

## ÉVALUER OU CONTRÔLER Contribution à la réflexion sur le rôle pédagogique des personnels de direction

Alain PICQUENOT\*

*Sommaire. Le chef d'établissement ne peut plus se contenter comme naguère d'être un simple administrateur. L'établissement scolaire aujourd'hui décentralisé est, en effet, soumis aux sollicitations de son environnement local (parents d'élèves, élus locaux, etc.) qui interpelle directement le chef d'établissement. Par ailleurs, des projets d'établissement sont mis en œuvre dans lesquels un grand nombre de chefs d'établissement sont engagés. Le chef d'établissement est ainsi de plus en plus appelé à intervenir dans le domaine pédagogique. Un des domaines les plus délicats de son intervention est celui de l'évaluation et du contrôle des professeurs. Il est possible cependant de construire des scénarios cohérents d'évaluation et de contrôle. De surcroît, toute une série de moyens existent qui pourrait rendre effective la fonction pédagogique du chef d'établissement. Encore faut-il repenser sa formation de façon à ce que sa compétence technique et sa capacité à représenter l'établissement soient reconnues.*

*Summary. Headmasters can no longer be more administrators as they used to. Schools are now decentralized and hence subject to the demands of their local community (pupils' parents, local councillors, etc.) which deals with headmasters directly. Besides, school projects in which a large number of headmasters are involved, are now implemented. Therefore, headmasters are more and more likely to intervene in the teaching field. One of the most delicate fields of their intervention is teachers appraisal and control. Yet, consistent systems of appraisal and control can be built. Moreover, there exists a whole series of means which might allow the teaching function of headmasters to develop. Their training still has to be reconsidered so that their technical skill and ability to represent the establishment might be acknowledged.*

---

\* Alain PICQUENOT est Principal du collège Alberto Giacometti à Paris.

La classe est, dans le fonctionnement de l'établissement, une « boîte noire » inaccessible. Cette situation est mal acceptée par les partenaires du système scolaire, le chef d'établissement est donc de plus en plus souvent sollicité pour intervenir dans le domaine pédagogique.

Notre propos n'est pas de traiter du rôle pédagogique du principal ou du proviseur, il est plus modestement de voir quel peut être son rôle dans le domaine de l'évaluation.

Nous essaierons de voir le contexte dans lequel se pose cette question puis de présenter quelques outils pour aller, enfin, au-delà de la technique vers une réflexion sur l'établissement. Dans un premier temps, nous emploierons le terme « évaluation » dans son acception la plus large, nous serons amené ensuite à des définitions plus précises.

D'entrée de jeu, précisons la nature de notre propos : il n'appartient pas au secteur de la recherche, il s'agit simplement de la réflexion d'un chef d'établissement « de terrain » soucieux de théoriser sa pratique et de le faire fonction des enjeux d'aujourd'hui et de demain. C'est dire qu'elle est une contribution, sur un point précis, à un (vaste !) débat qui commence.

## UN CONSTAT : LA CLASSE COMME « BOÎTE NOIRE »

L'établissement scolaire vit sur une opposition entre la dimension pédagogique et la dimension administrative. Est-il besoin de rappeler que le professeur bénéficie de deux notes ? Le chef d'établissement attribue une note dite administrative, il est sans pouvoir sur la note dite pédagogique ?

Dans une perspective historique, M. Soussan fait de Napoléon I<sup>er</sup> celui qui a fait perdre au chef d'établissement son rôle pédagogique en le chargeant de « l'administration du lycée ». Le choix des mots est éclairant : de principal (de « principalis pedagogus ») il devient proviseur (qui vient de providere, pourvoir à...) (1). La volonté politique de centralisation et d'uniformisation l'emportait sur la pédagogie.

---

(1) M. SOUSSAN (1988). – Communication et pédagogie, contribution à une réflexion sur le rôle pédagogique des chefs d'établissements in *Administration et Éducation* n° 37, AFAE.

