

Formation, évaluation et projet : dans les nœuds des pilotages de valeurs

Séminaire académique éducation prioritaire

Alban Roblez

Institut français de l'éducation (ENS de Lyon), laboratoire
EXPERICE (USPN) et Conseil d'évaluation de l'École
(MENJ)

Président du gEvaPP et délégué français de l'ADMEE

Un cadre d'intervention

Ma position

L'évaluation est un champ des sciences sociales (par l'activité de recherche, ou par la reconnaissance communautaire, ou par les pratiques professionnelles), dont l'une des ambitions scientifiques est peut-être bien de comprendre comment fonctionnent des valeurs dans une organisation donnée.

Un cadre d'intervention

Ma position

L'évaluation est un champ des sciences sociales (par l'activité de recherche, ou par la reconnaissance communautaire, ou par les pratiques professionnelles), dont l'une des ambitions scientifiques est peut-être bien de comprendre comment fonctionnent des valeurs dans une organisation donnée.

Sociologie des valeurs
(Heinich, 2017, 2022 ;
Lahire, 2023)

Un cadre d'intervention

Ma position

L'évaluation est un champ des sciences sociales (par l'activité de recherche, ou par la reconnaissance communautaire, ou par les pratiques professionnelles), dont l'une des ambitions scientifiques est peut-être bien de comprendre comment fonctionnent des valeurs dans une organisation donnée.

Sociologie des valeurs
(Heinich, 2017, 2022 ;
Lahire, 2023)

Recherche en
évaluation (Barroso da
Costa et al., 2021 ;
Madaus et al, 1983 ;
Mottier Lopez et Figari,
2012)

Un cadre d'intervention

Ma position

L'évaluation est un champ des sciences sociales (par l'activité de recherche, ou par la reconnaissance communautaire, ou par les pratiques professionnelles), dont l'une des ambitions scientifiques est peut-être bien de comprendre comment fonctionnent des valeurs dans une organisation donnée.

Sociologie des valeurs
(Heinich, 2017, 2022 ;
Lahire, 2023)

Recherche en
évaluation (Barroso da
Costa et al., 2021 ;
Madaus et al, 1983 ;
Mottier Lopez et Figari,
2012)

Sciences de l'éducation
et de la formation
(Ardoino, 1999; Mialaret,
2017; Mutuale et Berger,
2020)

Mettre en débat les termes

- Programme et projet

(Ardoino, 2000; Boutinet, 1993; Hurteau, 2009)

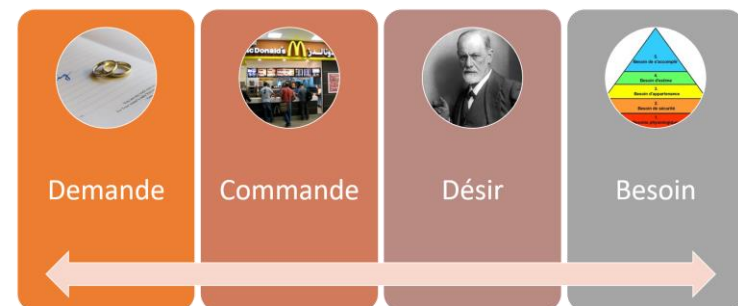
- Contrôle et évaluation

(Ardoino et Berger, 1989; Berger et al., 2001; Lecointe, 1997)

- Pilotage descendant et ascendant

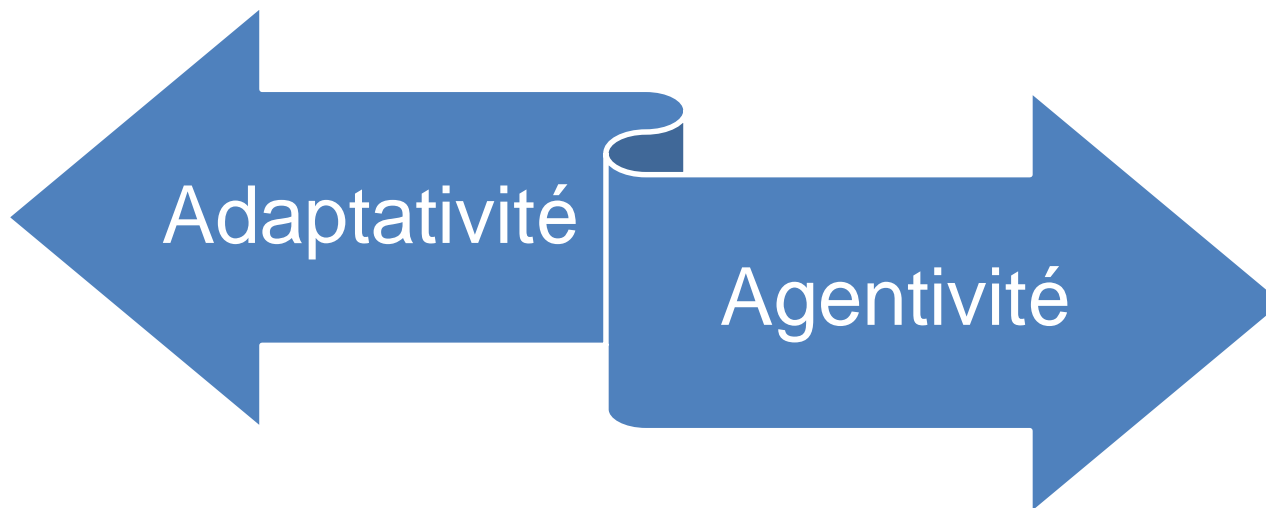
(Périsset Bagnoud et al, 2006)

