Inspecter en Europe

Clive Hopes

Traducteur : Patricia Vrinat

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/3515>

DOI : 10.4000/ries.3515

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 1995

Pagination : 31-38

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Clive Hopes, « Inspecter en Europe », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 08 | 1995, mis en ligne le 01 décembre 1995, consulté le 22 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ries/3515> ; DOI : 10.4000/ries.3515

Ce document a été généré automatiquement le 22 avril 2019.

© Tous droits réservés

Inspecter en Europe

Clive Hopes

Traduction : Patricia Vrinat

- 1 Une perspective sur les problèmes actuels des inspections centrales dans les pays européens nécessite en premier lieu des mises au point lexicales, et notamment pour ce qui concerne la définition du cadre de l'étude¹.
- 2 Le terme « inspecteur » a été réservé à ceux qui inspectent les écoles primaires et secondaires. L'étude se limitait à ceux qui avaient la responsabilité de contrôler les aspects pédagogiques et éducatifs de la scolarisation plutôt que la vérification de la fonction administrative. Dans quelques cas, le terme de « conseiller » a posé des difficultés. En effet, dans certains pays, on nomme des conseillers pédagogiques dont la fonction première est simplement de conseiller et d'aider les enseignants. Ailleurs, les conseillers doivent inspecter et établir des rapports, en plus de leur rôle premier. Dans ce cas, on a inclus ce type de conseiller dans l'étude.
- 3 Le terme « contribution » a été interprété au sens large. Le travail des inspecteurs peut prendre la forme d'un rôle indirect, un rôle de « maintenance », par des actions de contrôle et de surveillance, ou être plus direct, engagé dans les évolutions par des actions de conseil et de soutien. De plus, vu leurs activités annexes, ils contribuent à la qualité d'un système par des biais sans rapport avec leur position d'inspecteurs. Il fut difficile de définir « la qualité de l'éducation » dans ce projet. On comprendra facilement qu'il n'y ait aucune définition simple, parce que cela englobe une quantité considérable de jugements de valeur, et que les opinions divergent en ce qui concerne ce que les inspecteurs devraient inspecter. Une inspection peut très bien se préoccuper en premier lieu des normes de travail d'un établissement scolaire à un autre, dans des classes de même niveau, et d'une classe à une autre au sein d'un même établissement ; une autre inspection peut se consacrer totalement à l'évaluation individuelle de chaque enseignant, sans même se préoccuper de la nécessité d'une évaluation du système. Là réside le danger de penser qu'un système, avec des règlements et des lois bien définies en ce qui concerne les écoles, fonctionne automatiquement à la perfection et n'a pas besoin d'être remis en cause. Qui plus est, dans une enquête internationale, on trouve que les « valeurs » relatives aux aspects spécifiques de l'éducation et à son inspection varient d'un pays à un

autre, ou même d'une région à une autre, à l'intérieur d'un même pays, dans un État fédéral (Allemagne, Belgique).

Préparation et formation des inspecteurs

Préparation

- 4 Le terme « préparation » se réfère à un apprentissage planifié, proposé aux inspecteurs nommés avant de prendre leur poste. Ce terme exclut « l'expérience acquise en tant qu'enseignant » et concerne très précisément des activités liées directement à leurs nouvelles tâches.
- 5 La plupart des pays ne proposent aucune préparation spécifique à la fonction d'inspecteur. Il semblerait que l'on considère qu'un mélange d'expérience du système scolaire et un peu de bon sens sont une préparation suffisante. Dans certains cas, on fournit quelques indications dans des domaines tels que la consultation, l'encadrement, l'organisation et l'évaluation des personnels et du système, le conseil, le savoir-faire relationnel et la résolution des conflits, mais cela reste exceptionnel. Une des interprétations de la préparation mentionnait le fait d'avoir fait « un certain travail de recherche supplémentaire ». Notons cependant que, dans pratiquement tous les cas, ceci n'avait pas de relation avec les capacités citées, liées à l'inspection, mais était plutôt de nature académique, dans la matière concernée par la spécialisation de l'inspecteur.
- 6 L'impression générale était que l'apprentissage et la préparation n'étaient ni systématiques ni réguliers, mais plutôt sporadiques et très généraux, et ne menaient pas nécessairement à l'amélioration des capacités requises. Il s'agit en général de sessions d'information, pour aider les inspecteurs à rester à jour sur certains points, ou même simplement à connaître une certaine terminologie. En fait, l'approche n'est pas structurée d'une manière suffisamment professionnelle. Les méthodes ne sont pas adaptées à des adultes expérimentés, et ne prennent pas en considération le besoin de transfert de capacités.