Les analyses sociologiques confirment ce clivage entre l'administration et la pédagogie. En s'inspirant des travaux de H. Mintzberg, R. Ballion décrit le lycée comme une bureaucratie professionnelle : les opérateurs y ont une activité qu'il n'est pas facile de standardiser, elle est donc peu contrôlable. Son statut de professionnel donne au professeur cette « indépendance » qui le caractérise facilement aux yeux du grand public (2). Dans ces conditions l'absence de techno-structure repérée par les chercheurs peut être interprétée comme la conséquence de cette situation.

L'établissement fonctionne de façon bureaucratique au sens crozérien du terme. Règles impersonnelles, priorité donnée à l'interne sur l'externe, organisation stratifiée, pouvoirs parallèles permettent à l'enseignant d'être seul maître à bord dans sa classe. Tout se passe comme si l'établissement était organisé pour que le métier d'enseigner s'exerce en solitaire (3).

Les faits confirment ce constat : le chef d'établissement n'a pas prise sur la vie de la classe, l'inspecteur peut y pénétrer, mais la fréquence de ses visites (tous les quatre ans au mieux) limite l'efficacité de son action.

Les publications sur le chef d'établissement laissent en creux le domaine pédagogique. Ainsi, une étude de l'INRP mentionne des rôles liés aux fonctions d'animation et de coordination (4), J. Brun fait du chef d'établissement le garant du projet (5). Dans un ouvrage de vulgarisation C. Roger et J. Deshaies disent du chef d'établissement qu'il est « d'abord un pédagogue » et expliquent qu'il doit « analyser, expliquer, faire passer les messages, donc communiquer. » (6). Dans chacun des cas on est loin de la vie de la classe !

Les textes officiels ne sont guère plus diserts sur ce sujet. Rappelons le décret de 1985 issu de la décentralisation modifié en 1990 : le chef d'établissement « veille au bon déroulement des enseignements ainsi que du contrôle continu des aptitudes et des connaissances » (7).

---

(2) R. BALLION et al. (1989). – Contribution à l'étude de l'établissement scolaire : monographie de trois lycées. Paris, École Polytechnique, CRC. Ce texte a été repris dans *Éducation et formation* n° 22 (ministère de l'Éducation nationale, 1990).

(3) A. PICQUENOT (1986). – L'établissement scolaire : fonctionnement bureaucratique et changement in *Administration et Éducation* n° 31, AFAE.

(4) A. BOUNOURE et al. (1983). – *Diversification et articulation des rôles au sein des établissements scolaires*. Paris, INRP.

(5) J. BRUN (1987). – *École cherche manager*. INSEP.

(6) J. DESHAIES, C. ROGER (1997). – *Le chef d'établissement*. Paris, Nathan.

(7) Décret n° 85-924 du 30 août 1985 modifié par le décret n° 90-978 du 31 octobre 1990.

Les travaux conduits par L. Demailly nous invitent à nuancer notre propos. De nouvelles formes d'encadrement favorisent le changement. Une étude sur le terrain constate un « effet global de la mobilisation professionnelle des enseignants sur les apprentissages des élèves » (8). Les analyses de F. Dubet allaient dans le même sens (9). Mais dans les deux cas, il reste à explorer l'articulation entre les phénomènes et à préciser les médiations en jeu, leur nature et leurs relations.

Même si l'on note des évolutions récentes, la classe reste le lieu privilégié où s'exprime l'autonomie de l'enseignant, c'est une « boîte noire », y compris pour le chef d'établissement. Cette situation exprime la coupure entre administratif et pédagogique.

### LA « BOÎTE NOIRE » CONTESTÉE, LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT INTERPELLE

Aujourd'hui, la « boîte noire » est contestée.

— Les parents ont de plus en plus la capacité de choisir l'établissement de leurs enfants. Ils deviennent des « consommateurs d'école ». En cas de problèmes graves (par exemple lorsqu'un professeur est jugé incompétent, à tort ou à raison), on les voit faire des démarches auprès des instances académiques ou rectorales ou demander à leurs enfants de ne plus assister aux cours. Dans les lycées, les grèves d'élèves existent désormais. Ces faits restent rares mais ils sont de plus en plus nombreux. Faire appel à l'inspecteur est de moins en moins toléré et l'usage du congé maladie pour régler ce type de dysfonctionnement ne satisfait personne ! Parents et élèves souhaitent un interlocuteur proche et capable de répondre de façon immédiate. Le chef d'établissement, que la situation actuelle rend peu crédible, se trouve en première ligne.