Des tensions dans les terrains



Mettre en débat les termes

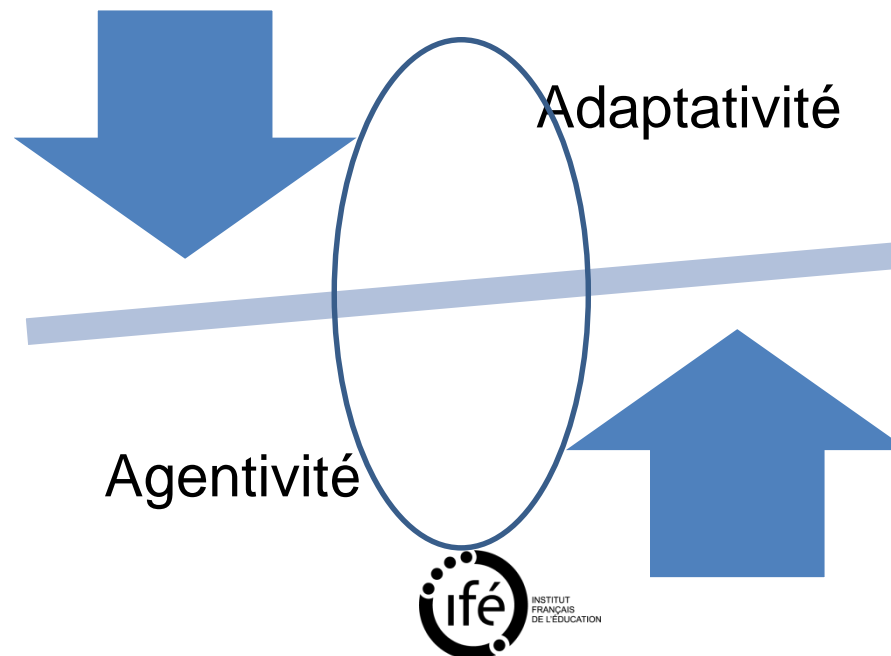
- Programme et projet
(Ardoino, 2000; Boutinet, 1993; Hurteau, 2009)
- Contrôle et évaluation
(Ardoino et Berger, 1989; Berger et al., 2001; Lecointe, 1997; Vial, 2009)



