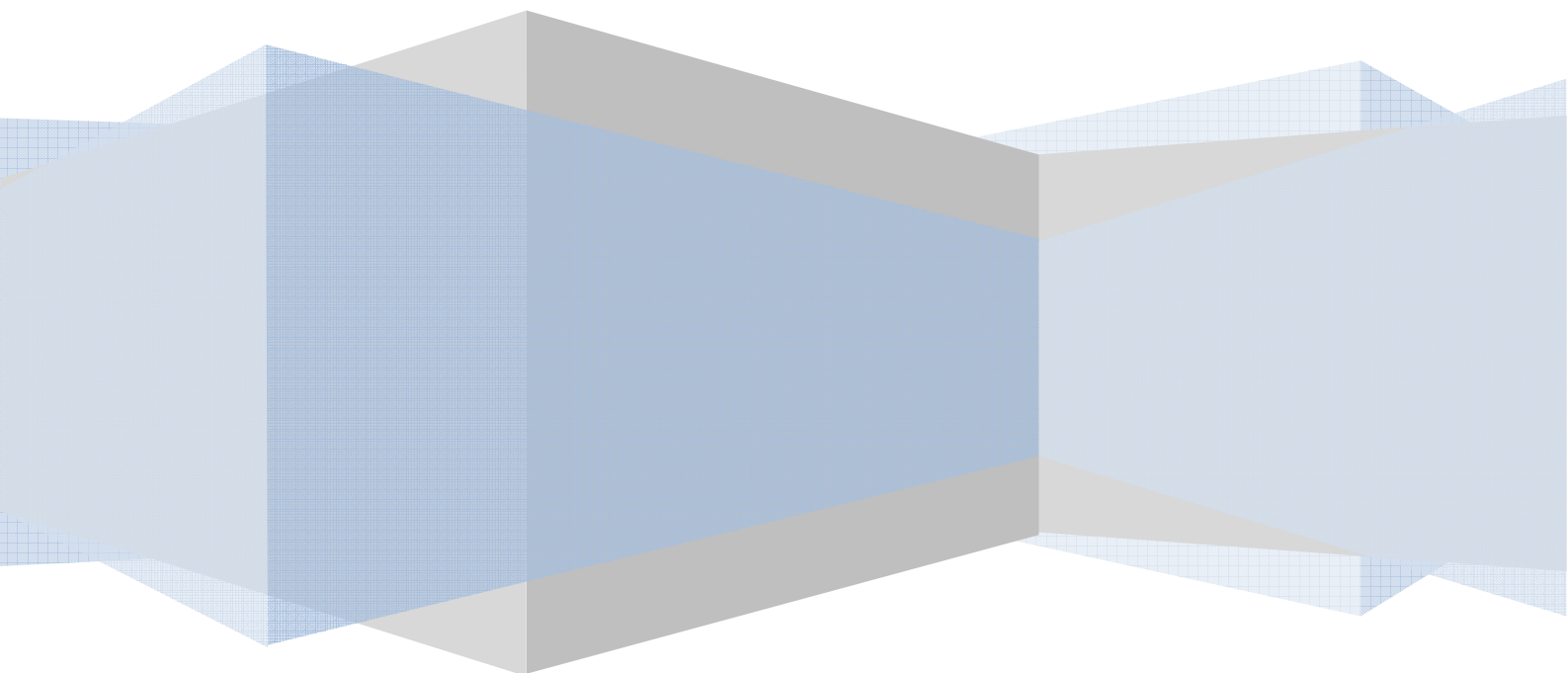




Guide de l'évaluation EVALUER POUR REUSSIR

Centre Académique Recherche- Développement,
Innovation et Expérimentation

CARDIE



Sommaire

Introduction	3
Les objectifs de l'évaluation	5
Évaluer une expérimentation , de quoi s'agit-il ?	6
Évaluer un projet à quoi ça sert ?	6
Évaluer et partager des informations avec d'autres, comment faire ?	7
Que va-t-on faire des réponses de l'évaluation ?	8
Projet en expérimentation, quel cadre logique ?	9
Guide de l'évaluation, mode d'emploi	10
Les six domaines à évaluer	12
1. Analyse de la situation	13
2. Elaboration du projet d'expérimentation	15
3. S'informer sur la mise en œuvre	17
4. Les effets sur les élèves	19
5. Changements des pratiques professionnelles	21
6. Les effets sur l'établissement dans son environnement	23
7. Préalables	25
8. Quelle valorisation des résultats de l'évaluation ?	26
Les fiches "outils pour agir"	28
1. Les étapes clefs de l'évaluation	29
2. Problématiser son action	30
3. Définir des objectifs	31
4. Critères et indicateurs..... quelques repères	32
5. Passer des objectifs aux indicateurs	33
6. Quelques pistes pour recueillir de l'information	35
7. Suggestion pour un rapport d'évaluation	38

EVALUER POUR REUSSIR

L'expérimentation de projets innovants devient, grâce à la loi d'orientation de 2005, une possibilité offerte à toutes les écoles et établissements scolaires ; cela correspond aussi à un besoin des équipes enseignantes pour répondre aux évolutions sociales et culturelles qui traversent le monde scolaire...

« Expérimentation », « innovation », « évaluation »... ce sont des mots dont le sens est très divers dans la réalité et qui peuvent effrayer ou éloigner... L'idée qu'ils contiennent est pourtant essentielle : ce sont les personnes, là où elles se trouvent, qui sont le mieux à même de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Les établissements scolaires deviennent d'une façon de jour en jour plus affirmée les véritables lieux de la liberté pédagogique.

L'expérimentation, par nature, est un processus transitoire et incertain. On essaie de nouvelles façons de procéder et l'on agit sans savoir toujours très bien où l'on va, avec l'incertitude et le doute au détour des actions engagées. Et pourtant, il faut s'occuper des élèves et l'on ne peut trop longtemps hésiter ou différer certaines décisions.... De même, il faut savoir si l'on continue un dispositif d'une année sur l'autre... Enfin, de l'extérieur, il faut avoir des bonnes raisons de s'inspirer de ce qui a été fait dans tel ou tel établissement...

C'est pour cela que l'évaluation est un ingrédient incontournable du processus d'expérimentation : il faut mettre en œuvre des projets dans des conditions qui permettent d'en évaluer les résultats.

L'évaluation est un processus plus qu'un résultat. C'est aussi une action qui est profondément liée à celle de projet et à celle d'innovation... Mais c'est aussi une grande difficulté pour les équipes en travail... qu'il faut aider pour qu'elles puissent trouver tous les sens positifs du mot, et, par là même, conforter leur démarche.

C'est l'objet de ce guide qui se veut plus pratique que théorique.

Il est le résultat d'un travail mené avec l'INRP au cours d'un séminaire regroupant des chefs d'établissements, des inspecteurs, des formateurs et des chercheurs durant deux années. J'en remercie les participants et particulièrement les chercheurs de l'INRP, qui ont permis de voir apparaître peu à peu des outils et méthodes à partir des questionnements collectifs.

Ce guide de l'évaluation n'est pas un point d'arrivée. Il est perfectible à l'épreuve de la réalité des établissements et des expérimentations conduites. Ce guide est encore un « brouillon », il n'est pas dans sa forme achevée et devra continuer sa route dans l'expérience...

Je souhaite qu'il puisse déjà servir et éclairer tous ceux qui consacrent de l'énergie et du temps à améliorer leur quotidien professionnel. Qu'il puisse vraiment correspondre à cette idée qui fait du regard critique et distancié le moteur de ce qui permet d'avancer : « évaluer pour réussir » !





**L'ÉVALUATION EST UNE OPPORTUNITÉ POUR PRENDRE
DU RECUL PAR RAPPORT À UNE ACTION MENÉE ET AINSI
CAPITALISER DE L'EXPÉRIENCE**

L'évaluation est un outil pour mesurer et conduire le changement.

C'est une démarche à la fois simple et complexe ...

ÉVALUER, c'est tout simplement se *poser des questions sur l'action* (en vue d'une décision), et essayer d'y répondre grâce à des techniques de recueil et d'analyse de l'information. C'est un exercice de transparence et d'explicitation des points de vue.

Cette démarche présente des enjeux multiples et complexes, car elle s'inscrit dans un contexte politique, social et institutionnel, et elle interroge les logiques stratégiques des acteurs. L'organisation de l'évaluation doit être pensée en conséquence. Elle doit :

-  *Disposer d'un espace d'autonomie,*
-  *Reposer sur une négociation avec les acteurs,*
-  *S'appuyer sur une démarche participative,*
-  *Expliciter la répartition des rôles et la méthodologie déployée.*

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

PLANIFIER L'ÉVALUATION c'est :

Préciser la ou les questions auxquelles l'évaluation doit répondre afin d'instruire les décisions à prendre.

Lister les critères qui permettront de répondre à ces questions

1. Les questions posées à l'évaluation

Voici, à titre d'exemple, des questions fréquemment posées

- ✚ Est-ce que la mise en œuvre du projet s'est faite telle que prévue ?
- ✚ Est-ce que les ressources mobilisées étaient adéquates ?
- ✚ Est-ce que les actions mises en place étaient appropriées ?
- ✚ Est-ce que le public visé par l'action a été rejoint ?
- ✚ Est-ce que les objectifs spécifiques du projet (les résultats attendus) ont été atteints ?
- ✚ Est-ce que le projet répond à des problèmes importants du point de vue de l'établissement et est-ce qu'il va dans la direction attendue ?

2. Les buts de l'évaluation

L'ÉVALUATION EN COURS D'ACTION, maintient une rétroaction constante au long de la mise en œuvre du projet, permettant à celui-ci d'être continuellement modifié à mesure que des données nouvelles sont connues. Elle fournit des repères pour réajuster le tir et maintenir le cap.

