



DOSSIER

L'évaluation des enseignants

Réalisé par Karima Boulhouchat, Franck Loureiro, Catherine Nave-Bekhti,
Claudie Paillette, Pierre-Marie Rochard et Frédéric Sève.

© Activedia/Pixabay

Les négociations en cours dans la Fonction publique posent la question de l'évaluation de la « valeur professionnelle » des personnels. Un sujet crucial pour le Sgen-CFDT qui préconise une petite révolution culturelle : passer d'une évaluation-sanction à visée essentiellement normative, à une évaluation-promotion permettant de reconnaître et valoriser le travail accompli, dans toutes ses dimensions.

Ce dossier vous propose un tour d'horizon des questions et des enjeux.

L'évaluation des enseignants-chercheurs



Le suivi de carrière des enseignants-chercheurs a remplacé en 2014 l'évaluation quadriennale. Il est assuré par le Conseil national des universités (CNU) et consiste en un « examen individualisé et périodique de la situation professionnelle de l'enseignant-chercheur permettant son accompagnement durant l'ensemble de sa carrière par la formulation de recommandations ».

Le suivi de carrière est réalisé 5 ans après la première nomination, 5 ans après un changement de corps, tous les 5 ans ou à tout moment si l'enseignant-chercheur le demande. À cette occasion, l'enseignant-chercheur réalise un rapport qui fait état de l'ensemble de ses activités : enseignement, activités pédagogiques, activités de recherche, investissement dans la vie collective et institutionnelle de l'établissement ou dans des instances nationales... Des souhaits et des besoins peuvent également être exprimés.

Pour le Sgen-CFDT, le suivi de carrière doit d'abord être compris comme un droit pour l'enseignant-chercheur qui montre ainsi son appartenance à la Fonction publique. C'est l'occasion de faire un point sur sa carrière et faire reconnaître l'ensemble de ses missions. Il peut aussi pointer ses besoins en matière de formation. Nul ne pourra alors prétendre ignorer ses demandes. C'est aussi l'occasion, pour le CNU, d'aider l'enseignant-chercheur à mieux conduire son déroulement de carrière en lui indiquant les voies possibles. Il ne s'agit ni de classer ni de noter.

Pour le Sgen-CFDT, le remplacement de l'évaluation par le suivi de carrière, porté collégialement par des pairs, est une victoire syndicale assumée.

L'ACCORD SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS, LES CARRIÈRES ET LES RÉMUNÉRATIONS (PPCR) va obliger l'Éducation nationale à revoir en profondeur sa façon d'évaluer les enseignants. Parce qu'il préconise l'avancement pour tous et la systématisation des promotions de grade, l'accord prend complètement à contrepied le système actuel de notation et d'avancement des enseignants des premier et second degrés. Cinq questions sur une petite révolution conceptuelle qui peut avoir de grands effets.

POURQUOI ABANDONNER LE SYSTÈME D'INSPECTION-NOTATION ?

La mécanique liant inspection et promotion est devenue aussi illisible qu'incohérente pour les enseignants. La note pédagogique est souvent incomprise, et surtout son rôle sur le déroulement de carrière est généralement imprévisible, ce qui donne au système de promotion un caractère aléatoire – et même en pratique discriminatoire, notamment pour les femmes (voir infographie p. 9). Comme il est déjà délicat, pour un enseignant, de soumettre au regard de

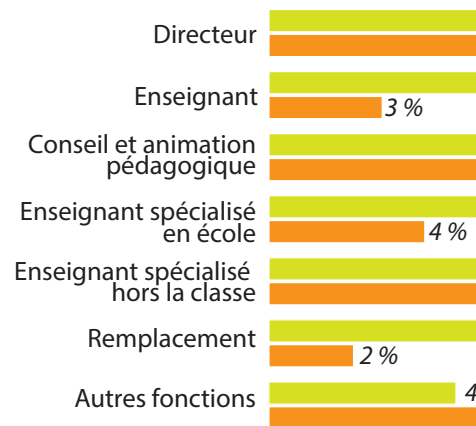
l'inspecteur sa « performance » devant la classe, charger l'inspection d'un enjeu de carrière, avec un tel sentiment d'arbitraire, la transforme souvent en machine à déstabiliser les personnels. D'autant que la notation est en soi une procédure infantilisante pour les enseignants. Injuste dans ses effets sur les carrières, anxiogène pour les personnels, le système d'inspection-notation est, de plus, sans effet sur la qualité professionnelle des enseignants puisque l'inspection n'est connectée à aucun travail de remédiation ou de formation – une connexion que le Sgen-CFDT a toujours réclamée.

