



CEDEFOP

European Centre for the Development  
of Vocational Training



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

# Rapport de groupe sur la visite d'étude

Numéro du groupe	44
Titre de la visite	Formes et finalités de l'évaluation d'un établissement scolaire
Sujet	Mécanismes d'assurance qualité dans les établissements d'enseignement et de formation
Ville, pays	Poitiers, France
Type de visite	Enseignement general
Dates de la visite	15 au 19 octobre 2012
Rapporteur du groupe	Élisabeth GÉRARD

## 1. LES RÉSULTATS

A travers la présentation de chaque système éducatif national, le groupe a rapidement fait le constat que les *modalités de l'évaluation*, interne et/ou externe, constituaient un paradigme central de la différenciation des réalités nationales. Un tableau regroupant les caractéristiques de chaque pays (fichier PDF joint) permet à chacun de rapidement lire les pratiques similaires, celles qui sont transférables.

Nous avons de la même manière discuté des *bonnes pratiques* au sein de chaque institution d'éducation.

Titre du projet / du programme/ de l'initiative, etc.	Pays	Nom de l'organisation de mise en œuvre (indiquez si possible le site Internet)	Personne de contact ayant présenté le programme au groupe (si possible)	À qui s'adresse le projet / le programme / l'initiative	Quels aspects du projet /du programme/ de l'initiative, en font un exemple de bonne pratique
Évaluation interne	France Espagne	<p>→ <b>Autonomie</b> pour établir un <b>dispositif</b> d'évaluation interne et un <b>diagnostic préparatoire</b> au projet d'établissement (<b>choix des valeurs</b> de référence et/ou des indicateurs)</p> <p>→ Les corps d'inspection <b>accompagnent</b> la dynamique de changement des établissements</p>	<p>Elisabeth GERARD Stéphane GERMAIN</p> <p>Ana-Isabel ORTELLS-RAMON Angel RAMIREZ-MEDINA</p> <p>Philippe MALEXIEUX Thierry RAIMBAUT</p>	Les Établissements publics locaux d'éducation	<p>Adaptation au contexte ; prise en compte des caractéristiques des publics accueillis</p> <p>Mise en œuvre d'un pilotage pédagogique concerté et partagé ; impulsion de changements <i>in situ</i> et directement vérifiables.</p>
Évaluation globale et multidimensionnelle	Roumanie	Indicateurs d'évaluation <b>systemique</b> et <b>démarche qualité</b> .	<p>Nela CIUTACU Daniela SANISLAV Melania ZAMFIR</p>	Toutes les unités d'enseignements	<p>Implication de toutes les parties prenantes (élèves, parents, professeurs, agents, partenaires, etc.)</p> <p>Balayage de tous les champs et variables. Constitution de banques de données brutes, disponibles pour une analyse systémique ou d'évaluations croisées.</p>
Implication des parties prenantes	Allemagne Portugal	Évaluation	<p>Hanns-Friedrich NOIRHOMME Maria Herminia FERREIRA</p>	A partir de l'élémentaire	Évaluation externe non obligatoire avec implication des usagers qui apprécient les professeurs selon un questionnaire type, celui de

