

# Diversité des formes et des fonctions des évaluations dans le nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire genevois : une assurance qualité ?

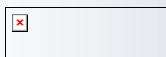
*Dominique Gros, directeur adjoint du SRED*

IRDP

Journée scientifique

*Quelle recherche pour contribuer à la qualité des établissements scolaires ?*

Neuchâtel, 11 mars 2009



Département de l'instruction publique  
SRED

25/03/2009 - Page 1

Présentation ne se base pas sur des résultats, c'est une réflexion personnelle sur un processus en cours d'un observateur impliqué sur certains aspects. Exposé d'éléments de description et d'interrogation.

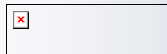
## La réorganisation de l'enseignement primaire genevois

- Efficacité et équité comme orientations fondamentales :
  - plus d'autonomie aux établissements et aux acteurs du système
  - sans préteriter le principe d'égalité des élèves
- Opérationnalisation :
  - constitution de 91 établissements scolaires à partir des 164 écoles préexistantes ;
  - création et entrée en fonction d'une direction d'établissement ;
  - coordination des établissements au sein de 5 régions placées chacune sous la responsabilité d'un répondant de la DGEP ;
  - création dans chaque établissement d'un conseil d'établissement ;
  - obligation faite aux établissements de se doter d'un projet d'établissement.



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE

POUR TENER MAI L'UN



Département de l'instruction publique  
SRED

25/03/2009 - Page 2

Amélioration de la qualité de l'enseignement et de ses effets repose sur son adaptation au contexte et aux ressources.

Direction : a la responsabilité du bon fonctionnement et de l'évolution de l'établissement dans les domaines de l'enseignement, du suivi collégial des élèves, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, ainsi que des relations, communications et collaborations avec ses partenaires et son environnement.

Conseil d'établissement : composé d'au maximum 20 personnes, il comprend des représentant-e-s des parents d'élèves, des représentant-e-s du personnel enseignant, administratif et technique de l'établissement, éventuellement de représentant-e-s de l'assemblée des délégué-e-s de classes (élèves), un-e représentant-e de la commune, un concierge, le directeur ou la directrice de l'établissement. L'infirmier-ère scolaire et un-e représentant-e de l'animation parascolaire sont associés à titre d'experts. Selon le règlement, le conseil d'établissement :

a) délibère des actions et des mesures permettant de contribuer, de la manière la plus appropriée à l'environnement socio-économique de l'établissement, à développer un climat propice à l'apprentissage des élèves et à optimiser les relations avec les familles, les collectivités publiques locales, les services publics cantonaux ou autres partenaires de l'école. Ces actions et mesures font partie du projet d'établissement;

b) participe à la réalisation des actions et mesures qu'il a retenues;

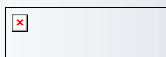
c) est informé, donne son avis et, le cas échéant, fait toute suggestion sur le fonctionnement de l'établissement;

d) établit son propre règlement de fonctionnement interne.

Selon la directive, il "participe à l'élaboration du diagnostic et fournit des éléments d'analyse utiles à la direction et à l'équipe enseignante chargées d'élaborer le projet d'établissement. Pour ce qui relève de ses attributions, il délibère des actions et des mesures qui doivent y figurer" ; il est aussi informé du plan de projet, est régulièrement informé de l'avancement général des actions et mesures inscrites dans le plan de projet, voire y participe, et prend connaissance des résultats de l'évaluation externe.

## Le projet d'établissement

- Fonction : engagement contractuel
- Objectif : amélioration continue des prestations
- Définition : "*choix d'actions à mener, au moyen et dans le cadre des ressources qui sont allouées à l'établissement, en vue de s'adapter à l'évolution du contexte local, d'améliorer une situation jugée insatisfaisante ou de couvrir un besoin non couvert*"  
(Directive D-DGEP-01A-22-Projet d'établissement)



Fonction : chaque établissement doit s'inscrire dans le dispositif national et cantonal d'enseignement. La décentralisation accorde une autonomie accrue aux établissements, elle a pour corollaire un devoir de respecter le cadre institutionnel et l'obligation de rendre compte des actions entreprises et des résultats obtenus, notamment à travers le projet d'établissement. La directive précise encore que le projet constitue un engagement qui lie la direction et les professionnels de l'établissement à l'institution.

Formellement, le projet d'établissement est présenté sous la forme d'un "Plan de projet" structuré ainsi :

Synthèse du diagnostic.

Objectifs (en principe 3 au maximum) assortis d'indicateurs permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs.

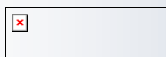
Le plan d'action qui décline les objectifs en actions prévues assorties d'un calendrier ou d'échéances.

Une partie "Gestion du projet" qui précise ce qui est prévu au niveau de la direction d'établissement en matière de pilotage du projet, de gestion de l'information, de concertation et de participation du personnel, ainsi que d'affectation des ressources. Il est aussi demandé de préciser la contribution du conseil d'établissement à la réalisation du diagnostic, ainsi que les modalités d'information/association du conseil d'établissement aux actions relatives au projet d'établissement.

Un tableau "Action" qui doit être complété pour chaque action entreprise comprenant les rubriques suivantes : objectifs ; action ; principales échéances ; ressources présentes dans l'établissement ; ressources externes ; personnes engagées dans le pilotage ; effets attendus ; effets secondaires possibles ; modalités d'évaluation prévues.

## Elaboration et mise en œuvre du projet d'établissement

- Auto-évaluation et diagnostic
- Formulation d'objectifs et définition d'indicateurs
- Planification d'actions
- Validation
- Mise en œuvre, réalisation du projet
- Evaluation externe du projet



Auto-évaluation : menée par les professionnels de l'établissement, avec le soutien de formateurs. Se fait à l'aide d'un outil d'auto-évaluation et s'appuie sur des données fournies, mais aussi des avis, des perceptions. L'objectif est d'identifier les forces et les faiblesses de l'établissement dans de multiples domaines relevant de trois dimensions de l'établissement (éléments repris de la Déclaration de la CIIP du 30 janvier 2003) :

lieu d'instruction et de transmission de culture

lieu d'éducation et de transmission de valeurs

communauté ouverte à l'extérieur et favorisant les complémentarités.

Diagnostic : synthèse et hiérarchisation des résultats de l'auto-évaluation.

Formulation d'objectifs évaluables à l'aide d'indicateurs.

Planification d'actions et de mesures concrétisant les objectifs.

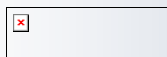
Validation : présentation au conseil d'établissement, puis validation institutionnelle par le DGEP.

Réalisation : sous la responsabilité de la direction d'établissement.

Evaluation externe du projet : confiée au SRED.

## Dispositif d'évaluation : quels contours?

- Evaluation des décisions politiques (13 priorités pour l'Instruction publique)
- Documents préparatoires à la réforme :
  - Auto-évaluation des établissements
  - Épreuves cantonales
  - Évaluation externe des projets d'établissement
  - Observatoire du fonctionnement de l'enseignement primaire
- Directive sur projet d'établissement (processus) :
  - Auto-évaluation et diagnostic
  - Communication et validation
  - Évaluation externe du projet d'établissement
  - Bilan



**Auto-évaluation** : préalable (ex ante) et préparatoire à l'élaboration du projet d'établissement. Acteurs impliqués : direction et professionnels de l'établissement, formateurs. Démarche : outil d'auto-évaluation élaboré sur la base des domaines listés dans la directive sur le projet d'établissement. Objectif : identifier les points forts et les points faibles de l'établissement.

**Epreuves cantonales** : servent annuellement à évaluer les compétences et connaissances des élèves de 2P, 4P et 6P en français (oral et écrit) et en mathématiques, ainsi qu'en allemand pour les 6P. Acteurs impliqués : DGEP et formateurs, direction et enseignant-e-s de l'établissement. Démarche : épreuves élaborées par des formateurs et passées synchroniquement dans toutes les classes concernées du canton. Correction par les enseignant-e-s sur la base de consignes fournies. Analyse des résultats par la DGEP sur plusieurs plans et restitution aux enseignant-e-s de leurs résultats, des moyennes cantonales et des moyennes des classes d'établissements de même profil socioéconomique. Objectif : monitoring? Certification?

**Evaluation externe** : évaluation ex post des effets et résultats de la réalisation du projet. Acteurs impliqués : SRED, établissements, DGEP. Démarche : non encore définie précisément. Objectifs : développement (de l'établissement) et redevabilité (à l'institution).

**Observatoire du fonctionnement** : instance voulue par la commission de concertation ayant mené la réflexion sur le nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire. Acteurs impliqués : experts, SG et tous les acteurs (en principe). Démarche : trois missions annuelles d'audit sur des thèmes choisis par la commission. Objectif : évaluer l'impact du nouveau fonctionnement et l'atteinte des objectifs visés par la nouvelle organisation.

