

***A quelles conditions
le contrôle du travail enseignant
aide-t-il l'école à apprendre ?***

Léopold PAQUAY

Université catholique de Louvain

leopold.paquay@uclouvain.be

***A quelles conditions
l'évaluation du travail enseignant
aide-t-elle l'école à apprendre ?***

Léopold PAQUAY

Université catholique de Louvain

leopold.paquay@uclouvain.be

CADRAGE : Focus

- **Les évaluations institutionnelles** du travail des enseignants réalisées...
 - par les inspecteurs, les directeurs...
 - dans le cadre des audits d'évaluations de la qualité, des accréditations de programme...

- Thématique sensible :
Pratiques variées aux enjeux multiples
toujours lieux de **tensions** et de **contradictions**
 - Paquay, L. (Dir.) (2004).
L'évaluation des enseignants. Tensions et enjeux. Perspectives européennes. Paris : L'Harmattan

CADRAGE : Question centrale

- « *Les évaluations institutionnelles du travail des enseignants peuvent-elles favoriser une mobilisation des enseignants*
 - *vers un travail de (plus grande) qualité, particulièrement vers les projets collectifs ?*
 - *vers leur propre développement professionnel ? »*

- Première réponse (provocatrice?) :
« *Et si l'évaluation institutionnelle paralysait le développement professionnel ? »*

Perrenoud, Ph. (Conférence introductive du

Colloque de l'Admee-Europe, LLN, Janvier 2009)

A paraître in : Paquay, L. Wouters, P. & Van Nieuwenhoven, C. (Dir.)

L'évaluation, levier du développement professionnel ?

Bruxelles : De Boeck (parution prévue en septembre 2010)

CADRAGE : Point de vue

- Mon option de départ (à explorer)
« ***Et si l'évaluation institutionnelle constituait une opportunité pour mobiliser les enseignants***
 - *vers un travail de (plus grande) qualité, particulièrement vers des projets collectifs,*
 - *et vers leur propre développement professionnel ? »*

- **Quelles conditions** mettre en place pour atteindre cette visée ? »

- Centration sur les **sujets** évalués :
(perceptions, stratégies... des enseignants)

CADRAGE :

Fonctions de l'évaluation des enseignants

Je distinguerai ici *deux fonctions centrales*

■ 1° *bilan sommatif*

- qui débouche sur des *redditions de compte*, sur des *promotions*, sur des valorisations statutaires ou barémiques ou sur des *certifications* ;
- Donc surtout dans une logique de *gestion de carrière*.

■ 2° *régulation formative*

- celle qui vise une régulation de l'activité une amélioration des compétences de l'individu
- une *dynamisation* de celui-ci dans ses tâches, dans les projets collectifs et dans son développement professionnel

PLAN

- 1. L'évaluation d'un enseignant peut-elle être mobilisatrice... ?
Si oui, à quelles conditions ?**
- 2. Les équipes peuvent-elles apprendre ?
.... Vers des organisations apprenantes ?**

Perspectives

1. Vers une évaluation mobilisatrice...

Une évaluation des enseignants

peut-elle être mobilisatrice

- vers une efficacité accrue ?

- vers un développement professionnel ?

Si oui, à quelles conditions ?

A. Exemple de profs de HE

contraints de réaliser un portfolio certificatifs à gros enjeux de carrière

B. Une injonction paradoxale ?

C. Facteurs favorisant l'engagement (psycho.)

D. Conditions pour un évaluation mobilisatrice

1-A. Un exemple :

un portfolio à gros enjeux de carrière

■ Contexte

- Hautes écoles en Belgique francophone
- Formation pédagogique obligatoire
- Une évaluation 'bilan sommatif' à gros enjeux de carrière
- Support : un portfolio dans lequel l'enseignant *décrit et analyse son parcours et une pratique professionnelle*

■ Visée de l'évaluation

- À la fois formative visant le développement professionnel
- Finalement et surtout: évaluation certificative (réussite ou échec)

■ Une enquête

- Par questionnaires (et par entretiens)
- Question centrale : « *Quelles stratégies d'engagement avez-vous adoptée pour réaliser le portfolio ?* »

1-A. Un exemple :

un portfolio à gros enjeux de carrière

■ Exemple d'items :

- *Question 10 (en 2009) : « Tout au long de la réalisation de mon portfolio, j'ai fonctionné comme... .. Un explorateur ... Un caméléon ... Une fourmi ... Un agneau ... Un magicien ... Un chien fidèle ... Un médecin ... Un paon etc. » (11 items métaphoriques commentés)*

■ Après analyse factorielle : 2 facteurs

- *1^o : engagement dans un processus authentique de formation (70 %)*
(... jardinier ; explorateur ; médecin ...)
- *2^e : évitement – ruse – conformisme (30 %)*
(... paon ; renard ; caméléon ; magicien...)