					l'université d'Iéna et interviews (expérience en cours)
<b>L'évaluateur est évalué lui-même</b>	<b>Allemagne Belgique</b>	Évaluation devient un mode de régulation des pratiques de tous	Hanns-Friedrich NOIRHOMME Jacqueline DE RYCK	Toutes les unités d'enseignements	Evaluation externe pour appuyer l'autoévaluation de tous les corps pour améliorer la qualité de fonctionnement de l'ensemble du système globale de l'établissement et transversal de l'enseignement.
<b>Des acteurs différents pour évaluer et pour accompagner.</b>	<b>Belgique</b>	L'inspecteur évalue et Le(s) conseiller(s) pédagogique(s) accompagnent	Jacqueline DE RYCK	Toutes les unités d'enseignements	Les inspecteurs repèrent des points à développer et à améliorer ; les <i>amis critiques</i> accompagnent le changement et trouvent des remédiations.
	<b>Belgique Allemagne</b>	Suivi des professeurs Accompagnement des établissements	Hanns-Friedrich NOIRHOMME Jacqueline DE RYCK	Toutes les unités d'enseignements	Une équipe de conseillers pédagogiques (Belgique), centres de formation continue (Allemagne)
<b>Évaluation mixte : Auto-évaluation</b>	<b>Grèce</b>	Réflexion en cours	Katerina BAZIGOU	Toutes les unités d'enseignements	Après la suppression des corps d'inspection il est question de réintroduire une évaluation mixte pour stimuler l'amélioration.
<b>Éviter d'ouvrir les établissements à la concurrence</b>	<b>Quelques régions autonomes d'Espagne</b>	Aucune publication des résultats à but comparatif	Ana-Isabel ORTELLS-RAMON	Toutes les unités d'enseignements	Les résultats sont uniquement destinés aux évalués. Pour ne pas qu'ils exposent les établissements au jeu de la concurrence
<b>Disposer d'un département évaluation dans chaque établissement</b>	<b>Espagne (Andalousie)</b>	Constituer un département qui aide à piloter un processus continu et une culture de l'évaluation, partagée et légitimée.	Angel RAMIREZ-MEDINA	Un établissement secondaire	Création d'un département (type département disciplinaire) avec des personnels formés à l'évaluation.
<b>Regroupement des écoles et des collèges</b>	<b>Portugal</b>	Modification de culture par la construction de groupes collège-école	Maria Herminia FERREIRA	Toutes les unités d'enseignements	les écoles suivent les pratiques d'évaluation internes des collèges. Cela crée une continuité et des

					interactions inter-degrés (pour le secondaire depuis 7 ans ).
<b>Expérimenter l'évaluation volontaire</b>	<b>Italie</b>	Produire des outils pour l'évaluation globale d'un établissement	Franca-Elena MELONI Giovanni ROBERI	Toutes les unités d'enseignements	L'école se déclare volontaire pour participer à une évaluation est soutenu par les agences nationales INVALSI et INDIRE

\* Vous pouvez indiquer autant de bonnes pratiques que vous le jugerez nécessaire. Ajoutez, au besoin, d'autres rangées au tableau

Pour échanger, nous avons ressenti le besoin de nous accorder sur la terminologie que nous utilisons ; les définitions que nous avons construites ensemble sont en fin de rapport (Cf. : annexe 1)

## 2.1 Les approches similaires

### SIMILARITÉS ET DIFFÉRENCES MÉTHODOLOGIQUES

#### Ressemblances :

- Les inspections donnent lieu à un rapport et à une restitution,
- Les inspecteurs ont une zone et/ou un domaine particulier d'expertise,
- Les évaluations identifient des points de force et des points d'amélioration,
- L'évaluation s'appuie sur des documents et/ou des indicateurs, des référentiels ou des normes,
- Les rythmes de l'évaluation : Interne à 1 an et l'évaluation externe à 3 ou 4 ans.

#### Dissemblances :

- Quelques pays ont un système centralisé d'inspection et d'autres sont plus régionalisés (l'Allemagne ; l'Espagne) L'évaluation peut être standardisée : protocole d'observation, questionnaires et grilles nationales (Allemagne, Portugal, Roumanie, Grèce),
- Les outils diagnostics prennent parfois en considération le contexte local (France, Portugal, Espagne, Italie),
- La Diffusion des résultats s'opère uniquement en direction des établissements (Espagne, Italie, Belgique) ou à tout le moins il n'existe pas de publication des résultats (en Allemagne, Belgique, France),
- Certains portent davantage l'accent sur l'autoévaluation (Espagne, Grèce pour le moment),
- Les équipes d'autoévaluation, produisent un rapport (Espagne, Portugal),
- Parfois, en cas de disfonctionnement d'un établissement, aucune conséquence institutionnelle n'est prévue (Allemagne, certaines régions d'Espagne),
- Il arrive que des chefs d'établissement et des inspecteurs fassent équipe pour auditer et/ou évaluer des écoles/collèges ou lycées (France ; Allemagne),
- On note souvent que l'évaluateur n'est pas l'accompagnateur du changement (Allemagne ; Belgique ; Portugal).