Formation

- 7 La formation concerne l'apprentissage planifié proposé aux inspecteurs une fois nommés.
- 8 Il y a de grandes différences dans la quantité de formation fournie et dans la formation obligatoire. Bien qu'en France et en Angleterre (pour les HMI) une formation très complète soit donnée aux inspecteurs pendant une période initiale assez longue, dans bien d'autres pays la formation initiale est brève et ne dure peut-être qu'une semaine ou moins. Le contenu concerne, par exemple, la transmission de l'information de base indispensable aux nouveaux inspecteurs.
- 9 En France, depuis quelque temps, les inspecteurs du primaire reçoivent une formation intensive pendant un an. Plus récemment, on a introduit une formation pour les inspecteurs du secondaire et le nouveau statut des inspecteurs généraux impose également une formation au moment de leur nomination. Au Portugal, on a indiqué qu'il y avait une formation d'un an pour les inspecteurs du primaire, mais aucune pour ceux du secondaire. L'Espagne a précisé le contenu d'une approche très approfondie pour orienter de nouveaux inspecteurs, ce qui est d'autant plus nécessaire que des

changements multiples ont lieu dans le système scolaire de ce pays, et surtout parce que la nouvelle façon de sélectionner les inspecteurs prend moins en compte leur réussite dans certains examens académiques ou concours. Certaines associations professionnelles offrent de courts séminaires, en Italie par exemple, mais de telles actions sont sporadiques.

- 10 Une approche courante utilisée pour la formation est la technique de « l'observation », qui consiste à suivre un inspecteur expérimenté pendant plusieurs mois et à voir l'aspect pratique du travail. Cette méthode n'est utile que si le système d'inspection ne change pas. Elle est idéale quand il s'agit de former un nouvel inspecteur qui se conformera au système établi. En l'absence de changement interne, les méthodes que les inspecteurs utilisent sont pérennisées d'une génération à une autre. Dans ce cas, un problème se pose : alors que la formation des enseignants et les méthodes dans les écoles évoluent, les inspections gardent une approche qui est dépassée. Au lieu d'être à l'avant-garde, les inspecteurs peuvent être à la traîne. Leurs techniques d'évaluation des enseignants dépendent de la façon dont eux-mêmes ont été évalués en tant qu'enseignants et de leurs opinions subjectives sur leur propre pratique pédagogique, d'autant plus que le critère « bon pédagogue » était probablement un des rares critères utilisés pour choisir le candidat à l'inspection.
- 11 Le rapport des Pays-Bas critique cette approche conventionnelle de formation par l'observation et la considère peu satisfaisante car, souvent, l'inspecteur-formateur ne pouvait pas diminuer la pression habituelle de son travail courant. C'est pourquoi, ce procédé ne permettant pas de donner une introduction systématique et complète au travail comme on aurait pu l'espérer, une nouvelle façon de faire a été mise en place en 1989.
- 12 Bien que cette méthode ait certains avantages en guidant les nouveaux inspecteurs dans leur nouveau travail, il n'y a aucun contrôle de la qualité de cette formation, puisque les formateurs ne reçoivent aucune indication centralisée des capacités qu'il faudrait développer. Par exemple, peut-être serait-il nécessaire de remettre en cause certaines attitudes des nouveaux inspecteurs.
- 13 En général, les occupations nombreuses des inspecteurs les empêchent de se rendre dans les centres de formation d'enseignants ou dans d'autres institutions, ce qui contribuerait à les tenir informés des idées et approches différentes vis-à-vis de l'enseignement et de l'organisation ou la gestion des institutions et des systèmes. Cependant, il est intéressant de noter que cela peut faire partie des périodes de formation pour des chefs d'établissement en France.
- 14 Il faut penser qu'un des facteurs les plus importants dans la formation continue des inspecteurs et des enseignants, surtout en ce qui concerne l'évaluation, est peut-être la nécessité de changer les attitudes.
- 15 Quand on réforme un système, comme au Portugal et en Espagne récemment, ou en Angleterre (1988), ou en France (1991), ou quand on est sur le point de faire des changements (Irlande, projet de loi 1995), une nouvelle approche de l'inspection doit être adoptée. Dans ce cas, tous les inspecteurs, quels que soit leur âge ou leur expérience, ont besoin de formation.
- 16 L'absence d'évolution professionnelle apparaît encore plus clairement quand on demande aux inspecteurs de décrire leur travail. Quand j'ai réuni des consultants lors de séminaires nationaux ou internationaux, ils remarquaient souvent que cette occasion était la

