



Photo: François TEFNIN

L'ÉVALUATION EXTERNE

"L'évaluation devrait être le b.a.-ba de tout professionnel, lequel ne peut ignorer les résultats de son action. Il faudrait être capable de la regarder de manière moins culpabilisante, mais aussi de bousculer le fatalisme bien français, à savoir cette tentation de tout expliquer par le « handicap socioculturel », et de faire quelque chose de cette évaluation, aller discuter avec les enseignants dont les résultats seraient problématiques, leur proposer de faire autrement".

Bon! C'est Marie DURU-BELLAT, sociologue intéressée par les questions d'inégalités sociales, qui le dit. Et elle parle de fatalisme français. Mais qui pourrait affirmer que son propos est inadapté à notre enseignement? Même en faisant "de son mieux", peut-on s'en satisfaire? Et peut-on être seul à en juger?

Accepter – demander, on peut rêver! – un regard externe sur son action individuelle et collective devrait effectivement être le fait de tout professionnel qui se respecte. Et un moyen de se faire respecter par ses différents interlocuteurs, bénéficiaires compris. *A fortiori*, dans le cadre d'un service public et quand l'air du temps accepte de moins en moins les citadelles opaques.

Il ne reste donc plus qu'à s'y mettre et à habiller l'évaluation externe aux couleurs de l'opportunité plutôt que de la contrainte... ■

ENJEUX
L'ÉVALUATION EXTERNE
À LA CROISÉE DES CHEMINS

ACTEURS
REGARDS CROISÉS

ACCOMPAGNEMENT
LES ÉCOLES NE SONT PAS SEULES

AILLEURS ET DEMAIN
VU DE FLANDRE
AILLEURS AUSSI
QU'EN DIT LE MÉMORANDUM DE
L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE 2009?

enjeux

L'ÉVALUATION EXTERNE
À LA CROISÉE DES
CHEMINS

Comme il arrive dans la gestion des affaires humaines ou des choses de la cité, lorsqu'un problème taraude une communauté, la tendance est parfois de chercher plutôt des coupables que des solutions.

Confrontée aux résultats des enquêtes internationales PISA, IEA ou TIMSS, ou des siennes propres, la Communauté française de Belgique a multiplié les dépenses pour sonder l'état du système. Parmi les recherches, les "consultations" des enseignants sont emblématiques: on peut penser que leur intention a d'abord été de trouver un bouc émissaire, en temps d'élections syndicales et régionales: haro sur les réformes! Mais, au-delà des constats, rien de significatif qui n'ait été entrepris sur le versant du contrôle et de la régulation: à l'époque, les autorités en charge de l'éducation ont fait réaliser un épais album de "photographies du paysage scolaire", mais c'est tout. De sorte que le système a continué à glisser sur sa pente naturelle vers, tout à la fois, encore moins d'efficacité et encore moins d'équité.

LA VOIE À SUIVRE

Il n'en allait pas de même partout en Europe. Dans les années 90, la Flandre, la Suède, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, entre autres, ont pris des mesures et des dispositions légales pour activer un réel pilotage et une réelle régulation de leurs systèmes éducatifs. Dans ces pays, la régulation s'est opérée par l'évaluation externe des établissements, laquelle a été impulsée par une volonté politique et un acte législatif qui l'ont imposée, puis par le dégagement de moyens à cet effet.

De son côté, la Communauté française de Belgique, perdue dans ses rationalisations et grevée par une situation sociale difficile (grèves à répétition), a loupé le virage des années 90 en matière de pilotage et de régulation: au début des années 2000, on ne constate que peu de contrôle, encore



Fixer la hauteur des objectifs pour pouvoir évaluer leur atteinte...

moins de pilotage et presque aucune mesure de régulation. Ceci peut expliquer, au moins en partie, la faiblesse de ses résultats aux tests internationaux (qualité et efficacité médiocres) et la dualisation croissante des établissements (équité très insuffisante).

HORS DE L'ÉVALUATION EXTERNE, POINT DE SALUT?