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION :

- Recherche d'une amélioration de la performance des élèves et/ou de l'établissement (tous les pays) :  
→ Effet établissement : reconnu et pris en compte en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Portugal  
Grèce en Italie en expérimentation,  
→ Évaluation de la valeur ajoutée de l'établissement (France, Portugal, Allemagne, Espagne).
- Préparatoire à la mise en place d'un plan d'amélioration (Roumanie, Allemagne, Espagne, Portugal, Grèce et Italie en expérimentation),
- Évaluation partielle, sur des dispositifs particuliers (France, Portugal, Espagne),
- Évaluation externe par l'inspection générale tous les 4-5 ans de toutes les écoles (Portugal, Allemagne et en Italie en expérimentation tous les 3 ans).

### ÉVALUATEURS

- Les évaluateurs ont une formation spécifique (Allemagne, Roumanie, Andalousie),
- Évaluation croisée par binôme ou groupe pour évaluer les établissements (Espagne, France, Italie et Portugal).

## **PARTIES-PRENANTES**

- Les usagers sont partie prenante (Allemagne, Portugal, Roumanie et Espagne régionalement),
- Des agences nationales ou externes, publiques ou privées, peuvent évaluer les établissements (Portugal, Espagne) et plus particulièrement les élèves (Italie),
- Les professeurs font partie des équipes d'évaluateurs (Andalousie, Portugal, Grèce et Italie en expérimentation),
- Les élèves peuvent produire une évaluation des enseignements (Allemagne, quelques expérimentations en Italie).

## **2.2 Défis de l'évaluation des écoles et des établissements scolaires**

### **1) Implication**

#### a) Des professeurs.

Pour cela il faut pouvoir montrer les bénéfices des évaluations en termes de :

- Acquis et résultats des élèves
- Confort dans l'école ou l'établissement

#### b) Des usagers.

Améliorer leur rôle dans le processus d'évaluation (expression, connaissance des inspecteurs, etc.)

### **2) Modèles d'évaluation des établissements**

#### a) Conjuguer différentes formes d'évaluation.

#### b) Mettre en place des protocoles d'évaluation systémique des établissements pour procéder à des comparaisons et peut-être peut-on s'inspirer du benchmarking (étalonnage).

### **3) Formation des évaluateurs dans les domaines suivants**

#### a) Définition des compétences des évaluateurs (internes et/ou externes)

#### b) Modèles d'évaluation :

- Finalités
- Domaines : focalisation versus globalisation de l'évaluation
- Agents
- Acteurs
- Critères
- Conséquences

#### c) Outils d'évaluation

### **4) Sélection et définition des indicateurs**

#### a) Quantitatifs et qualitatifs

#### b) En concertation avec les parties prenantes :

- Evaluation interne : élèves, familles, enseignants, chef d'établissement, autres personnels et collaborateur externe, s'il y en a.
- Evaluation externe : autorités éducatives, établissements, évaluateurs.

### **5) Harmonisation des pratiques, des territoires, des modèles, outils et indicateurs d'évaluation**

#### a) Plus approfondies dans chaque pays

#### b) Basiques, simplifiées, en Europe

c)

**6) Restitution des résultats.**

- a) Organiser la diffusion des évaluations de telle sorte qu'elle contribue à l'information des usagers et rende compte de l'utilisation des moyens engagés.
- b) Parvenir à ce que la publication des résultats profite à la crédibilité des établissements et des équipes pédagogiques et qu'elle renforce la motivation, l'esprit d'innovation et de travail collaboratif.
- c) Prise de décisions, tenant compte les risques que cela comporte, sur :
  - Confidentialité vs publication des résultats. Tout ou partie ?
  - Destinataires de l'information ou de la partie pertinente dans chaque cas :
    - (1) à l'établissement
    - (2) aux familles
    - (3) aux élèves
    - (4) aux autorités éducatives
    - (5) au public

