

## Économie & Politique

# Evaluer et coacher les profs, la clé d'une école au top

### LE RÉSUMÉ

Le Pacte d'excellence prévoit un **renforcement de la gouvernance des écoles**, qui passera par une plus grande responsabilisation des acteurs.

Les **directeurs** auront davantage un **rôle de manager**, avec plus d'autonomie.

Les **profs** seront mieux **coachés et évalués**.

Le **Segec** et le **CPEONS** expliquent les **limites du système**.



NATHALIE BAMPS

Olivier Remels, administrateur général de la Fondation pour l'enseignement, a lu attentivement la synthèse des travaux du Pacte d'excellence. Il se réjouit de voir la gouvernance des écoles figurer en tête du Pacte. C'est le premier chapitre, difficile de faire mieux. «C'est très bien, car la question de gouvernance est centrale. C'est l'élément clé pour améliorer la performance et la qualité du système scolaire.»



Il faudra donner plus de responsabilités et d'autonomie aux directions et aux enseignants. © PHOTONEWS

Olivier Remels, administrateur général de la Fondation pour l'enseignement, a lu attentivement la synthèse des travaux du Pacte d'excellence. Il se réjouit de voir la gouvernance des écoles figurer en tête du Pacte. C'est le premier chapitre, difficile de faire mieux. «C'est très bien, car la question de gouvernance est centrale. C'est l'élément clé pour améliorer la performance et la qualité du système scolaire.»

La Fondation pour l'enseignement réunit les fédérations patronales et le monde des enseignants avec pour but de stimuler les liens entre école et entreprise. Elle a rédigé une note sur la réforme de la gouvernance des écoles. «On a essayé d'aller plus loin sur certains aspects, en partant du constat que les pays où l'enseignement s'est amélioré sont ceux où l'on recrute les profs parmi les meilleurs candidats, ceux où on accompagne les jeunes enseignants, ceux où on ne laisse aucun élève décrocher.»

Olivier Remels tourne aussi son regard vers la Flandre. «Je ne dis pas qu'elle est le modèle absolu à suivre. Elle ne donne pas de meilleurs résultats que nous en termes d'équité, c'est vrai, mais par contre, en termes de résultats scolaires, oui. Or il se trouve qu'au nord du pays, les directeurs et les enseignants disposent de plus d'autonomie: sur la gestion de leurs ressources humaines, sur leurs budgets, sur le contrôle des méthodes pédagogiques.»

À ses côtés, Roberto Galluccio et Etienne Michel, respectivement administrateurs délégués du CPEONS (pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel) et du Segec (pouvoirs organisateurs du libre) hochent la tête: «Oui, réformer notre enseignement devra impérativement passer par une amélioration de sa gouvernance.» Avec trois maîtres mots: autonomie, responsabilisation, solidarité.

### Responsabiliser et... évaluer

C'est aussi ce que dit, dans les grandes lignes, le projet de Pacte d'excellence. Ça tombe plutôt bien. Mais renforcer la responsabilisation et l'autonomie des écoles, cela signifie quoi sur le terrain? «Dans le monde de l'entreprise, vu leur formation et leur fonction, les enseignants seraient plutôt des cadres», explique Olivier Remels. Il faut donc leur faire davantage confiance, valoriser leur potentiel de créativité, et leur accorder plus de responsabilités. Ce qui implique aussi de davantage les... évaluer. «Plutôt que d'inonder les écoles de directives venues d'en haut (du ministère), un système qui bride les initiatives, il faut fixer des objectifs aux écoles et à leurs enseignants, et leur donner des incitants», estime Olivier Remels.

Fixer des objectifs, oui, mais lesquels? Il faut voir les progrès réalisés par les élèves au sein d'un établisse-

ment, et pas simplement le niveau atteint à un moment donné de la scolarité. «Une bonne école, explique Olivier Remels, c'est une école qui fait progresser les élèves. Pas celle qui écrémera pour ne garder que les meilleurs. Ça c'est typique des écoles élitistes...»

Pour la Fondation, cela devrait d'ailleurs passer par une révision du financement différencié. «Pourquoi ne pas diminuer de 25% le financement de l'inscription des élèves 'forts'? Cela inciterait les écoles à accueillir davantage d'élèves plus faibles et favoriserait donc réellement la mixité», poursuit Olivier Remels. L'école n'aurait plus intérêt à se débarrasser des élèves plus faibles, et remplirait alors vraiment son objectif de tirer tout le monde vers le haut...