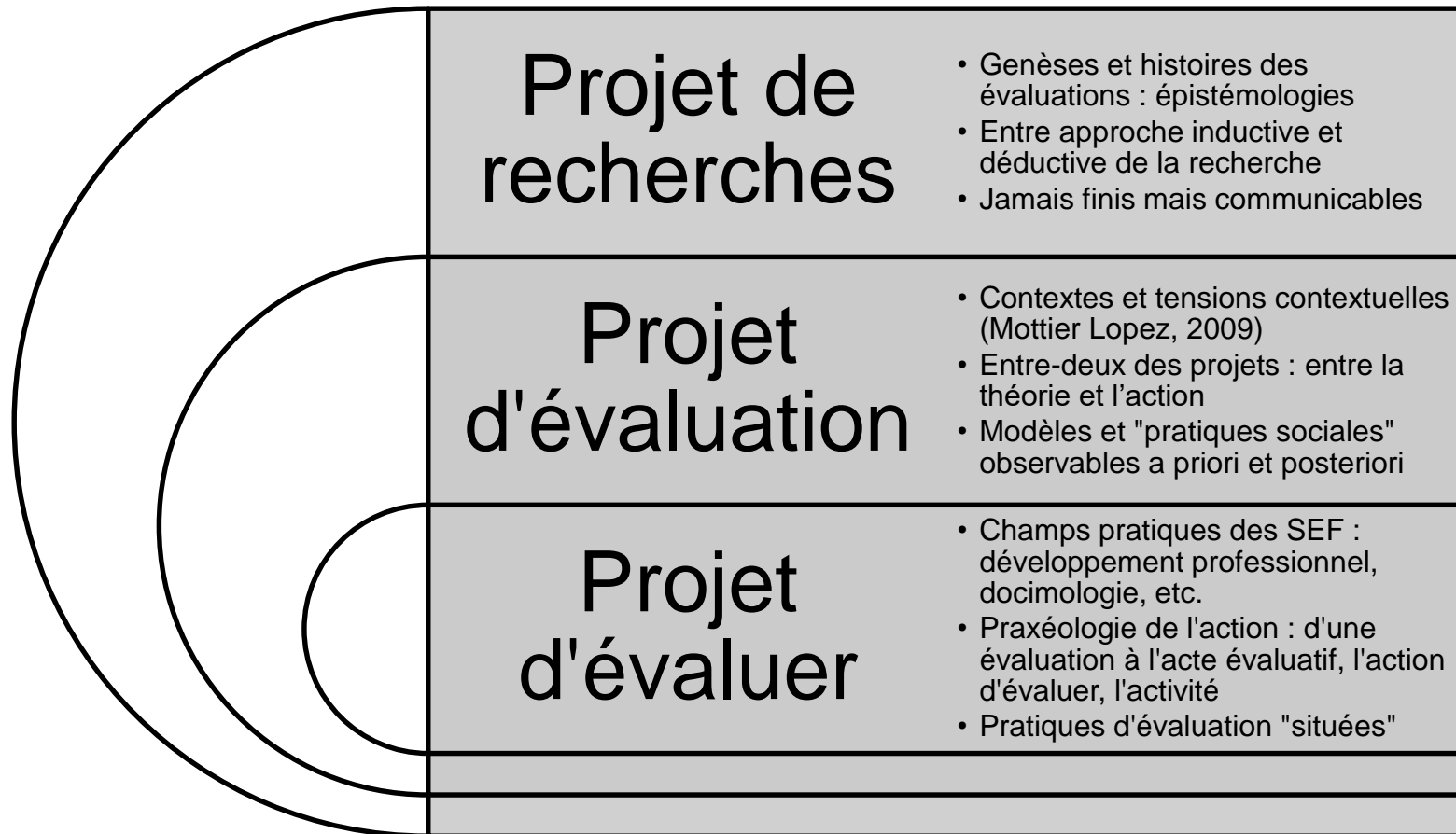
Mettre en débat les termes

- Programme et projet
(Ardoino, 2000; Boutinet, 1993; Hurteau, 2009)

- Contrôle et évaluation
(Ardoino et Berger, 1989; Berger et al., 2001; Lecointe, 1997; Vial, 2009)