Une étude entreprise par Eurydice¹ sur l'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire en Europe peut nous apporter quelques lumières supplémentaires. Première constatation: la Communauté française fait partie de la minorité de pays ou régions d'Europe (8 sur 33) qui n'ont pas ou quasi pas d'évaluation externe ni d'évaluation interne des établissements d'enseignement obligatoire. Deuxièmement, l'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire peut participer à l'efficacité et l'équité des systèmes éducatifs, mais n'en est pas une condition *sine qua non*. D'autres moyens peuvent assurer des effets importants en vue d'une réelle efficacité et équité. Troisième constatation: évaluation externe et régulation ne vont pas nécessairement de pair. En France, par exemple, l'évaluation assure peu de régulation.

Néanmoins, plusieurs exemples montrent que cette voie pourrait être un chemin vers plus d'efficacité et d'équité. L'exemple anglais, impressionnant, mais dont le coût dépasse sans doute largement nos moyens. L'exemple suédois, intéressant, mais la structure de son enseignement est beaucoup plus homogène que la nôtre. Et surtout, les deux exemples de la Communauté flamande de Belgique et des Pays-Bas: dans un contexte structurel comparable, avec des moyens raisonnables mais d'une grande efficacité, les dispositions prises dans ces deux régions opèrent une réelle régulation de leur système éducatif, tout en respectant les principes de liberté d'enseignement et de liberté de choix des familles.

À l'intérieur même du système éducatif de la Communauté française, l'enseignement supérieur a montré la voie. La démarche d'évaluation de la qualité des établissements a été mise en place et encouragée par le processus dit "de Bologne". Elle comprend généralement deux phases: l'auto-évaluation ou phase interne, sur base de laquelle est organisée la seconde, externe, qui fait intervenir des experts. Progressi-

vement, elle installe une culture de la qualité "dimension commune à travers laquelle les différences peuvent être vécues comme des complémentarités"².

PRISE DE CONSCIENCE

Jusqu'à une date récente, la situation de la Communauté française était donc une exception parmi les pays qui l'entourent. Mais il faut reconnaître que les responsables de notre système éducatif semblent s'être rendu compte de cette situation et qu'ils ont fait des efforts pour avancer dans une autre voie. Quelles sont donc les mesures récentes qui conduisent vers un pilotage et une régulation du système éducatif par l'évaluation externe?

Le décret "évaluation externe"³: celui-ci comporte deux volets. L'un traite d'une évaluation externe non certificative, l'autre de l'épreuve externe certificative au terme de l'enseignement primaire. L'objectif des épreuves externes non certificatives reste un peu de compléter l'album photos de l'état du système. Au contraire de l'épreuve externe certificative, qui permet l'octroi du certificat d'études de base (CEB) à la suite d'une épreuve commune à tous les réseaux. À la charnière de deux niveaux d'enseignement, elle a un grand potentiel de régulation puisqu'elle indique pour les enseignants du primaire un "terminus ad quem" et pour ceux du secondaire un "terminus a quo".

Le décret "inspection"⁴: un de ses mérites est de distinguer la fonction d'inspection et celle de conseil et de soutien pédagogiques. Pour la première, il crée un Service général d'inspection, tous réseaux confondus. Pour la seconde, il crée un Service et des Cellules de conseil et de soutien pédagogiques par réseau. Il fixe les missions respectives des uns et des autres.

Pour ce qui regarde l'évaluation des écoles, le Service général d'inspection a deux missions principales: l'évaluation et le contrôle du niveau des études; l'évaluation du respect des dispositions liées au décret "Missions" et des programmes d'études. Une note récente de l'AGERS sur le déroulement d'une inspection confirme bien que la perspective est celle de la régulation: "Ces missions [de l'inspection] ne constituent donc pas des épisodes d'un feuilleton douaniers/fraudeurs ou gendarmes/voleurs. Elles doivent être vues, au contraire, comme des rencontres entre des acteurs du système

éducatif qui, en partenariat, cherchent à le faire progresser". C'est aussi la mission principale du Service et des Cellules de conseil et de soutien pédagogiques: conseiller et accompagner les enseignants, les équipes éducatives et les écoles pour les conduire sur la voie du progrès.