**7) Définition des conséquences de manière à :**

- a) Utiliser le processus et les résultats de l'évaluation prioritairement pour l'amélioration de l'institution scolaire et des acquis des élèves et, seulement en deuxième terme, pour la rentabilité purement économique.
- b) Eviter la stigmatisation de certains établissements et/ou groupes d'élèves.
- c) Limiter les conséquences pour les enseignants aussi bien dans leur carrière professionnelle que dans leur salaire.
- d) Lier les ressources matérielles et humaines accordées aux résultats de l'évaluation pour permettre de donner une réponse aux besoins éducatifs et non d'une manière mécanique, c'est-à-dire, à meilleurs résultats quantitatifs ne correspondent pas directement plus de ressources.
- e) Développer une posture de l'évaluateur, *amis critiques*, en opposition à l'évaluation sanction.
- f) Inciter sans obliger à la formulation d'un projet établissement après l'évaluation externe.
- g) Obligation de réussite des élèves et du changement du mode d'apprentissage et d'évaluation par compétences.

**8) Accompagnement**

- a) Réussir à articuler l'évaluation aussi bien externe –amis critiques –, qu'interne, et l'accompagnement, par des experts, en collaboration avec le chef d'établissement, les responsables de l'évaluation et les équipes d'enseignants.
- b) Définir les critères et les paliers pour l'orientation des élèves et la continuité de leurs parcours
- c) Parvenir à un dialogue de gestion avec les enseignants.

**9) Evaluation de l'évaluation pour :**

- a) Éviter de :
  - Evaluer pour évaluer
  - Gaspiller des ressources
  - Epuiser les enseignants et les équipes
- b) Avoir de l'information sur l'efficacité réelle du modèle choisi

## 2.3. Les solutions efficaces et innovantes

- **Renversement des obligations et rendre-compte (accountability)** : en France, les établissements ont des obligations de résultat et portent la responsabilité de la réussite scolaire, de même dans certains pays, Allemagne, Espagne, Portugal, Roumanie, les établissements doivent rendre compte de leur activité aux autorités et aux usagers. Cette approche qui constitue des obligations de résultats aux établissements, leur impose de rendre compte. Cela fait émerger un enjeu collectif et pose la base du processus de pilotage et d'évaluation.
- **Approche par les portfolios** (Roumanie, Allemagne) : plusieurs pays utilisent les portfolios pour leurs évaluations : les portfolios des élèves comme supports des compétences acquises, les portfolios des professeurs comme supports des pratiques pédagogiques, les portfolios des établissements comme supports des projets pédagogiques et du fonctionnement des établissements.
- **Évaluation par les parties prenantes** (Allemagne, Portugal, Espagne) : dans certains pays, l'ensemble des parties prenantes (direction, professeurs, élèves, parents, partenaires éducatifs et économiques) participent à l'évaluation des établissements.
- **Utilisation d'outils exhaustifs et synthétiques pour une évaluation globale de l'établissement** : en Allemagne, dans certains landers dont la Rhénanie du Nord Westphalie, et au Portugal, se sont développés des outils numériques très complets qui permettent d'effectuer une évaluation globale des établissements selon une approche systémique. Ces outils numériques reposent sur un grand nombre de critères et génèrent un ou des indicateurs synthétiques.
- **Accompagnement par des conseillers pédagogiques** (Belgique, Roumanie) : en Belgique, l'accompagnement est passé d'un mode hiérarchique (top-down) à un mode de conseils. Le conseiller pédagogique se positionne en ami critique et commence par un groupe de parole (Bottom-up). Cela permet d'insuffler une dynamique du changement qui repose sur une auto-évaluation des pratiques.
- **Organe interne aux établissements chargés de l'évaluation** (France, Espagne et Portugal) : en Andalousie, il existe un département spécifique dans les établissements qui est en charge de l'évaluation, ce département qui comprend des enseignants et des conseillers d'éducation, est piloté par le chef d'établissement. De même en France, le conseil pédagogique qui est piloté par le chef d'établissement, élabore le diagnostic et le projet d'établissement assorti d'auto-évaluation. De même en France, le conseil pédagogique qui est piloté par le chef d'établissement, élabore le diagnostic et le projet d'établissement assortis d'auto-évaluation. En Roumanie, les Commissions d'Evaluation et d'Assurance de la Qualité au sein des établissements sont composées de professeurs qui suivent préalablement une formation au ministère auprès de l'Agence d'évaluation. Il existe ainsi des experts de l'évaluation dans les établissements. Au Portugal, il s'agit d'une équipe d'auto-évaluation.
- **Implication des acteurs pour le changement** (Roumanie) : en Roumanie, les propositions d'actions qui vont constituer le plan d'amélioration sont soumises au vote des personnels de l'établissement.