■ Relations

La 1^{ère} stratégie détermine fortement les bénéfices tels que « questionner mes pratiques, lier théorie et pratique et transférer mes acquis dans ma pratique professionnelle »

(Plus de détails in Campos, Paquay & Van Nieuwenhoven, 2008, 2010)

1B. Une tension paradoxale

- Si un évaluateur invite un enseignant à s'auto-évaluer et à se dire authentiquement, il le piège
“Oubliez mes galons ... Parlez-moi franchement!”
“Sois franc, authentique... Mais c'est moi qui ai le pouvoir”

- Dans une relation de pouvoir contrôlant, il s'agit d'une triple injonction paradoxale :
 - (1) *“Donne librement ton point de vue, mais c'est ma photographie qui est la bonne !” ;*
 - (2) *“Interprète librement, mais c'est moi le juge !” ;*
 - (3) *“Sois responsable, mais c'est moi qui décide (de ton avenir, de ta promotion, des priorités de ton travail...) !”.*

- Est-il possible d'éviter les pièges
d'une telle **injonction paradoxale ?**

1-B. Facteurs favorisant l'engagement dans une activité, dans l'apprentissage (1)

Selon les nombreux travaux en psycho. éduc.

(cf. synthèses de Bourgeois, PUF, 2006 et 2009)

- *L'engagement du sujet : au croisement de la confiance en soi et du sens de l'activité*
 - *Self-efficacy (perception de sa propre compétence)*
[Plus largement expectancy = sentiment de pouvoir réussir]
 - *Perception de la contrôlabilité de la situation*
 - *Perception de la valeur*
(intérêt, utilité, importance, coût)
- *... en fonction des buts que l'on poursuit*
 - *buts de performance - réussite*
 - *vs buts d'apprentissage - de développement de soi*
- *... et des enjeux de développement identitaire*

1-B. Facteurs favorisant l'engagement dans une activité, dans l'apprentissage (2)

Bref, l'engagement du sujet dans une démarche (de travail, de formation, d'évaluation...) dépend très fortement de ses perceptions de la situation (sens, valeur, enjeux...) et de lui-même (sentiment de compétence...)

→ *Motivation intrinsèque et autodétermination, la panacée ? (Deci & Ryan, 1985)*

→ *L'autodétermination est-elle compatible avec le contrôle externe ?*

(Bourgeois, 2009, Encyclopédie de la formation, PUF, pp. 54-55)

1-C Conditions pour une évaluation mobilisatrice

Pour que le sujet évalué s'implique pleinement et authentiquement dans une activité d' (auto)évaluation, les conditions sont nombreuses (adapté de Paquay, 2004 p. 316-317)

- 1° Définir clairement les objectifs et le **réfèrent** de l'évaluation
(objets, standards, critères)
Fonder ce réfèrent (sens, valeur...)
- 2° Assurer la transparence des **procédures** :
règles du jeu ; usages (destinataires des rapports)indicateurs
signifiants pris en compte (= repères sécurisants)
- 3° **Cibler les fonctions et les attentes dans une perspective de progression** et de dynamisation :
 - plusieurs évaluations formatives avant une évaluation à haut enjeux (certificative, promotion, ...)
 - cibler les priorités par contrat
(pas toutes les facettes de ce métier complexe)

1-C Conditions pour une évaluation mobilisatrice

- 4° **Associer les enseignants** à l'ensemble du processus d'évaluation
 - Co-définir les critères et indicateurs , ajuster des procédures, dispositifs et outils...
 - Rendre les sujets pleinement partenaires.