ET DEMAIN...

Pour qu'une régulation s'opère sur l'ensemble du cursus de notre enseignement obligatoire, il faudrait que le caractère certificatif des épreuves externes s'affirme progressivement à deux autres moments-clés: au terme du premier degré et à la fin des études secondaires. Ces épreuves gagneraient à être mixtes, en partie externes et en partie internes. L'intelligente formule de certification choisie pour le CEB pourrait avantageusement être adoptée pour sanctionner ces épreuves.

Cette régulation par l'évaluation externe demande le dégagement de moyens à cet effet. Or, on sait que les moyens de la Communauté française sont limités et le resteront. Cette considération plaide en faveur du caractère certificatif des épreuves externes actuellement non-certificatives.

Cette maigreur des moyens de la Communauté française pousse, enfin, à promouvoir à court terme une évaluation externe des établissements. En effet, même si elle nécessite quelques moyens supplémentaires, cette forme d'évaluation externe demande surtout une réorientation de moyens et de personnels existants. ■

JEAN-PIERRE DEGIVES

1. *L'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire*, rapport publié par l'unité européenne Eurydice, janvier 2004.

2. SeGEC-FédESuC, *Des indicateurs au rapport d'évaluation interne*, décembre 2006, dans la préface de Michel TORDOIR.

3. *Décret relatif à l'évaluation externe des acquis des élèves de l'enseignement obligatoire et au certificat d'études de base au terme de l'enseignement primaire*, D. 02-06-2006 - M.B. 23-08-2006.

4. *Décret relatif au service général de l'inspection, au service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française, aux cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française et au statut des membres du personnel du service général de l'inspection et des conseillers pédagogiques*, D. 08-03-2007 - M.B. 05-06-2007.

acteurs

REGARDS CROISÉS

Les profs sont les spécialistes de l'évaluation. Mais qu'en pensent-ils, quand ils en sont l'objet ou que leur nouvelle fonction – directeur, inspecteur – change leur rapport à la question?

■ **Philippe BODART, directeur de l'école Sainte-Ursule de Namur (enseignement fondamental):**

"L'évaluation externe des établissements, il ne faut ni la banaliser, ni s'en effrayer outre mesure. C'est un regard extérieur posé sur une situation, avec un retour vers les intéressés. Il faut accepter de se dire que ce regard peut être profitable pour l'établissement. On croise divers éléments: les prescrits légaux, les priorités que l'école s'est données, les difficultés rencontrées, le type de population scolarisée, la composition de l'équipe pédagogique, la complexité de gestion d'une école... L'évaluation de l'établissement est censée tenir compte de tout cela, et pas seulement des performances. Elle devrait permettre de préciser les moyens à mettre en place, qui peuvent être très différents d'une école à l'autre, étant donné la diversité des situations. Les établissements sont supposés mettre en œuvre le maximum des moyens de chacun pour mener à bien leurs tâches. Si des manquements sont constatés, cela doit permettre de se reposer la question des choix faits. Mais il est important que chacun (inspecteur comme inspecté) joue le jeu clairement et qu'on sache ce qui est réellement visé. Les directeurs et les enseignants doivent pouvoir être rassurés sur ce point. La grosse majorité d'entre eux font du bon travail, et ce n'est pas en les «cassant» qu'on fera évoluer les choses. Il est légitime et sain d'être évalué, à condition que ce soit fait positivement. Et c'est surtout le débat à avoir après l'évaluation qui s'avèrera intéressant. Il sera bénéfique s'il permet de fixer des axes prioritaires avec l'équipe pédagogique, de voir quelle dynamique privilégier et de se mettre en projet sur base des éléments mis en évidence par l'audit et qu'on juge pertinents. Et à condition d'avoir les moyens d'apporter des changements. Sans quoi, les constats

ne servent à rien! Et c'est là que le bât pourrait blesser. Au-delà de l'accompagnement par les réseaux, quel suivi sera donné à ces évaluations? Quelle cohérence dans les moyens fournis aux inspecteurs et aux écoles pour que cela tienne la route? Il ne faudrait pas que les uns et les autres se retrouvent avec le couteau sur la gorge, sinon on fera plus de dégâts qu'autre chose". **MNL**

