

Conseil fédéral

Proposition

A9900-CFW-052

Cadre général national de la FSE sur l'évaluation institutionnelle

**Comité exécutif
Février 2000**

Profitant de la sortie du rapport annuel 1998-1999 du Conseil supérieur de l'éducation (CSE), le groupe de travail mandaté par la Fédération s'est réuni pour poursuivre ses travaux. Nous vous rappelons qu'en juin dernier le Conseil fédéral formulait le mandat suivant :

« Le Conseil fédéral accepte la poursuite des travaux du comité sur la base du document A9899-CF-080 et des échanges au Conseil fédéral, et ce, afin d'élaborer un projet de cadre général national sur l'évaluation institutionnelle au regard des conditions d'exercice et de réalisation du mandat confié à « l'école », y incluant notamment l'enseignement. »

Étant donné l'urgence de traiter le dossier, nous avons mené, entre nous, l'échange proposé par le Conseil fédéral de janvier. Nous avons fait le choix de vous présenter le fruit de notre réflexion plutôt que de strictement poursuivre dans la foulée de ce qui était prévu au dernier Conseil fédéral.

1- Appréciation générale du rapport du CSE

Malgré une lecture un peu difficile en raison d'une forme d'écriture réursive, nous reconnaissons que l'évaluation institutionnelle préconisée par le CSE aide à dédramatiser le sujet, objectif que le Conseil poursuivait. Selon nous, l'objectif est atteint puisqu'il s'agit de la mise en place « d'un outil de veille » au service du développement de l'institution et non « d'un outil de dénigrement » où l'on cherche les coupables au dysfonctionnement du système. Tout au long du rapport, l'esprit ne se dément pas.

Pour aller de l'avant dans l'élaboration d'un cadre général national de la FSE, en matière d'évaluation institutionnelle, le rapport du CSE nous fournit des assises valables. En effet, en plus de prendre option pour une valeur de développement et non de sanction, nous remarquons que ce rapport tend à se rapprocher des valeurs syndicales que nous préconisons de longue date.

Pour le groupe de travail, la perspective proposée s'avère suffisamment intéressante pour se demander comment faire en sorte que certains éléments de cette réflexion ne demeurent pas sur les tablettes. Trop souvent des réflexions du CSE sont restées « lettres mortes », qu'il suffise de signaler ici le rapport 1991-1992 intitulé « *La gestion en éducation : nécessité d'un autre modèle* ». Ce rapport avait soulevé beaucoup d'intérêt et d'espoir de changement du côté syndical, mais pas beaucoup de passion auprès des gestionnaires.

Comment, cette fois, se servir du contenu de la présente réflexion pour occuper un espace qui, de toute évidence, sera occupé. Si l'on tient compte qu'au cours de l'année 1998-1999 différents organismes patronaux (AFIDES, FQDE, ADIGECS) ont fait de l'évaluation institutionnelle le sujet de leur colloque, leur intérêt semble évident, sans garantie cependant, de l'esprit qui les anime. Le document du Conseil fédéral A9900-

CF-042 vous rappelait que, sous des allures d'intérêt semblable au CSE, la Fédération québécoise des directions d'établissement (FQDE) avait produit en février dernier sa propre réflexion, laissant de sérieux doutes : « un discours paradoxal partagé entre l'annonce d'une gestion leadership et l'exercice d'une gestion traditionnelle tenant à affirmer son pouvoir et son autorité ».

Comment faire pour éviter les risques de détournement et de dérapage et maintenir le cap proposé par le CSE **de faire de l'évaluation institutionnelle un outil de développement?**

2- Au regard de l'évaluation institutionnelle, il faut aller de l'avant et pourquoi

Syndicalement, le défi n'est certes pas mince, mais nous pensons qu'il faut aller de l'avant.

Aller de l'avant parce que de plus en plus de syndicats sont et seront interpellés et que la Fédération se doit de les aider. Outre la nécessité de son mandat d'assistance, nous allons jusqu'à soumettre que la résistance passive ou active risquerait de nous desservir alléguant que cette résistance pourrait justifier des recours à des mécanismes contraignants d'évaluation externe : comité visiteur, commission d'évaluation, etc.

Aller de l'avant parce que l'évaluation institutionnelle peut être un outil potentiellement utile pour l'avancement de nos propres objectifs syndicaux.