- 5° Créer un **cadre sécurisant** où l'enseignant n'est pas confronté à un pouvoir arbitraire :
 - l'évaluateur est lui aussi évalué (par ses supérieurs)
 - l'évaluateur est formé à l'accompagnement

- 6° **Inscrire** l'évaluation d'un enseignant **dans un processus élargi** de GRH ou d'évaluation des programmes, des établissements (dont les enseignants sont les ressources humaines clés)

- 7° Veiller à ce que les sujets évalués perçoivent le sens et les bénéfices de l'évaluation pour eux-mêmes... Etc.

1-C Conditions pour une évaluation mobilisatrice

Fondamentalement,

*“il importe de ne pas faire de l'évaluation des enseignants un dispositif de répression, donc une menace, mais une **ressource**, de la même manière qu'un check-up périodique est une ressource offerte aux patients par les services de soins. ...*

La plus forte pente de chacun est de se bercer de l'illusion que 'tout va bien' ou que 'tout s'arrangera spontanément'. Les médecins préventistes doivent donc exercer une forte influence, intégrer le check-up à une forme de 'contrat moral', se battre comme la tentation qu'à chacun de préférer l'optimisme ou de remettre l'épreuve de vérité au lendemain.

De l'insistance pressante au dépistage autoritaire, il reste un abîme. Il faut donc inventer des dispositifs 'fortement incitatifs', ou, plus exactement, contraignants dans leur principe, mais non inquisiteurs et dont les salariés peuvent espérer plus d'avantages que d'inconvénients.

Toute évaluation constitue une menace et fait courir des risques. Il importe qu'ils soient contrebalancés par des profits pratiques ou symboliques”

(Perrenoud, 2005 in Lessard & Meirieu, *L'obligation de résultats en éducation. De Boeck*)

2. Et collectivement ?

- A. *Vers des organisations apprenantes ?
Une utopie ?*

- B. *L'évaluation institutionnelle de la qualité
peut-elle favoriser l'apprentissage
organisationnel et, dès lors, contribuer
à transformer les établissements
en « organisations apprenantes » ?*

2A. Vers des organisations apprenantes? ⁽¹⁾

Une piste à privilégier pour favoriser le développement professionnel au long de la carrière

*Concevoir les établissements scolaires comme des **organisations apprenantes**, c.-à-d.*

*comme des organisations dont les modalités de fonctionnement favorisent le développement professionnel de l'ensemble du personnel et, grâce à cet apprentissage intensif lié aux projets communs, permettent de relever les **défis** auxquels l'organisation est confrontée*

→ **Une organisation apprenante implique :**

- une dynamique entrepreneuriale
(chacun se mobilise dans les projets collectifs)
- des processus de développement de compétences.

2A. Vers des organisations apprenantes? (2)

→ Les équipes d'enseignants deviendraient des **communautés professionnelles d'apprentissage** (*professional learning communities*) (Cf. Paquay, 2005, in EJTE)

Caractéristiques des **communautés professionnelles d'apprentissage** (*professional learning communities*) (Louis & Leithwood, 1998)

- (a) Le partage de normes et de valeurs :
- (b) Un focus sur l'apprentissage des élèves :
- (c) Une dé-privatisation de la pratique :
- (d) La collaboration centrée sur le pédagogique
- (e) Un dialogue réflexif

2A. (3) Vers un dispositifs organisationnel pour une « organisation apprenante » (du point de vue de la gestion)

*(Selon Gather Thurler, Innover au cœur de l'établissement scolaire.
Paris : E.S.F. , 179-196, 179-196)*

1. Favoriser **la concertation et le partage** : débat sur les conceptions de la formation, sur les dispositifs individuels et collectifs (-> reconnaître le temps de concertation)
2. Encourager les **projets interdisciplinaires** (-> attribuer des moyens).
Soutenir les **projets innovants** : développer un **système à ressources** informatives et humaines (*Huberman, 1986*)
3. Encourager **la description et l'analyse des pratiques** : Structurer la **mise en mémoire des expériences** : mettre par écrit les dispositifs. Des descriptions de dispositifs constituent un moyen privilégié pour apprendre et pour valoriser les innovations (*Saussez & Paquay, 1995 ; Paquay, Beckers & coll. 2002 ...*)

2A. (4) Vers un dispositifs organisationnel pour une « organisation apprenante » (du point de vue de la gestion)

(Selon Gather Thurler, 2000, 179-196) - suite

4. Procéder systématiquement à des **évaluations internes** des pratiques, des dispositifs et de leurs effets : ce qui nécessite temps et argent + fournir aux équipes et aux individus les moyens de s'améliorer (procédures d'auto-évaluation collective avec un accompagnement externe : ami critique).
5. **Autonomie et reddition de compte (accountability)** : Une évaluation des enseignants qui débouche entre autres sur la définition de priorités d'actions collectives et de formations.