Elle s'intéresse donc aux efforts déployés par les acteurs (mobilisation des ressources, réalisation des activités) pour rejoindre les publics visés.

L'ÉVALUATION EN FIN DE PROJET, s'attache aux effets obtenus par une action. Plus généralement, elle s'intéresse à toutes les conséquences du projet : il s'agit d'en déterminer les résultats et l'impact.

LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION se décompose en trois temps :

1. **La mise en œuvre et le recueil de l'information**, permet de renseigner les indicateurs.
2. **L'analyse** des données permet de faire la synthèse des différents indicateurs et/ou des différents points de vue recueillis pour porter une appréciation critique sur les critères en termes de points forts et de points faibles.
3. **Les conclusions** sont les réponses aux questions d'évaluation. Elles débouchent sur des **recommandations** ou orientations concernant les décisions à prendre.

EVALUER UNE EXPERIMENTATION, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Evaluer une expérimentation, un projet, un dispositif c'est **apporter des réponses à des questions pratiques**. Où en est l'expérimentation ? Où va-t-elle ? Quels chemins emprunte-t-elle ? Cela revient à poser des questions sur les problèmes rencontrés, les outils utilisés, les pratiques mises en œuvre.

Evaluer, c'est entrer dans une **démarche d'enquête à plusieurs** afin d'éclairer ou de **se rendre compte** de ce qu'on fait. Cela passe par la mise en œuvre de moyens d'investigations (observations de classe, entretiens, questionnaires, collecte de statistique, tenue d'un journal de bord – *fiche outil 3*) qui vont apporter des **informations sur l'expérimentation** : les élèves sont davantage impliqués dans les apprentissages, les professeurs utilisent davantage les TICE, l'image de l'établissement évolue.... Discutées, analysées, synthétisées et communiquées, ces informations constituent autant de **repères pour l'action**, notamment **pour ajuster le dispositif expérimental** dans le but d'une amélioration continue. On touche là l'aspect central de l'évaluation. Ce qui est important, c'est que de multiples acteurs produisent de l'information sur l'expérimentation, la partagent, et que ces informations deviennent des repères pour l'action.

Ce guide n'est pas un catalogue d'outils d'évaluation prêts à l'emploi. Il présente une démarche d'autoévaluation et explique comment les acteurs de l'expérimentation peuvent produire de tels outils quand cela est nécessaire.

L'évaluation de l'expérimentation est **un processus** cumulatif. Elle commence avec les premières réflexions donnant naissance au projet lui-même. Dans l'idéal, l'évaluation est prévue **dès la conception du projet**. Elle se poursuit quand les expérimentateurs s'interrogent sur un certain nombre de problèmes à résoudre ou de solutions à inventer dans l'établissement scolaire. De l'analyse de la situation de départ (*fiche 1*), en passant par l'élaboration du projet commun (*fiche 2*), l'évaluation accompagne l'action collective (*fiche 3*) et elle permet d'interroger les effets de l'expérimentation sur les élèves, les enseignants, l'établissement et son environnement (*fiches 4, 5 et 6*). Elle est rythmée par des temps forts, des moments de bilan, où sont rassemblés les informations pour être analysées, discutées, interprétées afin d'améliorer le dispositif de manière continue.

EVALUER UN PROJET EN EXPERIMENTATION, A QUOI ÇA SERT ?

La question générique de l'évaluation, « **EST-CE QUE ÇA MARCHE ?** », est trop vague, elle doit être précisée. Plusieurs questions peuvent être posées à un projet à un moment donné de son existence :

- Ce peut être en **cours de projet** : par exemple,
 - Pourquoi rencontrons-nous des difficultés pour réaliser le projet ?
 - Atteignons-nous les objectifs que nous avons fixés ?
 - La mise en œuvre se déroule-t-elle comme prévu ?...
 -
- Ce peut être en **fin de projet** : par exemple,
 - quels résultats avons nous obtenus ?
 - Qu'est ce qui a changé dans nos pratiques ?
 - L'action a-t-elle entraîné d'autres effets ou des effets pervers ?...
 - Avons-nous contribué à réduire le problème qui a justifié la mise en œuvre de cette action ?

EVALUER ET PARTAGER DES INFORMATIONS AVEC D'AUTRES, COMMENT FAIRE ?

L'évaluation est un processus participatif. Tous les acteurs concernés par l'expérimentation peuvent être impliqués au-delà des enseignants et de la direction de l'établissement : les élèves, les parents, les personnels non enseignants. Elargir l'adhésion permet de lever les inquiétudes et réduire les incompréhensions. L'expérimentation peut aussi engager des moyens supplémentaires pour les équipes. Elles ont à rendre compte de leurs actions et de leurs résultats auprès des responsables académiques. Le repérage des domaines à évaluer, la construction d'indicateurs ou de tableaux de bord facilitent la collecte des informations pertinentes et l'analyse de la situation. Des outils peuvent être mobilisés ou créés selon les besoins (cf. *fiches outils*)

L'évaluation part du diagnostic et des objectifs affinés. **Elle éclaire la mise en œuvre et permet la régulation des actions, elle sert à mesurer les effets dans la classe, dans l'établissement et sur l'environnement.** Il ne s'agit pas de s'enfermer dans un formalisme ou un technicisme parce que l'évaluation comporte aussi des dimensions culturelles et sociales. Comment engager les enseignants à échanger sur leurs pratiques, à coopérer et à coordonner leurs actions alors qu'ils n'y sont pas habitués ? Comment mobiliser les enseignants dans cette démarche et leur déléguer des responsabilités ? Comment mieux associer les élèves et les parents pour qu'ils se sentent partie prenante de l'expérimentation ? Comment amener les acteurs de l'expérimentation à partager leurs expériences, à mettre en commun leurs expertises individuelles et à apprendre ensemble ? Quel partage des rôles et des responsabilités instaurer pour favoriser ces apprentissages collectifs ?

L'établissement scolaire est une petite Cité où les acteurs se réfèrent à des valeurs et des principes très différents (égalité, efficacité, solidarité, performance, autorité, civisme, etc.)

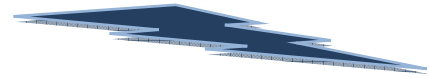
et ont des représentations diverses du monde dans lequel ils agissent : tantôt l'établissement scolaire sera considéré comme une unité de service public, tantôt comme une entreprise performante, tantôt comme une communauté solidaire, tantôt comme un établissement prestataire de services en concurrence avec d'autres. L'expérimentation peut d'ailleurs modifier les arrangements et compromis locaux qui définissent l'équilibre de l'établissement à un moment donné et rompre cet équilibre.

Entrer dans l'évaluation, c'est se confronter à cette multiplicité d'intérêts, de valeurs, de visions du monde et de pratiques

professionnelles. Diversité qui se manifeste dès qu'on pose des questions d'évaluation : Qu'est-ce qui doit être évalué ? Quelles informations produire ? Quelles méthodes utiliser ? Comment interpréter ces informations ? Quelles actions entreprendre ?

Si elle n'est pas sans difficultés et sans risques, une telle démarche d'évaluation peut changer les représentations du métier et les pratiques professionnelles des enseignants. Echanger des points de vue avec les collègues, confronter les pratiques, partager des expériences permet d'enrichir considérablement les pratiques pédagogiques. **Entrer dans cette démarche, c'est aussi développer de nouvelles compétences** : communiquer, négocier, faciliter les relations interpersonnelles, animer, modérer des débats, diagnostiquer, gérer des tensions, construire des réseaux... **L'évaluation peut donc contribuer à produire une intelligence collective, des connaissances et des compétences utiles au développement professionnel continu des membres de la communauté éducative.**

QUE VA-T-ON FAIRE DES REPONSES DE L'EVALUATION ?



Comment utiliser les résultats ?

En général, il y a une ou des **décisions** importantes à prendre. Ce peut être de réorienter le projet, de l'étendre, de l'arrêter, de le reproduire ailleurs...