**Communication et validation** : présentation, adaptation et validation du projet avant sa réalisation. Acteurs impliqués : direction et enseignant-e-s de l'établissement, conseil d'établissement, DGEP. Démarche : analyse et éventuellement adaptation du projet. Objectif : évaluer la cohérence (par rapport au cadre institutionnel) et la pertinence (par rapport au diagnostic) du projet.

**Bilan** : discussion des résultats de l'évaluation externe. Acteurs impliqués : direction de l'établissement, DGEP, (SRED). Démarche : sur la base de l'évaluation externe, effectuer un bilan. Objectif : servir de point de départ à une nouvelle auto-évaluation.

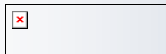
## Dispositif d'évaluation : une assurance qualité ?

- La qualité est-elle définie ?
  - Des référentiels sans normes
- Dispositif d'évaluation cohérent ?
  - **Qui** évalue **quoi**, dans quels **buts**, selon quels **critères**, **comment**, pour quelle **utilisation des résultats** ?
- Et si l'enjeu de la réforme était ailleurs ?



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENÈVE

POUR TENDRE LA LIX



Département de l'instruction publique  
SRED

25/03/2009 - Page 6

A quelque niveau que l'on se situe, le développement de la qualité nécessite l'existence de cadres de références qui définissent ou décrivent ce que recouvre (ou ce qu'inclut) la notion de qualité dans le domaine considéré (c'est quoi la qualité d'un établissement scolaire?). Mais pour pouvoir dire si elle se développe, il faut pouvoir la mesurer ou l'estimer, donc disposer de critères, de normes auxquels se référer. La réforme de l'enseignement primaire engagée à Genève définit la qualité sur deux plans. Sur le plan général, la qualité est définie comme une recherche d'efficacité et d'équité aux différents niveaux de la réalité scolaire primaire (régions, établissements, élèves). Sur le plan de l'établissement, la qualité est décrite comme un processus d'amélioration des prestations assurées. Aucune de ces définitions n'est associée de manière spécifique à un système normatif de mesure de la qualité.

La cohérence du dispositif d'évaluation peut être approchée par la possibilité de répondre de façon claire, simple et précise à cette classique (et basique) question qui figure dans tous les manuels consacrés à l'évaluation. Ce n'est pas le fait de constater une multiplicité d'instances évaluatrices, une diversité d'objets évalués dans plusieurs buts, etc. qui permet de déduire à une absence de cohérence, car cela pourrait avoir été délibérément conçu sous la forme d'éléments complémentaires et coordonnés. Tel n'est cependant pas le cas en l'occurrence, puisque certains éléments du "dispositif" se chevauchent. Nous n'avons pas à faire à un système conçu sur le mode "poupées russes", ni mosaïque, et tant sa cohérence que sa cohésion sont difficiles à identifier.

Nous formulons l'hypothèse que celles-ci sont à chercher ailleurs.

Cette réforme a été rendue nécessaire par l'enlisement de la précédente et surtout par les séquelles laissées par cette dernière dans l'enseignement primaire genevois (division du corps enseignant et de la population, extension de la rénovation jamais réellement finalisée, forte politisation du débat, etc.). En mai 2005, le DIP présente un plan d'action visant à harmoniser le dispositif d'évaluation des élèves dans toutes les écoles primaires du canton. En septembre 2005, une journée d'étude sur le fonctionnement de l'enseignement primaire est organisée par la DGEP et le DIP avec ses principaux partenaires (SPG, AIG). Elle débouche sur un mandat instituant la création d'une commission de fonctionnement chargée d'inventorier les forces et faiblesses du dispositif en vigueur, de proposer des modalités organisationnelles qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'institution, d'analyser la faisabilité d'une décentralisation et d'une autonomie des écoles. La concertation est au cœur de cette démarche. Celle-ci aurait dû aboutir en juin 2006. C'est finalement à la rentrée scolaire 2008 que le nouveau fonctionnement du primaire est entré en vigueur. Quant à la commission son mandat a été modifié et renouvelé!

C'est en fait cette concertation qui semble être le véritable enjeu. La recherche de cohésion autour de la réforme semble primer sur sa cohérence. Ce qui l'inscrit dans une volonté affirmée à maintes reprises de vouloir pacifier le débat politique et social autour de l'école.