■ **Jannique KOEKS, inspectrice pour l'enseignement maternel (secteur de Brabant centre), et Joseph MAQUOI, inspecteur pour l'enseignement primaire (secteur d'Ottignies-Louvain-la-Neuve):**

"La Communauté française est divisée en zones et secteurs, qui déterminent les écoles dont nous avons la charge. Il nous a été suggéré de rendre visite à tous les PO au cours de chaque année scolaire. Nous bénéficions d'une certaine liberté quant à notre gestion du temps et aux modalités d'intervention. Chaque mois, nous devons fournir à la coordination un listing des rapports d'inspection établis. D'autre part, le décret sur l'inspection prévoit une évaluation de notre travail par l'Inspecteur général coordonnateur au moins une fois tous les deux ans.

Avant toute visite, nous prévenons la direction: il est important qu'elle soit présente et partie prenante. Les visites s'étalent sur 4 ou 5 jours maximum. Lors de la première rencontre, nous nous informons sur le projet d'établissement, et nous nous concentrons ensuite sur le travail dans les différents cycles. Nous inspirant d'A. JORRO et L. PAQUAY, un inspecteur peut se positionner de manière privilégiée en contrôleur, juge ou expert favorisant le développement de l'efficacité de l'école; c'est ce dernier aspect que nous souhaitons privilégier. Pour cela, il est important de prendre en compte chaque contexte



Photo: UFAPEC

particulier. C'est la cohérence d'une école, dans un contexte donné, avec des enseignants et un projet particulier que nous examinons, prenant appui sur des grilles d'analyse et d'évaluation inspirées de STUFFEL-BEAM et X. ROEGIERS. Le nouveau décret Inspection met essentiellement l'accent sur l'évaluation du niveau des études des établissements. Si on veut qu'un établissement soit plus efficace, il est indispensable de favoriser son auto-développement et d'aider la direction et l'équipe à des pratiques d'auto-évaluation. Dans le cadre de nos missions, un regard extérieur peut mettre le doigt sur un dysfonctionnement qui n'est pas toujours facilement visible de l'intérieur.

D'autre part, si des visites de classes et des échanges avec les enseignants sont encore prévus, le nouveau décret n'envisage plus la rédaction de rapport d'initiative à l'adresse de tel enseignant. L'interlocuteur privilégié est à présent le PO; c'est à lui que le rapport d'inspection «niveau des études» est destiné. Tout rapport concernant l'évaluation des



L'évaluation:
un phare pour
l'action...

aptitudes d'un enseignant doit faire l'objet d'une demande de la part du Pouvoir organisateur". BG

■ **Françoise WIBRIN, présidente de la CSC-enseignement:**

"Sur le terrain, il semblerait que les choses se passent relativement bien, surtout si les évaluations ont été bien préparées dans les établissements et que la direction est aux côtés des enseignants. Mais, même s'ils savent que ces dispositifs entrent dans le cadre de la politique de pilotage des établissements, ils ne sont pas très rassurés de voir arriver les inspecteurs. Et comme la plupart de ces derniers proviennent du réseau officiel, les enseignants appréhendent de devoir faire face à un certain parti-pris. Une répartition plus équilibrée de l'inspection permettrait sans doute d'apaiser ces inquiétudes. Actuellement, nous avons connaissance de quelques branches où les inspections ne se sont pas bien