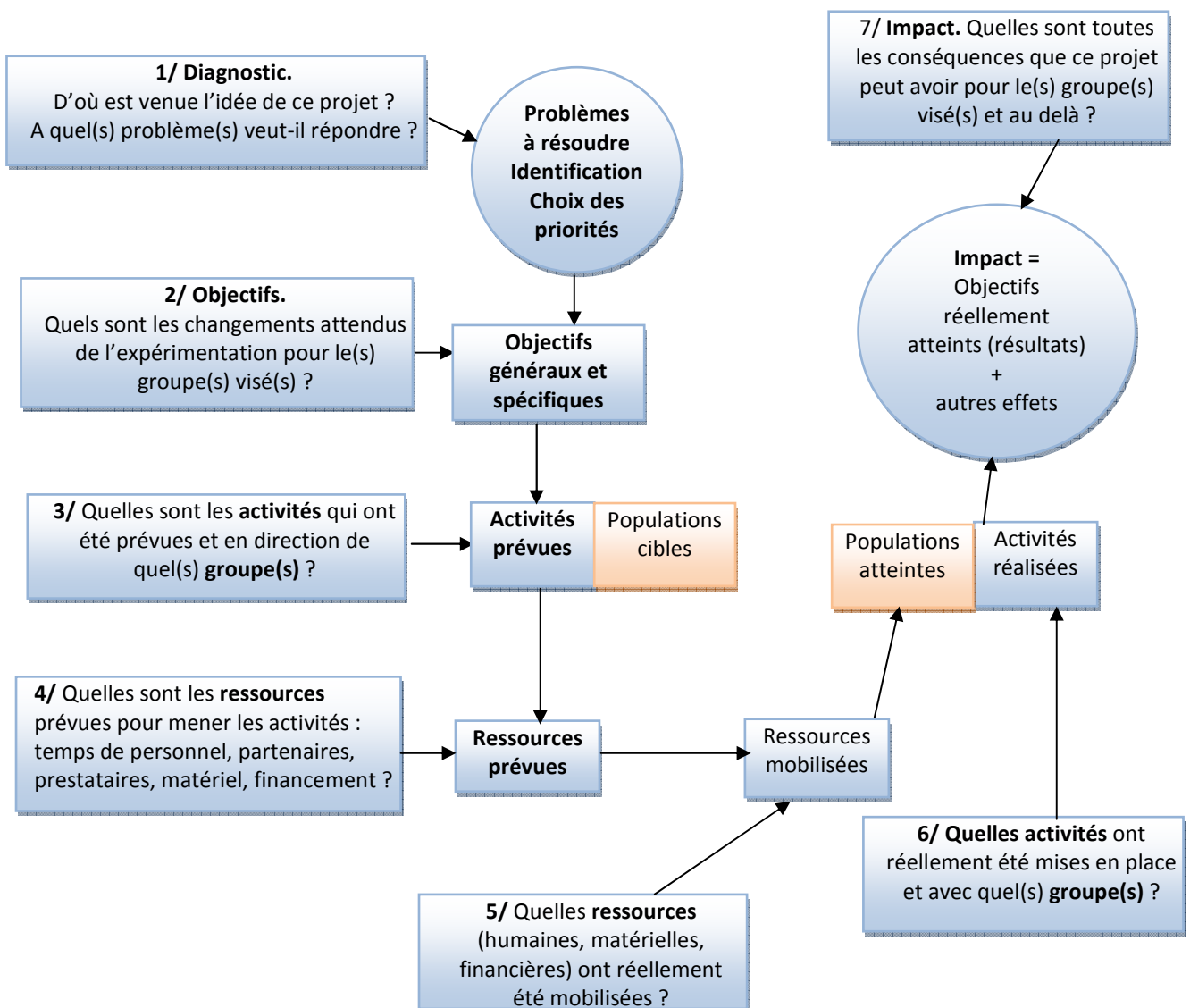
Les différents acteurs se posent souvent des questions différentes sur le projet, car leurs préoccupations ne sont pas les mêmes. Leur utilisation de l'évaluation peut aussi être différente.

Il est intéressant de **repérer ce qui est important** pour chacun, les **points de concordance** et les **divergences** entre acteurs afin **d'aboutir à un accord** sur les questions retenues.

PROJET EN EXPERIMENTATION, QUEL CADRE LOGIQUE ?

L'EVALUATION DOIT TOUJOURS REPARTIR DES INTENTIONS DE DEPART ET DE LA FAÇON DONT L'ACTION A REELLEMENT ETE MISE EN ŒUVRE, EN TENANT COMPTE DES IMPREVUS ET DES CHANGEMENTS QUI SONT SURVENUS.

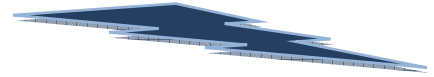
Avant toute démarche d'évaluation, il faut revisiter les étapes de la formalisation (questions 1 à 4) et de la mise en œuvre (questions 5 à 7).



IMPORTANT !!!

Il s'agit de bien **différencier un objectif** (changement concernant le groupe cible, par exemple améliorer les connaissances), **d'une activité** (effort déployé par les acteurs du projet, par exemple informer).

GUIDE DE L'ÉVALUATION, MODE D'EMPLOI



Les fiches domaines

Ces domaines correspondent à des thèmes sur lesquels doit porter le regard :

L'analyse de la situation (1), ***l'élaboration du projet d'expérimentation*** (2) et son ***développement*** (3), les ***effets sur les élèves*** (4), ***sur les enseignants*** (5) et ***sur l'établissement et son environnement*** (6).

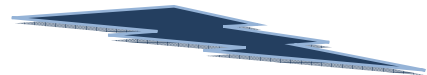
Pour chaque domaine, une introduction présente le domaine à évaluer, les enjeux et les difficultés de cette évaluation (colonne de gauche).

Un ***diagramme circulaire propose des questions*** pour aider les expérimentateurs à interroger leur démarche, leur dispositif pédagogique....

Les fiches « Outils pour agir »

Elles proposent des ***méthodes*** ou des ***outils*** pour aider les expérimentateurs à évaluer l'expérimentation.

LES SIX DOMAINES A EVALUER



1. Analyse de la situation

**ANALYSER LA SITUATION PERMET DE MIEUX
COMPRENDRE OU ON EN EST
AFIN DE MIEUX DEFINIR OU ON VEUT ALLER.**

À l'origine de tout projet d'expérimentation, il y a **une opportunité à saisir ou un problème à résoudre** ou..... Par conséquent, avant de démarrer un projet d'expérimentation, le ou les éléments déclencheurs doivent être mis en évidence et analysés.

- Les opportunités peuvent apparaître dans l'**envie de travailler ensemble**, de rompre la routine ou de tenter une expérience.

- **Les problèmes**, eux peuvent être liés aux comportements des élèves (retards répétés, difficultés dans les apprentissages, échecs scolaires, faible investissement dans les activités

proposées par l'établissement), aux relations à la famille, aux conséquences des conditions de vie (faiblesse des revenus, logement inadéquat, etc.) ou à l'établissement (organisation du temps scolaire, pratiques pédagogiques mises en œuvre ...).

Une analyse de la situation commence par l'identification précise des éléments déclencheurs. Elle permet de dresser **un état des lieux** en repérant les faiblesses et les points forts à développer. Il est important que tous les acteurs concernés expriment leur point de vue (les enseignants, la direction et les autres personnels de l'établissement mais aussi les élèves et leurs parents) pour **aboutir à un constat partagé** et à la **formulation d'un ou plusieurs objectifs**.

LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET COMMENT ?

ANALYSE de la SITUATION

Quels sont les besoins des élèves ?
Quels sont les problèmes de l'établissement ?
Comment s'expliquent-ils ?
Quelles sont les difficultés des élèves ?
Comment s'expliquent-elles ?

ANALYSER LES
DIFFICULTES ET LES
BESOINS

Qu'est-ce qui se fait jusqu'à présent dans la classe, dans l'établissement (dans le domaine concerné par le projet d'expérimentation) ?

Quelles sont les forces et les faiblesses ?

Comment prend-on en compte les difficultés, les besoins des élèves jusqu'à présent ?

Comment les problèmes de l'établissement sont-ils traités jusqu'à présent ?

ANALYSER LE
FONCTIONNEMENT

Tout le monde a-t-il pu s'exprimer ?
Sous quelle forme ?

PARTAGER
L'ANALYSE

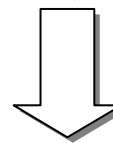
Sur quels faits tangibles s'appuient les analyses ?
(résultats des élèves, travaux ou copies d'élèves, statistiques, rapport d'inspection, diagnostic de l'établissement...)

Y a-t-il un accord sur les problèmes à résoudre ?
Les difficultés à traiter et leurs causes ?
Les besoins à satisfaire ?

ETAYER
L'ANALYSE

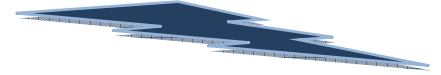
Les chiffres confirment-ils ce que les acteurs ressentent ?

Quelles sources théoriques peuvent éclairer le sujet
(Sciences de l'éducation, la sociologie, de la psychologie...)?



DEBUT DE PROBLEMATISATION

2. *ELABORATION du projet d'expérimentation*



La situation de départ est maintenant identifiée. Pour évaluer l'élaboration du projet d'expérimentation, il s'agit de porter un regard sur les moyens et les méthodes qui sont mis en œuvre pour répondre à la problématique et vérifier les hypothèses.

Formuler une problématique et émettre des hypothèses nécessite de passer d'une perception des faits à leur interprétation. Celle-ci peut être différente selon les acteurs. Elle suscite donc forcément une discussion. Ensuite, il faut faire des choix parmi les possibles, d'imaginer et de formaliser concrètement la mise en œuvre des objectifs à atteindre.

Cette construction collective n'est pas une chose facile. La planification des d'étapes critiques, la définition des objectifs intermédiaires et des responsabilités de chacun en font partie. Chaque étape doit être évaluée en termes de faisabilité et de cohérence.

Un projet d'expérimentation est une démarche longue qui ne doit pas uniquement reposer sur les personnes initiatrices. La pérennité du projet sera assurée si l'on pense à laisser des traces écrites de ce qui doit être réalisé, à quel moment et pour quelles raisons.

LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET COMMENT ?

ELABORATION

Les objectifs sont-ils définis ?
 Quels changements sont attendus ?
 Ces objectifs sont-ils cohérents avec l'analyse de la situation ?
 Sont-ils adaptés au problème identifié ?
 Correspondent-ils aux hypothèses formulées ?
 Ces objectifs sont-ils partagés par tous ?

**FIXER DES
OBJECTIFS**

Les dispositifs et scénarios pédagogiques sont-ils conçus et formalisés ?
 Peuvent-ils répondre aux besoins, aux difficultés des élèves ?
 Quelles ressources sont mobilisées pour nourrir le projet (sciences de l'éducation, sociologie, psychologie, autres expérimentations....) ?
 Une nouvelle organisation a-t-elle été formalisée (dans la classe, au niveau des emplois du temps) ?
 A-t-on planifié les différentes étapes ?
 Les rôles/fonctions ont-ils été répartis ? Un chef de projet a-t-il été identifié ?
 A-t-on prévu des temps de concertation, de régulation pour les enseignants ?
 Le projet fait-il consensus ?

