Entre le contrôle d'hier et l'évaluation de demain

La supervision pédagogique en Pologne

From yesterday's testing to tomorrow's assessment. School supervision in Poland

Entre el control de ayer y la evaluación de mañana. La supervisión pedagógica en Polonia

Jolanta Zajac

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/432>

DOI : 10.4000/ries.432

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2008

Pagination : 75-82

ISBN : 978-2-85420-573-2

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jolanta Zajac, « Entre le contrôle d'hier et l'évaluation de demain », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 48 | septembre 2008, mis en ligne le 28 juin 2011, consulté le 26 avril 2021. URL : <http://journals.openedition.org/ries/432> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.432>

Entre le contrôle d'hier et l'évaluation de demain*

La supervision pédagogique en Pologne

Jolanta Zajac

La critique de l'école se fait particulièrement vive ces derniers temps en Pologne. Les journalistes accusent la « manie des tests » qui mènerait à l'abrutissement d'enfants se préparant, lors de leur scolarité, uniquement à des examens de fin d'un parcours éducatif donné (Blicharz, 2008). Les enseignants se sentent frustrés par une opinion sociale hostile et selon eux injuste, qui ne tient pas compte de l'immensité de leurs efforts ni de leur dévouement. Cela a provoqué récemment une grève du corps enseignant.

Le cercle est vicieux car les résultats de ces tests, affichés et popularisés par les médias, sont un jugement de l'efficacité de l'école et lui garantissent les bénéfices escomptés (financiers et sociaux). Ainsi, l'école est « bonne » si ses élèves arrivent à se placer suffisamment haut dans le palmarès publié par les médias et rien d'autre ne compte ou presque. Or tous les professionnels de l'éducation savent combien ces résultats peuvent être trompeurs au regard d'une évaluation sérieuse et multidimensionnelle de la qualité de l'enseignement assuré par une école. Nous reviendrons sur cette évaluation basée sur les résultats aux examens, après avoir examiné la supervision pédagogique telle qu'elle est pratiquée au sein même du système éducatif polonais.

75

LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE AU NIVEAU NATIONAL

L'éducation se soumet aux lois qui précisent les objectifs généraux et les lignes directrices de la politique éducative en Pologne. Sans analyser en détails la loi sur le système éducatif du 7 septembre 1991 (avec des modifications ultérieures datant de 2008), mentionnons tout de même les quatre priorités définies dans ce document en matière de supervision pédagogique :

- évaluer l'état et les conditions de l'activité didactique, éducative et pédagogique des écoles, des établissements éducatifs et des enseignants ;
- analyser et évaluer les effets de l'activité didactique, éducative et pédagogique de même que de toute autre activité relevant du statut des écoles et des établissements d'enseignement ;

* Avec l'aide précieuse de M^{me} Marzena Owczarz du Centre national de formation continue des enseignants (CODN) à Varsovie.

- aider les écoles, les établissements et les enseignants à réaliser les tâches didactiques, éducatives et pédagogiques qui leur sont confiées ;
- inciter les enseignants à rechercher des innovations pédagogiques, didactiques et administratives.

La loi indique donc clairement que la supervision pédagogique vise à la fois à contrôler, au sens premier du mot, et à porter un jugement sur la qualité de l'activité didactique.

La loi est accompagnée de textes d'application du ministre de l'Éducation nationale qui ont plus d'impact sur la pratique quotidienne de l'école. Celle qui est en vigueur actuellement en Pologne date du 15 décembre 2006 et précise toutes les questions liées à la supervision pédagogique. Les transformations politiques que vit la Pologne depuis 1989 ne sont pas très propices à une réflexion tranquille et approfondie sur les besoins de l'école dans ce domaine. L'avant-dernière datait du 3 avril 2004, ce qui suggère des changements plus ou moins profonds tous les deux ans. Il est évident que c'est un laps de temps décidément trop court pour pouvoir mettre en œuvre une démarche et l'évaluer avec un recul suffisant.