— La décentralisation a eu des effets visibles et rapides : des établissements ont été rénovés, d'autres (notamment des lycées) ont été construits. Ici et là, les collectivités locales donnent des moyens auxquels les enseignants ne sont pas insensibles dans une démarche qu'apprécie l'opinion. Les élus acceptent de moins en moins d'être exclus a priori du champ pédagogique. Ils ont pris l'habitude de s'adresser directement aux

(8) L. DEMAILLY et al. (1991). — Pour changer le collège : une gestion participative (CRDP de Lille). Un article plus récent fait un point sur cette question : « L'évolution actuelle des méthodes de mobilisation et d'encadrement des enseignants » in *Savoir-Éducation-Formation* n° 93-1. Sirey.

(9) F. DUBET et al. (1989). — Mobilisation des établissements et performances scolaires in *Revue Française de Sociologie* n° 30.

chefs d'établissement pour les questions matérielles, ils font donc des proviseurs et des principaux un passage obligé pour y accéder.

— La décentralisation a fait des collèges et des lycées des EPLE (Établissements Publics Locaux d'Enseignement). Si le mot « local » apparaît, c'est bien pour dire que les collèges et les lycées doivent s'adapter à leur environnement et à leur population. Cette opération peut-elle vraiment avoir lieu si elle ignore par principe ce qui passe dans la classe ? Les ZEP (Zones d'Éducation Prioritaires) et les établissements sensibles prouvent que non. En prise directe avec la Cité, le chef d'établissement est « interpellé » par les élus, les associations de quartiers et les associations de parents d'élèves.

— Enfin, la logique interne de l'autonomie de l'établissement dont l'expression principale est le projet d'établissement pousse au travail en équipes. Ce besoin est clair lorsque des structures nouvelles se mettent en place (modules de seconde, 4<sup>e</sup> technologiques, Sections de Techniciens Supérieurs...) ou lorsque se mettent en route des innovations en réponse aux besoins locaux. Mais les projets d'établissement sont souvent encore une sorte de catalogue de sous-projets qui se situent volontairement dans la « vie scolaire » définie comme un supplément d'âme, ils se gardent bien alors d'aborder la pédagogie ! Comment parler de régulation ou de coordination ? Y a-t-il autonomie de l'établissement s'il ne peut avoir de politique pédagogique ? Comment alors ne pas penser au chef d'établissement en tant que responsable de l'unité de base du système scolaire pour sortir de cette situation ?

La pression de certains partenaires, la nécessité d'une meilleure articulation entre l'établissement et son environnement et la logique de l'autonomie des EPLE obligent les lycées et les collèges à une plus grande transparence, à une plus grande cohérence au nom de l'efficacité et aussi, sans doute, parce que la « visibilité » fait partie des demandes fortes de la société d'aujourd'hui à l'égard des institutions. Dans les faits, le chef de l'établissement se trouve « interpellé » sans qu'il ait les moyens de répondre.

### OUVRIR LA « BOÎTE NOIRE » : FACTEURS DÉFAVORABLES, FACTEURS FAVORABLES

La « boîte noire » est contestée dans son principe parce qu'elle paraît contestable dans les faits : c'est son efficacité qui est en cause. Qu'en est-il des acteurs de l'établissement ?

Pour l'enseignant, la liberté pédagogique est l'élément-clef de son métier, c'est un ciment fort pour son corporatisme. Elle donne au métier une allure de profession libérale qui est vécue comme valorisante – d'autant plus que lui correspond le savoir-faire, le tour de main d'un expert recruté le plus souvent à un haut niveau. Lorsqu'il est dans sa classe, avec ses élèves pour traiter de sa discipline, l'enseignant considère sa vie professionnelle comme relevant de son autonomie voire de sa vie privée. Le degré d'implication personnelle qu'exige le métier d'enseignant explique sans doute cette fusion. L'intrusion d'une personne extérieure est vécue comme une remise en cause d'une expertise par un profane et une intrusion dans la sphère privée.