**CONSTRUIRE UN
DISPOSITIF**

L'évaluation de l'expérimentation est-elle prévue collectivement ?
 Quels outils (carnet de route, comptes rendus, tableau de bord...), quelles méthodes (questionnaires, entretiens, indicateurs...) sont prévus pour produire de l'information ?
 Ces informations sont-elles pertinentes pour mesurer l'atteinte des objectifs ?

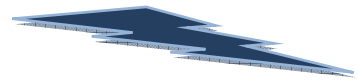
**ORGANISER LA
COLLECTE
D'INFORMATIONS**

Les contraintes, les risques d'échec et les facteurs de réussite sont-ils identifiés ?
 L'équipe de direction est-elle impliquée ?
 Dispose-t-on des ressources nécessaires pour le projet (humaines, matérielles, financières) ?
 Une formation des acteurs est-elle nécessaire ?
 Le choix des acteurs et des partenaires est-il adapté ?

**CONFRONTER LE
PROJET A
LA REALITE**

PLAN D'ACTION (PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES TRAVAILLEES)

3. S'informer sur la MISE EN ŒUVRE.



L'expérimentation se développe selon les orientations et les stratégies définies lors de la phase d'élaboration du projet. Mais bien souvent, des événements peuvent bousculer le cours des choses (départ d'enseignants ou des personnels de direction, nouveaux programmes...). Immanquablement, des difficultés, des dysfonctionnements vont surgir. L'expérimentation est un cheminement dépassant la simple programmation. Elle est remplie d'incertitudes qu'il faut apprendre à gérer au quotidien et peut même avoir des effets contraires à ceux recherchés.

La réussite de l'expérimentation repose donc sur la capacité des personnes à s'ajuster collectivement, à repenser le dispositif ou les stratégies, pour tenir compte des difficultés

ou des changements qui apparaissent. Cette régulation, indispensable, est dépendante des informations produites, de la façon dont elles sont partagées et utilisées pour coordonner les actions.

Par ailleurs, au cours de cette démarche d'évaluation de l'action en train de se faire, les équipes en expérimentation peuvent tirer bénéfice d'un regard extérieur à la fois bienveillant mais critique. Cet « ami critique » est une personne de confiance qui pose des questions déroutantes, propose des données à étudier avec un autre regard et critique le travail déjà réalisé comme un vrai ami. Son intervention n'est pas neutre, mais il agit, avec la distance nécessaire, pour soutenir l'expérimentation et pour la faire progresser.

LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET COMMENT ?

MISE en OEUVRE

Les informations recueillies permettent-elles de suivre l'expérimentation ?

Des outils de prise de mesure sont-ils créés ?

Les problèmes sont-ils repérés rapidement ?

Les objectifs fixés sont-ils en voie de réalisation ?

Ce qui a été mis en œuvre est-il en

**PRODUIRE DES
INFORMATIONS POUR
VERIFIER LA
COHERENCE**

L'information circule-t-elle bien entre les acteurs de l'expérimentation (réunions, communication électronique...)

Les réussites ou les difficultés sont-elles rapidement portées à la connaissance de tous ? (y compris des personnes responsables) ?

Tous les acteurs de l'expérimentation sont-ils informés de l'avancement du projet ?

**PARTAGER
L'INFORMATION**

Que se passe-t-il quand une difficulté ou un effet inattendu apparaît ?
Des actions correctrices sont-elles mises en place ?
Les effets de ces ajustements sont-ils suivis ?

**AJUSTER LE
DISPOSITIF**

**SE COORDONNER
SUR LA BASE DE
L'INFORMATION
PARTAGEE**

Les rôles de chacun sont-ils assumés ?

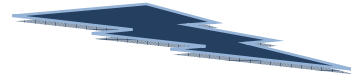
Les réunions sont-elles efficaces ?

L'échange et le partage d'expérience sont-ils favorisés ?

Y a-t-il une analyse collective des réussites et/ou des problèmes ?

BILANS INTERMEDIAIRES

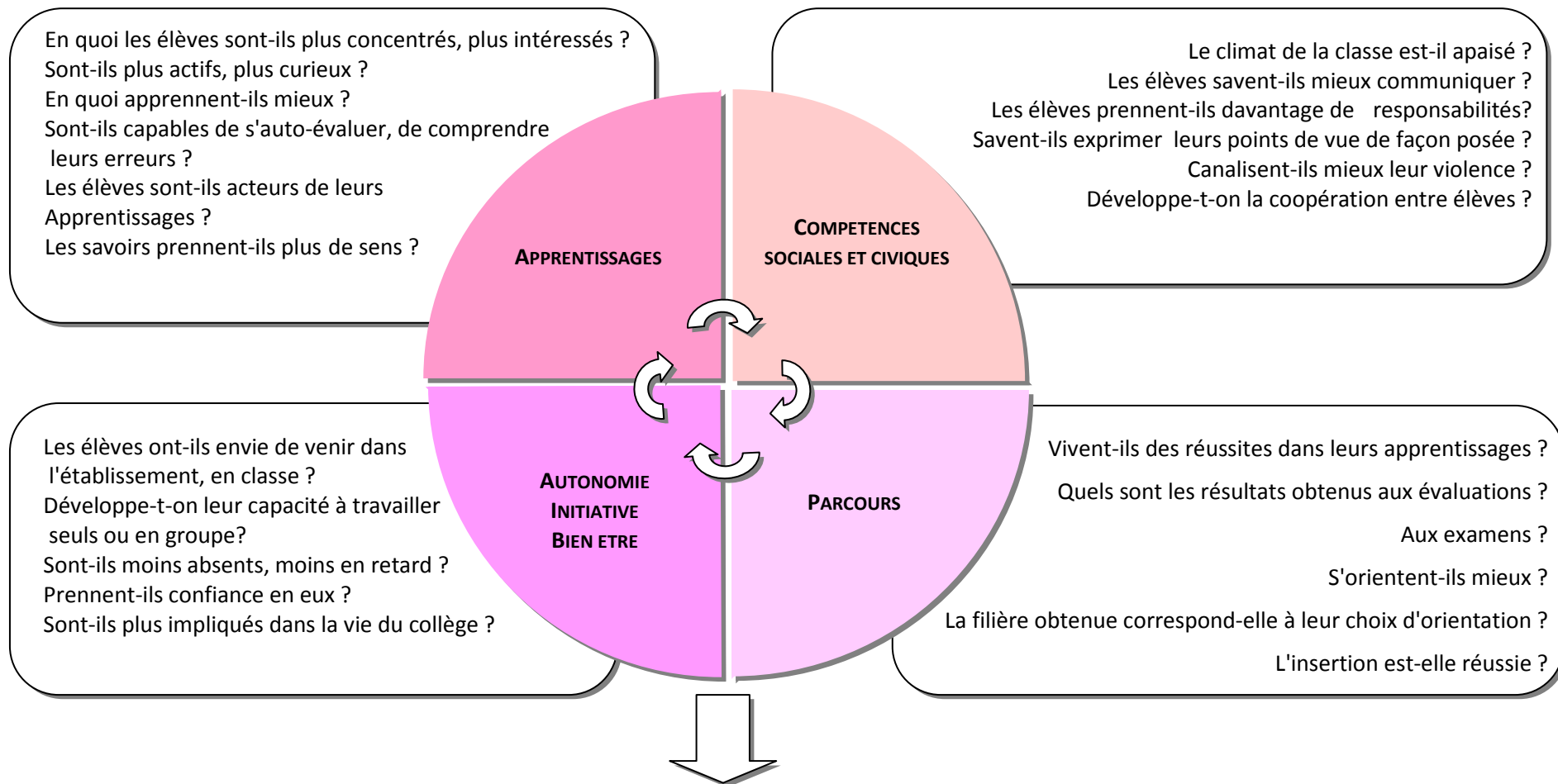
4. Les EFFETS SUR LES ELEVES



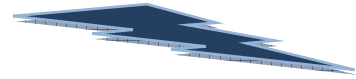
Il s'agit ici d'entrer dans une analyse des informations recueillies pour vérifier que l'expérimentation apporte des réponses aux problèmes identifiés dans l'analyse de la situation, qu'elle produit les effets attendus et qu'elle n'engendre pas d'effets inattendus quant aux apprentissages, à la réussite, au bien être ou aux comportements des élèves. Une telle analyse est difficile car les résultats de l'action pédagogique ne se laissent pas facilement appréhender (effets sur le long terme, difficilement quantifiables...) mais elle est indispensable car on constate souvent que des enseignants se découragent, des expérimentations s'épuisent parce qu'on n'a pas réussi à mettre en évidence tout un ensemble d'effets positifs, effets auxquels on n'avait pas pensé et qui sont les produits de cette action collective.

Par ailleurs, cette démarche permet également d'ajuster le dispositif en fonction des « dérives » qui apparaissent. Dans ce temps, les élèves peuvent avoir ont leur mot à dire. Comment appréhendent-ils l'expérimentation ? En comprennent-ils le sens ? En voient-ils l'utilité ? Y adhèrent-ils ? Trouvent-ils plus d'intérêt à leur travail ? Sont-ils plus impliqués en classe ? Il ne faut pas sous-estimer les difficultés cognitives des élèves quand le cadre ou les méthodes habituelles d'enseignement changent. Les faire participer à l'évaluation de l'expérimentation et à leur propre évaluation est un moyen de lever certaines réticences ou incompréhensions. Discutées et analysées, toutes ces informations guideront des enseignants pour ajuster les pratiques, les outils et les ressources pédagogiques dans une perspective d'amélioration continue.

LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET



5. Changement des pratiques professionnelles chez les enseignants



Pour différentes raisons, il n'est pas rare que les expérimentations marquent le pas. Il est bon d'apprécier la motivation de l'équipe, de s'assurer de l'implication de chacun, de repérer les moments de doute afin d'éviter l'essoufflement du projet ou pour le relancer. Il est important aussi, d'apprécier les changements, les transformations qui s'opèrent chez les enseignants lorsqu'ils s'engagent dans cette démarche collective ; changements dont on ne tient pas toujours compte. En effet, dans l'expérimentation, les enseignants acquièrent de nouvelles compétences (didactiques, gestion de projet, évaluation, management, etc.), tiennent de nouveaux rôles (chef de projet, coordonnateur, etc.). Ces nouvelles compétences sont au service de

l'expérimentation, mais elles peuvent servir plus largement l'établissement (participation au conseil pédagogique, à l'élaboration du projet d'établissement, lancement de nouvelles expérimentations, etc.) ou l'institution (lorsque les enseignants s'orientent vers des fonctions d'encadrement ou de formation).

L'expérimentation conduit ses acteurs en dehors des sentiers battus. Elle comporte donc une prise de risque. Mais quel est le degré de cette prise de risque ?

L'expérimentation modifie-t-elle en profondeur les pratiques pédagogiques, l'organisation des enseignements et des classes ?

LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET COMMENT ?

EFFETS sur les PRATIQUES

Les enseignants ont-ils développé des compétences nouvelles ?

- Dans leur discipline
- Dans la gestion de la classe
- Dans les nouvelles modalités d'évaluation des élèves
- Dans l'utilisation des nouvelles technologies

Gestion de projet...

Peut-on constater des changements en termes de posture, de regard porté sur les élèves ?

Les enseignants sont-ils plus Créatifs ?

(Projets, dispositifs, pratiques, Outils nouveaux...)

Les pratiques ont-elles évolué ?

Les enseignants prennent-ils des risques ?

Les structures habituelles (classe, groupes) ont-elles été bouleversées ?

Les enseignants communiquent-ils entre eux ? Avec les autres personnels ? Comment ?

Se concertent-ils plus fréquemment ?

Echangent-ils sur leurs pratiques ?

Partagent-ils leurs outils ?

Les enseignants développent-ils des compétences nouvelles en termes de travail collectif :

animation, communication, travail en réseau, organisation, prise de responsabilité, engagement...

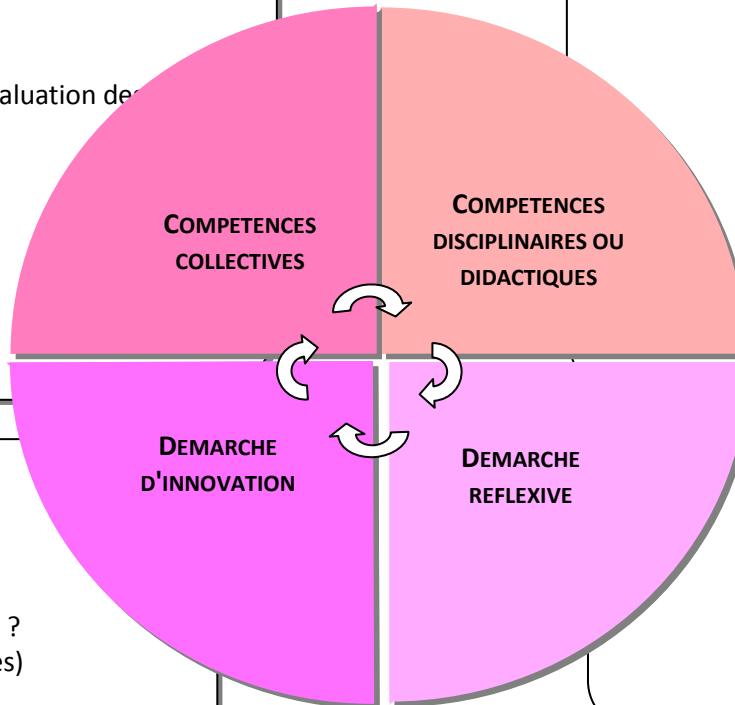
Collaborent-ils davantage ?

S'investissent-ils davantage à la vie collective de l'établissement ?

Les enseignants analysent-ils leurs pratiques ?

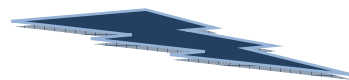
Les professeurs sont-ils engagés dans une auto-évaluation de l'expérimentation ?

Manifestent-ils davantage une envie d'apprendre, de se former pour faire évoluer leur pratique ?



BILAN D'EVALUATION

6. Les effets sur l'établissement dans son environnement



L'expérimentation, en modifiant le cadre traditionnel, provoque nécessairement des changements au sein de l'établissement, comme sur son environnement proche.

Considéré comme un lieu de socialisation, mais aussi de professionnalisation, il peut voir son climat évoluer, avec des règles de fonctionnement qui se modifient et des relations nouvelles qui s'installent dans la durée.

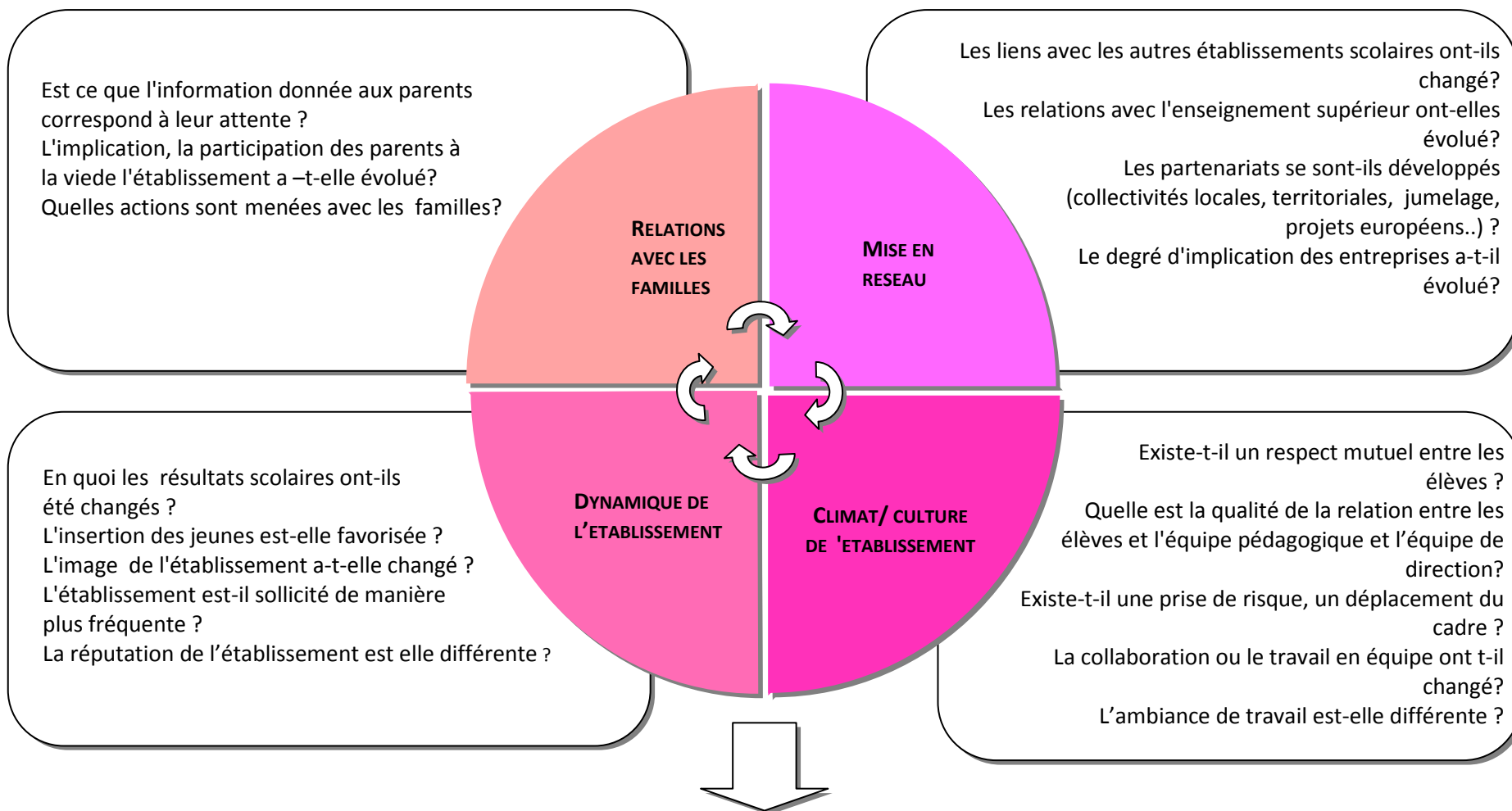
Il s'ouvre sur l'extérieur laissant une place aux familles et aux partenaires afin de pouvoir œuvrer collectivement à la réussite des élèves, tant sur le plan personnel que scolaire.

L'expérimentation permet de sortir l'établissement et les acteurs d'un certain isolement car elle invite à une plus grande communication ce qui permet une prise en charge de l'élève plus globale et donc plus efficace.

Prendre le temps de cette observation, à savoir, vérifier les effets produits sur l'organisation globale, sur les compétences partenariales mises en œuvre ... peut, là encore, servir le développement de l'action elle-même.