Les objectifs fixés à la supervision pédagogique ont un double caractère : il s'agit d'établir un diagnostic et de porter un jugement d'une part, et d'apporter un soutien en cas de besoin, de l'autre. Toutes les instances de la supervision s'occupent donc de la conformité à la loi et aux dispositions mises en place par le ministère, contrôlent la documentation et, plus généralement, la gestion de l'école, mais aussi cherchent à apporter une aide en diffusant les actualités législatives, en participant à la résolution des problèmes de l'école, en développant une coopération entre les établissements et les enseignants, en propageant les bonnes pratiques, etc.

C'est dans le même texte réglementaire ministériel de décembre 2006 que l'on précise comment concevoir une visite de classe, quels sont ses buts, ses modes de réalisation, les acteurs autorisés à la pratiquer. Par ailleurs, l'outil principal de la supervision pédagogique reste depuis longtemps le même : le contrôle complet de l'école qui vise à connaître (et à juger) toute l'activité administrative, didactique et pédagogique de l'école et qui s'effectue dans chaque école toutes les cinq ans. Pendant ce contrôle, l'activité de l'école est « mise à nu » et ses effets débouchent sur des sanctions qui, en cas d'insuffisances, risquent d'être graves.

LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE AU NIVEAU DE LA RÉGION

Tout ce qui est lié à la supervision pédagogique est assimilé en Pologne à l'institution dite « *curatorium* », sorte de comité régional de surveillance qui s'occupe de tous les établissements éducatifs dans une région donnée (voïvodie). Le chef du *curatorium* (le curateur) dresse son plan de la surveillance pédagogique

pour l'année en cours et ce document devient la référence de chaque chef d'établissement. Dans son plan, le curateur précise :

- les priorités éducatives (par exemple, amélioration de la qualité de l'enseignement, perfectionnement de la formation continue des enseignants, soutien au développement personnel de l'élève);

- l'organisation et la mise en œuvre des contrôles complets (liste des écoles contrôlées, objectifs et cadre thématique du contrôle, calendrier des activités de contrôle, durée, méthodes d'analyse, etc.); le représentant du curateur contrôle, entre autres, la façon dont le directeur exécute son plan de supervision pédagogique et dont se déroule le processus éducatif par rapport aux référentiels retenus par le ministère; il contrôle en outre les conditions de travail, la façon dont se présente la formation continue des enseignants et la manière dont sont appliquées les textes se rapportant à l'enfant et à l'élève...;

- les thèmes choisis pour les études-diagnostics (par exemple le choix du plan d'action de l'école face aux résultats insatisfaisants aux examens terminaux, la façon dont l'école assure la sécurité, ce qu'elle fait pour les élèves doués);

- les thèmes retenus et le calendrier des formations, rencontres, conférences proposées aux directeurs et aux enseignants;

- le calendrier des procédures administratives (remise des plans d'études);

- les domaines choisis pour des contrôles partiels qui sont indépendants des contrôles complets.

Le *curatorium* et ses inspecteurs ont un grand impact sur l'activité de l'école et leur contrôle débouche donc sur une sorte d'évaluation complète de l'école, tant sur le plan administratif que sur le plan didactique et pédagogique.

AU NIVEAU DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT¹

La supervision pédagogique vise l'amélioration de la qualité de l'enseignement assuré par l'école; c'est au niveau de l'école que tous les principes se concrétisent et que la qualité de la supervision elle-même est mise à l'épreuve.

