

Les indicateurs de qualité dans l'auto-évaluation des établissements

Christophe Marsollier

Inspecteur général de l'éducation nationale

28 novembre 2016

- GAAP, Rectorat de Dijon -

Objectifs

- Promouvoir « l'attention à la qualité » comme philosophie de l'éducation et du management
- Apporter des **repères** sur les orientations possibles de la définition d'**indicateurs de qualité** en vue de l'aide à l'autoévaluation des établissements

Plan

- **1^{ère} partie** : la qualité : un critère général en émergence, une philosophie de l'éducation en construction
- **2^{ème} partie** : une autoévaluation de la qualité, pour promouvoir une dynamique interactive au sein des équipes
- **3^{ème} partie** : la qualité dans les gestes professionnels quotidiens

1^{ère} partie

La qualité :

un critère général en émergence,
une philosophie de l'éducation en construction

Définitions de « la qualité »

- « **Valeur élevée** rattachée à la mission, aux finalités, buts et objectifs d'une organisation éducationnelle et au **degré de conformité des activités, des ressources et des produits** eu égard **aux attentes et aux standards généraux ou spécifiques à atteindre.** » (Legendre, 2005)
- « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à **satisfaire des exigences.** »

(Cette définition s'applique à un produit ou à un service mais aussi à une activité, un processus, un organisme ou une personne. L'accent est mis sur l'écoute et la satisfaction de toutes les parties intéressées.) (Qualéduc, 2016, MENESR)

Or « le sens dépend des **envies** qu'il satisfait, des **besoins** qu'il comble, des **projets** qu'il sert et des **obligations** qu'il honore » Ph. Perrenoud, Sens du travail et travail du sens à l'école, *Cahiers pédagogiques*, Hors série « la motivation », Mars 1996, pp.19-25

Pourquoi un management de l'éducation par la qualité ?

- Les **limites** atteintes par le pilotage par **objectifs quantitatifs** (> aller au-delà de l'évaluable)
- L'empilement des **dispositifs** détourne la recherche du progrès, de l'essentiel et masque une problématique de fond.
- Instruire, Eduquer, Former : 3 grandes finalités de l'école et l'émergence d'un nouveau monde et d'un nouveau paradigme fondé sur **l'éthique** (E. Morin) et la **responsabilité** (H. Jonas), et qui place **le rapport à...** au 1^{er} rang des finalités.
- Les apports des pédagogies humanistes de « l'Education nouvelle » confortés par les neurosciences affectives et sociales, nous invitent à la **bienveillance qualitative**.

L'éducation du « rapport à.. », un enjeu devenu fondamental pour l'école

- Pour un **rapport** de CURIOSITE et d'INTERET au **savoir**
- Pour un **rapport** de MOTIVATION à « **l'apprendre** », à **l'école**
- Pour un **rapport** d'ACCEPTATION et de RESPECT, et de RESPONSABILITE à la **Loi**
- Pour un **rapport** d'ACCEPTATION, de PAIX, d'OUVERTURE, de CONSIDERATION et de RESPONSABILITE aux **AUTRES**

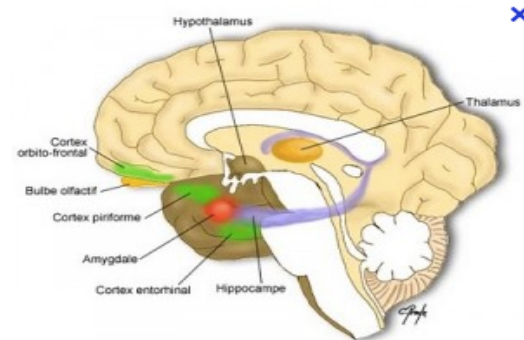
M. Develay, *Donner du sens à l'école*, ESF, 1996

Les neurosciences affectives et sociales invitent à la qualité

(C. Gueguen, 2014)

- Les premières années de vie, le cerveau est très **vulnérable**.

- **L'amygdale cérébrale**, centre de la peur, est **parfaitement mature dès la naissance** : « plaque tournante des émotions et des relations sociales. Elle les garde en mémoire... » Elle aide à mobiliser nos ressources pour éviter le danger.



- **L'hippocampe** joue un rôle important dans la mémoire et les apprentissages. La construction des capacités de régulation des comportements émotionnels et sociaux, dans le cortex orbitofrontal (COF), ne s'achève qu'à la fin de l'adolescence. **Or le COF permet d'avoir de l'empathie, de comprendre les émotions d'autrui, de réguler des différends de manière éthique et responsable, et aussi d'éprouver de la compassion.**

Les conséquences d'une violence éducative ordinaire (VEO) répétée chez l'enfant :

- diminution de l'hippocampe et hyperactivité de l'amygdale (Martin Teicher, 2012)

- sous-développement du COF, du cortex temporal droit, des cortex pariétaux, du cervelet et du cortex occipital (Jamie Hanson 2010, Elisabeth Gershoff 2012, 11 044 familles)

>> instabilité émotionnelle, addictions diverses, troubles de la personnalité, agressivité, perte d'estime de soi, timidité, repli, >> CERCLE VICIEUX de la VEO

Une EXIGENCE BIENVEILLANTE renforce la **confiance de soi** de l'enfant/adolescent :

- Il développe son COF : il éprouve du plaisir à créer et apprendre (Allan Schore, 2003)