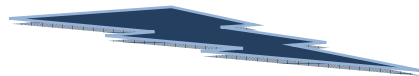
LES QUESTIONS SUIVANTES SE POSENT-ELLES ? ONT-ELLES ETE POSEES ? Y A-T-ON REPONDU ET COMMENT

EFFETS sur l'ETABLISSEMENT



BILAN D'EVALUATION

7. Préalables...



Avant toute démarche d'évaluation, il y a **trois ETAPES PREALABLES** à réaliser :

1. **Constituer un comité d'évaluation.**
2. **Formuler les questions auxquelles l'évaluation doit répondre.**
3. **Reprendre les intentions de départ du projet pour vérifier la cohérence de la démarche.**

Pourquoi un « comité » d'évaluation?

Une évaluation est un processus qui implique de nombreux acteurs directs et indirects du projet. Une personne ne peut réaliser à elle seule une évaluation. Une instance collégiale qui organise l'évaluation (le « comité d'évaluation ») favorise la pluralité des approches. Pour favoriser la prise de recul par rapport à l'action, la coordination du comité d'évaluation doit être confiée à une personne autre que le responsable de la mise en œuvre du projet.

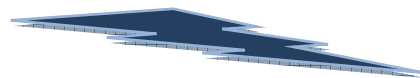
• Qui ?

Le comité d'évaluation est un compromis entre l'efficacité (du petit nombre de personnes) et la représentativité de tous les acteurs, y compris les bénéficiaires. Cinq à sept personnes est un bon nombre, en veillant à ce que les principaux groupes d'acteurs soient représentés.

• Quel rôle ?

Le comité d'évaluation est responsable de l'organisation de l'évaluation, mais ce ne sont pas obligatoirement ses membres qui en assureront la réalisation concrète.

8. Quelle valorisation des résultats de l'évaluation ?

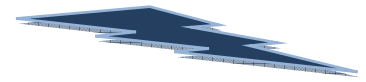


Cela passe par...

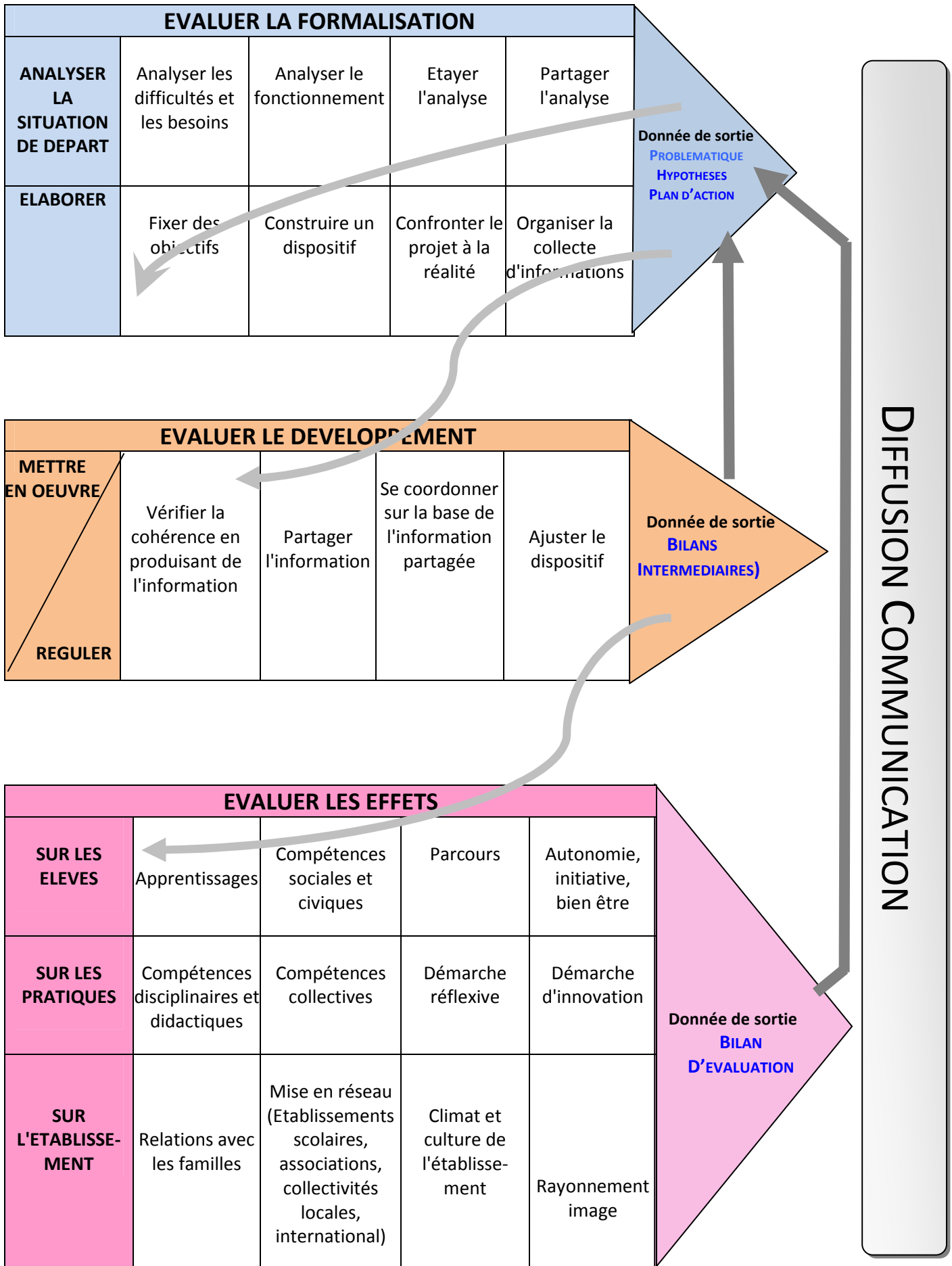
- ✚ **La rédaction d'un rapport** qui met d'abord l'accent sur les aspects positifs de l'expérimentation et qui, ensuite, souligne les éléments qu'il faudra améliorer, voire modifier,
- ✚ **La diffusion des résultats** en diversifiant les supports en fonction des destinataires : CARDIE, Rectorat, MEN, Région...
- ✚ **La rédaction d'un résumé** permettant une diffusion plus large des résultats de l'évaluation
- ✚ **La mise à disposition des résultats** aux publics qui le souhaitent sous une forme compréhensive et accessible par l'ensemble des acteurs concernés par le projet.

**UNE EVALUATION N'A DE SENS
QUE SI ELLE PRODUIT DU CHANGEMENT**

LES FICHES « OUTILS POUR AGIR »



FICHE 1 : LES ETAPES CLES DE L'EVALUATION



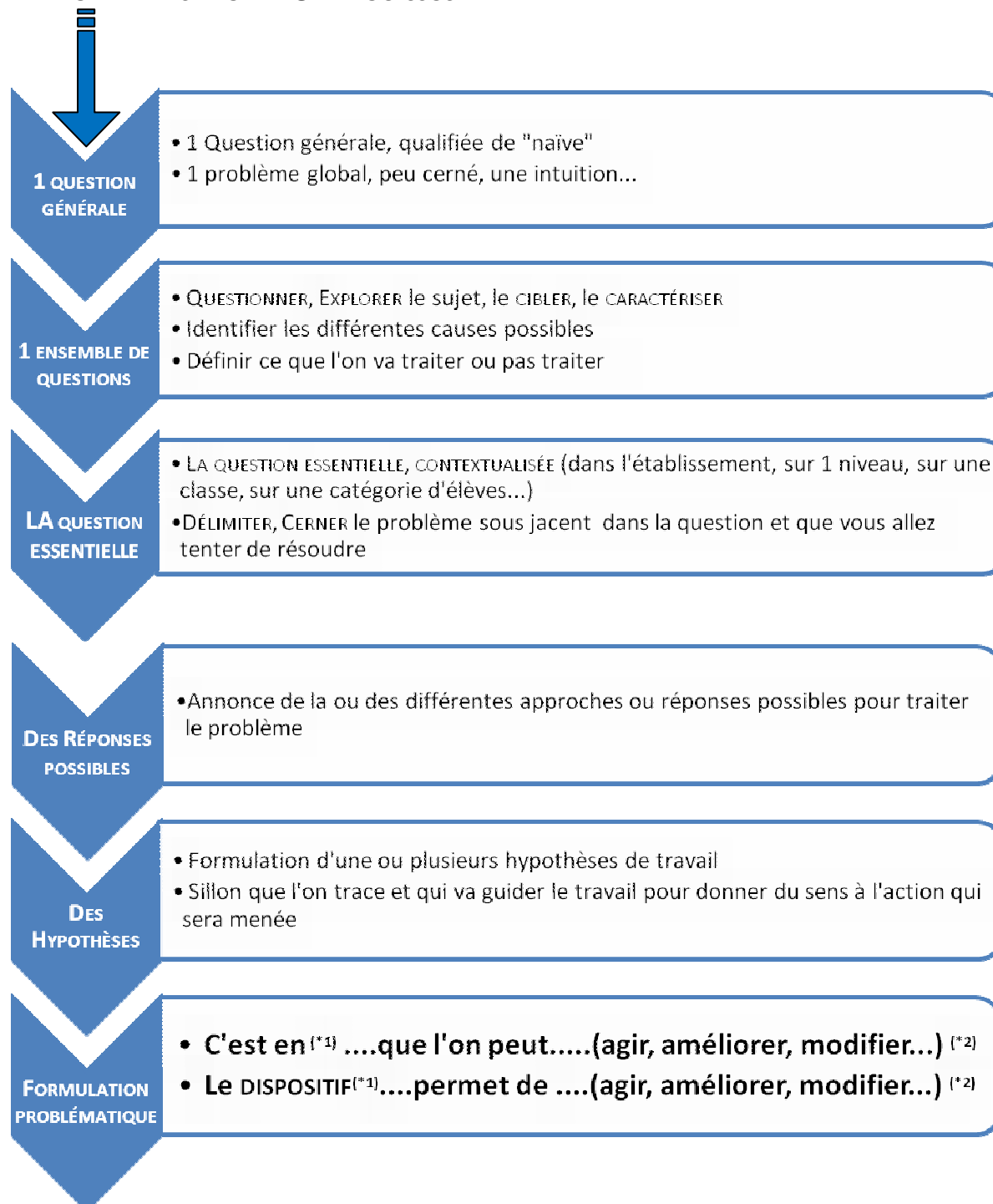
FICHE 2 : PROBLEMATISER SON ACTION

DEFINITION

La problématisation est un processus qui permet de passer d'un thème de recherche général ou d'une question de départ (classiquement qualifiée de naïve) à ces hypothèses de travail précises.

