

Evaluation et régulation des apprentissages & pilotage des établissements scolaires



Recteur Alain Bouvier

Ancien membre du Haut conseil de l'éducation
Professeur émérite des universités de Poitiers
et Sherbrooke

L'école est de plus en plus liée aux citoyens et à la société. En France, c'est la Nation qui, par l'intermédiaire des députés et des sénateurs, a la responsabilité de définir ce que doit être l'école. Depuis 2005, le Parlement fait obligation de résultats à l'école. C'est la première fois dans l'histoire de la République française qu'il prescrit les objectifs à atteindre à la fin de la scolarité obligatoire. Cela suppose des formes de collaboration et de partenariat avec les parents. Suivant les lieux, suivant les pays, suivant les coutumes, suivant les cultures, ces liens sont plus ou moins importants. En France, ils se réduisent encore à peu de choses. Nous sommes plus un contre-modèle qu'un modèle sur les relations avec les familles et l'environnement de proximité.

Cela pose la question fondamentale : distinguer ce qui relève des niveaux politique (grandes orientations à moyen et long termes) et opérationnel (action concrète et à très court terme). La réponse n'est pas simple et, très souvent, au niveau opérationnel, la façon d'agir de certains acteurs ou de groupes plus ou moins organisés est en fait une réponse politique dissimulée qui va à l'encontre des décisions de celles et ceux qui, dans un pays démocratique, ont été élus pour prendre ces décisions.

Nous cherchons à évaluer, pas seulement pour juger. Nous voulons contribuer à mettre de la valeur

et faire évoluer positivement les entités dont nous avons la charge. Pour cela, nous avons besoin de faire des retours d'expérience, donner des feed-back, dire ce qui réussit et ce qui échoue, pour entrer dans une logique de ce qu'on appelle aujourd'hui la régulation des systèmes. Pour l'éducation, nous pouvons doter les établissements, les régions et les pays de dispositifs qui permettent de réguler avec une grande réactivité.

Nous connaissons mal les acquis des élèves, en France et ailleurs. Heureusement, de grandes enquêtes internationales viennent nous éclairer, nous déstabiliser et provoquer des chocs salutaires.

Parler de qualité c'est parler de sujets variés : la qualité de l'école, la qualité du climat interne, la qualité des relations entre les élèves, la qualité des relations entre les enseignants, entre l'établissement et les familles, la qualité de l'écoute, la qualité de la participation des parents dans le fonctionnement de l'école, de l'établissement.

Lorsque l'on aborde de telles perspectives, nous sommes sur des registres que l'on « sent », mais pour lesquels nous avons quelque peine à dire comment les mesurer. Pourtant, les spécialistes nous enseignent qu'il n'y a pas de qualité sans mesure. Cette idée de mesure choque certains pour des raisons idéologiques. C'est le cas en France où



existent de vifs débats sur la pertinence de vouloir mesurer l'éducatif et le pédagogique.

L'élève dans ses apprentissages est l'élément central des systèmes éducatifs. Nous sommes là parce qu'il y a des élèves. Là où l'action est conduite, là où elle est organisée, là où les élèves viennent, là où l'on enseigne, là où l'on éduque, c'est dans l'établissement. L'établissement, lui aussi est donc central. Il lui faut pratiquer ce que l'on appelle aujourd'hui du « pilotage », en référence aux approches systémiques (nous aurions parlé de « direction » il y a quinze ans).

Avec qui piloter ? Avec quels outils ? Quels indicateurs ? On observe actuellement la présence de tableaux de bord de plus en plus nombreux et sophistiqués. Ils sont censés permettre de mieux communiquer, en interne et en externe. Est-ce vraiment le cas ?

Il est parfois redoutable d'avoir des outils dits « de communication » qui, en réalité, ne permettent pas toujours de communiquer.

Le pilotage n'est pas l'œuvre d'une seule personne. Il a des dimensions collectives. Suivant les pays, suivant les types d'établissements, les instances de pilotage portent des noms variés : « conseil d'administration », « conseil d'enseignement », « équipe pédagogique », « conseil de gestion », ou encore « cercle de qualité des maîtres », « cellule », « comité ». Il y a du collectif dans le système. Cela conduit à des mécanismes de délégation, plus délicats et plus compliqués que ce que l'on pense parfois et à aborder ces questions en termes de gouvernance.

Travailler sur la délégation c'est travailler sur un couple formé du délégateur et du délégataire.

Comme dans tous les couples, la confiance réciproque est indispensable au bon fonctionnement des mécanismes. *Or, rien n'est plus fragile que la confiance. Il faut beaucoup de temps pour l'installer, mais parfois peu de choses peuvent la détruire.*

Nous travaillons collectivement ; pour décider quoi ? Certains choix sont parfois pompeusement qualifiés de « stratégiques ». Il s'agit en fait de décisions qui ont des conséquences sur le moyen et sur le long terme. Certaines d'entre elles relèvent du registre pédagogique.

Les résultats d'un système éducatif s'observent à travers les taux de scolarisation, l'âge de la scolarisation obligatoire et l'âge de la scolarité réelle, les décrochages... On sait qu'il y a des écarts entre les volontés affichées et les réalités que l'on parvient à mettre en œuvre : la durée de la scolarité obligatoire, la longueur des études des élèves, les diplômes auxquels conduisent les différentes filières, l'insertion professionnelle à la sortie du système éducatif.