- il se rend capable d'agir lui-même avec bienveillance >> **CERCLE VERTUEUX éthique**

2^{ème} partie

une autoévaluation de la qualité,
en vue de promouvoir une dynamique
interactive au sein des équipes

Sélectionner les **objets** susceptibles de conduire à une réflexion, une auto-évaluation centrée sur **la qualité**

3 types d'objets d'analyse :

- Les domaines de pratiques professionnelles structurant les **conditions de vie et d'enseignement-apprentissage** dans l'établissement
- les variables comportant intrinsèquement une **forte dimension qualité**
- les variables inductrices, indirectement, d'une plus-value qualitative

Les domaines de pratiques professionnelles structurant les conditions de vie et d'enseignement-apprentissage dans l'établissement

- **Sélectionner de manière partagée les domaines de pratiques** à partir des 19 fiches Qualéduc (voir fiches), en allant à l'essentiel afin de concentrer l'analyse sur des pts clés.
- Inviter les équipes à définir elles-mêmes des **priorités (valeurs professionnelles)** parmi ces domaines.
- Questionner la **qualité des résultats** à partir de **la qualité des pratiques et des processus** (partenariat, formation, RH,..) à l'œuvre.

Les variables qui comportent intrinsèquement une forte dimension qualité

1° Les pratiques didactiques, pédagogiques et éducatives qui répondent aux **besoins fondamentaux** des élèves : sécurité, justice, appartenance, aide, estime de soi, expression, autonomie, etc.

>> la qualité des **gestes professionnels** et des conditions (d'enseignement) qui permettent à l'élève d'apprendre

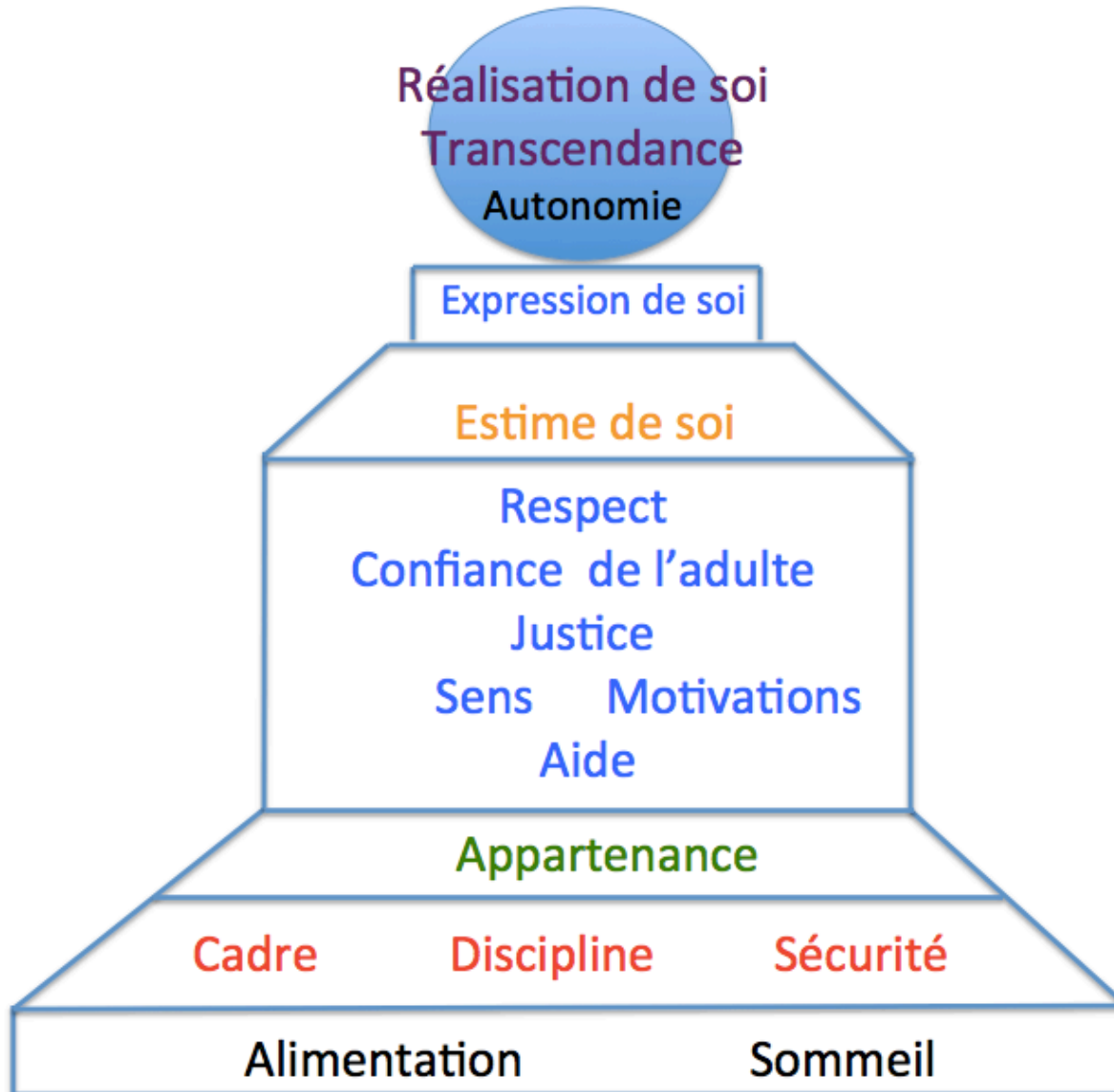
>> les **pédagogies actives** : coopérative, investigation