passées (par exemple, un inspecteur arrête le cours devant les élèves). La CSC a pris contact avec les services concernés pour signaler ce type d'attitude, ainsi que des contrôles trop tatillons et des pressions d'ordre psychologique. Des enseignants ont l'impression qu'on remet en question leurs pratiques, alors qu'ils s'étaient investis à fond dans les nouveaux programmes, l'approche par compétences, etc. Nous les incitons à bien s'informer à l'intérieur de l'établissement, à demander l'aide de leurs délégués et à faire savoir si les inspections ne se passent pas bien. Même si, officiellement, c'est le niveau des études qui est vérifié, beaucoup d'enseignants ont l'impression qu'il s'agit d'une évaluation individuelle déguisée, alors que des éléments comme les conditions matérielles, les locaux, la place des cours dans la grille horaire, le nombre d'élèves par classe, le matériel disponible, le type d'élèves auxquels on s'adresse, entrent aussi en ligne de compte. La CSC encourage les enseignants à faire remarquer tout cela aux inspecteurs, et ce, non pas contre les directions, mais avec leur soutien.

Que fait-on du rapport établi? Nous souhaitons qu'il soit débattu au sein des établissements et qu'il ne reste pas aux seules mains des PO et directions. Sans quoi, si l'évaluation collective est insatisfaisante pour différentes raisons, on peut craindre qu'elle ne débouche sur des pressions individuelles, puisque la possibilité existe de cibler les enseignants, les classes et les déficiences. Il conviendrait aussi de se servir de ce qui a été recueilli pour adapter les programmes de formation continue et donner aux enseignants les moyens de travailler davantage ensemble. Il est important que les inspecteurs soient des partenaires plus que des contrôleurs. L'évaluation doit se faire en termes d'aide aux enseignants, et non se solder par leur découragement. On a besoin d'enseignants dont on reconnaît le professionnalisme, qui soient mis en confiance, et pas à qui on fait peur". MNL

QUAND L'INSPECTEUR POUSSE LA PORTE: REGARD D'UNE DIRECTION D'ÉCOLE SECONDAIRE

Indubitablement, le passage de l'inspecteur a provoqué beaucoup trop d'inquiétude chez les professeurs concernés. L'annonce de sa visite et des documents exigés plusieurs semaines avant son passage effectif a certainement accentué le stress, malgré un travail d'accompagnement entamé bien avant avec les conseillers pédagogiques. L'inspecteur a mené un processus pertinent et ses remarques, d'après notre interlocuteur, se sont soldées par un rapport positif. Certaines "premières" leçons peuvent être tirées de cette nouvelle expérience. Tout d'abord, le passage de l'inspection provoque un changement dans les pratiques des enseignants et instaure de nouvelles dynamiques de coordination dans la logique du travail par compétences. Si elle est conçue comme un outil au service de l'école, cette forme d'évaluation aide réellement la direction dans le pilotage pédagogique de son établissement. Malgré tout, une partie du corps professoral reste réservée face à ce regard critique sur ses pratiques. Ainsi, quelques remarques pourtant constructives dans un rapport globalement très positif ont suffi à déstabiliser un professeur, et ce, malgré un soutien très clair de la direction. Un autre professeur a anticipé son départ à la retraite, craignant de clôturer éventuellement sa carrière sur une fausse note. L'art d'enseigner et ses mystères face à la culture de l'évaluation...

ANNE LEBLANC

PROPOS RECUEILLIS PAR
MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE
ET BRIGITTE GÉRARD

accompagnement

LES ÉCOLES NE SONT PAS SEULES

■ **Pierre VAN den BRIL**, directeur du SEDEF (Service diocésain de l'enseignement fondamental) Bruxelles-Brabant wallon:

"Sur le principe, on peut se réjouir qu'il y ait une référence à une norme, un même outil d'analyse pour tous. Cela apporte une autre dimension que les valeurs subjectives présentes dans les écoles et liées à la culture de l'établissement, aux références sociales des enseignants, etc. Les inspecteurs réalisent actuellement leur travail dans les écoles. Les choses se passent généralement bien, dans le respect de ce qui était prévu. On ne stigmatise pas l'un ou l'autre enseignant, c'est l'école qui est passée au peigne fin.