D'autre part, tous les chefs d'établissement n'ont pas envie d'ouvrir la boîte noire. Il y a de la part de nombre d'entre eux, anciens enseignants en général, la même « idéologie ». Dans ce cas, le principal ou le proviseur reconnaissent a priori au professeur cette liberté pédagogique, mieux même, ils se donnent la mission de la protéger à tous prix contre l'extérieur. Cette attitude peut se manifester d'une façon très banale et parfois caricaturale par la défense systématique de l'enseignant lors des conseils de classe. Elle illustre également la stratégie d'évitement des conflits qui caractérise les organisations bureaucratiques.

Certains chefs d'établissement se trouvent fort bien dans un rôle purement administratif. Cette attitude classique de neutralité dans le domaine pédagogique n'est pas incompatible avec un comportement plus moderniste : très impliqué dans les relations avec l'extérieur ou se présentant comme un manager, le chef d'établissement (le plus souvent un proviseur) dans ce cas ne se préoccupe guère de ce que produit un établissement défini comme une entreprise (10). Est-il utile d'ajouter que si des chefs d'établissement sont favorables à une intervention plus grande dans le champ pédagogique, ils n'en ont pas pour autant les capacités ? Rien ne les y a préparés lors de leur formation.

Cependant, la situation est aujourd'hui moins bloquée qu'elle ne l'était. De plus en plus d'enseignants souffrent de la « machine égalitaire ». Soucieux de suivre des stages de formation pour se perfectionner, participant à des innovations, consacrant du temps à des équipes pédagogiques ou à des groupes de travail, ils se sentent plus efficaces et, en tous cas,

---

(10) S. EUGÈNE et B. MARESCA (1989). – *De la gestion des moyens à la politique pédagogique : l'autonomie de l'établissement* (CREDOC). (Étude commandée par la DEP du ministère de l'Éducation nationale.)



plus mobilisés que leurs collègues. Ils déplorent que la logique administrative de la notation et de l'avancement, finalement, ne les considère guère mieux que ceux qui n'investissent pas dans l'établissement ou qui vivent leur métier d'une façon routinière. Bref, ces enseignants ont besoin de reconnaissance et ils sont plus prêts que d'autres, sans doute, à ouvrir la boîte noire pour que l'on juge au plus près leur efficacité.

D'autres enseignants ont une réaction semblable mais pour des raisons bien différentes. Il s'agit des jeunes professeurs, nommés dans des postes difficiles, lorsqu'ils cherchent à exprimer leurs difficultés pour trouver des remèdes. Certes, les relations individuelles avec un collègue dans la même situation ou les échanges avec des professeurs plus chevronnés peuvent répondre à leurs questions, mais ce n'est pas toujours possible. Alors, au moins dans les collèges, le chef d'établissement et l'adjoint sont les personnes que l'on va voir de plus en plus souvent. Le personnel de direction est alors clairement perçu beaucoup plus comme un conseiller pédagogique proche et disponible que comme un administratif.

L'image du chef d'établissement a évolué, notamment dans les collèges, grâce à la Rénovation et au lancement des premiers projets d'établissement. Il en est de même dans certains Lycées Professionnels. La Rénovation a montré, y compris à des enseignants très hostiles à la hiérarchie, que le chef d'établissement apporte un plus en obtenant des moyens, en mettant en place des dispositifs et en coordonnant des équipes.

Le contexte est contrasté. Dans une perspective d'évolution, il faut se poser la question : qu'est-ce qu'un enseignant a à gagner pour accepter que le chef d'établissement entre dans sa classe, se mêle de pédagogie et évalue ce qui s'y passe ? L'aide et le soutien est-on tenté de répondre, ainsi que la reconnaissance. Elle peut se manifester de différentes façons, et l'on pense d'abord aux rémunérations. Mais les enseignants sont sensibles également à l'amélioration de leurs conditions de travail. Quelques exemples montrent que leur participation à l'élaboration des conditions de l'acte pédagogique articule l'administratif et le pédagogique, renouvelle le plaisir d'enseigner et va dans le sens de l'efficacité (11). Les initiatives prises devraient tenir compte de ce que F. Dubet nomme la fierté professionnelle et qui fait partie de la culture du monde enseignant (9).