Les défaillances des systèmes précédents relevant du principe d'une véritable surveillance pédagogique appartiennent, heureusement, au passé mais sont également un avertissement, nous l'espérons, pour les équipes gouvernementales futures et actuelles qui modifient ses principes. Rappelons que les ordonnances ministérielles du 13 août 1999 et du 23 avril 2004 ont, toutes les deux, misé sur la notion de mesure de la qualité de l'enseignement assuré par l'école. Cependant, la première s'est limitée à imposer le principe de la mesure interne et externe de manière très générale, sans indiquer ses modes de réalisation

1. Nous tenons à remercier chaleureusement M^{me} Joanna Chrapkowska, directrice du collège et lycée bilingues N. Zmichowska à Varsovie, pour sa contribution précieuse à cette partie du texte.

ou ses champs d'investigation, la deuxième, en revanche, a proposé des standards précis² pour l'évaluation de la qualité du travail des écoles mais sans les avoir différenciés selon le type d'établissement scolaire. Ainsi chaque curateur réécrivait pratiquement les standards pour les écoles et d'autres types d'établissements restant sous sa tutelle. En conséquence, les directeurs élaboraient, avec la première ordonnance, des rapports annuels de centaines de pages où se perdait l'objectif prioritaire du rapport – diagnostiquer les points forts et faibles de l'établissement – au profit d'une rhétorique administrative proche de la langue de bois héritée du régime précédent. Avec l'ordonnance suivante, les rapports se font moins lourds ; par contre, le problème des standards appropriés revient et reste à la charge des chefs d'établissement ou des curateurs.

Aussi longtemps que l'on demandera à des gestionnaires des écoles des rapports volumineux que personne ne lira ou un travail conceptuel qui ne relève pas de leurs compétences, il n'y aura pas d'effets réels, visibles au niveau des résultats des élèves. On l'a bien compris et c'est dans une direction opposée que vont les nouvelles ordonnances ministérielles qui simplifient les procédures d'analyse de la qualité de l'enseignement à laquelle, de toute façon, sont contraints les chefs d'établissement. Ainsi le directeur prépare-t-il son propre plan de supervision pédagogique sur la base des documents officiels (loi, ordonnance du ministère, plan du *curatorium*) mais aussi en référence aux résultats des contrôles précédents, des conseils pédagogiques, des analyses internes et externes... Parmi les domaines spécifiés peuvent apparaître : les effets de l'enseignement sur les résultats aux examens terminaux, l'assiduité des élèves, les mesures à prendre contre la violence à l'école, l'analyse des échecs scolaires et autres. Le directeur liste toutes les visites de classe pendant l'année, précise les responsables de la documentation scolaire, propose la liste des formations, des rencontres, des conférences organisées au sein de l'école. Le directeur surveille, et veille sur le bon fonctionnement de l'école à une micro-échelle ; il subit les contrôles externes qui reprennent les mêmes activités à une macro-échelle. Le système doit donc fonctionner de haut en bas et du bas vers le haut. Dans une situation idéale, il y a une adéquation complète entre les prescriptions de la supervision pédagogique et le niveau de responsabilité de chaque instance éducative.

Le directeur est contrôlé tout d'abord par l'inspecteur du *curatorium* propre à une région donnée, ensuite par les représentants des collectivités locales qui sont les propriétaires légaux des écoles publiques (c'est par exemple, pour une grande ville, le département de l'éducation auprès du maire de tel ou tel arrondissement) qui se chargent de cofinancer les écoles. En conséquence,

2. Ces standards concernaient (à titre d'exemple) : la gestion stratégique, le système interscolaire de la qualité de l'enseignement, la promotion de l'établissement, les enseignants et leur supervision, la formation continue des enseignants, l'équipement des écoles, les conditions de travail à l'école, la gestion efficace de l'école, la qualité des curricula, l'organisation du processus éducatif (voir : www.sejm.gov.pl/Akty Prawne/).

elles contrôlent la seule gestion des finances de l'école sans examiner la dimension pédagogique de son activité.

Lors des examens de fin de parcours, chaque école accueille les « observateurs externes » délégués par les centres d'examen (national ou locaux) qui vérifient la conformité aux procédures très strictes de l'organisation et du déroulement de ces examens.

La dernière instance à intervenir en matière de qualité de l'enseignement est celle des parents d'élèves. Ces derniers ont une voix de plus en plus importante dans le travail de l'école, bien que, toutes proportions gardées, ils agissent de manière plutôt intuitive et, qui pis est, émotionnelle.