En ce qui concerne l'accompagnement des directeurs dans leur mission de pilotage pédagogique, les conseillers pédagogiques travaillent avec eux sur les résultats des épreuves externes non certificatives. Ces résultats apportent des indications précieuses en mettant en évidence les écarts qui existent entre les écoles. On constate très clairement, dans notre diocèse, un net déficit dans l'acquisition des compétences par les élèves de Bruxelles par rapport à ceux du Brabant wallon. Cette approche nous permet d'envisager un accompagnement différencié des établissements et d'opter pour certains axes prioritaires, comme le soutien des plus démunis. D'autres aspects intéressants de ce type d'évaluation peuvent être soulignés: faire remonter l'information vers l'opérateur de formation, qui peut décider d'orienter son action en fonction des solutions à apporter aux difficultés rencontrées (par exemple, en faisant du «savoir lire» des enfants qui ne connaissent pas le français un axe prioritaire), permettre aux écoles d'échanger de «bonnes pratiques», créer une dynamique positive en incitant les enseignants à retravailler la dimension collective de leur métier". **MNL**

■ **Bernadette PAUCHET**, accompagnatrice des directions du SeDESS (Service diocésain de l'enseignement secondaire et supérieur) de Liège:

"En tant qu'accompagnatrice des directions, je ne suis pas informée directement des rapports d'inspection, mais il peut arriver qu'une direction m'en transmette. Les demandes qui nous parviennent visent surtout à aider les enseignants à être en ordre au niveau de leur discipline. L'inspection peut s'intéresser à d'autres aspects que les disciplines, mais je n'ai pas encore eu d'écho à ce sujet. Nous pouvons aussi agir à titre préventif, avec comme objectif l'amélioration de la réussite scolaire. Depuis le mois d'avril, nous réfléchissons à un dispositif d'accompagnement en deux parties: l'élaboration d'un état des lieux de ce qui se met en place dans les écoles, dans tous les domaines, et à partir de celui-ci, la construction d'un plan d'actions pour les années à venir. Cela fait partie du pilotage général de l'établissement. On peut aussi, à cette occasion, faire le point sur les inspections qui ont éventuellement déjà eu lieu et qui peuvent alors nous servir d'indicateurs de l'état de fonctionnement de l'école. Je constate, par ailleurs, un intérêt grandissant pour la gestion et le pilotage des établissements scolaires. C'est aussi de la prévention. Du fait de la venue probable de l'inspection dans les écoles, celles-ci peuvent ressentir la nécessité de se poser des questions: l'école fonctionne-t-elle bien? Quels sont ses objectifs? Les atteint-elle? Ce questionnement peut rendre du sens et motiver. Les inspecteurs ont généralement une approche plus constructive et formative qu'évaluative. Ce dispositif fait donc évoluer les choses, c'est un véritable levier pour une direction d'établissement et pour le système en général". **BG**



Pierre VAN den BRIL



Bernadette PAUCHET



Jacqueline DE RYCK



Éric DAUBIE

Pour se confronter à l'évaluation – interne et externe –, les écoles peuvent compter sur différents services centraux ou diocésains de l'enseignement catholique.

Des acteurs témoignent.

■ Jacqueline DE RYCK, conseillère pédagogique coordonnatrice de la Cellule de conseil et soutien pédagogiques de la Fédération de l'enseignement fondamental catholique (FédEFoC):

"Le prescrit légal et la mission liée au nouveau dispositif d'évaluation externe chargent les conseillers pédagogiques d'accompagner les équipes éducatives ainsi que leur direction quand le service d'inspection a constaté des faiblesses ou des manquements. Auparavant, nous encourageons déjà les écoles à s'inscrire dans une démarche d'auto-évaluation, avec notre aide si nécessaire. Les établissements continuent à faire appel à nous dans ce cadre, et notre accompagnement consiste alors à les accompagner pour lire le fonctionnement de leur école et en tirer les enseignements utiles.

Jusqu'ici, nous n'avons reçu aucun «appel d'urgence» faisant suite à une visite ou un rapport d'inspection, mais de plus en plus d'établissements et de directions nous sollicitent pour anticiper et revisiter leur projet d'établissement. Il faut dire que notre grande proximité avec les directions via les entités et le travail déjà réalisé dans leurs établissements ont permis de préparer le terrain pour ce nouveau contexte d'accompagnement.

Quand les choses se passent bien et que l'inspecteur joue le rôle qui est le sien, l'évaluation externe, qu'elle émane d'un rapport de visite d'établissement ou des résultats des épreuves non certificatives, est le plus souvent considérée par les équipes pédagogiques comme un levier pour identifier les points sensibles à travailler afin d'améliorer le niveau des

études. Et non comme une obligation de mise en conformité. Nous tentons donc de devenir des «compagnons réflexifs», que ce soit pour les enseignants au niveau des questions que pose leur pratique didactique ou pour les directions au niveau de leur pilotage. Pour ce faire, nous leur fournissons des outils et des démarches qui visent à les soutenir dans la direction de leur établissement ou la gestion de leur classe. Notre pratique d'accompagnement s'appuie sur la croyance en la compétence des enseignants et des directions que nous accompagnons et en leurs potentialités. Il est important qu'enseignants et directeurs restent acteurs dans leurs écoles et qu'on ne les dépossède pas de leur expertise". MNL

■ Éric DAUBIE, conseiller pédagogique coordonnateur de la Cellule de conseil et soutien pédagogiques de la Fédération de l'enseignement secondaire catholique (FESeC):

"Notre service, qui est opérationnel depuis septembre 2007¹, travaille sur base des demandes d'établissements, suite à une inspection de la Communauté française ou à une initiative de la direction. L'inspection se rend environ trois ou quatre fois par an dans les écoles, pour toucher toutes les disciplines en 5 ans. Il s'agit de juger du niveau des études pour une discipline, dans une année donnée. Il en ressort donc toujours une vision externe partielle, qui permet au chef d'établissement et au PO d'agir de façon ciblée suite à d'éventuels constats de manquements.

Je coordonne une équipe de 80 conseillers pédagogiques, des enseignants nommés, détachés de

leur école, qui sont répartis par disciplines. Lorsqu'une école fait appel au service, l'un de nos trois CP analystes rencontre la direction pour examiner la demande et rassembler toute l'information dont le CP pourrait avoir besoin par la suite. L'analyste va dégager, avec la direction, les bénéfices à atteindre. Souvent, la première demande est d'arriver à une conformité pour satisfaire l'inspection. Mais ce n'est pas suffisant, il faut pouvoir dépasser cet objectif pour viser une meilleure qualité.

L'analyste me fournit ensuite un rapport, et je mandate le(s) CP qui vont travailler avec les enseignants concernés. Leur action peut porter, par exemple, sur la planification des cours, la façon de développer une approche par compétences ou l'outillage d'évaluation des élèves... Au terme de son travail, le CP remet un rapport, sur base duquel l'analyste va faire le point avec le directeur, évaluer le chemin parcouru et décider d'un éventuel suivi.

Depuis le début de cette année scolaire, nous avons traité environ 750 dossiers, dont un quart étaient liés à un suivi d'inspection. Nous avons déjà des retours de satisfaction de directions quant à notre travail, et des échos positifs du service d'inspection.

Le grand objectif de ce dispositif est l'amélioration du niveau des études des élèves. Les rapports d'inspection sont de vrais leviers, tant pour l'équipe d'enseignants concernée que pour celles des autres disciplines. L'inspection joue un rôle de régulation et d'aiguillon par rapport au chantier pédagogique dans les écoles. Avec le risque de se contenter de la recherche pure et simple de la conformité pour elle-même... Mais il semble que l'on dépasse déjà cela". BG

PROPOS RECUEILLIS PAR
MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE
ET BRIGITTE GÉRARD

1. Cf. entrées libres n°22, octobre 2007.

AILLEURS ET DEMAIN



AILLEURS AUSSI

L'école n'est pas toute seule à mettre en place des démarches d'évaluation de son fonctionnement. Dans le secteur non-marchand, les hôpitaux par exemple, les dispositifs d'audit ou de "cercles de qualité" ont tendance à se développer également. Outre des procédures d'agrément portant sur des infrastructures ou sur les qualifications du personnel, des démarches d'évaluation – souvent volontaires au départ – ont tendance à se généraliser dans d'autres domaines: la planification efficiente des interventions, la gestion prévisionnelle des soins, la notification des incidents, la mesure du taux d'infection hospitalière... Critères standardisés, indicateurs de performance: le vocabulaire est le même qu'à l'école. Pour des objectifs identiques: un meilleur service au bénéficiaire. FT

VU DE FLANDRE

"Mon école, le VISO, Institut Libre d'Enseignement Secondaire, avec ses deux implantations à Mariakerke et à Gent, a vécu la visite de radiographie d'une façon positive. L'équipe d'analystes de la Communauté flamande a travaillé d'une manière très professionnelle: trois visites préparatoires (entretien fouillé avec la direction, dialogue avec tous les acteurs de l'école (élèves, parents, cadres intermédiaires, responsables de groupes à tâche, Pouvoir organisateur, conseiller en prévention). Nous avons décidé de nous ouvrir à eux et de présenter les choses comme elles sont. Cette intention a été explicitée à tous les partenaires et acteurs de l'école. À la fin de la radiographie, la direction a eu un entretien de conclusion avec chaque inspecteur. Celui-ci a été constructif et confiant. Les avis et conseils de l'inspection sont très interpelants et ont un grand impact sur la pratique au quotidien de chaque enseignant. Des remarques critiques des inspecteurs sont parfois perçues et ressenties durement par certains enseignants. Cependant, malgré cela, l'esprit positif et constructif de cette semaine a prévalu. Nous avons considéré cette visite comme une immense opportunité de pratiquer une profonde auto-évaluation de notre établissement. Ce processus a déjà eu une énorme influence sur le développement de la politique de notre école".

Piet de GRAVE, directeur

Contacts (revue de l'Association des Écoles Lasalliennes) n°105, janv.-fév. 2009, p. 22.

QU'EN DIT LE MÉMORANDUM¹

DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE 2009?

(...) la gouvernance de l'enseignement doit être améliorée en conjuguant mieux autonomie et responsabilité des établissements. C'est dans ce cadre que s'inscrit le besoin d'évaluation des établissements: "(se) fixer des objectifs, se donner les moyens de les atteindre, apprécier la mesure dans laquelle ils sont rencontrés: telle est la perspective dans laquelle il convient d'inviter les établissements à s'inscrire, pour une meilleure contribution de chacun d'entre eux aux objectifs du service public de l'éducation. (...)".

La condition d'un progrès collectif est la mobilisation – et la responsabilisation – des différents acteurs, selon le schéma de l'amélioration de la qualité qui suppose les conditions suivantes:

- permettre aux établissements d'(auto)évaluer leur progression à partir d'un nombre limité d'indicateurs qui tiennent compte du public scolaire; les inviter à construire eux-mêmes des indicateurs complémentaires pour leur pilotage;
- assurer la stabilité du cadre réglementaire pour permettre de développer des plans d'action pluriannuels (3 ans);
- encourager les établissements à approfondir leur auto-analyse de la qualité par la réalisation d'un bilan "FFMO" (forces, faiblesses, menaces, opportunités); constatant que la réforme de l'inspection n'a pas abouti à la mise en place d'une logique et de moyens d'analyse approfondie et systémique des établissements complétant les évaluations externes des résultats, les établissements pourraient, sur base volontaire, bénéficier d'une intervention financière pour la réalisation d'un audit par une association ou une société spécialisée. Les résultats de cette étude viendraient alimenter et enrichir l'accompagnement pédagogique et celui des directeurs. Une priorité dans la mise en œuvre pourrait être accordée aux écoles en difficulté ou actuellement en D+;
- garantir aux établissements l'autonomie d'organisation sans laquelle la responsabilité ne peut pas s'exercer, notamment dans l'utilisation des moyens d'encadrement.

1. www.segec.be > mémorandum