---

(11) C'est par exemple ce que l'on constate dans la gestion souple de l'emploi du temps.

En clair, ces évolutions ne nous autorisent pas à dire que les enseignants sont prêts à ouvrir la porte de leur classe au chef d'établissement et à accepter le principe d'une évaluation. Mais elles montrent que la situation est complexe et en pleine évolution, ce que confirment les dernières recherches citées : L. Demailly (8) et F. Dubet (9).

## QUELQUES DÉFINITIONS : ÉVALUATION ET CONTRÔLE, CHAMPS ET DOMAINES

Compte tenu de la définition qu'ils donnent de leur métier, les enseignants ont une conception négative de l'évaluation. Si la classe est un temps de la vie privée du professeur, qui peut avoir une légitimité pour émettre des jugements ? Tout au plus accepte-t-on le regard de l'inspecteur de la discipline, le débat porte ainsi essentiellement sur une spécialité et, du même coup, il met « hors-jeu » le chef d'établissement. Pour rendre le débat possible, il est nécessaire, dans un premier temps de le rendre technique. C'est pourquoi nous nous proposons de définir des champs et des domaines. Mais nous avons jusqu'alors utilisé le mot « évaluation » sans en préciser le sens, il nous faut définir cette notion et nous ne pouvons le faire qu'en opposant évaluation et contrôle.

### I. ÉVALUATION ET CONTRÔLE

Depuis quelques années, l'utilisation du mot « évaluation » s'est banalisée, quitte à ce qu'il perde de sa rigueur. À la suite des travaux de J. Ardoino et de G. Berger, nous distinguerons évaluation et contrôle.

– Le contrôle vise la conformité entre une norme posée a priori et les phénomènes observés. Il porte sur des mesures et des écarts.

– L'évaluation se soucie des significations données : « le ou les systèmes de références auxquels on rapportera nécessairement les phénomènes considérés, s'élaborent et se construisent, au fur et à mesure, à travers le processus même de l'évaluation » (12).

---

(12) J. ARDOINO et G. BERGER (1989). – *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*. Matrice-ANDSHA.



Le contrôle est extérieur et le temps n'a pas prise sur lui, l'évaluation, elle, se situe à l'intérieur du processus et dans son déroulement. Le contrôle fera référence aux instructions et aux programmes quand l'évaluation s'intéressera aux objectifs définis localement et aux référentiels en train de se faire l'établissement lui-même.

## II. TROIS CHAMPS

Les savoirs professionnels des enseignants relèvent d'une description complexe (13). Pour faciliter la lecture de notre propos, nous les répartirons sur trois champs que nous présenterons d'une façon empirique et à l'aide d'illustrations rapides (14).

– Le champ de la discipline est constitué par son contenu, par son histoire et par une approche épistémologique. Bien sûr, c'est la didactique qui importera le plus directement sur le terrain. Les compétences demandées à l'enseignant sont : organiser un plan d'action, construire une séquence, préparer et mettre en œuvre une situation d'apprentissage...

– Le champ de la pédagogie générale fait appel à des connaissances en psychologie ou en sociologie. Il s'agit notamment de : définir des objectifs, de les évaluer, de gérer les phénomènes relationnels qui existent dans la classe...

– Un dernier champ que l'on pourrait dire des activités périphériques (en référence à la terminologie utilisée parfois en formation continue) est constitué par des actions diverses : pilotage d'un groupe d'enseignants d'une discipline ou d'une classe, participation à des groupes de travail, réception des familles, animation d'un club au Foyer socio-éducatif... Leur intégration au projet d'établissement est un critère pour l'évaluateur.