[Voir aussi diverses contributions dans l'ouvrage récent :

Corriveau, L., Letor, C., Périsset-Bagnoud, D. & Savoie-Zajc, L. (2010).

Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation.

Bruxelles : De Boeck

(dont le chapitre 3 de Bonami, Letor et Garant qui propose une modélisation des processus d'apprentissage organisationnel).]

2B. Quels apports d'une évaluation institutionnelle à l'émergence d'organisations apprenantes ?

Quelques pistes (à discuter) ...

- **Les évaluations de la qualité pourraient contribuer à**
 4. Procéder systématiquement à des *évaluations internes* des pratiques, des dispositifs et de leurs effets
 5. *Autonomie et reddition de compte (accountability)* :
et définition de priorités d'actions collectives et de formations.

Mais elles gagneraient à être pleinement conçues pour favoriser l'ensemble des conditions de mise en oeuvre d'un apprentissage organisationnel !

- **QUESTIONS :**
 - ➔ Tous les acteurs d'un programme investissent-ils dans la réalisation du rapport d'auto-évaluation ?
 - ➔ Quelle continuation du processus après la visite des experts ?
 - ➔ Quelle place de la visée de développement professionnel ?
 - ➔

3. Perspective : *Evaluation et développement professionnel, un couple impossible ?*

- L'évaluation institutionnelle constitue tantôt un levier, tantôt un frein et parfois même est en rupture avec le développement professionnel (Colloque *Admee2009*)
- Potentiellement l'évaluation institutionnelle peut **nuire** au développement professionnel des acteurs :
« une logique de contrôle externe, de sanction, peut nuire à l'engagement dans la tâche, au sentiment d'autonomie, de compétence et d'auto-détermination, au droit à l'erreur, autant d'ingrédients nécessaires à l'implication cognitive, émotionnelle et comportementale du sujet au travail » (*Bourgeois, 2010 – Admee2009*)

3. Perspective : *Evaluation institutionnelle, levier du développement professionnel ?*

- L'évaluation peut **favoriser** le développement professionnel? Comment ?
 - Le feed-back – au coeur de toute démarche d'évaluation – constitue un ingrédient essentiel de tout développement,
 - *Au plan cognitif*, contribuer à l'exercice d'une pensée réflexive du sujet sur sa pratique professionnelle
 - *Au plan motivationnel*, contribuer à l'engagement du sujet (dans son travail et dans son processus de dével. professionnel)
 - (re) construire pour lui-même (et socialement) le sens de son activité,
 - consolider son sentiment d'efficacité personnelle dans son activité professionnelle.
 - *Au plan psycho-social*, les interactions peuvent renforcer le support social et la reconnaissance...

3. Perspective : *Evaluation institutionnelle, levier du développement professionnel ?*

- Le développement professionnel est à considérer comme une nouvelle fonction de l'évaluation (*Jorro, 2010 – Admee2009*)
- Evaluation (valorisation) est occasion de « *Reconnaissance professionnelle* » (*Jorro, 2009 et 2010*)
 - L'enseignant se reconnaît lui-même comme professionnel (en relation avec le genre professionnel)
 - L'enseignant est reconnu par autrui comme un professionnel en construction
- Les enseignants sont en demande...

3. Perspective : Evaluation institutionnelle, levier du développement professionnel ?

Quelle évaluation ? Les conditions sont multiples

- Des équilibres fragiles :
 - cf. 7 conditions ci-dessus
 - autres conditions : climat d'établissement, relation de confiance, un accompagnement respectueux...
 - et surtout, une « posture d'ami critique »

- Le dire, le faire et la manière de faire ...
 - *“ Certes, il faut des mesures d'ensemble, des dispositifs, des conditions rationnelles, des ordonnances, mais la différence passe par les détails, par l'humanité de notre regard, la pertinence de nos gestes, la qualité de nos interventions” (Cifali, 2005)*

Merci ...

pour votre attention !