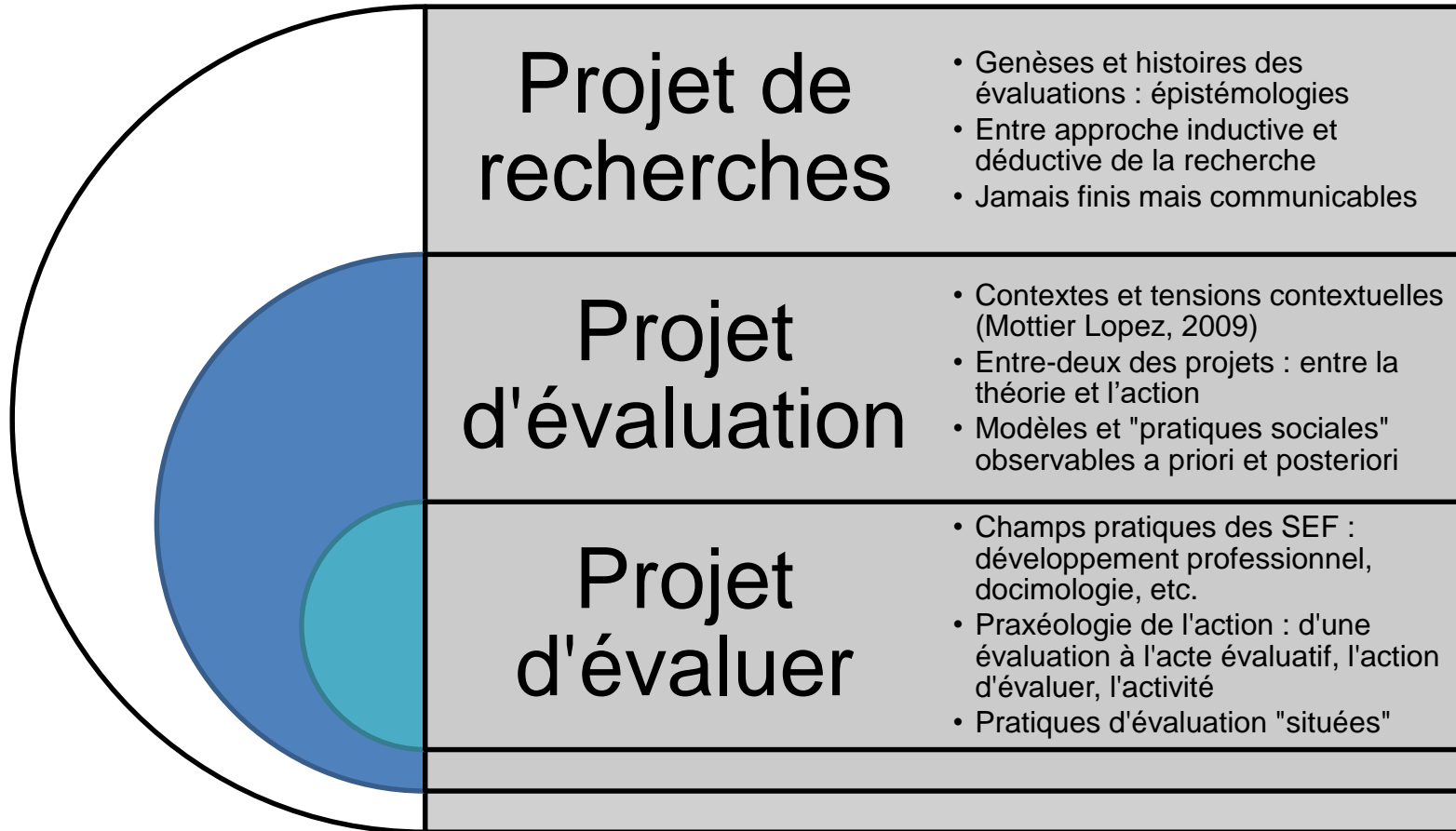


Une modélisation des recherches : les projets en évaluation



Extrait de thèse (Roblez, 2022, p. 104)

Une modélisation des recherches : les projets en évaluation



Extrait de thèse (Roblez, 2022, p. 104)

Questions évaluatives vives

- Comment identifier les « besoins » ?
 - Le « qui » : les besoins de qui ? Qui évalue les besoins ? Sont-ce les mêmes personnes ? Qui décide de la démarche ? **Projet d'évaluation**

Questions évaluatives vives

- Comment identifier les « besoins » ?
- Comment établir une « thématique de travail » partagée ?
 - Les questions du « qui » (qui établit ?), du « pour quoi » (le but pratique) et du « pourquoi » (la finalité) **Projet d'évaluer**

Questions évaluatives vives

- Comment identifier les « besoins » ?
- Comment établir une « thématique de travail » partagée ?
- Comment former sans conformer et mettre sans compromettre une valeur ?
 - Les questions éthiques, politiques et pratiques Projets d'évaluation et d'évaluer

Problématique étudiée ici

Comment attribuer une valeur utile/utilisable/acceptable à une information dans un « cadre à programme » (*ex. : une formation, une action publique, une organisation*) ?

Un « besoin », un contenu de formation, une coopération, un objet de controverse, etc.

Hypothèse centrale

Problématique

Comment attribuer une valeur utile/utilisable/acceptable à une information dans un « cadre à programme » (ex. : *une formation, une action publique, une organisation*) ?

Hypothèse

En (co)pilotant des projets par des démarches évaluatives dynamiques intégratives et altruïales.

Déplier la problématique et l'hypothèse de réponse

Problématique

Comment attribuer une valeur utile/utilisable/acceptable à une information dans un « cadre à programme » ?

- Évaluer

Déplier la problématique et l'hypothèse de réponse

Problématique

Comment attribuer une valeur utile/utilisable/acceptable à une information dans un « cadre à programme » ?