Voilà pour l'objectif. Mais comment l'atteindre? Il faut donner à la direction d'école plus d'autonomie, que ce soit dans la manière dont elle gère le temps de travail de ses ensei-

### ZOOM

#### FAIRE DU DIRECTEUR UN MANAGER, POSSIBLE?

Faire du directeur un patron disposant de toute l'autonomie nécessaire, est-ce compatible avec l'organisation actuelle de l'enseignement subventionné où les communes et provinces ont la main sur la gestion financière des écoles et sur le recrutement des profs? «Il faudra redéfinir le rôle de chacun», concède Roberto Galluccio, qui représente les PO de l'enseignement subventionné. On n'est pas opposé à ce que le chef d'établissement soit plus autonome, mais il y a des limites...»

Quelles sont-elles? Les communes et provinces ne sont, par exemple, pas prêtes à laisser l'autonomie financière aux seules mains des directions.

«C'est tout simplement impossible à faire», dit Roberto Galluccio, il faudrait changer les lois communales et provinciales...»

Etienne Michel, pour le Segec, précise d'ailleurs que dans le libre, ce sont aussi les PO qui tiennent les cordons de la bourse, même si les directions ont plus de latitude dans l'utilisation des moyens.

Côté recrutement des profs

### «Vu les objectifs à atteindre, l'école a tout intérêt à recruter les meilleurs profs.»

OLIVIER REMELS  
FONDATION POUR  
L'ENSEIGNEMENT

gnants, dont elle les coache, que dans la manière dont elle les recrute. «Vu les objectifs à atteindre, l'école a tout intérêt à recruter les meilleurs profs, les plus motivés à collaborer dans l'équipe», commente Olivier Remels.

### Des directeurs plus impliqués

Le Pacte pointe également cette nécessité d'impliquer davantage les directions dans le recrutement des profs. Mais précise: «Dans le respect des règles statutaires actuelles.» Comprenez: le statut de fonctionnaire des profs ne changerait pas, ni leur rémunération, ni leur système de nomination.

L'autre levier de la responsabilisation, c'est l'évaluation. Il y a évidemment l'évaluation globale de l'établissement (elle est déjà ébauchée dans le décret fourre-tout déjà voté au Parlement). Elle passera d'ailleurs par une réforme du service de l'inspection. Il ne s'agira plus de faire une évaluation «disciplinaire» des enseignants dans leur classe, mais une évaluation globale de l'école sur la base d'objectifs clairs.

Mais quid alors des profs? «La responsabilisation collective n'exclut pas la responsabilisation individuelle des profs», précise Olivier Remels. L'idée est donc bien de permettre aux directeurs d'établissements d'évaluer leur personnel. Les syndicats seront-ils d'accord? «Ils comprennent que l'on ne pourra pas améliorer le système éducatif sans passer par là», dit Roberto Galluccio. «C'est logique, approuve Etienne Michel. Qui dit responsabilisation, dit donner la capacité au directeur et au PO d'agir. Mais cela nécessitera aussi de passer par la formation continue pour les profs, et une meilleure formation des directions.»

L'idée n'est en effet pas de sanctionner et licencier les «mauvais» profs, mais d'identifier rapidement leurs points faibles et de les améliorer. «Dans certains cas, il faudra parfois penser à une évaluation 'somative', mais le principe de base restera l'évaluation formative, qui visera à aider l'enseignant à évoluer.»

Systématiser ces évaluations fera office de révolution dans un milieu où les profs restent souvent livrés à eux-mêmes. «Cela nécessitera forcément d'avoir davantage de conseillers pédagogiques», indique Roberto Galluccio. «Cela demandera aussi un investissement dans le soutien aux directions», conclut Etienne Michel.

aussi, la réforme aura ses limites. «Les directeurs ne sont pas outillés, ils manquent de formation. Il faudra pour cela revoir la formation initiale et continue des directeurs», dit Roberto Galluccio. Jusqu'ici, rien d'impossible. Mais il y a un autre obstacle... «La carrière des enseignants reste fort liée au pouvoir organisateur. Il y a généralement une centralisation de la gestion des équipes, ce qui permet de répondre facilement aux besoins des différents établissements au sein d'une commune ou d'une province...» Une gestion complète du recrutement des profs par les directions constitue donc une limite que l'officiel ne sera pas prêt à franchir.

Du côté du libre, Etienne Michel vole au secours de son collègue de «l'officiel». «Dans les travaux du pacte, il est évoqué une 'implication' des directions dans le recrutement», dit Etienne Michel. «L'officiel y travaillera...», répond Galluccio. Comprenez que le PO gardera la main sur les engagements, mais en écoutant sans doute davantage les besoins des directions...