>> les **espaces**, les **temps**, les **pratiques** qui permettent véritablement l'**expression démocratique** (avis, émotions) et la coopération des élèves

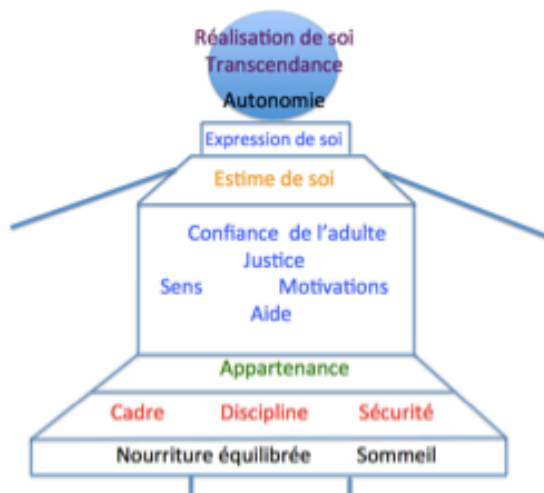
2° Les pratiques de pilotage et de RH qui répondent aux besoins des personnels : **confiance**, **sécurité**, être rassuré / peurs éventuelles ; **écoute** (être entendu, compris), ; **considération**, **respect** ; **reconnaissance** pour son travail, **estime** (être apprécié(e), **considéré(e)**) ; **soutien**, voire aide, guidance (direction) ; **motivation**, stimulation ; **sens**, cohérence, rigueur : **liberté d'expression** et d'autonomie

Les besoins fondamentaux des élèves

(A. Maslow, 1943 ; T. Gordon, 1974 ; M. Rosenberg, 1999 ; C. Marsollier, 2011)



Différencier la relation en développant un regard clinique



... pour mieux accompagner les élèves les plus VULNERABLES (les moins résilients)

Besoins psychiques fondamentaux	Indicateurs de QUALITE
Réalisation de soi, autonomie	Accompagnement et préparation réflexifs de l'orientation Contractualisation, responsabilisation, pratiques métacognitives,
Expression de soi	Espaces et moments de paroles, d'expression artistique, pratiques démocratiques, écoute active, co-évaluation des pratiques péda.
Estime de soi	Valorisations directes (feed-back >0) et indirectes, différenciation didactique et relationnelle.
Respect	Paroles positives. Disponibilité. Rythme adapté. Présence à l'élève
Confiance	Autonomie. Contractualisation. Responsabilisation
Justice	Equité / évaluation, punitions-sanctions, écoute
Sens motivation	Pédagogies coopératives, actives, différenciées, de groupe. Accroches didactiques stimulantes et variées. Rapport >0 au savoir.
Aide	Soutien didactique et pédagogique différencié et bienveillant. Autonomisation des élèves
Appartenance	Veille/ signes d'exclusion. Valorisation des capacités. Intégration
Cadre, discipline, sécurité	Stabilité du cadre, responsabilisation des élèves. Prévisibilité du comportement de l'adulte, autorité positive. Contractualisation claire et sécurisante de l'évaluation. Statut positif de l'erreur.
Alimentation sommeil	Bienveillance et réponses apportées aux manques identifiés Prévention et suivi / parents

Les objectifs de Qualéduc soulignent le pouvoir du collectif

- « Développer la culture de l'auto-évaluation en lycée professionnel
- Inscrire la communauté éducative dans un processus d'amélioration continue
- Assurer la qualité : améliorer la performance des établissements et la réussite des apprenants
- Accompagner les élèves tout le long de leur parcours de formation, élever leur niveau d'ambition, favoriser leur accès et leur réussite dans l'enseignement supérieur
- Améliorer le pilotage grâce à **une démarche participative**
- Mettre en place une organisation formalisée, lisible (traçabilité)
- **Stimuler le travail collectif en favorisant l'esprit d'équipe**, mettre en lien les actions pédagogiques avec le projet d'établissement
- **Mobiliser et impliquer l'ensemble des personnels d'un établissement ou d'une équipe autour d'un diagnostic partagé** et de la mise en place d'axes de progrès
- **Mutualiser** les bonnes pratiques
- **Reconnaître et valoriser le travail effectué par les équipes. »**

Une hypothèse forte valorisée par les chercheurs !

- « La **collaboration** entre les acteurs influence la qualité des systèmes éducatifs » (Monica Gather-Thurler, 2000)
- La **dynamique interactive** entre les enseignants est propice au travail collectif. (Corriveau, Boyer, Fernandez, 2009)
- La **confiance** au sein de l'équipe et la direction (CNIRé)
- « La **coopération** (...), il s'agit de division et répartition du travail entre les partenaires pour la résolution d'un problème » (Pléty, 1998)
- « la **collaboration** est un travail qui fait place à un partage, non seulement, des tâches mais aussi d'autres dimensions de l'organisation du travail : visées, décisions, expertises »

(Corriveau, Boyer, Fernandez, 2009)

Des constats clés sur la collaboration et la coopération

(Lise Corriveau, Michel Boyer, Nicolas Fernandez, 2009)

- **Le travail collaboratif ne va pas de soi.** La collaboration contribuerait à :
 - la résolution de problèmes pédagogiques par l'échange des « pistes, des façons de faire et des outils pour surmonter les obstacles » (p. 62), favorisant le développement d'un sentiment de compétences
 - « des modes partagés d'analyse et de compréhension des situations, de préparation, d'action et d'évaluation de ces mêmes situations »
- **La dimension de la qualité est double**, celle, d'une part, de l'évaluation des résultats, mais aussi, d'autre part, du développement professionnel des enseignants (Behrens, 2007) et nous ajoutons (Corriveau, Boyer, Fernandez, 2009) de leurs compétences individuelles et collectives.