- Évaluer

Hypothèse

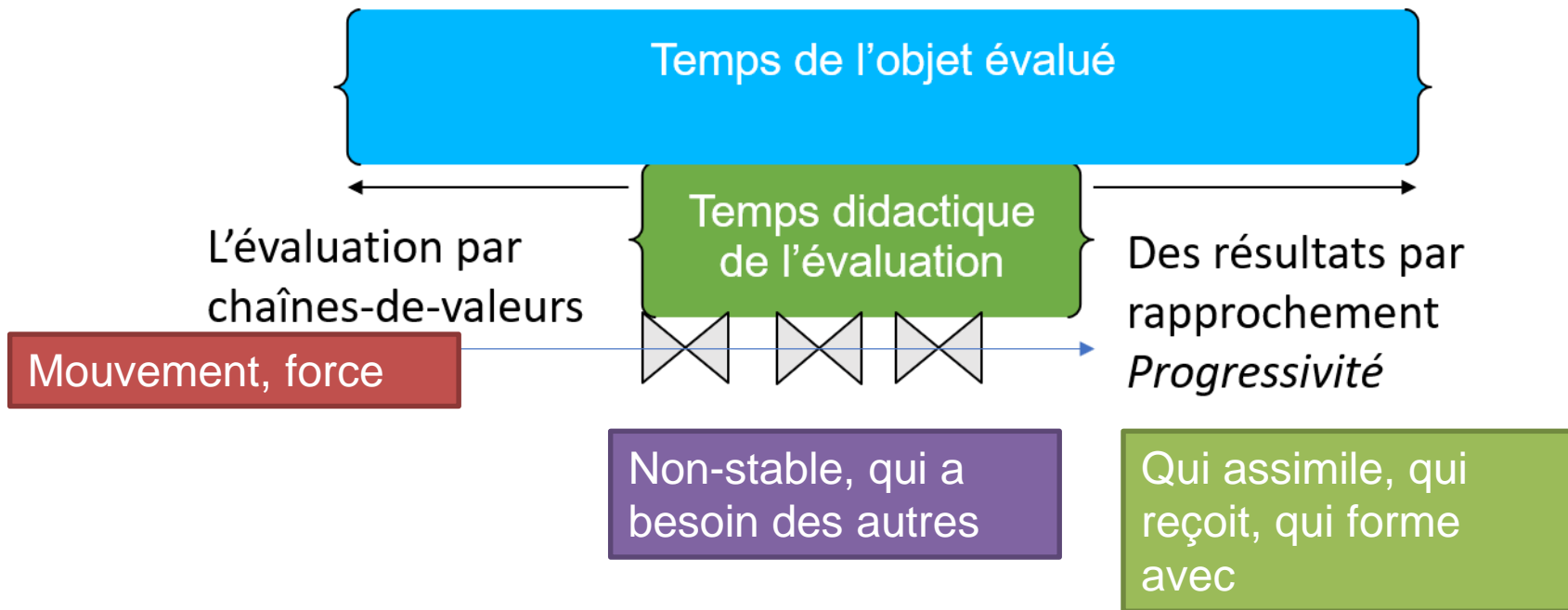
En (co)pilotant des projets par des démarches évaluatives dynamiques intégratives et altriciales

Mouvement, force

Qui assimile, qui reçoit, qui forme avec

Non-stable, qui a besoin des autres

Schématisation de l'hypothèse



Retour de recherches

Recherche collaborative pour élaborer un référentiel partagé

Recherche collaborative pour constituer un projet d'évaluation participative en académie

Programme AVIS-É : Axe 3 « Réflex »

Programme AVIS-É : Axe 1 « Pilote »

Apprendre des Valeurs, entre Individuation et Socialisation en/par/des Évaluations

Axe 1
« Pilote »

Axe 2
« Photos »

Axe 3
« Réflex »

Axe 4
« RAH »

Axe transversal : « Valeur(s) »

Recherche Réflex

Programme AVIS-É : Axe 3 « Réflex »

Contexte de l'ESR : 6 référentiels de qualité (ex. HCERES, Qualiopi, etc.)

Buts

- Avoir une lecture comparative des référentiels pour identifier leur contenu et aider au pilotage
- Favoriser l'harmonisation et la mise en cohérence les différentes démarches qualité au sein d'un même établissement

