

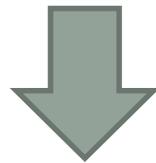
EVALUATION DES (COMPÉTENCES DES) ENSEIGNANTS: POUR QUI, POUR QUOI?

Julien Clénin
HEP-BEJUNE

**Professionnalisation des
enseignants**

Professionnalisation des directions

Autonomisation des établissements



Reddition de compte

Evaluation des enseignants

Professionnalisation des enseignant-e-s

*Une évolution « objective » d'un métier vers une **professionnalité plus autonome, plus responsable**, fondée sur des savoirs constitués, explicites, rationnels et partagés, et sur l'émergence de **formes d'auto-organisation collective** dans le champ de l'éthique, de la formation initiale et continue, des rapports à l'État et aux autres professions.* (Gather Thurler, De Rahm, & Progin, 2009)

Professionnalisation des directions d'établissements

*Selon Pelletier (2006), le chef d'établissement est aujourd'hui confronté avec sa communauté immédiate, envers laquelle **il doit manifester une véritable expertise tant managériale que pédagogique** dans la gestion de son établissement scolaire. Il est de moins en moins dans une situation où il peut « faire celui qui ignore » et refiler « aux autres » ou à « ses supérieurs » des questions qui concernent la gestion de son école. (Gather Thurler, De Rahm, & Progin, 2009)*

Autonomisation des établissements scolaires

Entre la classe et le système...

Entre le micro et le macro

Un échelon intermédiaire de **régulation**: l'établissement

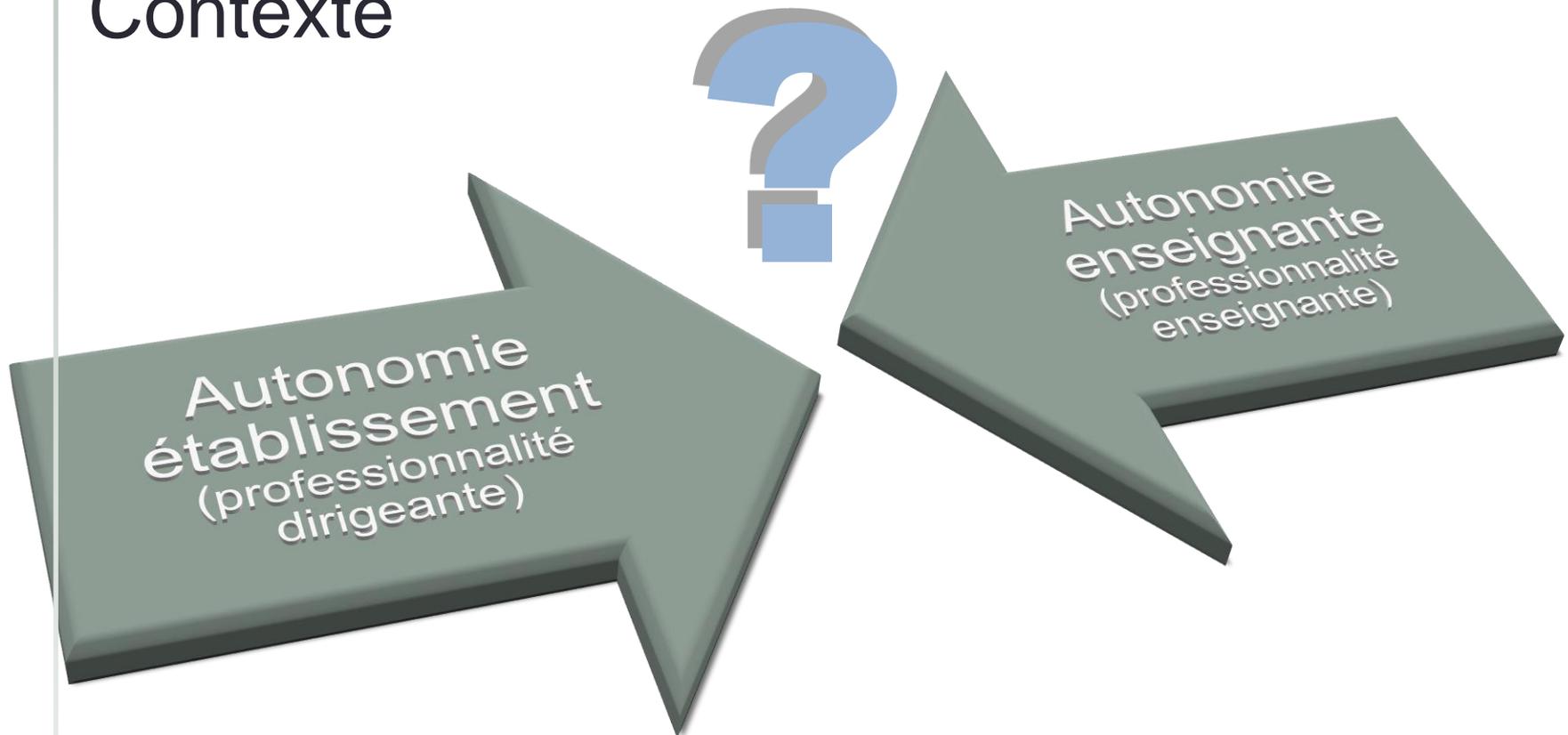
La volonté politique **d'offrir aux établissements scolaires une autonomisation** devient de plus en plus prégnante en Suisse. Comme précisé dans le chapitre 8 de la contribution suisse à la base de données Eurybase générée par la CDIP (2007)

Reddition de comptes

*[...]mais un deuxième principe unifie le travail : la préoccupation de la **visibilité de ce que l'on fait**. L'aspect dispersé des tâches et des temps de l'action rend d'autant plus urgent **d'en voir globalement les résultats**. La visibilité est évidemment plus au moins évidente selon les domaines d'intervention. Il faut en relire la centralité dans le contexte **d'une montée de la culture de l'évaluation** désormais devenue un cadre prescriptif omniprésent, en constante évolution (Demailly, 2001 ; Lessard & Meirieu, 2004) (Barrère, 2008)*

Un champ de tensions multiples...