- 1) Utile pour se sortir de la vision trop répandue de rechercher des coupables aux difficultés vécues dans les institutions, lesquels coupables, s'ils étaient éliminés, permettraient enfin de vivre l'école rêvée.
- 2) Utile pour passer de l'individualisation à la « collectivisation » des problèmes sans chercher à fuir les responsabilités individuelles nécessaires à la qualité des services.
- 3) Utile pour cerner les problèmes, argumenter, proposer des mesures et dénoncer l'inertie à apporter les correctifs nécessaires.
- 4) Utile dans un contexte de décentralisation, de révision des programmes et de transformation de l'approche d'enseignement par compétence dans le cadre d'une mutation de l'organisation du travail.
- 5) Utile pour mieux faire connaître la profession enseignante, en mettant davantage en évidence la contribution et l'engagement des enseignantes et enseignants envers la réussite éducative. L'évaluation dans un optique de développement et d'apprentissage vise à mettre en valeur tant les points positifs que les redressements nécessaires.

- 6) Utile pour soutenir les membres dans leur responsabilité de suivre collectivement les progrès dans la réalisation de la mission éducative. Ce soutien sous-tend de leur offrir des outils alternatifs pouvant contrecarrer la promotion d'autres outils qui détourneraient l'évaluation institutionnelle à des fins autres que le développement et l'entraide.¹

3- Des assises que nous considérons valables pour notre réflexion

C'est donc avec ces éléments d'analyse en tête que nous avons examiné quelles seraient les orientations proposées par le CSE pouvant servir **d'assises à un cadre général national pour la FSE** en matière d'évaluation institutionnelle. L'annexe 1 vous les présente sous forme de schéma.

- 1) L'évaluation institutionnelle n'a de sens que si elle est centrée sur **le suivi de la réalisation de la mission éducative dans le respect des orientations nationales**. Se donner les moyens de vérifier l'atteinte des finalités d'instruire, de qualifier, de socialiser, et ce, en fonction d'un objectif d'équité sociale.

Cette finalité oblige donc de porter une attention particulière à la définition du projet éducatif et à son plan de réalisation. Une préoccupation **d'adhésion commune** à ce projet éducatif devient un préalable à la mise en place d'une démarche d'évaluation institutionnelle.

- 2) Tous les niveaux, MEQ, commissions scolaires et établissements ont la responsabilité de suivre l'atteinte des finalités éducatives pour le plus grand nombre. Chaque composante de l'institution se doit de suivre ce qui est fait et ce qui devrait être fait pour soutenir l'atteinte de la mission de formation.
- 3) Un modèle d'évaluation institutionnelle qui se doit de respecter les valeurs suivantes :
 - a) un processus qui s'appuie sur les **valeurs de formation, de développement, d'entraide et d'apprentissage** et non sur des valeurs de sanction et de contrôle;
 - b) un processus **continu et intégré au fonctionnement quotidien interne** et non une activité ponctuelle commandée de l'extérieur. Un processus simple, souple mais rigoureux;
 - c) un processus qui **exige l'interprétation** et non un amas de mesures factuelles. L'interprétation se doit de tenir compte des facteurs environnants, des conditions de réalisation de la mission éducative;

¹ À cet égard, l'expérience de soutien et de formation des membres des conseils d'établissement peut nous servir de guide.

- d) un processus constituant **d'abord une démarche d'auto-évaluation** pour amener tous les acteurs et groupes d'acteurs à convenir d'un commun accord de porter eux-mêmes un regard critique sur la réalisation de la mission éducative. Une démarche d'auto-évaluation dont les constats pourraient être soumis à la critique d'un regard externe;
- e) un processus qui **permet d'examiner n'importe quel objet**² pouvant contribuer à la réalisation de la mission de formation, incluant l'évaluation des pratiques pédagogiques et éducatives de tous les personnels gravitant autour de la mission. **L'évaluation des personnels à des fins administratives est exclue de l'évaluation institutionnelle**;
- f) un processus de **concertation collective** dans chaque milieu quant aux choix des informations qualitatives et quantitatives à recueillir des outils à utiliser et de la manière de traiter l'information de façon éthique;
- g) un processus qui **exige un leadership** que devrait exercer la direction de l'établissement dans un esprit de coopération et non d'affirmation de l'autorité;
- h) un **processus exigeant en formation, temps et ressources** d'où l'invitation à en faire une démarche simple.