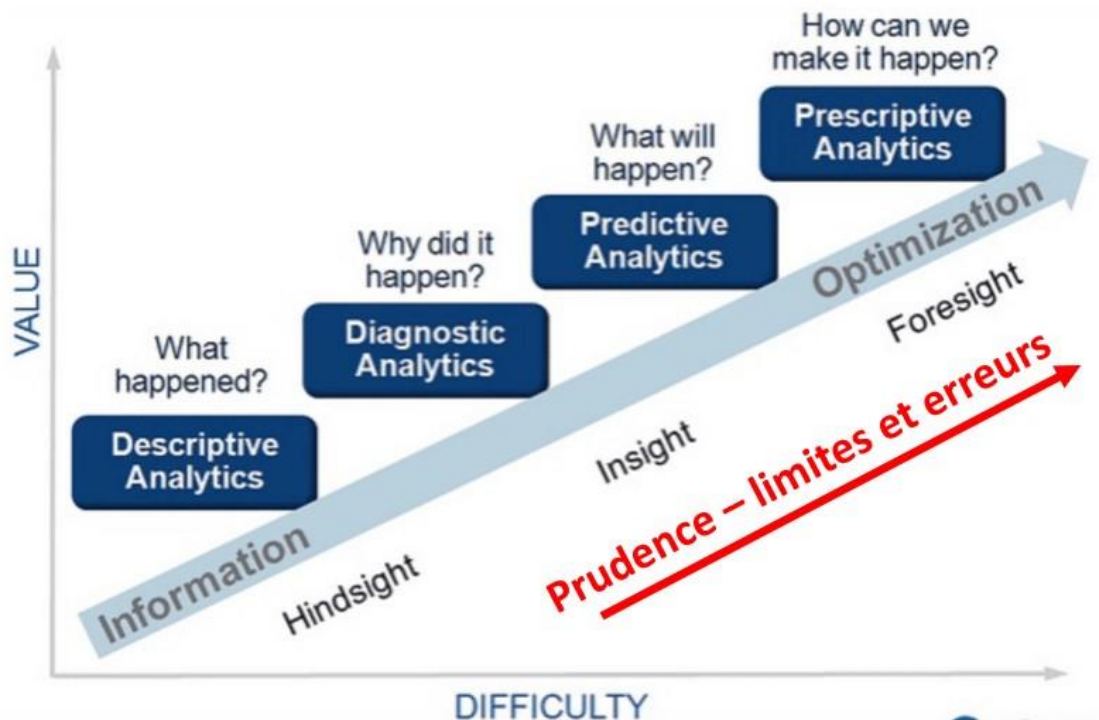
Démarche de travail

- A partir des cultures professionnelles déjà existantes, élaborer des thèmes et leurs sous-thèmes (ex. *Gouvernance, accueil des publics, recrutement, gestion budgétaire*) : critérisation
- Lire et reporter les informations d'un référentiel étudié dans les cases correspondantes

Recherche Réflex

Programme AVIS-É : Axe 3 « Réflex »

4 niveaux d'indicateurs selon l'auteur :
descriptive, diagnostic, prescriptif et prescriptif



pour quel usage ?

Alban

- Niveau 1 : nous trouvons les mots directement dans la référence ;
 - Niveau 2 : nous "pensons" que cela s'imbrique logiquement ;
 - Niveau 3 : nous "pensons" qu'il y a un lien mais il est peut être trop éloigné.
- > conseil, très interprétation

Pélissier (2023)

Recherche Réflex

Programme AVIS-É : Axe 3 « Réflex »

Perspectives pour un pilotage par des lectures d'informations (ex. : les résultats d'évaluation nationale)

- Quel niveau d'inférence : pour soi ? Pour l'équipe ? Pour notre communication ?
- Quelle base commune : un outil ? Une « logique » ? Un référent ?

Recherche « Pilote » : contexte

Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

Départ : intervention au PNF de septembre 23 (Ria et Roblez, 2022) des travaux du CEE

- Intervention en académie volontaire / contact pilotes
- Poser un cadre conceptuel commun : référent/référé ; critère/indicateurs ; inférence
- Expressions de désirs (harmoniser/comprendre) et de craintes (pas de surplus, perdre la main)
- Modélisation exploratoire d'une démarche évaluative partagée en lien avec les constellations

Recherche « Pilote » : buts

Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

- Partir de l'existant pour établir une démarche commune d'évaluation...
- ...qui porte sur des objets souhaités et faisant sens pour l'ensemble

Récolte d'instruments et d'outils utilisés en académie par les pilotes (IA IPR, IEN, CPD, CPC)

Échanges en groupe avec un soutien institutionnel appuyé
Pilotage partagé : pilotes territoriaux et chercheur

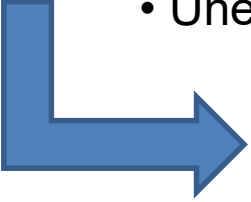
Recherche « Pilote » : démarche

Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

Identification d'objets d'évaluation communs par les concepts de « objet-frontière » (Star, 2010; Trompette et Vinck, 2009) et de « système d'actions concret » (Bernoux, 2014; Crozier et Friedberg, 1996)

3 dimensions pour correspondre :

- La flexibilité interprétative, qui fait que les acteurs-inventeurs de l'OF le comprennent ainsi mais que l'objet reste accepté par des acteurs extérieurs.
- La structure matérielle/organisationnelle impliquant un usage à plusieurs en situation de travail sans consensus préalable, avec une matérialité qui « provient de l'action »
- Une échelle plutôt réservée à l'organisation