Parfois, dans des cas extrêmes et rares, un contrôle ministériel peut également avoir lieu.

ATTENTES ET PERSPECTIVES

La directrice d'une grande école bilingue (français-polonais) à Varsovie n'a pas de doutes : la supervision pédagogique a un rôle crucial à jouer dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement mais il manque encore de bons outils de mesure et l'expertise reste trop superficielle. Se conformer aux prescriptions administratives est certes difficile mais relativement clair et faisable avec un peu de pratique et de d'habitude. En revanche, en ce qui concerne l'enseignement, il reste encore bien des choses à faire. Tout d'abord parce que l'école s'auto-évalue de manière peu experte et vraie. Il serait mieux de procéder à des évaluations régulières et externes concernant le programme d'enseignement, effectuées par des professionnels à l'aide d'outils professionnels et débouchant sur un véritable programme d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Pour l'instant, c'est le baccalauréat, et mieux, le baccalauréat bilingue qui reste l'unique source d'informations vraiment objectives et valides sur la qualité de l'enseignement fourni dans l'établissement en question.

L'avenir s'annonce de plus en plus optimiste, comme certains signes permettent de l'affirmer.

Dans le programme opérationnel du Fonds social européen « Capital humain » 2007-2013 réalisé en Pologne, parmi les dix priorités d'interventions mentionnées, figure, en troisième position, la haute qualité du système éducatif. Les modalités d'action indiquées sont les suivantes : moderniser la gestion de l'éducation et de la régulation pédagogique, développer les certifications extérieures, améliorer la qualité de l'enseignement, s'ouvrir à l'apprentissage tout au long de la vie. Il manque aujourd'hui de mécanismes cohérents de contrôle et d'évaluation portant sur la réalisation des buts à court et long terme. Il est nécessaire d'élaborer de nouvelles méthodes qui permettent de prendre des décisions rationnelles et justifiées dans le domaine de l'éducation. Le système éducatif devrait s'ouvrir à de nouveaux objectifs comme celui de s'adapter à une économie de la connaissance et à remplacer un enseignement orienté sur les

processus par un enseignement orienté sur les performances. Les analyses des études faites par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) dans le cadre du programme PISA démontrent un progrès très net des élèves polonais mais la nécessité d'un appui pour le développement des compétences clé n'en est pas moins importante.

Les auteurs du programme opérationnel « Capital humain » se rendent parfaitement compte que pour assurer un niveau élevé de l'enseignement, il est inévitable de développer un système nouveau de collecte et d'analyse des données quantitatives et qualitatives dans le domaine éducatif. Cette tâche nécessite l'élaboration d'un outil objectif et standardisé pour évaluer les effets des interventions proposées, lequel sera mis à profit dans de larges études de recherche et d'analyse soutenant le développement du système éducatif. Pour avoir accès à des données statistiques objectives un système de l'information éducative sera mis en place³.

Il est temps de revenir au problème des examens terminaux extérieurs à l'école et de leur impact sur la qualité de l'enseignement. C'est une des interventions prévues par la « priorité n° 3 » du programme opérationnel en question.

Les examens ont l'ambition d'être objectifs (les écrits sont préparés à l'échelle nationale et corrigés par des équipes d'examineurs formés dans ce but), complets, et visent davantage la maîtrise de compétences clés; ils sont censés avoir une nette influence sur les méthodes d'enseignement. Or, l'effet pervers de ces examens est que plus rien ne compte sinon le résultat chiffré de l'épreuve. Ainsi, au lieu de travailler sur les compétences diverses des élèves, on travaille surtout sur une certaine connaissance technique visant la capacité à résoudre une épreuve conformément à ce qui est prévu dans le corrigé. Par conséquent, les retombées liées à « l'effet retour »⁴ sont dès le départ supprimées. L'examen n'exerçant aucun effet rétroactif sur le processus de formation, il n'influe pas, de ce fait, sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement, ce qui devrait être l'un de ses objectifs majeurs.