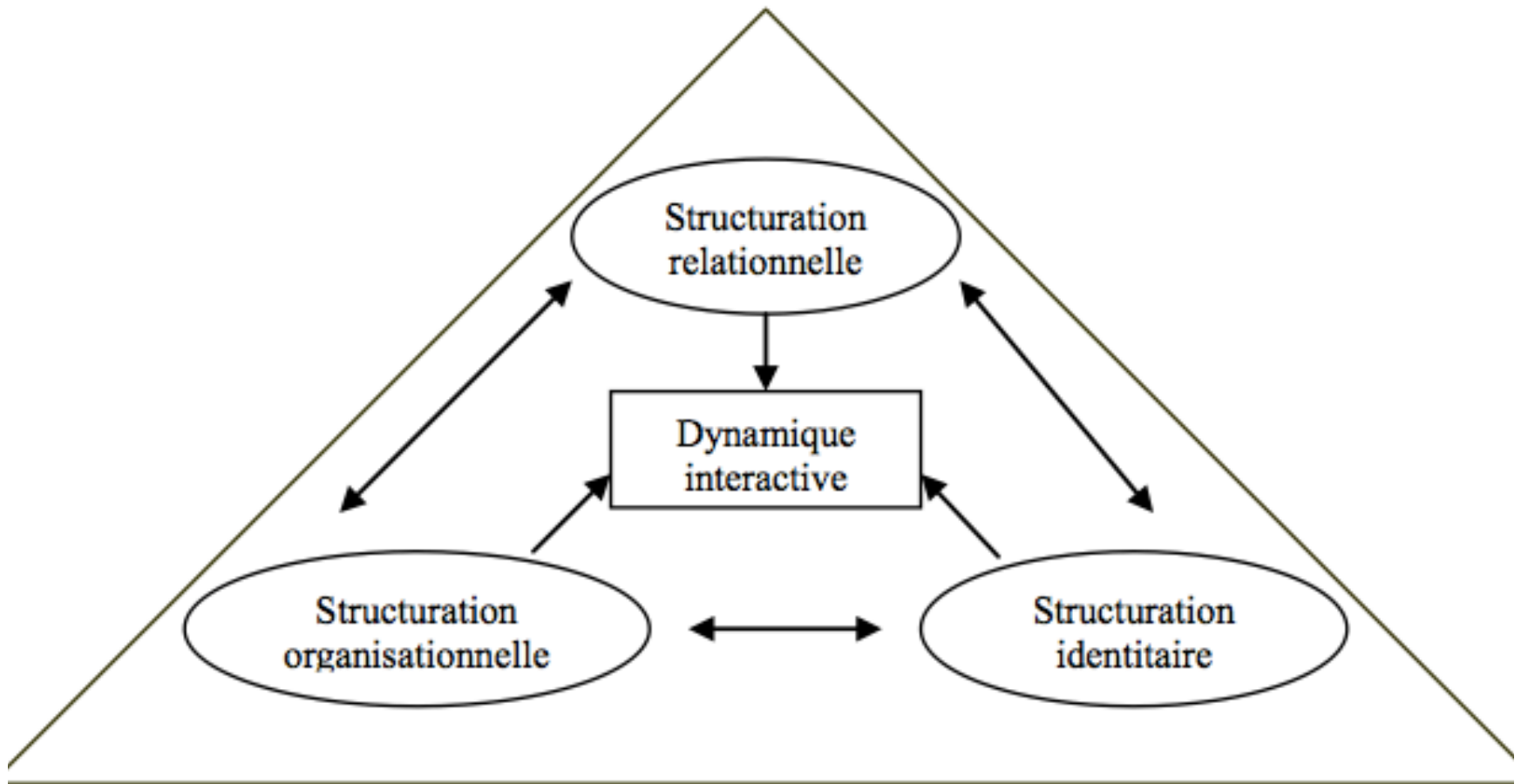
La fabrique de la coopération

CNIRé, *Pour une école innovante*, sept.2016

- **Coopération** et **collaboration** cherchent à atteindre un but commun et partagé. Elles ne renvoient cependant pas aux mêmes modes d'organisation du travail.
- La **coopération** relève davantage d'une **organisation relativement cadrée** où chaque intervenant est responsable d'une partie du travail.
- Tandis que la **collaboration** s'inscrit dans une **interdépendance professionnelle** où la responsabilité collective incombe au groupe.

Trois processus de structuration de la dynamique interactive

(Lise Corriveau, Michel Boyer, Nicolas Fernandez, 2009)



Le pouvoir et la place de la concertation dans la vie de l'établissement

- Les conditions de la concertation informelle : **convivialité** des locaux, habitudes des enseignants, **climat** d'équipe, confiance (CNIRé) écoute et considération de l'équipe de direction / idées des enseignants
- Les conditions de la concertation formelle :
 - management centré sur la **transparence**, la **confiance**, mais qui assume ses responsabilités de décision.
 - chef qui créant par **sa posture** les conditions d'un dialogue coopératif, démocratique et ouvert.
 - management **prenant en compte la « culture » de l'établissement**
 - recherche de la **cohérence** et sens de **l'intérêt général**
 - **structuration** : rythme des réunions, désignation des représentants, préparation, sous-groupes autonomes

(Les mécanismes de concertation dans les établissements, publics et privés sous contrat, rapport IGEN/IGAENR, JM Alfandari, C Marsollier, nov. 2016)

3^{ème} partie

La qualité

dans les gestes professionnels quotidiens

Analyse comparée des facteurs du climat scolaire

- Relations entre tous les acteurs
- **Qualité** de l'enseignement
- Sécurité physique et émotionnelle
- Qualité de l'environnement physique
- Sentiment d'appartenance

(J. Cohen, 2012)

- Relation entre élèves
- Relation entre enseignants et élèves
- Relation élèves – personnel de service
- Respect des parents
- **Qualité** de la vie d'équipe
- Application de la discipline
- Présence de violence
- Sentiment de sécurité au sein de l'école
- Appréciation du quartier environnant

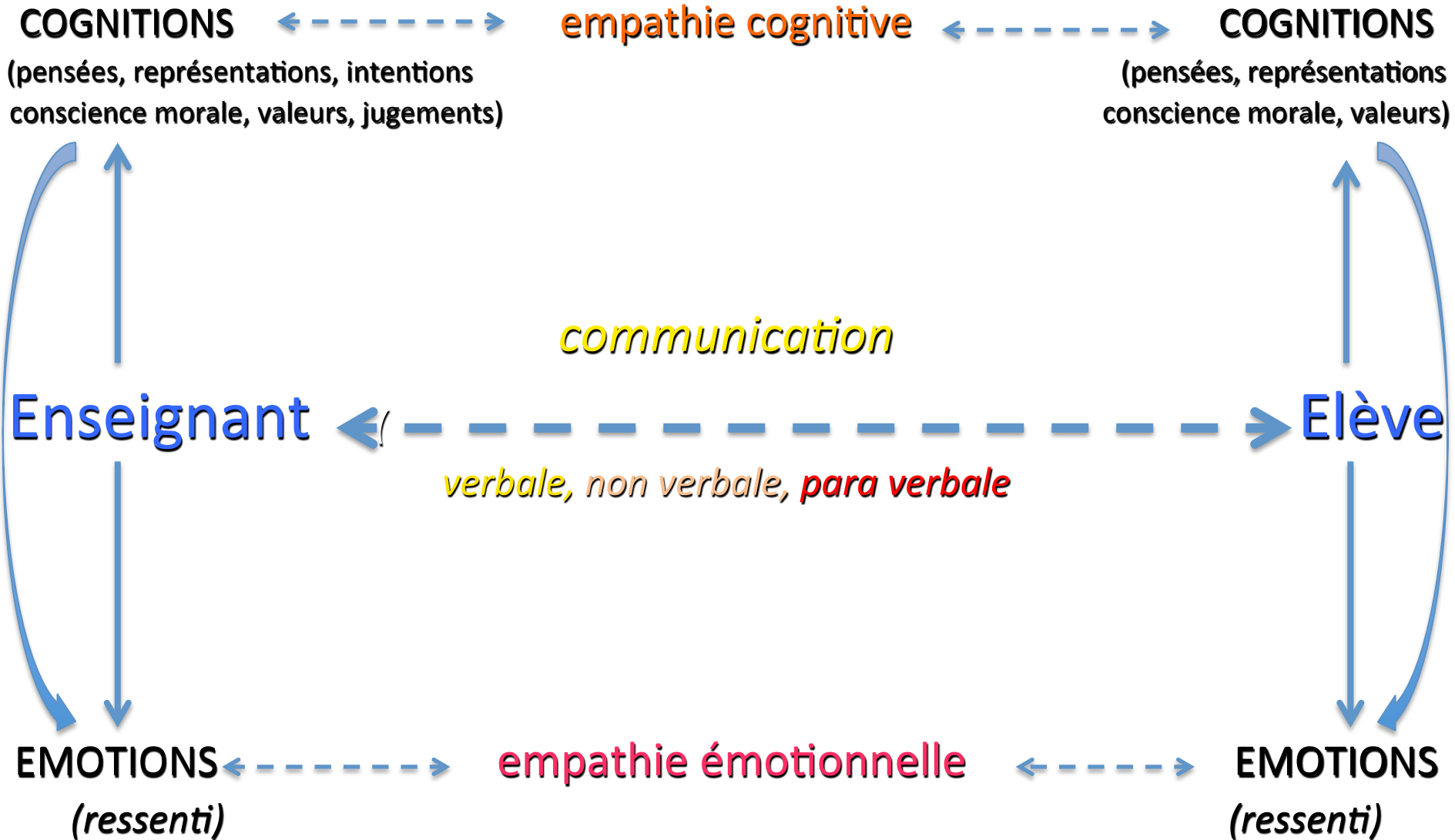
(E. Debarbieux, G. Fotinos, OIVE, 2011)

- Qualité du bâti scolaire
- **Qualité** des relations entre les élèves et les enseignants et les élèves
- Niveau du moral et de l'engagement des enseignants.
- **Ordre et discipline.**
- **Violence, harcèlement entre élèves,** et entre élèves et enseignants.
- Engagement des élèves (OCDE 2009)

- Climat de sécurité
- Climat relationnel entre les élèves
- Climat relationnel entre les élèves et les enseignants
- Climat relationnel entre les membres du personnel
- Climat relationnel / pers. de direction
- Climat de justice
- Sentiment d'appartenance

(M. Janosz, 1998)

La relation enseignant-élève



Exemples de traces de dérapages verbaux

1- Les prédictions négatives sur l'avenir de l'élève.

- *Si tu continues comme ça, tu n'auras pas ton bac cette année, et tu peux déjà prendre un ticket pour l'an prochain !* (H, Maths, Term)
- *Ca, c'est la copie d'une élève qui n'ira pas bien loin dans ses études !* (H, Anglais, CE2)
- *Bourrique tu es, bourrique tu resteras !* (Maths, H, 5^{ème} à 3^{ème})

2- Les jugements de valeur négatifs directs sur la personne

- *J'enseigne à des abrutis de seconde zone !* (Maths, H, 1^{ère} S)
- *Les cancre seront toujours des cancre !* (Hist-géo F, 2^{ème})

3- Les moqueries, l'humour

- *Toujours aussi stable dans la médiocrité !* (H, SVT, seconde)
- *Ce sont les bébés qui écrivent comme cela !* (F, maths, CM1)

4- Les critiques acerbes

- *C'est impossible de faire un exposé pire que le tien !* (H, Anglais, Term)

5- Les stigmatisations

- *D'un âne, on ne fera jamais un cheval de course !* (F, maths, CP)

6- Les prises à témoin d'un camarade ou de la classe

- *Elle le fait exprès de poser des questions aussi bêtes ? Elle est comme ça dans tous les cours ?* (F, phys, 4^{ème})

- *Oui, tu ne comprends pas, je le sais ! Tout le monde le sais !* (F, maths, 5^è)

7- Les insultes

- *Tu es qu'une simple paresseuse !* (F, maths, 4^{ème})

- *Bâcheur !* (H, maths, 6^{ème})

- Les menaces

- *Je vais te secouer, tu vas comprendre !* (F, maths, CE1)

9 - Les comparaisons et associations

- *Tu ne serais pas de la famille de ... ?*

- *C'est ma chance de me taper toute la famille F... !* (F., Français, 1^{ère})

10-Les marques d'impatience

- *Bon ! On ne va pas y passer la nuit !* (H, Maths, 3^{ème})

**Tableau 12.1 : L'ampleur du sentiment de justice à l'école, en France,
vers la fin de la scolarité obligatoire**

Question	Étude, date	Population interrogée	Réponse
Les professeurs sont justes avec moi en classe (d'accord ou tout à fait d'accord)	Grisay, 1997	Environ 5000 élèves de troisième (Pu+ Pr)	64 %
Mes professeurs me traitent équitablement (d'accord ou tout à fait d'accord)	PISA 2000	Environ 5000 élèves de 15 ans (Pu+ Pr)	70 %
La plupart de mes professeurs me traitent avec justice (d'accord ou tout à fait d'accord)	PISA 2003	Environ 5000 élèves de 15 ans,	63 %
Les professeurs me traitent avec justice (d'accord ou tout à fait d'accord)	GERESE, 2002	Environ 250 élèves de quatrième, pu+pr, Echantillon parisien.	70 %
La plupart de mes professeurs me traitent avec justice (d'accord ou tout à fait d'accord)	Socrates 2006 ¹ prétest	Environ 300 élèves de troisième, pu+pr, F.	70 %
J'ai toujours été traité de façon juste par mes professeurs (d'accord ou tout à fait d'accord)	Socrates 2006, prétest	Environ 300 élèves de troisième, pu+pr, F.	67 %

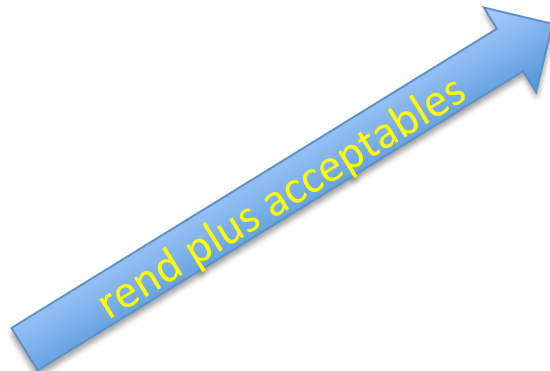
1. Socrates 2006 désigne le prétest (octobre 2006, 2 classes tirées au hasard dans 20 collèges) d'une enquête financée par le programme européen Socrates et réalisée par des chercheurs de York (UK), Dijon (F), Liège et Mons (Bel), Rome (It.), Prague (République tchèque) au printemps 2007.

4. La question sur la justice a disparu du questionnaire élèves de PISA 2006.

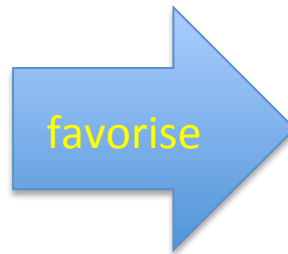
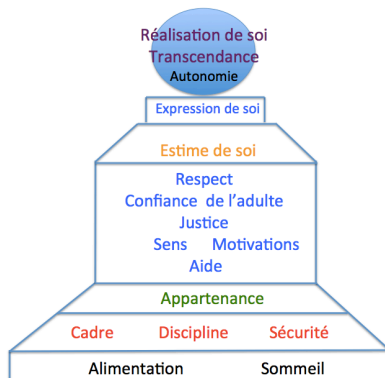
C'est devant les résistances et les obstacles que rencontrent les personnels (enseignants, CPE, AED, personnels de direction, etc.)
que se révèlent leurs valeurs et leur professionnalisme

La bienveillance rend plus acceptables les exigences

Les EXIGENCES / savoirs, comportements
(formulées avec bienveillance)



L'attention bienveillante à l'égard
des BESOINS de chaque élève



le bien-être



Moments pédagogiques spécifiques	Exemples de compétences relationnelles mobilisées
Accueil en classe	Ritualiser l'installation des élèves Partager et valoriser les devoirs faits S'ouvrir aux questions, au besoin de dialogue de certains élèves
Exercice de concentration , de stimulation de l'attention ou de relaxation	Mobiliser l' attention Apaiser les élèves Créer les conditions de leur (re)concentration Les rendre attentifs, présents à eux-mêmes Faire des liens avec le dernier cours
Présentation de l'activité	Adopter un langage simple et clair Manifester son intérêt, son enthousiasme / objectifs / savoir Expliquer le sens , les objectifs et les enjeux de l'activité Mobiliser dans la sérénité l'attention préalable de tous les élève
Consigne ou relance	Clarté et concision Faire expliciter voire reformuler la consigne par un élève Se positionner en retrait
Recherche individuelle ou par groupe	Adapter sa voix aux interventions individuelles Observer, recueillir des indices de difficultés, des erreurs communes Intervenir si nécessaire, pour aider, soutenir, accompagner Formuler des encouragements aux élèves qui en ont besoin Faire respecter les règles de prises de paroles et l'écoute mutuelle
Interaction explicative	S'ouvrir aux questions des élèves – Encourager leur réflexion , les guider Susciter les avis et les validations entre pairs S'assurer de la compréhension de « tous » Mobiliser l'attention de tous les élèves
Mise en commun Correction	Se centrer sur les erreurs communes S'ouvrir aux questions des élèves Susciter les avis des autres élèves et les validations entre élèves S'assurer de la compréhension de « tous »
Episode de tension avec un élève	Savoir différer si nécessaire (entretien à la fin du cours) Questionner et chercher à comprendre les faits et le contexte dans lequel se trouve l'élève Ecoute active - Dialogue Susciter l' autoanalyse et l' engagement

Prendre en considération les **besoins** de chaque élève ou l'ETHIQUE professionnelle (ref. comp. Juillet 2013)

N°4. Prendre en compte la diversité des élèves >> la singularité de chacun
- **Adapter** son enseignement et son action éducative à la diversité des élèves.

N°6. Agir en éducateur responsable et selon des principes éthiques

- Accorder à tous les élèves **l'attention et l'accompagnement appropriés**.
- **Éviter** toute forme de **dévalorisation** à l'égard des élèves (...)
- Se mobiliser et mobiliser les élèves contre les stéréotypes et les **discriminations** de tout ordre, promouvoir **l'égalité** entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes.
- Contribuer à assurer le **bien-être**, la **sécurité** et la sûreté des élèves, à prévenir et à gérer les violences scolaires, à identifier toute forme d'exclusion ou de discrimination, ainsi que tout signe pouvant traduire des situations de grande difficulté sociale ou de maltraitance.
- Contribuer à **identifier tout signe** de comportement à risque et contribuer à sa résolution. (...)
- Respecter la confidentialité des informations individuelles (...)

Adopter une posture éthique dans la relation pédagogique, ce que cela signifie concrètement

- C'est s'interroger (volet **cognitif** de la posture) puis décider :
 - . « *Est-ce qu'il est bon pour l'élève ou le groupe que j'intervienne ?* »
 - . *A QUEL MOMENT dois-je intervenir ?*
 - . *DANS QUEL BUT ? Pour quelles FINALITES ?*
 - . *QUE dois-je lui dire ? COMMENT dois-je intervenir ?*
- C'est adopter une QUALITE EFFECTIVE d'intervention(V, NV et PV) (volet **communicationnel**) qui offre une réponse appropriée aux BESOINS spécifiques de chaque élève.

« Qu'est-il JUSTE que je fasse pour l'élève ? »

ou

les 4 orientations qui guident l'éthique

- Conscience des CONSEQUENCES (*conséquentialisme*)

Ex : chercher à ne pas démotiver, à ne pas fragiliser

- Respect des DROITS et des DEVOIRS (*déontologisme*)

Ex : veiller à l'égalité des droits F-G ; règlement intérieur

- Comportement VERTUEUX (*vertuisme*)

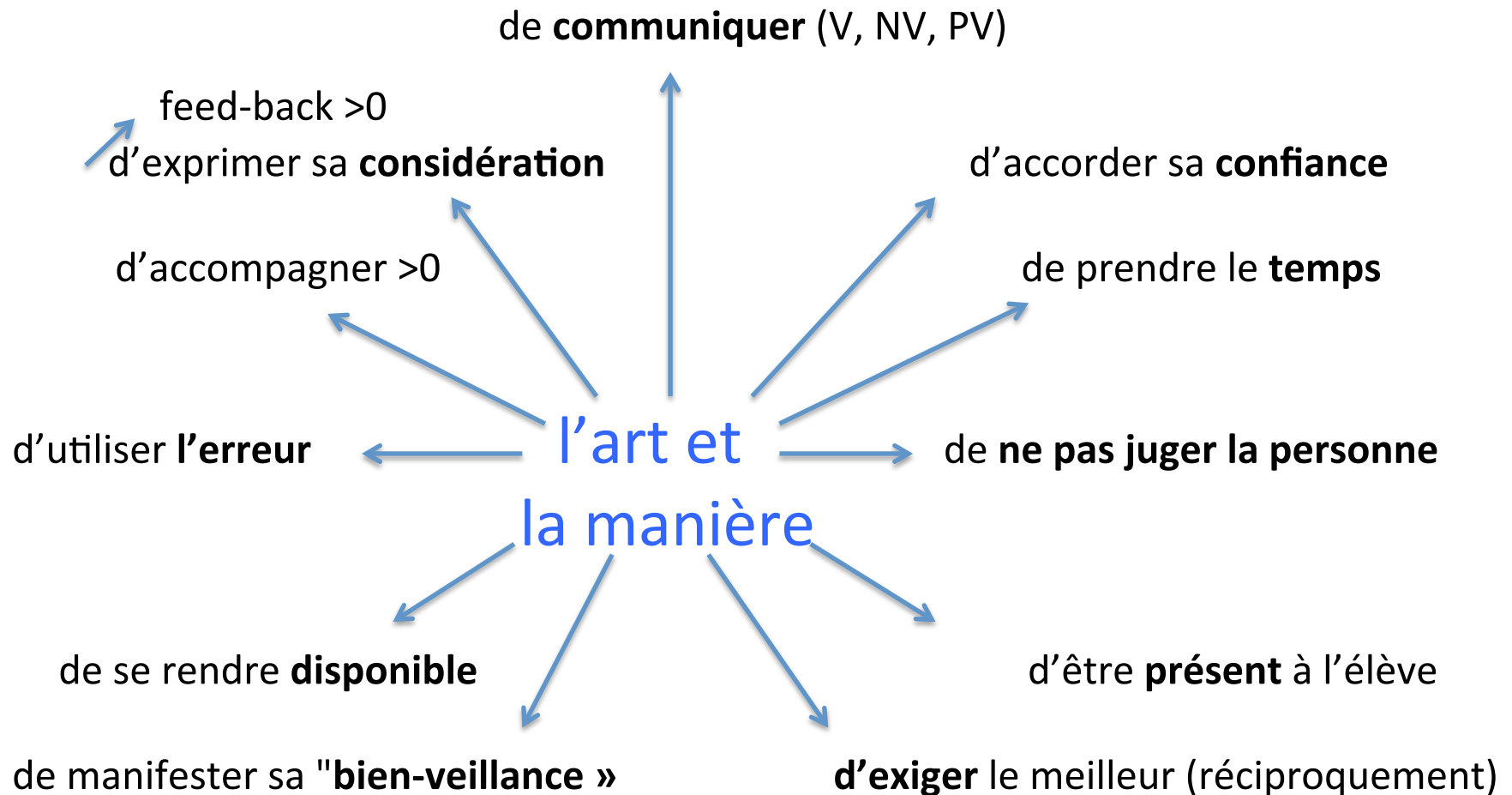
Ex : prudence, patience, justice, écoute

- SOIN particulier / élèves vulnérables (*Care*)

*Ex : répondre aux **besoins** : aide, sécurité, reconnaissance, confiance*

>> chaque acteur compose avec ces 4 orientations

L'éthique est portée par



L'éthique relationnelle, une recherche d'équilibres vertueux

de **communiquer** (V ↔ NV)

d'exprimer sa **considération** ↔ d'accorder sa **confiance**

d'accompagner >0 ↔ de prendre le **temps**

d'utiliser **l'erreur** ↔ de **ne pas juger la personne**

de se rendre **disponible** ↔ d'être **présent** à l'élève

de manifester sa "**bien-veillance** » ↔ **d'exiger** le meilleur (réciproquement)

Repères Bibliographiques

- DEBARBIEUX, E., ANTON, N. , ASTOR, R.A., BENBENISCHTY, R., BISSON-VAIVRE C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R., *Le « Climat scolaire » : définition, effets et conditions d'amélioration*. Rapport au Comité scientifique de la direction de l'enseignement scolaire MEN-DGESCO/OIVE, 2012, 25 p.
- DEVELAY Michel, *Donner du sens à l'école*, ESF, 1996
- GUEGUEN C., *Pour une enfance heureuse*, Pocket, 2014.
- Lise CORRIVEAU, Michel BOYER, Nicolas FERNANDEZ, « La qualité en éducation : un enjeu de collaboration à cerner », *La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14(3), 2009
- VINOKUR Annie, « *Les nouveaux enjeux de la mesure de la qualité en éducation* », in *DIRECT Bruxelles* n°12. 2008.
- MEN - DGESCO, arrêté du 1-7-2013, Référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation, J.O. du 18-7-2013.