## 2.4. Les pratiques transférables

La question de la transférabilité d'un système, d'un mode ou d'un protocole d'évaluation, pose de manière concomitante celle du niveau de partage. Car nous ne pouvons nier que les mondes politiques, économiques, culturels et législatifs, etc., sont interdépendants.

Toutefois, nous avons repéré des pratiques immédiatement transposables au sein de l'Europe.

**La V.A. (valeur ajoutée)** : est un outil, évoqué et utilisé par les représentants français ; il peut être transposable en Belgique où les indicateurs existent mais ne sont pas diffusés.

**Le questionnaire standardisé** (globale) : c'est une sorte d'enquête qualité qui peut être mise en œuvre facilement et partout.

**Les experts extérieurs** : formés à l'évaluation, ils peuvent avoir le rôle d'une commission qualité, une pratique facile à mettre en place.

**L'évaluation systémique** est plus difficile à adopter car son protocole est complexe ; elle recourt à un cadre, un tableau de références qualité. Les inspecteurs évaluateurs sont indépendants des disciplines et des filières. L'établissement doit en amont mettre à disposition de(s) l'évaluateur(s), les documents listés et communiqués.

**La Séparation des deux corps inspecteurs et conseillers pédagogiques.** Les évaluations prennent alors la forme d'audits qui formulent des recommandations. Les conseillers pédagogiques jouent alors un rôle de coach et aide l'établissement à s'en emparer.

**Un Département évaluation dans les établissements** : il s'agit de constituer un groupe (Italie), un département (Andalousie) d'experts formés (ou que l'on forme), lequel va initier une dynamique et une pratique continue d'évaluation et d'auto-évaluation au sein de l'établissement.

**La pratique du benchmarking** Les établissements peuvent se comparer et se référer à d'autres établissements grâce à l'accès à des bases de données.

**Le Portfolio** Chaque établissement complète un portfolio dans lequel sont rassemblés les documents relatifs à la vie et l'organisation de l'établissement, les supports pédagogiques utilisés par les professeurs et les élèves.

### 3. La création de réseaux d'experts ou la construction de partenariats en vue du développement de futurs projets : c'est là un autre objectif important du programme de visites d'étude.

(Indiquez si, en matière de future coopération, les idées ont évolué au fil des rencontres et des débats ; le cas échéant, veuillez indiquer quelles sont ces idées.)

L'évaluation est un thème d'étude vaste et complexe, qui nécessiterait d'autres échanges. Les contextes socio-économiques et politiques ; les histoires les cultures et les pratiques professionnelles des pays, génèrent des problématiques différentes d'évaluation des établissements. Nous en avons retenues quatre parmi celles que nous avons formulées (Cf. Annexe 2). Après trois visites d'étude, le sujet est loin d'être épuisé. Il serait intéressant qu'une nouvelle visite d'étude soit organisée, **en ayant connaissance du travail des visites précédentes.**

#### A. Comment harmoniser les pratiques d'évaluation des établissements ?

**Il existe de nombreuses pratiques d'évaluation dans les pays européens. Comment pourrait-on harmoniser ces pratiques ?**

Il convient de poser la question : harmonisation à quel niveau ? Pays, Europe ?

##### Pays

Former dans chaque établissement un expert (chez les enseignants) qui soit référent évaluation externe et interne, afin de développer la culture de l'évaluation dans l'établissement et importance de l'évaluation en reconnaissant la valeur de l'évaluation dans le fonctionnement de l'établissement et du système éducatif. Puis créer un réseau régional des évaluateurs. Culture de professionnalisation du métier d'évaluateur en laissant la responsabilité au directeur.

Créer des agences nationales afin de structurer le régional (cohésion) afin de créer des outils, former les évaluateurs internes à l'établissement et externes (inspecteurs).

Promouvoir nationalement la culture de l'évaluation, en généralisant des groupes de travail Européens de l'encadrement afin de faire apparaître les objectifs incontournables de l'évaluation dans le changement et l'amélioration pour chacun des pays.