première qu'ils aient eue de réfléchir au travail qu'ils faisaient. Cette situation nouvelle mettait clairement le problème en évidence.

- 17 Une des raisons évoquées pour l'absence de ce genre de réflexion était le manque de temps pour se consulter, à cause des exigences de leur travail au jour le jour.
- 18 En général, l'intensité et la longueur de la formation semblaient inversement proportionnelles au niveau dans le système scolaire ou à la position dans la hiérarchie du système : plus quelqu'un était haut placé dans un système, moins on considérait qu'une formation était nécessaire. Cependant, on a rencontré un cas où des cours étaient proposés à des cadres expérimentés, sur la base du volontariat.
- 19 Très récemment, des changements importants ont eu lieu dans la plupart des systèmes en ce qui concerne le besoin de formation et la formation elle-même, au moins au niveau des intentions. Un facteur important, qui influence cette innovation, est le nombre de réformes et de changements qui s'effectuent actuellement dans les systèmes scolaires un peu partout, ce qui nécessite une inspection plus qualifiée. Les inspecteurs ont besoin de plus de qualifications définies et de formation à l'inspection et à l'évaluation. On reconnaît qu'être un enseignant diplômé et d'expérience ne suffit pas.

Pour une meilleure efficacité

- 20 L'absence de certains facteurs qui contribuent à l'efficacité de l'inspection pose des problèmes dans certains systèmes scolaires et cela a des conséquences pour les inspections centrales.

Administration et qualités de commandement

Énoncé clair des objectifs et des méthodes d'inspection

- 21 Au lieu de compter sur une réglementation formulée en termes de loi, les objectifs de l'inspection devraient être clairement établis, de préférence par des textes qui font référence à la façon de procéder.
- 22 Dans certains cas, les inspections ont pour mission d'examiner un sujet en particulier pendant l'année (par exemple, la « lettre de mission » en France), mais dans d'autres cas, l'inspection centrale ne formule aucune stratégie qui donnerait une orientation claire aux inspecteurs sur le terrain. Comment les inspections centrales clarifient-elles les objectifs de l'inspection et les méthodes à utiliser avec d'autres ? L'inspection centrale ne pourrait-elle pas développer des projets semblables à ceux qui sont demandés aux établissements dans certains systèmes ?

Processus d'évaluation

- 23 Des changements dans le système impliquent que ceux qui sont à des postes clés passent périodiquement en revue le travail qui a été accompli. Il faut le comparer aux objectifs d'origine, plutôt que se contenter de simplement faire un compte rendu du travail effectivement accompli, comme on le voit dans des rapports annuels, par exemple. Comment pourrait-on faire cette évaluation de l'inspection ?

Révision régulière de la mission de l'inspection

- 24 De plus, avec l'expérience acquise lors de réalisations antérieures, on devrait établir l'orientation à prendre par l'inspection. Les inspections qui se contentent d'obéir aux exigences de leur travail au jour le jour se retrouvent rapidement occupées par des tâches mineures, au lieu de garder en vue les objectifs du service. Quelles sont donc les méthodes à utiliser pour garantir que les inspecteurs trouvent le temps de se concentrer sur leurs objectifs ?