Il y a quinze ans en France, dans le système éducatif, ces sujets étaient tabous. Le milieu pédagogique considérait qu'il avait la responsabilité pédagogique des élèves qu'il assumait avec volontarisme ; mais il considérait que ce qui se passait en dehors des cours et après la sortie de l'école n'était pas sa préoccupation.

Ceci est en train de changer. On reconnaît l'importance de l'orientation tout au long des études puis tout au long de la vie. Si l'on veut pouvoir améliorer le système, il faut tenir compte de son impact sur la société et sur l'avenir des élèves qui lui sont confiés. Au niveau macro, pour les Hauts responsables, doivent remonter (de façon organisée) la plus grande partie des données recueillies sur le terrain. Ces recueils sont en général annuels car, au niveau d'un pays, les choses ne changent pas vite : les évolutions sont visibles à condition de travailler sur des échelles temporelles de l'ordre de la décennie.

Existe-t-il un lien entre le pilotage des établissements scolaires et la qualité des apprentissages des élèves ?

Les résultats des recherches sont modestes. Grâce aux comparaisons internationales, nous sommes seulement en mesure de formuler quelques hypothèses. Sur le registre de l'enseignement et de l'apprentissage des élèves, il n'est pas possible ni souhaitable (questions d'éthique et de déontologie) de se livrer à des expérimentations où les élèves seraient pris comme des cobayes sur lesquels on observerait quelques années après les résultats de ce qui aurait été tenté.

Comme nous l'a enseigné Durkheim, lorsque l'on ne peut pas expérimenter on compare. Il y a des pays qui se prêtent naturellement à cela, par exemple la Suisse avec ses 26 systèmes éducatifs et plus généralement les états fédéraux. Pour les autres, il y a de telles possibilités à l'occasion de rencontres internationales. Elles permettent de faire du « benchmarking », c'est-à-dire de repérer de « bonnes idées », en ayant des indications sur ce que ces soi-disant « bonnes idées » permettent de faire.

Il faut aborder de front la question de la performance des établissements scolaires. Ils ont besoin de pouvoir se comparer entre eux, de pouvoir faire du « benchmarking ». Évidemment, il y a des effets pervers possibles comme celui de placer les établissements en concurrence ou de préparer la « marchandisation » de l'école. Cela peut ouvrir très grand les portes pour certaines formes d'enseignement privé complémentaires en plein développement sur toute la planète .

Mais je crois quand même que les établissements ont besoin de pouvoir se comparer entre eux et d'aller prendre des bonnes idées ici ou là, de se prêter à la critique de collègues, parce que les meilleures critiques viennent de ceux qui font le même métier, qui connaissent les difficultés, qui posent donc les bonnes questions (amis critiques).

Les résultats et les performances des établissements constituent aussi un sujet à aborder de façon lucide et courageuse : il faudra convaincre la communauté pédagogique que ce n'est pas tourné contre elle, qu'elle a à y gagner et surtout que ce sont les élèves qui, in fine, y gagneront.

Enfin, le monde contemporain est entré dans l'ère du rendu de comptes systématique à tous les niveaux. Plus nous nous approchons du niveau politique



plus le rendu de comptes est important. Par contre, lorsque l'on arrive au bout de la chaîne éducative et que l'on travaille avec les enseignants, l'idée de rendu de comptes est peu présente. En France, on observe même de fortes résistances culturelles. Et pourtant, les enseignants sont fonctionnaires d'État, œuvrant pour la Nation qui leur a confié une mission.

Qui est comptable de la chose publique et auprès de qui ? Non seulement les établissements sont là pour accueillir les élèves, leur dispenser un enseignement, les éduquer et leur permettre une intégration la plus positive possible dans la société et ils agissent au sein du service public, ils exercent une importante fonction sociale et civique de proximité. Nous avons dans nos campagnes en France, des lieux où la dernière institution publique c'est l'école.

Rendre des comptes permet de se rendre compte. Plus on rend compte, plus on explique ce qu'on a fait, ce qu'on a obtenu, plus on a de chances de comprendre le pourquoi de nos réussites comme de nos échecs. Il est évidemment important de bien comprendre les deux, mais en particulier, comme nous l'a enseigné jadis Bertrand Schwartz, d'apprendre de nos erreurs.

Bouvier A. (2009) : Management et sciences cognitives, 4e édition, Collection « Que sais-je ? », N° 3711, Paris, PUF.

Les acquis des élèves, pierre de touche de la valeur de l'école ? (2005), Rapport des inspections générales.

Que savent les élèves, RIES N° 43, (2006)

Chevallier G. (2011) : L'école de la qualité. Une chance pour le management public, Collection Profession cadre Service public, Poitiers, Scéren-Esen.

Bouvier A. (2012) : La gouvernance des systèmes éducatifs, 2e édition, Collection politique d'aujourd'hui, Paris, PUF

Bray Mark (2009) : Confronting the Shadow education system : what government policies for what private tutoring ? UNESCO-IIEP.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :