



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



cnesco
conseil national
d'évaluation
du système scolaire

Université d'été du CNE스코

Atelier n°4 : Comment penser l'évaluation des établissements scolaires ?

2017

QUELLES POLITIQUES

FORMER N

UNIVERSITÉ

EN PARTENARIAT

29 août 2017 au



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



cnesco
conseil national
d'évaluation
du système scolaire

Quelle évaluation... ... Pour quelle autonomie des établissements scolaires ?

Marine Boisson-Cohen, experte référente et adjointe au chef du département société et politiques sociales (DSPS), France Stratégie.

2017

QUELLES POLITIQUES

FORMER N

UNIVERSITÉ

EN PARTENARIAT

29 août 2017 au

Penser l'évaluation des établissements scolaires

- ❑ Ne pas considérer isolément la question de l'évaluation
- ❑ En principe, **l'autonomie, l'évaluation et l'accompagnement** des établissements forment un ensemble
- ❑ Empiriquement, une autonomie accrue des établissements correspond à :
 - un déplacement d'un contrôle *a priori* (normes et directives) vers un contrôle *a posteriori* (indicateurs d'efficacité et de qualité)
 - un déplacement d'une évaluation individuelle des enseignants vers une évaluation de l'équipe pédagogique
 - une standardisation des critères d'évaluation, à des fins de comparaison
 - une publicité des résultats d'évaluation



Quelle évaluation... Pour quelle autonomie des établissements scolaires ?

- ❑ L'autonomie, un concept qui se traduit par plusieurs approches selon :
la nature des compétences et des responsabilités au niveau de l'établissement, la gouvernance et le pilotage interne et externe, etc.
- ❑ Trois types idéaux de configuration de l'ensemble « autonomie-évaluation-accompagnement des établissements scolaires » :
 1. évaluer et accompagner l'établissement pour renforcer la capacité d'action de la communauté éducative
 2. évaluer pour responsabiliser et contractualiser avec l'établissement
 3. évaluer les établissements dans la logique des marchés scolaires



Un essai de typologie des différentes modalités et finalités de l'évaluation des établissements. Des logiques qui coexistent et s'hybrident sur le terrain.

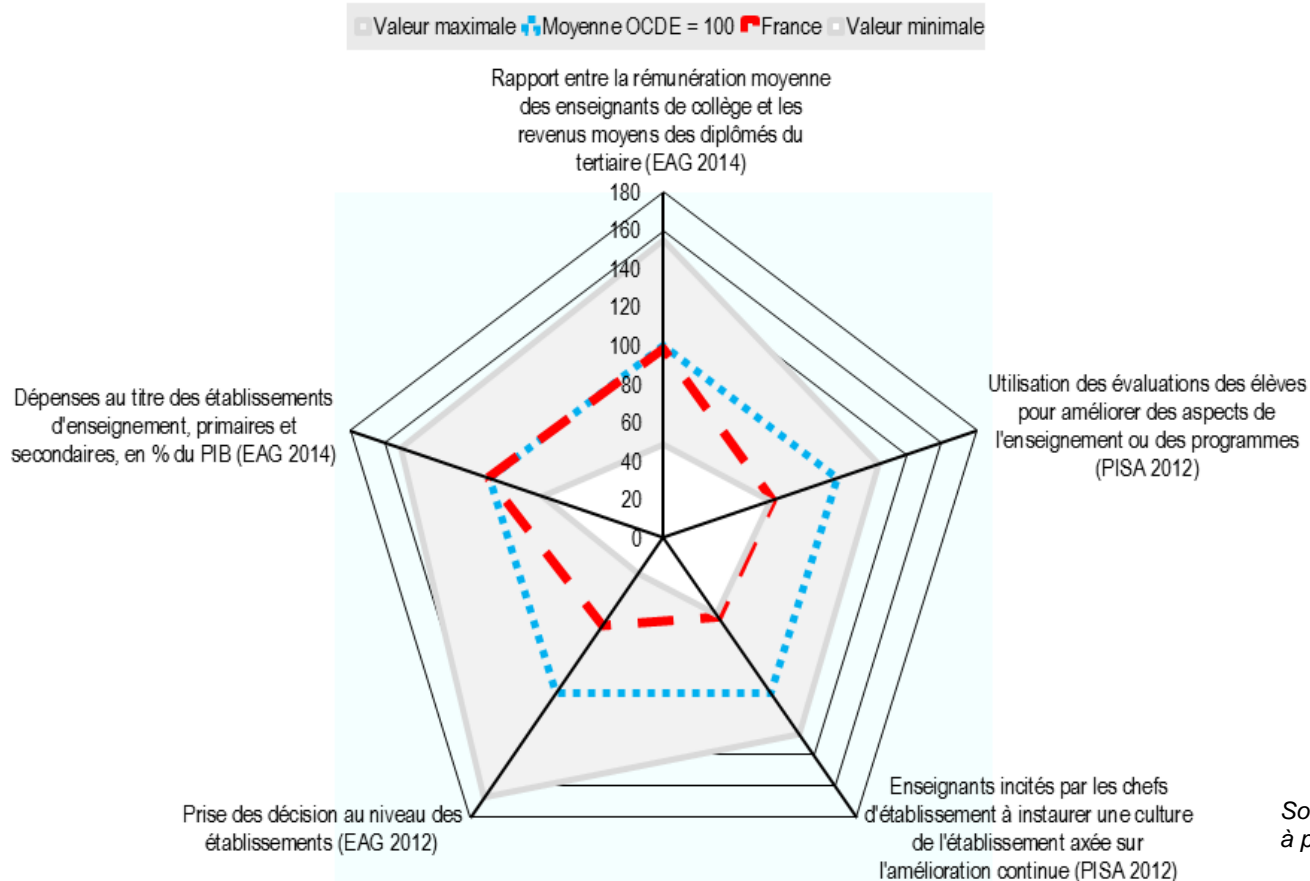


Approche 1 : une capacité d'action renforcée des communautés éducatives

- ❑ **Autonomie** : une plus forte capacité d'auto-organisation au niveau de l'établissement, chef d'établissement formé à l'encadrement pédagogique, nouvelle professionnalité enseignante (développement personnel et collectif), coopération entre enseignants et avec le chef d'établissement, mise en place d'un projet commun et direction collégiale centrée sur le pédagogique (*leadership* distribué)
- ❑ **Evaluation** : renforcement de la capacité d'auto-évaluation, évaluation externe de type audit à visée participative (AVP), impulsion de démarche qualité fondée sur l'amélioration continue
- ❑ **Accompagnement** :
 - évaluer pour impliquer, accompagner, conseiller plutôt que contrôler, proposer et promouvoir des recommandations, moins sur les objectifs à atteindre que sur la manière de le faire
 - traduire les conclusions d'évaluations dans les plans de formation
 - capitaliser, diffuser et aider à l'appropriation des résultats de la recherche et des pratiques et des organisations évaluées comme prometteuses ou efficaces



Une capacitation limitée des établissements en France



Evaluer pour accompagner (ESEN 2012)

- l'évaluation (externe et auto-évaluation) au service du développement autonome de l'établissement
- l'identification des problèmes, des causes et des responsabilités comme étape, la recherche de solutions comme finalité (levier/objectif : *agir de telle manière pour améliorer le résultat X*)
- une contractualisation entre établissement et autorité académique fondée sur une conception opérationnelle du suivi ; des évaluateurs (dont inspections) orientés vers l'audit et le conseil

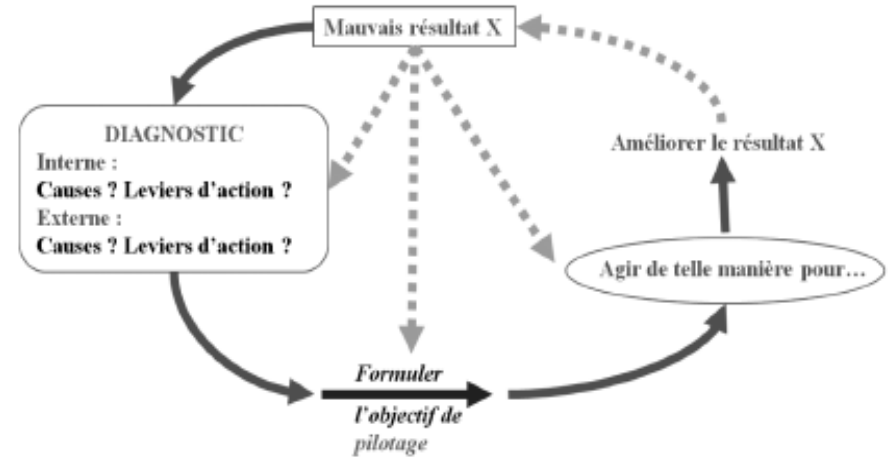
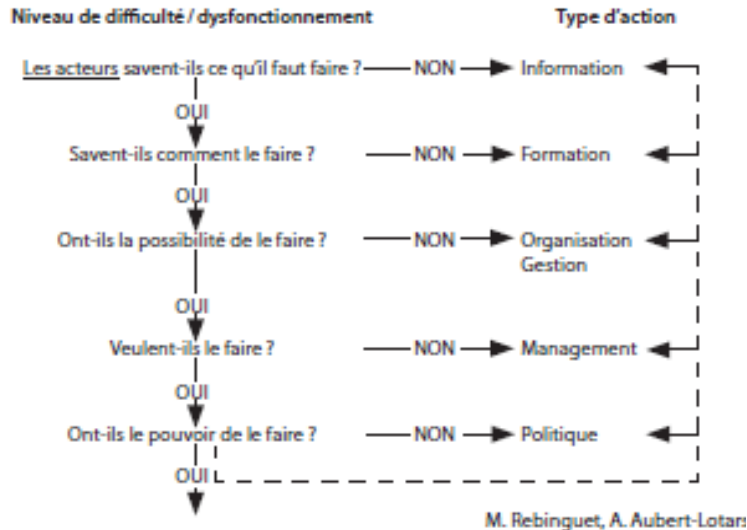
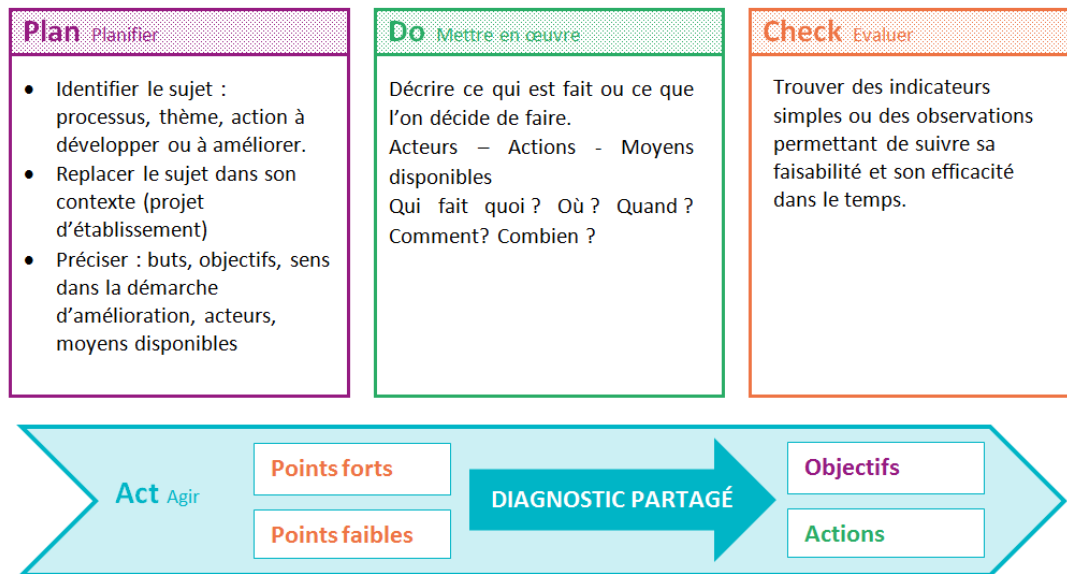


Figure 4: Le diagnostic de type « recherche des causes et leviers d'action »



Evaluer pour impliquer : *Qualéduc*, un outil d'auto-évaluation et de démarche qualité (MEN)

- un outil Issu du projet européen *Qalep*, initié et porté par le MEN
- un outil expérimenté dans 25 académies
- enjeu de passage d'une innovation à la périphérie du système scolaire à une pratique ordinaire de pilotage des établissements