La « priorité 3 » essaie de pallier cet inconvénient en consacrant tout un module d'intervention à la question des examens terminaux. Il s'agit de superviser tout ce système, de le modifier et de le perfectionner aussi du point de vue de l'analyse des résultats qui devraient avoir un impact bénéfique sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement d'une école.

C'est dans ce cadre que l'on attache une importance de plus en plus grande à un élément de ce système évaluatif que l'on appelle « valeur éducative ajoutée » (VEA) en le reliant au terme économique bien connu de plus-value.

3. Voir : www.efs.gov.pl/.

4. Les épreuves d'examen qui prônent la valorisation des compétences plutôt que des connaissances sont censées influencer sur le parcours didactique en la matière et le moderniser en dépit des méthodes traditionnelles d'enseignement.

L'idée consiste à changer d'outil de mesure de la qualité de l'enseignement. Au lieu de considérer la liste des résultats finaux des élèves comme l'unique mesure de la qualité d'une école, il s'agit de calculer l'accroissement des connaissances/compétences des élèves entre deux périodes éducatives données. Cet accroissement suppose de tenir compte de la différence entre le résultat final et le résultat attendu à l'examen, calculé (selon une procédure statistique) à partir des résultats de l'examen précédent. Chaque élève, à l'entrée dans un cycle d'enseignement, dispose des ressources qui lui sont propres indépendamment de l'école; ensuite, au cours de sa formation, il y ajoute des ressources élaborées à l'école et sous l'effet des démarches didactiques mises en œuvre lors de cette formation. Pour évaluer l'efficacité de la formation assurée par l'école, il faudrait trouver le moyen d'éliminer l'impact des ressources propres à l'élève sur le résultat obtenu à l'examen. C'est alors que la véritable qualité de l'enseignement pourrait apparaître comme l'information essentielle découlant des examens et non pas sous forme d'un palmarès de chiffres, palmarès réducteur qui stigmatise pour de longues années les écoles qui travaillent souvent mieux que celles figurant en tête de la liste.

Ces travaux sont menés en Pologne au sein de la Commission nationale d'évaluation (*Centralna Komisja Egzaminacyjna*); ils semblent très prometteurs en ce qui concerne les retours d'information établis à partir des résultats des examens de fin de parcours. En effet, cet outil, par son côté statistique et par son aspect objectif, peut devenir une mesure de très haute performance pour la qualité de l'enseignement d'un établissement tout en l'informant sur la nature des lacunes constatées et sur les actions à entreprendre en vue de l'amélioration des pratiques d'enseignement. Une question s'impose : les écoles sont-elles prêtes à l'assumer ?

Le système éducatif polonais subit de profonds changements qui visent une qualité de plus en plus élevée des enseignements diffusés par les écoles. Cet objectif nécessite néanmoins de vastes réorientations dans les domaines du contrôle et de l'évaluation, ainsi que de la surveillance du système. Se servir de la fonction répressive du contrôle n'est pas difficile; en faire un élément de soutien et d'appui pour des écoles qui comprennent l'importance de l'enjeu de la qualité de leur travail paraît bien plus difficile, mais les prémisses de cette évolution permettent d'espérer en l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

DOLATA Roman (2006): « Efektywność nauczania w gimnazjach miasta X. Analiza edukacyjnej wartości dodanej ». Studium przypadku [in:] *Egzamin. Biuletyn badawczy Centralnej Komisji Egzaminacyjnej* n. 8, www.cke.edu.pl, p. 28-37.

NIEMIERKO Bolesław (1999): *Pomiar wyników kształcenia*, Warszawa, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

LE BOTERF Guy (2002): *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.

TAGLIANTE Christine (2005): *L'évaluation et le cadre européen commun*, Paris, Clé International.

www.sejm.gov.pl : *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 sierpnia 1999r.*

www.sejm.gov.pl : *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2004r.*

www.sejm.gov.pl : *Rozporządzenie Ministra edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2006r.*

www.efs.gov.pl : *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013.*