupe.

**Evaluer pour évoluer** - Amener les enseignants à réajuster leur vision sur ce que mesure l'évaluation des élèves est une étape cruciale pour leur faire prendre du recul par rapport à leur pratique enseignante. L'évaluation des élèves, lorsqu'elle n'est conçue que comme une « évaluation-sanction » agit comme blocage dans le rapport aux élèves, en particulier les plus faibles. Elle peut devenir un véritable levier dès lors qu'elle est envisagée comme une « évaluation-valorisation », où est mis en avant ce qui a été acquis plutôt que ce qui fait encore défaut. Ainsi, peuvent être envisagées d'autres modalités d'évaluation (évaluation par compétences, collective, pluridisciplinaire...).

**Démarche de projet** - Une expérience de travail s'est avérée formatrice pour modifier la perception des enseignants sur leur métier : celle des projets d'élève. Les élèves constituent des trinômes autour d'un projet commun. Le rôle de l'enseignant est ici d'apprendre aux élèves à poser les bonnes questions, plutôt que de leur apporter les réponses.

**L'inspection individuelle** - Dans sa pratique d'IA-IPR, l'intervenante a également tenté de changer le regard des enseignants sur l'inspection, en en faisant un exercice de critique constructive plutôt qu'un outil de sanction. Si le regard porté sur les pratiques pédagogiques de l'enseignant est bienveillant, l'inspection peut devenir l'occasion d'une analyse de pratiques constructive. Cet échange est l'occasion d'établir un dialogue enseignant/inspecteur pour identifier les limites des pratiques pédagogiques de l'enseignant, les points de blocage existant chez les élèves, mais aussi les possibilités de remédiation.

### III- **Limites de l'expérience**

**Double-hiérarchie de l'enseignant** - Le système éducatif français a institué une double-tutelle au-dessus des professeurs : le chef d'établissement et l'inspecteur. La convergence entre ces deux autorités est essentielle pour mener à bien un projet pédagogique, sous forme de « pilotage partagé ».

**Métier vs identité des enseignants** - L'évolution des pratiques pédagogiques demandée aux enseignants se heurte à une difficulté préalable, celle de la tension entre compétence professionnelle et légitimité disciplinaire chez les professeurs. Ainsi, si le métier est bien celui d'enseignant, le sentiment de valeur-propre qui lui est associé par ceux qui l'exercent est lié à la maîtrise de leur discipline, plutôt qu'aux compétences de transmission qu'ils peuvent mettre en œuvre. Dès lors, des initiatives visant à valoriser la transdisciplinarité sont vouées à susciter un sentiment de dévalorisation chez les enseignants.

**Injonctions paradoxales venues du haut** - Cet accompagnement des enseignants est complexifié par la production de demandes contradictoires de la part de l'Education nationale. L'institution a sacralisé la notion d'un programme immuable à accomplir dans les temps, associé à des pratiques pédagogiques qui restent entièrement au choix du professeur. Cependant, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des réformes, il est demandé aux enseignants de se plier à une logique inverse, c'est-à-dire de prendre des libertés avec le programme mais de se plier à des processus définis par le haut. Le double-rôle attribué à l'inspecteur semble peu propice à des formes de responsabilisation des enseignants vis-à-vis de leur métier. Dans la mesure où l'évaluation professionnelle formulée par l'inspecteur est avant tout le sésame permettant la progression de carrière, l'exercice d'inspection individuelle acquiert d'emblée un aspect d'évaluation-sanction au détriment de ses aspects de critique constructive.

**Un cas trop particulier ?** Enfin, les participants se sont interrogés sur la possible reproduction des formes d'expérimentation qui avaient été conduites par l'intervenante au-delà du seul cas particulier de la biotechnologie. L'intervenante a souligné d'elle-même le caractère tout à fait « confidentiel » de sa discipline, qui ne concerne que 1500 enseignants sur l'ensemble du territoire. Ce nombre restreint permet un rapport de proximité entre l'encadrement supérieur (IA-IPR) et les personnels enseignants, qui sont amenés à se rencontrer fréquemment dans différents forums. D'autre part, la nature expérimentale de la discipline encourage sans doute davantage à tester de nouveaux dispositifs et à soutenir des approches transdisciplinaires.