---

(13) A. de PERETTI (1991). – *Organiser les formations*. Paris, Hachette.

(14) A. TROUSSON (1992). – *De l'artisan à l'expert, la formation des enseignants en question*. Paris, CNDP/Hachette.

### III. DEUX DOMAINES

Il nous reste à définir l'objet des opérations. À la suite de J.-M. Barbier (15), nous parlerons de deux domaines en utilisant, à sa façon, le terme « évaluation » dans son sens générique.

– L'évaluation des agents compare deux états, c'est-à-dire l'évolution de capacités jugées pertinentes dans un contexte déterminé. On évalue la capacité à définir des objectifs opérationnels : les conditions sont-elles précisées ? les critères sont-ils bien définis ? ...

– L'évaluation des actions vise grâce à des indicateurs la progression des résultats, elle traite également des stratégies, de l'articulation des objectifs voire de l'articulation d'un sous-projet au projet d'établissement à travers une opération d'explicitation.

Compte tenu de la dimension privée de l'acte d'enseigner tel qu'il est perçu par les professeurs, il est important de préciser que la personne n'est jamais l'objet des opérations que nous avons décrites. D'autre part, champs et domaines peuvent les uns et les autres être contrôlés ou évalués. Un tableau à double entrée permettrait de visualiser cette dichotomie. Ces précisions techniques sont nécessaires pour que le débat sur le rôle pédagogique du chef d'établissement (que nous avons réduit volontairement à la question de l'évaluation et donc également du contrôle) soit ouvert clairement. Mais l'on voit déjà que l'esprit dans lequel se font ses opérations n'est pas le même : le contrôle est normatif quand l'évaluation se veut en empathie avec l'équipe ou l'établissement qu'elle accompagne.

### UNE AUTRE ORGANISATION, DEUX SCÉNARIOS

Nous pouvons maintenant reformuler notre constat de départ. Les demandes extérieures portent plutôt sur le contrôle, les demandes internes à l'établissement portent plutôt sur l'évaluation lorsqu'elle est perçue comme formative.

Mais nous devons situer la question de l'évaluation et du contrôle dans une problématique plus vaste : qu'est-ce que manager un groupe de professionnels aussi spécifique que les enseignants ? Dans la perspective

---

(15) J.-M. BARBIER (1985). – *L'évaluation en formation*. Paris, PUF.

qui est la nôtre, le contrôle est une obligation comme dans toute institution, l'évaluation est une nécessité. Comment articuler ces deux logiques ? Qu'est-ce qu'on évalue ? Qu'est-ce qu'on contrôle ? Qui fait quoi ? Les questions sont d'autant plus délicates que nous faisons nôtre le principe d'après lequel un rôle de hiérarchique et un rôle de formateur ne peuvent être confondus.

Le problème posé implique les enseignants et le chef d'établissement. Mais on ne doit pas oublier que le chef d'établissement n'est pas seul, avec lui, appartenant également aux personnels de direction, se trouvent ou le proviseur-adjoint ou le principal-adjoint. Par ailleurs, dans la perspective ouverte par R. Ballion nous poserons que l'efficacité plus grande de l'établissement passe aussi par une meilleure organisation de l'établissement, par l'apparition d'un « encadrement moyen », par le développement de la formation et par la mise en place d'une techno-structure. De telles évolutions permettraient également de reconstruire l'identité et la fierté professionnelles des enseignants. Si l'acte pédagogique est bien celui d'un enseignant, on ne peut le dissocier des groupes dans lesquels il se trouve (enseignants de la classe, enseignants de la discipline...) ni faire abstraction de l'établissement dans lequel il travaille. A partir de ces données, nous envisagerons deux scénarios.

## SCÉNARIO 1 : LE CHIEF D'ÉTABLISSEMENT ÉVALUÉ

Dans le premier, l'établissement scolaire est un organisme de formation qui a à sa tête un responsable de formation (16).