Source : Eduscol, MEN



Évaluer, capitaliser et diffuser les pratiques des établissements

- ❑ L'autonomie des établissements & la différenciation/innovation pédagogique et organisationnelle sont des corolaires d'une visée d'adaptation aux réalités locales

- ❑ Appelle :
 - une stratégie d'évaluation des innovations et des organisations locales ;
 - une stratégie de capitalisation, de diffusion et d'aide à l'appropriation des résultats de la recherche et des pratiques évaluées comme prometteuses, efficaces ou efficaces*

- ❑ Sans stratégie de capitalisation :
 - élaboration de dispositifs locaux sans s'inspirer de solutions déjà expérimentées et « validées »
 - des expérimentations sans essaimage/changement d'échelle ou pérennité
 - un soutien à l'innovation qui accentue la fragmentation de l'action publique

- ❑ Instaurer une circularité vertueuse entre innovation locale et recherche/évaluation (top-down & bottom-up)



L'Education Endowment Foundation, un What Works Centre dédié aux inégalités scolaires au Royaume-Uni



- 30 collaborateurs permanents
- répertoire qui synthétise les acquis de la recherche évaluative

Teaching and Learning Toolkit
An accessible summary of the international evidence on teaching 5-16 year-olds

Filter Toolkit Toolkit Strand ^ Cost v Evidence Strength v Impact (months) v

Filter results by keywords

£ Cost
🔒 Evidence
+1 Months Impact Reset ↻

Arts participation Low impact for low cost, based on moderate evidence.	££££££	🔒🔒🔒🔒🔒	+2
Aspiration interventions Very low or no impact for moderate cost, based on very limited evidence.	££££££	🔒🔒🔒🔒🔒	0
Behaviour interventions Moderate impact for moderate cost, based on extensive evidence.	££££££	🔒🔒🔒🔒🔒	+3

- courtage en connaissances
- EEF inséré dans un écosystème incitatif, prise en compte de l'*evidence-based* :
 - dans les contenus de formation
 - comme critère des appels à projets



Approche 2 : une autonomie contractualisée

☐ Autonomie :

- marges de manœuvre en matière d'organisation de l'enseignement et de pédagogie, autonomie financière et de gestion
- forte latitude d'action du chef d'établissement (*manager et leadership pédagogique*)

☐ Evaluation :

- rendre des comptes comme contrepartie, *accountability*, responsabilisation
- résultats des élèves à des tests standards (évaluations nationales), indicateurs de « valeur ajoutée » de l'établissement, devenir des élèves (suivi de cohortes)
- évaluation externe des établissements et des équipes pédagogiques, évaluation interne des enseignants (entretien professionnel avec le chef d'établissement)

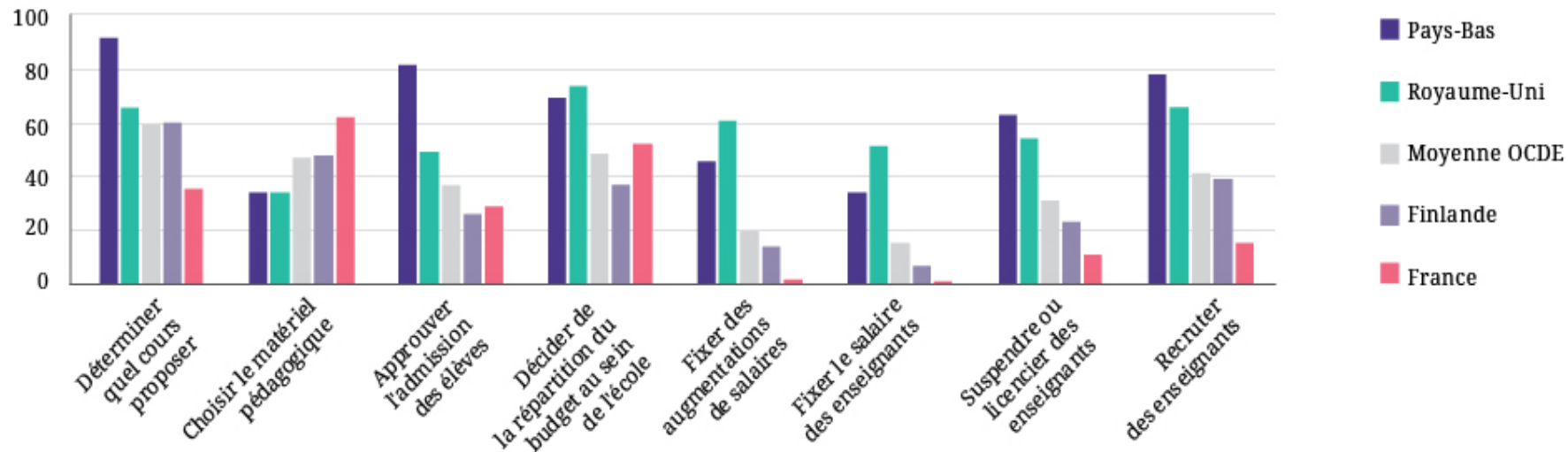
☐ Accompagnement :