4- Une vigilance à maintenir et des défis à relever

Adhésion partagée de la réussite éducative

Centrer la finalité de l'évaluation institutionnelle sur la réussite de la mission éducative est le seul motif qui nous semble valable. Par contre, nous croyons qu'il y a là des pas énormes à franchir pour parvenir à une définition réaliste et plus rigoureuse des projets éducatifs et des plans de réalisation.

De plus, l'adhésion commune aux finalités éducatives nécessite du temps, de la patience et du travail de conviction. Si l'adhésion commune est un préalable important à la mise en place d'une évaluation institutionnelle signifiante, il faudra éviter l'emballement de faire de l'évaluation une fin en soi.

² Parmi les outils suggérés en annexe du rapport du CSE, nous avons retiré un tableau susceptible de nous aider à bien comprendre les objets pouvant être inclus dans l'évaluation institutionnelle et ceux qui devraient en être exclus. Nous l'avons annexé au présent document (annexe II).

Action concertée des différents niveaux en cause

Le CSE rappelle que l'évaluation institutionnelle concerne tous les niveaux impliqués dans l'équité de la réalisation de la mission éducative. Le Conseil dit souhaiter une démarche exemplaire des composantes MEQ et commission scolaire.

Le groupe de travail est demeuré insatisfait du rapport du CSE quant à la couverture des niveaux MEQ et commission scolaire dans leur responsabilité de soutenir la réalisation de la mission éducative. La lecture nous laisse sur l'impression qu'on a couvert l'évaluation de l'établissement seulement. À cet égard, la définition de l'évaluation institutionnelle aurait intérêt à être plus explicite en signifiant que cette démarche doit engager tous les niveaux à se questionner quant à leur contribution respective à la réalisation de la mission éducative.

Valeurs incontournables

Il est heureux de voir enfin, remis à l'honneur, les valeurs de formation, d'entraide et d'apprentissage comme la seule trame de fond possible du processus d'évaluation institutionnelle.

Quel défi à relever dans une culture de gestion marquée par la suspicion, le besoin d'affirmation de l'autorité par le contrôle dans une optique d'épuration et de sanction.

Puisqu'il semble que la confiance doit être au rendez-vous pour réussir une démarche d'évaluation institutionnelle, il faut faire le constat que des pas énormes sont à franchir. Prendre des risques peut-être, mais bien les mesurer pour se retirer de tout ce qui voudrait aller dans un autre sens que les valeurs énoncées précédemment.

Leadership

Le leadership doit être assumé par la direction de l'établissement et cette responsabilité ne peut être déléguée à une autre personne, ni au conseil d'établissement, tel que le suggère le CSE.

Tous les acteurs et tous les groupes d'acteurs sont concernés par le processus, mais la direction de l'établissement en demeure la responsable. À cet égard, nous nous questionnons sur le mode de gestion de certaines directions d'établissement, en tant qu'obstacle majeur à la confiance, et nous nous demandons comment les commissions scolaires vont assumer leur responsabilité vis-à-vis cette situation.

Défis à relever

- Défi de ne pas faire de l'évaluation institutionnelle une activité supplémentaire qui s'ajoute à ce que l'on a déjà à faire.
- Défi de s'assurer que les résultats ne seront pas déformés de leur véritable fonction, à savoir celle de situer le milieu et que les données seront interprétées en tenant compte de l'environnement de l'établissement en évitant le piège de tout vouloir chiffrer.
- Défi que les résultats servent à des comparaisons par rapport à soi-même et non à des comparaisons avec les autres dans un esprit de compétitivité.
- Défi d'éviter que l'évaluation des personnels fasse partie de l'évaluation institutionnelle, celle-ci devant se centrer sur les pratiques de toutes les intervenantes et tous les intervenants et non strictement sur les pratiques d'enseignement. Comment devons-nous baliser cette distinction capitale?
- Défi de développer une culture démocratique qui ne convient pas toujours à une gestion traditionnelle de hiérarchie et d'autorité. Culture basée préalablement sur une volonté de concertation collective.