Dans tous les pays les inspecteurs mènent les évaluations externes. Cela implique une professionnalisation des pratiques comme en Allemagne avec de la formation. Mais la formation doit interroger les pratiques actuelles, la culture et l'histoire de chaque système éducatif...

Dans le cadre de la formation initiale et continue des enseignants, la mise en place de modules de formation sur le thème de l'évaluation doit permettre également de faire évoluer localement la culture de l'évaluation et y impliquer le plus grand nombre.

##### Europe

Créer une base Européenne de l'évaluation que chaque pays puisse utiliser dans chaque région en y apportant les améliorations nécessaires. Création d'une agence Européenne de l'évaluation éducative sur le principe de l'agence qui gère dans le supérieur la mise en place des NBA. Des procédures pour chaque niveau de formation lorsqu'ils seront homogénéisés au niveau européen. Des références communes doivent être formalisées. Quel système privilégié ?

- Un vocabulaire « éducatif » commun à l'échelle Européenne.
- Benchmarking (étalonnage sur les grandes lignes de l'évaluation) sera très utile comme point de référence aux activités d'évaluation. Mise en place de principes généraux. Définir des indicateurs communs à tous les pays au-delà des modes de fonctionnement autour d'un objectif commun.

- Création d'un recueil d'indicateurs transférables. Les systèmes d'évaluation PISA prouvent la faisabilité d'une uniformisation des pratiques au niveau Européen.

## B. Les évaluateurs peuvent-ils être les accompagnateurs du changement ?

Dans certains pays, les évaluateurs d'un établissement ont aussi la charge d'accompagner le changement. Alors que dans d'autres le choix est fait de dissocier les personnes et/ou les fonctions. Quels sont les avantages et les inconvénients de chacun des deux modèles ?

Accompagner les établissements semble indispensable. Les modalités sont plus ou moins semblables dans les pays en présence. La dissemblance la plus importante semble être la différenciation évaluateur/accompagnateur. Car dans certains pays, ce sont les inspecteurs qui évaluent et accompagnent (ex. : Espagne) alors qu'à l'opposé, d'autres évaluent selon des standards et ont l'obligation de ne pas conseiller les établissements (ex. : Allemagne). Enfin, certains ne bénéficient d'aucun accompagnement (ex. : Portugal).

Il est souhaitable que l'accompagnateur quel qu'il soit (inspecteur, conseiller ou autre fonction) ne soit pas l'évaluateur s'il intervient dans l'évolution de la carrière des enseignants. Car cela constitue un vrai frein à l'évaluation sincère et pérenne.

Il y a donc des défis à relever :

- Réussir à **articuler** l'évaluation et l'accompagnement ;
- Croiser les données du regard interne et externe.
- Trouver des **expressions** qui ne soient **pas uniquement quantitatives** ; faire notamment un état des **compétences positives**, des points forts et des points faibles dans les pratiques.

Pour le moment, il semble que dans chaque pays, l'évaluation se cherche et qu'au-delà des différences de pratique, elle n'a pas encore d'impact visible et mesurable qualitativement et quantitativement, dans les résultats des élèves. C'est une difficulté pour convaincre.

Bien accompagner consisterait à aider les équipes à se mettre à distance et à réfléchir sur ses pratiques. Le processus en lui-même, est porteur d'une dynamique presque aussi importante que les résultats que l'on obtient. Il faudrait disposer d'une liste d'experts ou d'amis critiques gérée par une administration territoriale ou ministérielle, à laquelle nous pourrions faire appel après la phase d'évaluation.

L'accompagnement doit respecter un principe déontologique qui évite la confusion entre le gain financier d'un changement proposé et sa réelle vertu pédagogique, au profit de la réussite scolaire des élèves.

## C. Quelle diffusion des résultats de l'évaluation ?

Selon les pays, les résultats de l'évaluation des établissements restent confidentiels ou font l'objet d'une publication. Quelles sont les vertus ou les dangers de l'une ou l'autre de ces pratiques ?

Les pratiques en matière de diffusion des résultats des évaluations sont hétérogènes, elles sont liées aux cultures différentes aux pratiques différentes des pays. Certaines pratiques et formes de publications ne sont pas envisageables à court terme pour tous les pays.