L'évaluation, est prise en charge par l'établissement lui-même. Que le chef d'établissement en assume la responsabilité ne signifie pas qu'il fait tout ! Le principal-adjoint ou le proviseur-adjoint sont mobilisés ainsi que les professeurs-coordonnateurs. L'évaluation des agents et l'évaluation des actions dans le champ pédagogique et dans le champ des activités périphériques relèvent des personnels de direction. On peut imaginer qu'ils soient aidés par des coordonnateurs dans les deux cas.

L'évaluation des agents et l'évaluation des actions dans le champ disciplinaire posent davantage problème. Si l'on peut concevoir une formation dans le champ de la pédagogie et dans celui des activités périphé-

---

(16) A. KOKOSOWSKI (1988). – Le Chef d'établissement responsable de formation ? In *Réflexions sur le second degré*, Cahier n° 3, CRDP de Rouen.

riques pour les personnels de direction, il est bien sûr impossible d'envisager qu'il en soit de même dans toutes les disciplines. Dans ce cas l'évaluation serait l'affaire des coordonnateurs de discipline, sur mandat du chef d'établissement.

Dans ces conditions, le contrôle est pris en charge par des corps extérieurs à l'établissement : les corps d'inspection. À eux donc le contrôle des agents et le contrôle des actions dans les trois champs que nous avons présentés.

Si la distinction entre évaluation et contrôle est affaire à la fois de déontologie et d'efficacité, il est clair que ces deux espaces ne peuvent être totalement déconnectés. On peut envisager un suivi des recommandations de l'inspection assuré soit par les personnels de direction soit par les coordonnateurs dans une perspective de formation.

## SCÉNARIO 2 : LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT CONTRÔLE

Un second scénario est possible. Dans ce cas, le chef d'établissement n'est plus un responsable de formation, il se pose clairement en tant que supérieur hiérarchique des personnels et notamment des enseignants. Autrement dit, il passe de l'évaluation au contrôle. Dans cette hypothèse, le partage des tâches est différent. Si le contrôle disciplinaire reste aux corps d'inspection (agents et actions), le contrôle du champ pédagogique et des activités pédagogiques (agents et actions) relèvent du chef d'établissement et d'une façon plus large des personnels de direction.

Dans cette perspective, les fonctions de « l'encadrement moyen » se présentent d'une manière nouvelle, lui aussi se trouve en position de contrôle. Dans cette hypothèse, ce sont des équipes extérieures qui se chargent de l'évaluation, à l'image des équipes qui, actuellement, font des audits à la demande des établissements.

Ces deux scénarios peuvent eux-mêmes générer des sous-scénarios différents. Il est intéressant de noter qu'ils envisagent de façon très contrastée les ressources extérieures... Ils expriment des philosophies différentes du rôle de l'enseignant, du fonctionnement de l'établissement et de son management. Le scénario centré sur l'évaluation tient compte de la professionnalité des enseignants et se réfère à une conception moderne du management fondée sur la confiance, le second scénario, lui, part du principe qu'il n'y a pas de spécificité de l'acte pédagogique : l'établissement est une organisation de services parmi d'autres, il affirme également qu'un système hiérarchique traditionnel, adapté au milieu scolaire est nécessaire à une plus grande efficacité de l'établissement.

Une analyse plus fine nous obligerait à envisager toutes les conséquences et tous les effets de ces deux conceptions notamment pour ce qui concerne la rationalisation de la pratique enseignante et la gestion des carrières, il nous faudrait voir également comment elles réagiraient à des mesures nouvelles comme celles du recrutement des personnels par les établissements sur des postes « à profil » (17). L'hypothèse à retenir serait celle d'une interaction entre une nouvelle professionnalité des personnels de direction et une nouvelle professionnalité des personnels enseignants.

## QUELQUES DISPOSITIONS PRATIQUES

Le domaine de l'évaluation et du contrôle est formalisable. Deux philosophies au moins permettent de situer le champ du chef d'établissement dans ce secteur restreint que nous avons choisi d'étudier et dans le domaine plus large de la pédagogie. Mais un retour à la technique est indispensable.

Quels pourraient être les moyens employés ? Bien sûr, selon la philosophie adoptée, ils ne prennent pas le même sens et ils n'entraînent pas les mêmes effets. Mais nous souhaitons en présenter quelques uns. La palette est large, nous avons donc essayé de les regrouper.