Bonne organisation et qualités de direction

- 25 La structure interne des inspections demande une bonne base d'organisation avec des responsabilités et des fonctions clairement définies. Au cours de l'enquête, j'ai remarqué, aux échelons supérieurs, une tendance à attribuer les mêmes types de tâches à plusieurs personnes. Le personnel d'encadrement avait non seulement trop de responsabilités similaires mais, souvent, cette fragmentation faisait que personne n'était seul responsable d'une fonction.
- 26 Dans quelle mesure l'encadrement de toute l'inspection est-il exercé au niveau central ? Comment garantir un encadrement de qualité ? Quels systèmes d'organisation ont été introduits sciemment pour gérer la mission d'une manière plus efficace ? Quels sont les problèmes rencontrés et comment les résoudre ? Comment développe-t-on des qualités de direction pour cela ?

Coordination et communication

- 27 Dans les grands systèmes nationaux, les inspecteurs connaissent un certain degré d'autonomie au niveau régional ou au niveau du district. Ils ont tendance à travailler dans des sous-systèmes à la périphérie, sans lien direct avec l'inspection centrale, et donc à s'impliquer énormément dans leur travail au quotidien, et à s'isoler des autres institutions et groupes. De plus, l'enquête a montré que beaucoup d'inspections sont divisées en plusieurs niveaux et types d'établissements scolaires.
- 28 Comment évalue-t-on l'efficacité de la communication de la périphérie vers le centre et du centre vers la périphérie ? Comment les rapports au niveau local ou régional sont-ils synthétisés au niveau national pour que l'information recueillie soit utilisée à bon escient dans la formulation de la politique nationale ? Quelles méthodes et techniques peuvent être utilisées pour pallier le manque d'articulation entre les différents niveaux et les différents types d'établissements ? Dans quelle mesure peut-on dire que les inspecteurs contribuent à ce manque d'articulation ? Comment sensibilise-t-on les inspecteurs à la nécessité de faire appel à d'autres intervenants (psychologues, conseillers d'orientation, parents, instituts de recherche) au lieu d'essayer de jouer, seuls, le rôle d'experts tous azimuts ?

Le statut des Inspections

- 29 Un groupe professionnel peut être distingué, entre autres, par le degré de contrôle qu'il exerce sur le recrutement de ses membres, la formation qu'il leur propose ou demande, son degré d'autonomie, sa propre évaluation des salaires ou émoluments, la formation

continue supplémentaire qu'il offre à ses membres, le rôle qu'il joue dans la définition de ses propres tâches, et l'existence d'une association ou une société pour promouvoir ses connaissances et ses pratiques professionnelles.

- 30 Dans quelle mesure peut-on considérer l'inspection comme professionnelle ? Pourquoi y a-t-il aussi peu d'associations (et non de syndicats) d'inspecteurs qui se préoccupent de problèmes professionnels ? Quelles sont les méthodes employées pour faire en sorte que ceux à qui on donne pouvoir de décision aient des compétences de gestion et des qualités de direction, outre leurs hautes qualifications académiques ? Dans quelle mesure les inspections déterminent-elles leur propre travail dans le cadre des objectifs donnés ? Jusqu'à quel point sont-elles impliquées dans la sélection de nouveaux inspecteurs, surtout pour des postes importants ?

Stratégies de développement professionnel

- 31 Au cours de l'enquête, il est apparu clairement que la préparation au rôle d'inspecteur était insuffisante et que la formation était parfois superficielle. Il y avait une tendance générale, chez les spécialistes d'une matière spécifique, à ne pas pouvoir rester à jour dans leur spécialité. L'absence de formation continue se remarque surtout chez ceux qui prennent des postes d'encadrement au sein de l'inspection. Étant donné le rôle très sensible d'une grande partie de leur travail dans l'évaluation du personnel, des institutions, et dans la mise en place de la politique d'éducation, quelles actions sont prises pour améliorer leurs compétences dans ces domaines ? Que prévoit-on pour la formation aux capacités d'encadrement et de direction ? Quel est le contenu de cette formation et quelles sont les méthodes employées ? Si l'on a recours à des indices d'évaluation, quelles mesures a-t-on prises pour former les inspecteurs et pour surmonter « les difficultés de passer de déclarations assez larges sur des domaines et des valeurs consensuelles à des définitions effectives d'indices spécifiques » (OCDE, 1992, p. 11) ? Comment aide-t-on les inspecteurs à trouver des indicateurs qui répondent aux critères nécessaires à l'efficacité ?