Conclusion

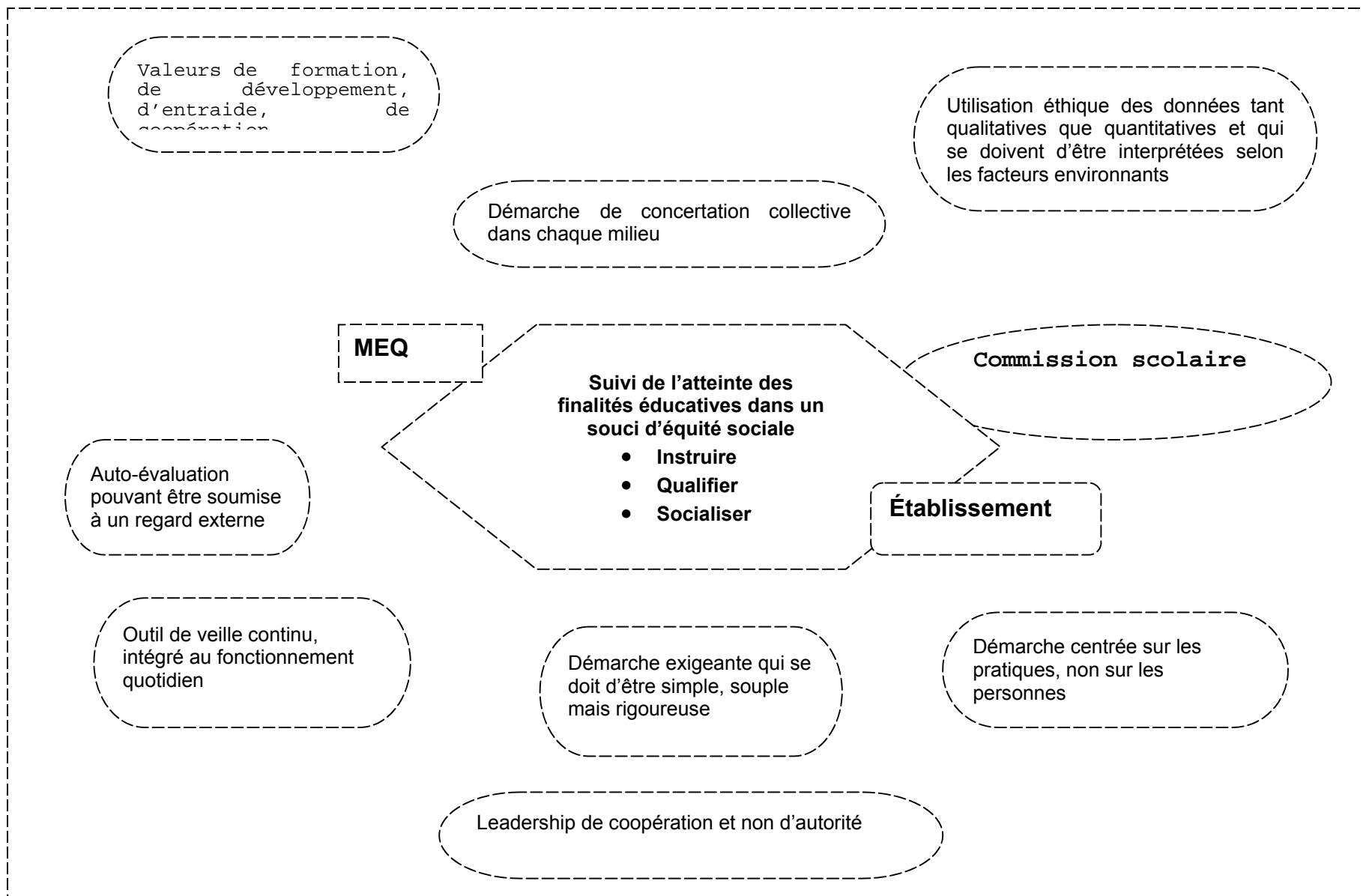
Un processus exigeant en formation, en temps et en ressources, dans une période où les services directs aux élèves sont déjà sous-financés. Une mise en garde sérieuse doit donc être faite à l'effet que ces ressources déjà insuffisantes ne pourront être détournées pour mettre en place l'évaluation institutionnelle.

Il faudra donc y voir une entreprise sous le signe de la simplicité et du pas à pas et non la grande entreprise qui pourrait enfin tout régulariser le système.

Recommandations

- 1- Que le document A9900-CE-069A constitue le cadre général national de la FSE permettant d'intervenir sur l'évaluation institutionnelle.
- 2- Qu'un mandat soit donné à la table de travail pour préparer des outils (grille d'analyse, argumentaire, fiches techniques, etc.) afin de soutenir les syndicats dans leurs interventions.

Les assises de l'évaluation institutionnelle préconisées par le CSE



Annexe II