Faire débattre et choisir 1 à 3 objets à partir de la liste et des échanges

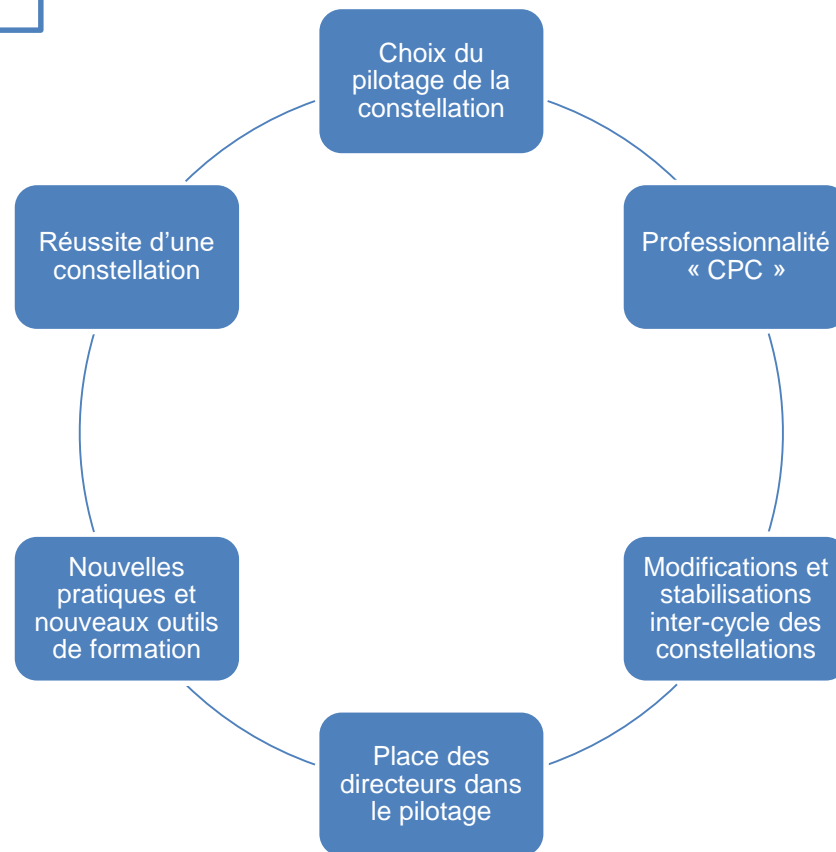
Recherche « Pilote » : résultats

1

Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

Académie
Janvier 2024

Objet potentiel	C1 : plusieurs référents (plausibles ou affirmés)	C2 : inter-catégorialité (plausible ou effective)	C3 : objet « frontière » (possible ou en puissance)	C4 : objet dans un système complexe ou un SAC	C5 : objet non-stabilisé
Les « choix du pilotage de la constellation ou la disponibilité de l'offre de formation »	Plusieurs pilotes de différentes places dans l'organisation Référents national (éval nat), territorial (acad/recto), dual (IEN/CPC) et local (CPC/PE)	Plusieurs pilotes de différentes places dans l'organisation	Non. Mais des objets-frontières peuvent favoriser des types de pilotages.	La constellation peut représenter en SAC ou SC	OK
La professionnalité « CPC »	Aucun référent métier, mais Référentiel de compétences formateur (BO du 23 juillet 2015) Référents implicites potentiels	Professeur·e des écoles (CAFI)PEMF IEN	Non car l'acteur n'est pas un objet. Mais des objets-frontières sont clairement identifiables dans les constellations, à tous les niveaux (conception, animation, évaluation).	L'émergence peut être un SAC pour l'acteur	OK
Les modifications et les stabilisations inter-cycles des constellations	Référés émergents par les bilans mais pas de référents stables	Tout pilote	Non car ce sont des phénomènes sociaux. Mais peuvent être favorisés, comme l'O1.	L'ensemble des constellation forme un système complexe	OK



Recherche « Pilote » : résultats

2 Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

3 objets à évaluer actés : la **place du directeur dans le pilotage** (2), la réussite d'une constellation (1) et la professionnalité du formateur (1)

Recherche « Pilote » : résultats

2 Programme AVIS-É : Axe 1 « Pilote »

Focus sur l'objet commun : la place du directeur dans le pilotage

2 entrées : par la mesure de l'engagement et par le questionnement sur l'évaluation elle-même

Recherche « Pilote » : résultats

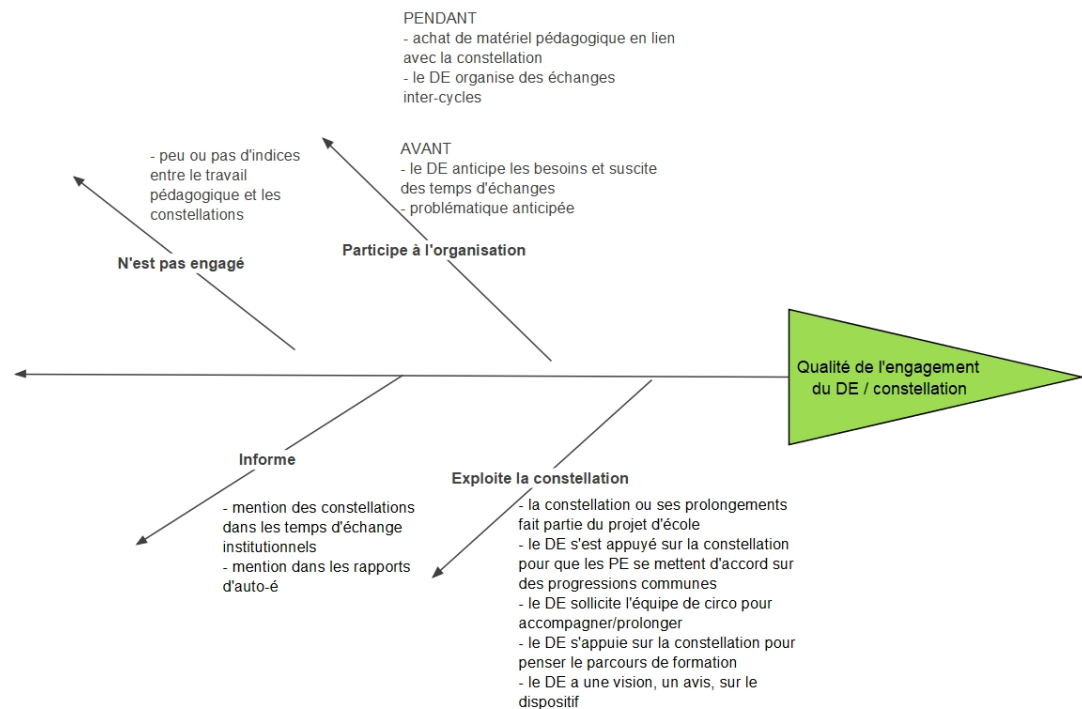
2 Programme AVIS-É : Axe I « Pilote »