- À la suite de J.-M. Barbier, on pense à des situations. Il peut s'agir de « dispositifs de provocation de conduite », c'est-à-dire de « situations

---

(17) D. MALLET (1992). - Pour une nouvelle condition enseignante in *Éducation et Management*. CRDP de Créteil.

fabriquées dans lesquelles l'agent évalué est obligé ou tenu d'adopter la conduite désirée » (15). Les dispositifs d'observation de situation, eux, visent des « comportements réels ». C'est l'agent qui est évalué – ou l'action.

– Bien sûr, des entretiens permettraient de raffiner le processus d'évaluation ou la procédure de contrôle. Leur régularité, leur degré de directivité, la nature de leurs objectifs sont autant de variables sur lesquelles peut jouer l'interviewer.

– La présidence de conseils qui revient au chef d'établissement (mais qu'il pourrait déléguer dans des conditions claires) prendrait un autre sens. Les regroupements par disciplines (ce que l'on appelait les conseils d'enseignement) deviendraient plus opératoires. Par exemple, le choix des livres ou, d'une façon générale, des outils pédagogiques reposeraient sur des options pédagogiques explicites, on y définirait des objectifs, on y préciserait les critères d'évaluation, on y organiserait les ressources. Les conseils de classe évolueraient et porteraient sur l'évaluation des capacités des élèves et sur les dispositifs de formation.

– Dans de telles perspectives, la lecture du cahier de textes répondrait à une nécessité opérationnelle et non plus administrative, les visites dans les classes apporteraient un plus au professeur, un suivi effectif serait réalisé.

– Pourquoi ne pas mettre en place des dispositifs plus innovateurs ? À la suite des réflexions sur la modernisation du service public, les usagers pourraient participer à l'évaluation (et non au contrôle). Par ailleurs, des dispositifs de co-évaluation ou d'auto-évaluation pourraient être mis en place...

– Pourquoi ne pas penser à une mobilité entre personnels de direction et personnels d'inspection (1) ? Pourquoi ne pas faire de l'encadrement moyen prenant en charge le « périphérique » et les conditions de l'acte pédagogique un vivier pour les personnels de direction ? ...

Toutes ces actions sont possibles. Mais quelle serait la légitimité des personnels de direction ? Elle reposerait selon nous sur deux facteurs : d'une part une compétence technique, d'autre part une capacité à parler au nom de l'intérêt général et de l'identité de l'établissement. Le chef d'établissement deviendrait véritablement le garant et le promoteur du projet d'établissement qui donne cohérence aux actions et cohésion aux groupes d'acteurs. C'est donc à une nouvelle évolution des personnels de



direction qu'invite cette nouvelle problématique de l'évaluation et du contrôle.

Quel que soit le scénario choisi, la formation initiale devrait être largement repensée, dans un cas elle serait centrée sur l'ingénierie pédagogique, dans l'autre sur la direction d'une organisation.

## CONCLUSIONS

Notre propos était de contribuer à la réflexion sur le rôle pédagogique des chefs d'établissement tout en nous limitant au thème de « l'évaluation » des enseignants. Au-delà des mots magiques et des mots tabous, on retiendra qu'il est nécessaire de distinguer évaluation et contrôle et que deux scénarios au moins sont possibles qui font du chef d'établissement tantôt un évaluateur tantôt un contrôleur. C'est donc bien une question de politique du système scolaire qui est posée. Plus précisément, c'est par un va-et-vient entre l'externe et l'interne, par une réflexion sur les métiers concernés et leur professionnalisation et, enfin, par une meilleure articulation entre l'évaluation et le contrôle que se fera la transformation de l'établissement scolaire en vue d'une plus grande efficacité dans la classe. De telles évolutions sont nécessaires mais elles ne sont pas suffisantes. Cette réflexion devra être menée de front avec une autre qui porte sur les contenus de l'enseignement. À quoi bon parler d'efficacité si ce sujet est occulté ?