PROBLEMATISER, c'est questionner le sujet pour déterminer la façon la plus appropriée de le traiter.

LA PROBLEMATISATION = UN PROCESSUS...



FICHE 3 : DEFINIR DES OBJECTIFS

1. Quelles étapes ?

- ✚ Identifier les problèmes et les atouts :
 - ~ Qu'est ce qui est le plus important ?
 - ~ Quelles sont les initiatives qui peuvent avoir le plus d'effets positifs ?...
- ✚ Analyser les principales causes du problème
- ✚ Transformer ensuite la liste des problèmes en liste d'objectifs et en actions possibles
- ✚ Choisir les objectifs à atteindre
- ✚ Décliner les actions possibles à mettre en œuvre

Avec quels outils ? :

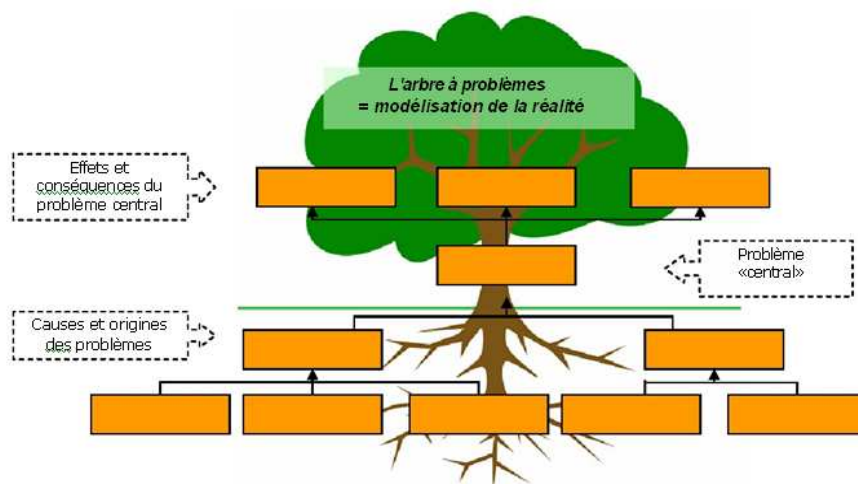
L'arbre à problèmes et l'arbre des objectifs

«L'arbre à problèmes » vise à identifier un problème central, ses effets et ses causes.

« L'arbre des objectifs » vise à identifier les solutions pour résoudre ce problème et parvenir à un accord sur les actions nécessaires.

Arbre à problèmes, comment s'y prendre ?

- ~ Constituer un **groupe de réflexion** homogène
- ~ Réfléchir au sein du groupe à tous les problèmes majeurs identifiés, débattre et identifier quel va être celui qui sera examiné.
- ~ Un des participants dessine un arbre et écrit le problème sur le tronc.
- ~ Se poser la question « quelles sont les causes de ce problème ? »
- ~ Chaque cause du problème constitue une racine de l'arbre.
- ~ Chaque cause principale peut avoir des causes secondaires, cela constitue les radicelles.
- ~ Quand la chaîne des causes est terminée, le groupe réfléchit aux conséquences du problème qui constituent les branches de l'arbre



Arbre des objectifs, comment faire ?

- ✚ *En prenant comme base l'arbre à problèmes, inverser tous les problèmes pour qu'ils deviennent des objectifs.*
- ✚ *Les racines sont les différents niveaux de sous-objectifs qui permettront d'atteindre l'objectif central*
- ✚ *Les branches sont les bénéfices que l'on peut espérer si l'objectif central est atteint.*

FICHE 4 : CRITERES ET DES INDICATEURS, QUELQUES REPERES

Produire des informations suppose de choisir...

✚ *des critères liés aux objectifs fixés*
dans l'élaboration du projet
Ils permettent d'apprécier le degré
d'atteinte des objectifs.

Une cohérence est indispensable *entre les objectifs, les stratégies et les critères* d'évaluation.

Un critère est un élément d'appréciation sur lequel on va pouvoir s'appuyer pour apprécier la valeur de l'action, des résultats ou de la méthode

✚ *des indicateurs*/marqueurs de réussite/ *eux mêmes liés aux critères choisis* :
on peut les définir en répondant à la question :
Comment savons-nous que nous avons réussi ?

Ils sont observables, concrets et constituent les données que l'on va recueillir.
Ils sont quantitatifs (nombre ou taux) ou qualitatifs.

Pour un même critère, il est possible de retenir un ou plusieurs indicateurs

Un indicateur est une information simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés

L'indicateur

- ~ objective la situation,
- ~ facilite la négociation,
- ~ justifie la décision,
- ~ crédibilise le résultat

✚ *des instruments/méthodes* permettant de renseigner ces indicateurs. Certaines méthodes/instruments permettent de produire des informations chiffrées (questionnaire, collecte de statistiques) d'autres se prêtent plutôt aux aspects interprétatifs, personnels (les observations, les interviews, les journaux de bord, etc.).

La construction des indicateurs s'inscrit dans la réflexion collective de la phase d'élaboration du projet quitte à ajuster le système d'information ultérieurement en fonction des besoins ou des difficultés rencontrées.
Elle permet d'avoir, au sein de l'équipe d'expérimentation mais aussi avec les partenaires, une meilleure approche commune des résultats et des effets concrets espérés.

Les indicateurs sont renseignés au cours de l'année scolaire et permettent d'alimenter les bilans intermédiaires sur l'expérimentation, généralement en fin d'année.

FICHE 5 : PASSER DES OBJECTIFS AUX INDICATEURS

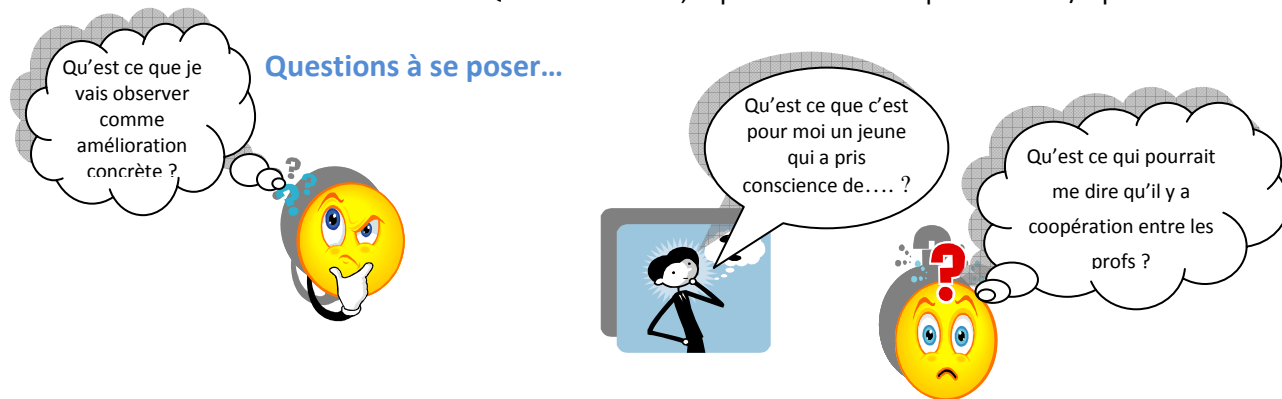


Des objectifs spécifiques...

UN PROBLEME IDENTIFIE...	UN OBJECTIF A ATTEINDRE...
DE JEUNES TUES PAR LES ACCIDENTS DE LA ROUTE	Faire prendre conscience aux jeunes des risques sur la route
MAL ETRE DU PATIENT A L'HOPITAL	Développer la coopération soignant /soigné.
AUGMENTATION DE LA TABAGIE CHEZ LES JEUNES	Valoriser l'image du non fumeur chez les collégiens.

DES CRITERES EN LIEN...

Sur quel aspect va porter notre regard ?
Quelle référence, repère va-t-on comparer avant / après l'action ?



Exemples critères (liés aux exemples d'objectifs)

UN PROBLEME IDENTIFIE...	UN OBJECTIF A ATTEINDRE...	UN CRITERE...
DE JEUNES TUES PAR LES ACCIDENTS DE LA ROUTE	Faire prendre conscience aux jeunes des risques sur la route	Capacité à prendre une décision adaptée au risque
MAL ETRE DU PATIENT A L'HOPITAL	Développer la coopération soignant /soigné.	Expression des difficultés des patients relatives au suivi de traitements ou de conseils
AUGMENTATION DE LA TABAGIE CHEZ LES JEUNES	Valoriser l'image du non fumeur chez les collégiens	Amélioration de la représentation des jeunes non fumeurs

Des indicateurs pour vérifier

Ce sont les signes qui témoignent de l'existence d'un phénomène, d'un effet.

Questions à se poser...