- contractualisation – prise en compte de l'évaluation dans le contrat d'objectifs et de gestion, objectifs d'amélioration inscrits au projets d'établissement
- établissement « accompagné » en cas de difficulté (corps professionnel, agence)



Des chefs d'établissements peu décisionnaires en France

① PART EN POURCENTAGE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DÉCLARANT PARTICIPER À LA DÉCISION SELON LES PAYS



SOURCE : OCDE, TALIS 2013, in *Regards sur l'éducation 2016*

NOTE DE LECTURE : En comparaison OCDE, les chefs d'établissement en France sont faiblement décideurs en matière de RH, de public et de pédagogie



Approche 3 : une autonomie dans la logique des marchés scolaires

- ❑ Autonomie : latitude de diversification de l'offre scolaire et latitude théorique de choix des familles
- ❑ Evaluation : publicité et comparabilité des informations sur la performance des établissements
- ❑ Accompagnement : « régulation » par les mécanismes de marché, ou de quasi-marché quand financement public au prorata des élèves scolarisés (*direct* ou *voucher*) et modulation en fonction des « besoins » des élèves (*sur critères*)



L'enjeu de l'information (évaluation) : des marchés scolaires entre défaillance et « feed-back »

- ❑ la transparence comme exigence démocratique & pratique : sans publicité d'une évaluation rigoureuse des établissements, champ libre aux effets de réputation - *hiérarchie de prestige et marché d'initiés*
- ❑ Toutefois, les marchés scolaires sont à « feed-back » : une part de la qualité scolaire d'un établissement résulte de son public ; les marchés scolaires contribuent à définir l'efficacité et la qualité de vie scolaires d'un établissement - *établissements rentiers ou spirale du déclin*
- ❑ Une inégale capacité des familles à tirer bénéfices des marchés scolaires (*mais politiques d'accompagnement des familles sur les marchés scolaires*)
- ❑ Des effets discutés : des politiques de quasi-marché bénéfiques à tous si bien designées (*qualité des politique*) ou un accroissement structurel des disparités (*performance moyenne tirée par la progression des meilleurs*) ?



Questions pour le débat

- ❑ *qui vient en premier...* l'autonomie et l'évaluation comme paradoxe de l'œuf et de la poule : approche causale ou approche systémique (simultanéité) ?
- ❑ *quel sentier d'évolution* de l'écosystème éducatif français, du point de vue de l'ensemble « autonomie-évaluation-accompagnement » ?
- ❑ *quelle professionnalité** des évaluateurs, notamment des inspections ?





FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Retrouver nos publications
sur www.strategie.gouv.fr

Bibliographie :

- Pierre-Yves Cusset et Sarah Sauneron, *Enseignements des recherches sur l'effet de l'autonomie des établissements scolaires*, Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse, n°316, janvier 2013.
 - <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/autonomie-etablissements-scolaires-NA316.html>
- Marine Boisson-Cohen, *Quelle autonomie pour les établissements scolaires ?*, France Stratégie, Note actions critiques, décembre 2016.
 - <http://www.strategie.gouv.fr/publications/20172027-autonomie-etablissements-scolaires-actions-critiques>
- Caroline Allard et Ben Rickey, *What Works Centres britanniques : quels enseignements pour des politiques fondées sur la preuve en France ?* Ansa en partenariat avec France Stratégie, SGMAP, CGET, Cnaf et CNSA, mars 2017.
 - <http://www.strategie.gouv.fr/publications/what-works-centres-britanniques-enseignements-politiques-fondees-preuve-france>