La diffusion des résultats de l'évaluation doit avoir une utilité et apporter plus de solutions et de réponses que de soulever des problèmes, des tensions. La diffusion doit répondre à un besoin exprimé ou latent. On identifie deux formes d'évaluation, interne et externe, elles supposent des canaux différents de diffusion des résultats.

**Les bonnes pratiques :** pour les évaluations externes (y compris les évaluations aux examens/épreuves), la diffusion des résultats au niveau national, régional et à celui des établissements semble envisageable. Il existe une possibilité de classement (ranking) ou de comparaison à une moyenne statistiques. Pour les évaluations internes, les diffusions aux parties prenantes et à l'institution ainsi qu'aux usagers peuvent être souhaitables

**Les Défis :** La diffusion des évaluations donne de la crédibilité à l'établissement et à l'équipe pédagogique. Elle renforce l'esprit d'innovation de travail collaboratif des équipes pédagogiques. Elle peut être un élément de motivation à intégrer dans le management participatif de l'établissement.

→ Une diffusion de l'évaluation tout public peut constituer un moyen de garantir une plus grande transparence, une meilleure information des usagers et peut permettre de compte de l'utilisation des moyens engagés.

#### **Pratiques similaires :**

La question de la diffusion des évaluations auprès du Conseil d'Administration, du Conseil Pédagogique, des équipes pédagogiques et auprès de l'institution (même à minima) se pose dans tous les pays comme un enjeu de partage voire de promotion.

#### **Pratiques innovantes**

La création d'une commission ou d'un département d'évaluation interne à l'établissement qui évalue (auto évaluation) et diffuse les résultats auprès des parties prenantes, est reconnue comme une réelle innovation.

#### **Pratiques transférables**

La transparence des résultats (publication publique) est envisageable à condition de répondre à un besoin des parties prenantes et des usagers et à condition qu'un travail sur le sens des résultats accompagnent leur édition. Il faut pouvoir donner les outils d'une comparaison sensée voire équitable.

## **D. Quels leviers du changement semblent les plus efficaces, en lien avec l'évaluation des établissements ?**

**L'évaluation amène à penser le changement. Les leviers du changement sont variés : internes, externes, par la voie hiérarchique, par le groupe de pairs, par des dispositifs spécifiques, par la liberté des curricula, et/ou des programmes, etc. Une comparaison des leviers utilisés dans le différents pays permettraient-elle d'effectuer des recommandations en la matière.**

Le groupe de travail s'est intéressé à identifier les leviers du changement qui sont efficaces. Au delà, des leviers, il semble que **le changement repose sur un processus.**

**La première étape** du changement, le premier levier est l'évaluation. En effet, si l'évaluation est standardisée, l'établissement dispose d'un outil *froid* qui permet d'engager la réflexion, sur une base objective. Les éléments mis en évidence par l'évaluation permettent un déclic pour susciter l'analyse. Cela suppose que les standards de l'évaluation ne comprennent pas uniquement des indicateurs de résultats mais aussi des indicateurs qui portent sur les méthodes et moyens mis en œuvre.

L'étalonnage, la comparaison à la norme et aux résultats des autres établissements, permet d'identifier les points d'amélioration et de fixer le cadre de l'analyse. Les équipes pédagogiques sortent de leurs pratiques de techniciens de l'éducation pour se positionner comme ingénieurs qui doivent élaborer des solutions. L'évaluation permet ainsi de prendre conscience du besoin de changement. Elle doit être placée à un moment opportun qui permet d'agir sur la politique éducative et les processus mis en œuvre dans l'établissement.

La **deuxième étape** du processus de changement porte sur l'envie de mettre en œuvre le changement. La motivation au changement repose sur deux vecteurs principaux : la nécessité de rendre compte et la concurrence :

- La nécessité de rendre compte : le diagnostic partagé par l'équipe pédagogique va conduire à des actions nouvelles qui vont produire des effets sur un terme déterminé. L'établissement, et donc les équipes pédagogiques, doivent rendre compte (devant les autorités, les parents, les élèves, etc.) à ce terme. L'obligation de rendre compte est un facteur d'implication important. Rendre compte de la réussite des élèves amène à interroger les pratiques qui permettent cette réussite.
- La concurrence : les établissements sont soumis, sur certains aspects, à une concurrence. Identifier les aspects de la concurrence est un autre facteur d'implication des équipes qui préfèrent un changement contrôlé par l'établissement à un changement subi par la concurrence (moindre attractivité, baisse d'effectifs, baisse des moyens, restructuration, etc.).