Contexte



De deux conceptions majeures...

- Deux conceptions majeures ont des influences sur le développement des politiques et des pratiques actuelles en éducation qui ne sont pas sans créer de multiples tensions (Pelletier, 2014) :
- Le courant pour l'« école efficace » (*School effectiveness*);
- Le courant pour le « développement de l'école » (*School improvement*).

Le courant pour l'« école efficace » (*School effectiveness*);

- Un intérêt pour les mesures quantitatives de la performance;
- Un côté « pragmatique » reposant sur les « truc qui marchent », les « meilleures pratiques » et une conception béhavioriste remise à l'ordre du jour;
- Une standardisation / homogénéisation des pratiques d'enseignement;
- Un fort contrôle sur les écoles, leurs dirigeants et les enseignants;
- Des contrats de « performance » et une rémunération au mérite là où c'est possible.

Le courant pour le « développement de l'école » (*School improvement*)

- Il se centre sur le développement de la capacité même de l'école de s'améliorer et sur les conditions internes qui contribuent à des compétences collectives partagées : une vision commune; une volonté d'être des agents de changement; une adéquation avec le contexte local; une centration sur des pratiques d'enseignement axées sur l'apprentissage, un soutien entre pairs, une approche multidimensionnelle.

School Improvement	School effectiveness	
Visée formative	Visée sommative	Paquay
Régulation professionnelle	Régulation bureaucratique	Hutmacher
Logique de projet	Logique de mandat	Perrenoud

Est-ce possible? A quelles conditions?

- Expliciter clairement les référents de l'évaluation
- Assurer la transparence des procédures
- Garantir une fonction uniquement formative
- Cibler des priorités en référence aux divers aspects du métier
- Associer les enseignants à l'ensemble du processus d'évaluation
- Inscrire le processus d'évaluation d'un enseignant dans un processus élargi
- Assurer un cadre sécurisant

(Paquay, 2004)

A ne pas oublier

- L'enseignement est un projet dont le succès dépend, en premier lieu, de la qualité du travail personnel des enseignants et des écoles. Le travail d'enseignement qui se déroule à l'intérieur des classes **n'est que partiellement contrôlable et dirigeable de l'extérieur.** D'ailleurs, il n'est pas souhaitable **de transformer en fonctionnaires étroitement contrôlés** des professionnels hautement qualifiés et qui sont confrontés quotidiennement à des prises de décision autonomes.

(Strittmatter, 2007)

- Dejours (2003) montre que, dans les organisations, une part croissante du travail sert soit à prouver qu'on travaille, soit à alimenter une évaluation de ce travail.
(Perrenoud, 2010)
- *En vous remerciant de votre attention !*

Bibliographie

- Barrère, A. (2008). Les chefs d'établissement au travail: hétérogénéité des tâches et logiques d'action. *Travail et formation en éducation*(2). Récupéré sur <http://tfe.revues.org/index698.html> .
- Gather Thurler, M., De Rahm, C., & Progin, L. (2009). Gouvernance et professionnalisation : des cadres scolaires et l'épreuve du réel. Dans G. Pelletier, *La gouvernance en éducation. Régulation et encadrement dans les politiques éducatives*. Bruxelles: De Boeck.
- Hutmacher, W. (2004). L'évaluation des enseignants entre régulation bureaucratique et régulation professionnelle. Dans L. Paquay, *L'évaluation des enseignants. Tensions et enjeux*. Bruxelles: De Boeck.
- Paquay, I. (2004). L'évaluation des enseignants et de leur enseignement: Pratiques diverses, Questions multiples ! Dans L. Paquay, *L'évaluation des enseignants. Tensions et enjeux*. Paris: L'Harmattan.
- Pelletier, G. (2013). *Finlande-Québec au temps d'une décennie PISA : regards croisés de deux systèmes éducatifs*. Consulté le mars 28, 2013, sur <http://sainte-claire-longueuil.ecoles.csmv.qc.ca>: <http://sainte-claire-longueuil.ecoles.csmv.qc.ca/files/2013/03/Guy-Pelletier-Finlande-Québec-2013.pdf>
- Perrenoud, P. (2001). L'établissement entre mandat et projet: vers une autonomie relative. Dans G. Pelletier, *Autonomie et décentralisation en éducation: entre projet et évaluation*. Montréal: Université de Montréal/AFIDES.
- Perrenoud, P. (2010). Et si l'évaluation institutionnelle paralysait le développement professionnel ? Dans L. Paquay, C. Van Nieuwenhoven, & P. Wouters, *L'évaluation, levier du développement professionnel ? : Tensions, dispositifs, perspectives*. Bruxelles: De Boeck.
- Strittmatter, A. (2007). Surveillance scolaire: Quelles relations entre évaluations internes et externes? Dans M. Behrens, *La qualité en éducation: Pour réfléchir à la formation de demain* (pp. 157-181). Québec: Presses de l'Université du Québec.