Exemples d'indicateurs (liés aux exemples de critères)

UN PROBLEME IDENTIFIE...	UN OBJECTIF A ATTEINDRE...	UN CRITERE...	DES INDICATEURS
DE JEUNES TUES PAR LES ACCIDENTS DE LA ROUTE	Faire prendre conscience aux jeunes des risques sur la route	Capacité à prendre une décision adaptée au risque	% de jeunes qui déclarent qu'ils prendraient la voiture après une fête où ils ont consommé 4 bières
MAL ETRE DU PATIENT A L'HOPITAL	Développer la coopération soignant /soigné.	Expression des difficultés des patients relatives au suivi de traitements ou de conseils	Formulation des questions, interrogations, inquiétudes par les patients et retranscrites dans le dossier de soins pendant le séjour hospitalier.
AUGMENTATION DE LA TABAGIE CHEZ LES JEUNES	Valoriser l'image du non fumeur chez les collégiens	Amélioration de la représentation des jeunes non fumeurs	% de collégiens qui estiment que les jeunes non fumeurs peuvent : <ul style="list-style-type: none"> • être intéressants • être " branchés " • avoir des amis sympas et drôles

Des outils pour évaluer

Ils permettent le recueil de données.

Il peut s'agir de questionnaires, de grille d'entretien individuel ou d'interview de groupe, de cahier de bord, de grilles d'observation, de statistiques...etc

Quelques exemples concrets...

Objectifs spécifiques	Critères	Indicateurs	Outils
Faire prendre conscience aux jeunes des risques de la route	Capacité à prendre une décision adaptée au risque	% de jeunes qui déclarent qu'ils prendraient la voiture après avoir consommé 4 bières	Echelle d'attitude
Développer la coopération soignant/soigné	Expression des difficultés des patients relatives au suivi de traitements ou de conseils	Questions, interrogations, inquiétudes formulées par le patient et retranscrites dans son dossier de soins	Espace réservé dans le dossier Etudes de cas de patients
Valoriser l'image des non fumeurs chez les collégiens	Amélioration de la représentation des jeunes non fumeurs	% de collégiens qui estiment que les non fumeurs peuvent : <ul style="list-style-type: none"> - être intéressants être « branchés » -avoir des amis sympas et drôles 	Questionnaire

FICHE 6 : QUELQUES PISTES POUR RECUEILLIR DE L'INFORMATION

1. QUESTIONNER

QUESTIONS ORALES (INTERVIEWS)

Interview ouvert (vs. fermé)	Relatif au degré de liberté de l'interviewé	L'interviewé peut répondre librement sans que ces réponses ne rentrent dans des catégories pré-établies
Interview non-directif (vs. directif)	Relatif au degré de liberté de l'interviewer	L'interviewer n'a pas une série de questions préparées mais les pose au fur et à mesure du déroulement de l'entretien
Interview qualitatif (vs. quantitatif)	Relatif à l'analyse des données de l'interview	L'analyse est réalisée à des techniques interprétatives (analyse de discours, textuelle, etc)

QUESTIONS ECRITES (QUESTIONNAIRE)

- ✚ Questions ouvertes et/ou fermées
- ✚ Réponses simples et/ou réponses multiples
- ✚ Echelles de préférence
- ✚ Questionnaire papier ou en ligne sur internet

2. ENQUETER POUR RECUEILLIR DES DONNEES par exemple sur :

- ✚ le nombre d'enseignants participant à des actions de formation
- ✚ le temps passé par les enseignants en dehors de la classe
- ✚ le temps dévolu à des tâches de planification ou de coordination
- ✚ le temps pris pour prendre des décisions
- ✚ le temps passé avec les partenaires
- ✚ le % des parents rencontrés chaque année
- ✚ le temps dévolu aux relations avec les parents d'élèves
- ✚ la connaissance des parents sur les décisions prises dans l'établissement
- ✚ l'information des enseignants sur le travail à la maison des élèves
- ✚ le pourcentage de lettres adressées au domicile des élèves pour absence ou pour indiscipline
- ✚ le pourcentage des appels téléphoniques selon leur destination

Autre exemples :

- ✚ la tenue d'un journal de bord par des enseignants ou des élèves récapitulant les événements de la journée et le temps passé dans leurs activités
- ✚ l'organisation d'un brain storming à plusieurs dans un groupe pour dégager les forces et les faiblesses dans un domaine spécifique (ex : les choses qui aident l'apprentissage/les choses qui freinent l'apprentissage, les choses qui participent d'un bon climat de l'établissement/ les choses qui participent d'un mauvais climat)

3. OBSERVER

- ✚ Observation visible ou cachée, libre ou centrée sur un objet précis
- ✚ Une check-list peut aider à repérer les points précis à observer
- ✚ L'observation peut se faire entre pairs (des enseignants vont s'observer mutuellement et discuter de leurs pratiques)
- ✚ Les élèves peuvent aussi être de bons observateurs, qui peuvent mettre en récit leurs expériences dans différents domaines
- ✚ Le suivi d'un élève, d'un enseignant, ou d'un chef d'établissement sur une ou plusieurs journées constitue aussi un dispositif d'observation.

4. COLLECTER DES SOURCES

Voici une liste de documents qui permettent d'obtenir des sources pour la discussion :

- ✚ le registre des absences
- ✚ les rapports d'activité
- ✚ des exemples de travaux d'élèves
- ✚ les minutes d'une réunion
- ✚ des statistiques
- ✚ des emplois du temps
- ✚ des circulaires et textes officiels
- ✚ de la correspondance
- ✚ les agendas des rendez-vous
- ✚ des articles de la presse locale

Une variante : un groupe de discussion peut constituer un portfolio en collectant des données sur un thème précis et en les regroupant

5. DISCUTER

- ✚ Discussion entre pairs : les enseignants ou les élèves échangent entre eux sur un thème précis et à partir de critères préalablement définis
- ✚ Groupe à thème : des personnes de différents horizons se réunissent pour échanger entre eux sur un thème précis et à partir de critères préalablement définis

6. MESURER

Les indicateurs ne sont que des outils et ils ne donnent pas des « résultats scientifiques » mais des indications sur des domaines possibles d'amélioration et de discussion. En plus des indicateurs déjà disponibles pour l'établissement (indicateurs IPES), d'autres indicateurs peuvent être construits pour l'auto-évaluation mais quelques recommandations méthodologiques s'imposent :

- ✚ il faut d'abord établir un inventaire des indicateurs existants et comprendre leur utilité
- ✚ il peut être nécessaire de réaliser une première évaluation pour déterminer quels sont les domaines où les indicateurs sont les plus utiles
- ✚ il faut choisir des indicateurs pertinents et utiles selon l'adage « trop d'indicateurs tue l'information »
- ✚ il faut déterminer une procédure qui élaborera des catégories, décidera des conclusions à communiquer à un auditoire plus large et quelles actions peuvent être entreprises. Une fois que les indicateurs sont déterminés, le plus dur reste à faire : les nourrir régulièrement !

7. IMAGINER

Pour les élèves qui ont du mal à communiquer ou à exprimer leurs sentiments, l'évaluation non-verbale (par exemple, à partir de dessins ou d'images imprimées) peut être très utile.

- ✚ La photo ou la vidéo peuvent constituer aussi des outils d'évaluation à condition que le travail des élèves par groupe soit bien encadré

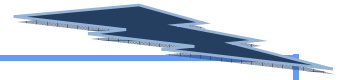
Ces techniques possèdent plusieurs avantages :

- ✚ les élèves ne sont pas confrontés à un instrument préfabriqué dans lequel ils ne peuvent qu'exprimer leur accord ou leur désaccord
- ✚ cela permet de briser le mur du langage écrit qui constituent pour certains élèves un handicap
- ✚ l'évaluation permet de mettre en scène différents niveaux de réalité de la vie scolaire perçue par les élèves
- ✚ il tient compte des émotions des élèves

8. TENIR UN JOURNAL

C'est un compte rendu personnel qui rend compte des expériences de l'enseignant ou de l'élève. Il a l'avantage d'aider les personnes à rendre compte de leurs habitudes, de leurs sentiments, de leurs pensées ou à communiquer sur leur travail. Cela facilite aussi la prise de parole dans les réunions et permet de pointer certains événements ou faits non rapportés dans un cadre d'évaluation plus rationnel.

FICHE 7 : SUGGESTION POUR UN RAPPORT D'EVALUATION



Nom de l'établissement :

Adresse :

Intitulé du projet :

Description du projet :

- ✓ Rappel des objectifs :

- ✓ Rappel des hypothèses préalables :

- ✓ Rappel des méthodes et des moyens prévus :

Méthode d'évaluation :

- ✓ Auto évaluations

- ✓ Dates

Principales conclusions :

Sur la pertinence : examen du bien fondé de l'action en fonction des objectifs fixés au départ

Sur la cohérence: appréciation des rapports entre les divers éléments constituant l'action

Sur l'effectivité : réalité des actions conduites

Sur l'efficacité : degré de réalisation des objectifs (résultats attendus et effectifs, résultats imprévus..)

Sur l'impact : retombées de l'action à moyen et à long terme

Sur la viabilité : l'action a-t-elle engendré une structure ou des pratiques capables de vivre et de se développer après l'expérimentation ?

Quels sont les **freins** et les **leviers** ?

Quels sont les **points forts** et les **points faibles** ?

Préconisations ou recommandations :

Quels sont les éléments à travailler, modifier...?

CARDIE

**Centre académique
Recherche-développement, innovation, expérimentation**

Rectorat – 92 rue de Marseille

BP7227 69354 Lyon cedex 07

Tél : 04 72 80 66 10/12

Fax : 04 72 80 63 37

cardie@ac-lyon.fr

Site : www.cardie-lyon.org