L'autonomie

- 32 Les inspecteurs soutiennent qu'ils protègent les intérêts du public, et en particulier ceux des parents et des élèves, en contrôlant les écoles. Cependant, dans bien des pays, le public ne voit pas les effets du travail des inspecteurs. Quels sont les pays où il y a un conflit d'intérêts entre la loyauté des inspecteurs envers le système (quand ils se rangent du côté de l'administration) et leur loyauté envers les clients (les élèves, les parents et même les enseignants) quand ils décident de rendre publics les résultats de leurs évaluations ? Quelles améliorations sont en train de se mettre en place pour une plus grande ouverture de l'administration au bénéfice des parents en particulier et du public en général ?
- 33 Chaque pays a développé des systèmes de contrôle, de surveillance et de soutien selon les besoins de ses propres structures scolaires et de son environnement. En général, à cause de leurs nombreuses tâches annexes, quand des inspecteurs rendent visite aux enseignants et aux écoles, ils n'ont souvent de temps que pour les activités de contrôle. Bien qu'il y ait quelques exceptions où des inspecteurs travaillent davantage d'une manière créative et innovatrice, ils sont limités par le facteur temps.

- 34 Les différences culturelles et les normes datent de si longtemps, qu'il ne serait pas judicieux de suggérer une norme européenne ou la meilleure façon de faire. Toutefois, un changement d'orientation semble en train de s'opérer, laissant l'évaluation du personnel enseignant à d'autres groupes (comme les chefs d'établissement ou les conseils de direction scolaire), au profit de l'évaluation des institutions et des systèmes pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. Pour devenir effectif, cela nécessiterait une démarche de coopération, de partenariat avec les écoles mais, comme on l'a montré, les inspecteurs se trouvent confrontés au double risque de ne pas être pris en compte par les responsables de la politique éducative au niveau du système et de ne pas être acceptés au niveau des établissements. Les réserves des enseignants et des chefs d'établissement, qui depuis longtemps voient en l'inspection une relation hiérarchique, agissent comme un frein à l'efficacité d'un changement dans ce sens.
- 35 Conscients des nouveaux défis, les responsables des inspections dans plusieurs pays européens sont en train de revoir leurs objectifs, le style de leur encadrement et leur approche du processus d'évaluation. Le succès des réformes dépendra de l'encouragement que l'on pourra donner à de nouvelles attitudes envers l'évaluation de la qualité, comme engagement à la fois des inspecteurs et des enseignants.
-

BIBLIOGRAPHIE

OCDE-CERI, *Les indicateurs internationaux de l'éducation*, Paris, OCDE, 1992.

Clives Hopes (ed), *Les inspections des écoles des pays membres de la Communauté européenne (Belgique, Angleterre et Pays de Galles, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Espagne)*, Francfort-sur-le-Main, DIPF, 1991.

NOTES

1. Cet article est basé sur une partie du discours d'ouverture du Colloque des inspections centrales, OCDE, Bruxelles, 1992, et s'appuie sur une étude qui avait pour objet l'examen des activités des personnes chargées du travail d'inspection des écoles et de leur contribution à la qualité de l'éducation (voir références bibliographiques en fin d'article).

RÉSUMÉS

L'étude menée sur l'inspection des établissements scolaires dans la Communauté européenne soulève un certain nombre de questions : qu'est-ce qu'un inspecteur ? Comment s'effectue sa

formation ? À quelles conditions l'inspection est-elle efficace ? Malgré les différences liées aux structures éducatives et aux traditions culturelles, une évolution commune apparaît : l'inspection concerne de plus en plus l'évaluation des institutions et des systèmes.

INDEX

Index géographique : Europe, Espagne, Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas, Portugal, Irlande, Angleterre, Royaume-Uni

Mots-clés : établissement d'enseignement, évaluation, formation initiale, inspecteur, inspection

AUTEURS

CLIVE HOPES

Chercheur, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Francfort, Allemagne.