Focus sur l'objet commun : la place du directeur dans le pilotage

2 entrées : par la mesure de l'engagement et par le questionnaire sur l'évaluation elle-même

4 critères de la qualité d'un engagement

1. N'est pas engagé
2. Informe
3. Participe
4. Exploite



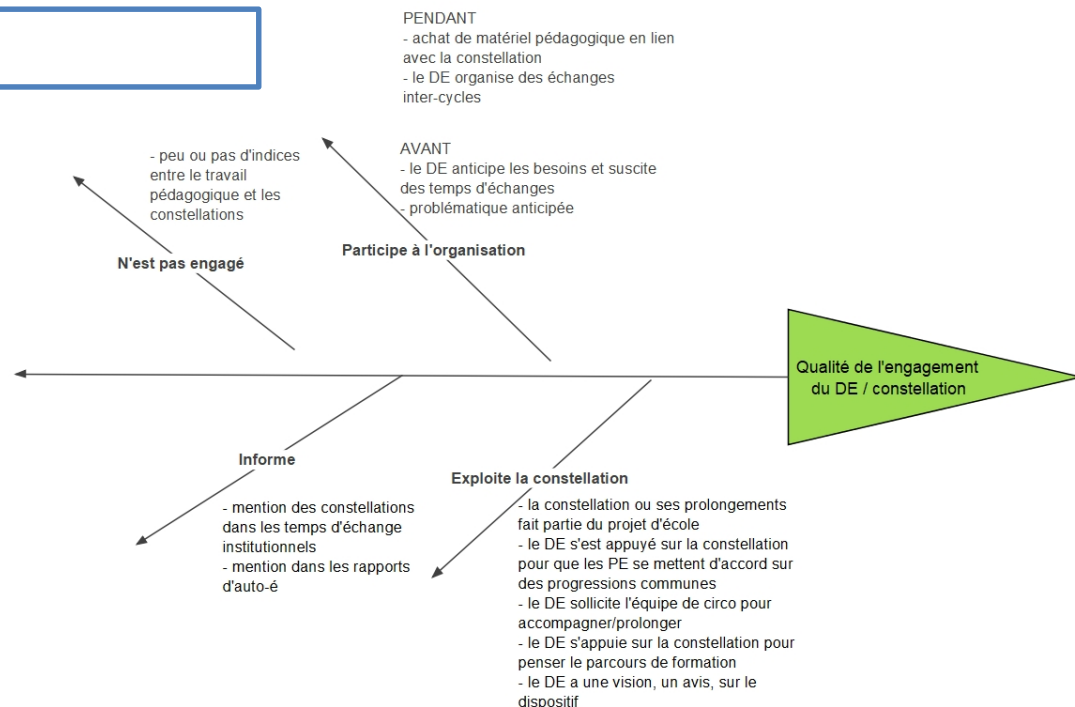
Recherche « Pilote » : résultats

2

Programme AVIS-É : Axe 1 « Pilote »

4 critères de la qualité d'un engagement

1. N'est pas engagé
2. Informe
3. Participe
4. Exploite



Connaitre l'état pour réguler sur l'opportunité du pilotage pour le directeur : entre l'accompagner (et non le guider, Gremion, 2020) et se former

Recherche « Pilote » : résultats

2

Programme AVIS-É : Axe 1 « Pilote »

Perspectives partagées

- Pas de question sur la qualité de la personne (est-ce que le formateur est bon) mais sur la qualité de la formation sur ses parties-prenantes : PE, formateur notamment
- L'usage du mot « évaluation » et ses effets dans le pilotage : entre levier et freins
- Les traces (ce sur quoi reposent les inférences évaluatives) sont contextualisées et relatives : une absence de trace n'empêche pas une connaissance sur quelque chose
- Quelle place faut-il laisser, dans le pilotage, aux expériences comme les expressions de plaintes ou les murs d'humeur ?

Merci de votre attention

@ : alban.roblez@ens-lyon.fr
et
roblez.experice@gmail.com