La **troisième étape** du processus porte sur la mise en place effective du changement. Si les équipes ont le savoir faire nécessaire, le changement peut être mis en œuvre au travers d'un plan d'actions. Lorsque les équipes n'ont pas le savoir faire, plusieurs leviers du changement sont possibles. Ils vont permettre de faire évoluer les pratiques individuelles et collectives :

- Transposition de pratiques existantes et performantes : lorsque des bonnes pratiques existent dans d'autres établissements, le changement peut être impulsé par la transposition de pratiques qui repose sur l'observation et l'appropriation.
- Approche par des projets (travail collectif) : les solutions retenues conduisent souvent à bâtir un projet qui implique plusieurs membres de l'établissement. L'approche par projet permet de faire évoluer les pratiques collectives.
- Appropriation d'un dispositif existant : des solutions efficaces et éprouvées sont souvent formalisées dans le cadre de dispositifs. Ces dispositifs peuvent être nationaux ou régionaux. Ils précisent la démarche, les objectifs pédagogiques, les outils, les moyens à mettre en œuvre et les indicateurs de réussite. L'appropriation de dispositifs existants par l'établissement est un levier du changement.
- Création d'un projet, innovation : les établissements doivent aussi faire preuve de créativité afin de créer leur propre dispositif pour répondre à une problématique pédagogique précise. Il faut s'appuyer sur une démarche de gestion de projet : susciter la réflexion, la créativité, formaliser un projet pertinent, définir un plan d'actions cohérentes, prévoir les procédés d'évolution du dispositif en fonction des résultats obtenus, etc.
- Formation : elle permet de s'approprier des savoirs et des savoir-faire nouveaux.
- Changement technologique : l'utilisation grandissante des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation permet d'insuffler un changement des pratiques par la voie de l'adaptation technologique.

Enfin, au-delà des pratiques individuelles ou collectives, un aspect important du changement est **l'évolution des représentations** des professeurs qui permet d'enrichir leur univers de référence. Changer les représentations est long et difficile. Deux principaux leviers peuvent être utilisés :

- L'immersion dans un autre univers pédagogique : système éducatif étranger, autre établissement d'un autre niveau de formation, etc.
- L'Approche qualitative basée sur les représentations : il existe notamment un outil développé par le projet « On the Road to Quality ».

#### **Bonnes pratiques :**

Évaluation globale d'établissement, standardisée, qui porte sur des indicateurs de résultats ET de pratiques pédagogiques

**Défis :**

Ne pas développer un outil standardisé trop complexe qui augmente la charge administrative sans réelle amélioration de l'efficacité de l'évaluation.

## EN RÉSUMÉ:

Quelles sont les informations les plus utiles ou intéressantes, acquises au cours de la visite, que le groupe estime devoir diffuser? Pour qui, selon vous, ces informations seront le plus intéressantes?

Nous constatons une grande diversité des systèmes d'évaluation. Les pays ont tous engagé des modifications de pratiques et s'interrogent sur leur mode d'inspection, d'accompagnement voire de contrôle de la performance du système, des enseignements ou des élèves.

**Une tendance semble s'être installée dans tous les pays qui met en avant les principes d'une nouvelle gouvernance :**

- Décentraliser et donner davantage d'autonomie aux autorités locales puis aux établissements
- Globaliser l'évaluation et croiser les regards de l'évaluation : interne, externe, d'experts, d'auditeurs privés, etc.
- Définir des compétences et former des évaluateurs et des accompagnateurs du changement.
- Réfléchir d'une manière continue sur l'évaluation : les modes, les acteurs, les instruments, etc.
- Responsabiliser les chefs d'établissement et leur transmettre les compétences de l'évaluation ainsi que des outils de régulation.