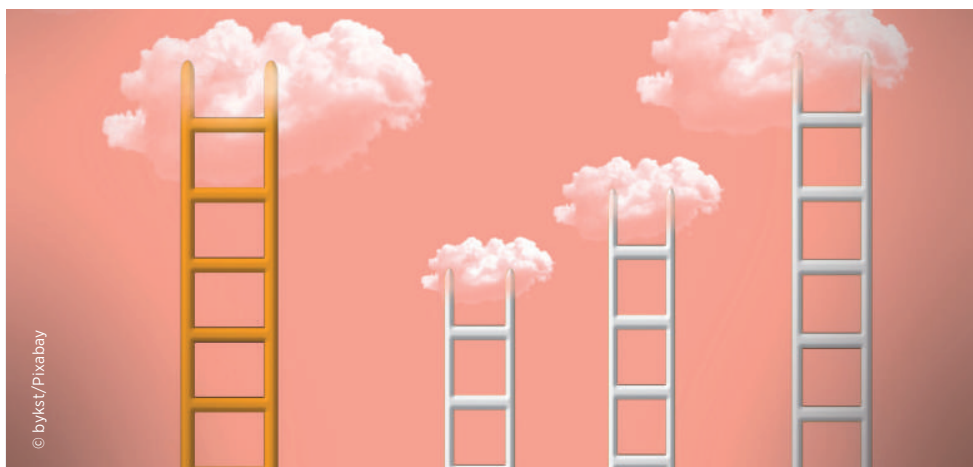
POURQUOI VOULOIR ÉVALUER LA « VALEUR PROFESSIONNELLE » ?

Se contenter d'avancement d'échelon au même rythme pour tous reviendrait à dire que la seule mesure de la valeur professionnelle est l'ancienneté générale de service, ce qui ne rendrait guère justice au travail accompli par les personnels. Si ces derniers récusent à bon droit un système qui produit des inégalités injustifiables, ils réclament aussi, de façon tout aussi légitime, que l'on tienne compte des dimensions particulières de leur engagement. S'ils ne croient pas à la rétribution d'un improvable « mérite » individuel, ils veulent

Rapport entre les promus et les promouvables à la hors classe des professeurs des écoles hommes (en vert) et femmes (en orange) en 2015

Source : calculs Sgen-CFDT à partir des données de la DGRH.





L'AVANCEMENT D'ÉCHELON DOIT RÉTRIBUER L'EXPERTISE

que l'on reconnaisse la nature particulière de certaines tâches ou missions, de certains postes ou environnements professionnels, en bref, de tout ce qui peut faire la singularité de leur activité professionnelle réelle. On pense à l'éducation prioritaire ou à la direction d'école, mais la liste est beaucoup plus ouverte, et surtout évolutive, au fur et à mesure que les collègues investissent des dimensions nouvelles de leur activité professionnelle : formation et même auto-formation, numérique, animation d'équipes, vie de l'établissement, etc.

PEUT-ON ÉVALUER OBJECTIVEMENT LA VALEUR PROFESSIONNELLE ?

Pour qu'une évaluation soit objective, il faut qu'elle repose sur ce qui a été effectivement accompli par l'enseignant, et non

sur une manière de servir qu'il est illusoire de normer. Par ailleurs, l'évaluation doit avoir la base la plus large possible, un véritable « portfolio professionnel » construit par l'enseignant et qui fait mémoire de tout ce qu'il a réalisé dans sa carrière. Un récapitulatif qui ne doit pas être formaté administrativement, notamment pour pouvoir inclure toutes les démarches innovantes qui ont pu être entreprises. Enfin, l'évaluation elle-même doit être le fait d'une instance collégiale, où se croisent des regards professionnels différents, afin d'intégrer et de reconnaître toutes les dimensions de la professionnalité enseignante. Cette instance ne doit pas être hiérarchique, même si des représentants de la hiérarchie peuvent y participer. Le suivi de carrière des enseignants-chercheurs, collégial et s'appuyant sur un rapport d'activités, peut être une source d'inspiration (voir article p. 11).

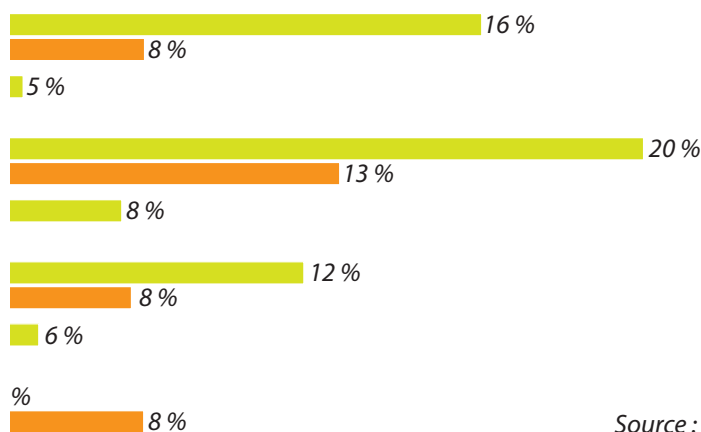
QUELS DOIVENT ÊTRE LES OUTILS DE LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE ?

Pour le Sgen-CFDT, l'avancement d'échelon doit rétribuer l'expertise liée à l'ancienneté et donc se faire au même

rythme pour tous. La promotion de grade – comme l'accès à une hors classe rénovée – doit pouvoir servir d'instrument de reconnaissance du travail réel. Pour cela, il faut transformer son mode d'attribution dans le sens décrit plus haut. Mais il faut aussi décontingenter son accès, c'est-à-dire faire en sorte que tout agent y accède à un moment ou un autre d'une carrière complète, et non plus contingentée pour distinguer une « élite professionnelle » comme c'est le cas actuellement. Le grade à accès fonctionnel (Graf), prévu dans le protocole catégoriel de 2013, doit plus particulièrement permettre de reconnaître l'exercice durable de certaines fonctions comme la direction d'école, le service en éducation prioritaire ou les fonctions de formateurs. Les indemnités pour mission particulière (IMP) servent à rétribuer de manière transparente un travail qui n'était pas reconnu dans le service. Elles devraient donc être généralisées au premier degré, abondées en fonction des besoins, et surtout pouvoir être déclinées plus souvent en décharge de service.

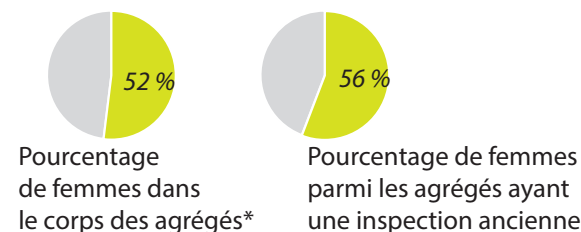
QUELS EFFETS SUR LE MÉTIER ENSEIGNANT ?

En étant au plus près des revendications des personnels, on arrive ainsi à une conception à la fois objective et équi-●●●



Système de promotion : inégalités sexuées

Les femmes sont plus concernées par les retards d'inspection, ce qui ralentit leur déroulement de carrière...



Source : données de la DGRH.

* Nous ne disposons pas de cette information pour tous les corps pour le moment

Et si tout le monde passait au cadencement unique ?

Par Catherine Nave-Bekhti

La CFDT et le Sgen-CFDT souhaitent que le principe du cadencement unique prévu dans l'accord sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR) s'applique à tous les fonctionnaires.

Qu'est-ce que le cadencement unique ?

Cela signifie que tous les personnels changent d'échelon au même rythme. À l'heure actuelle, pour les personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation dans le premier et dans le second degré, il existe plusieurs rythmes d'avancement d'échelon : grand choix, choix, ancienneté par exemple. Les durées de carrière sont donc très différentes (de 18 ans au grand choix à 29 ans à l'ancienneté). Le rythme d'avancement est déjà le même pour tous dans certains corps et grades au sein de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : les bibliothécaires assistants spécialisés et les attachés de l'administration de l'État, le grade hors classe pour les corps d'enseignement, d'éducation et d'orientation.

Que peut-on en attendre ?

En finir avec l'usine à gaz ! À l'heure actuelle, les rythmes d'avancement différenciés sont censés permettre de reconnaître la valeur professionnelle... différenciellement. L'observation des faits montre que la réalité est bien différente. Le passage au choix ou au grand choix est contingenté et on y accède selon un barème. Bien souvent, le fait de passer à un rythme ou à un autre se joue au dixième de point, voire à l'âge... D'après le bilan social du ministère de l'Éducation nationale, et à propos des inégalités de rémunération entre les enseignants, on peut lire : « quel que soit le corps, les hommes sont plus avancés dans leur carrière que les femmes ». Cela signifie qu'ils atteignent plus vite des échelons plus élevés. La plupart des circulaires de notation administrative empêche la notation administrative des femmes dont le congé maternité court entre le 1^{er} septembre et la mi-mars pour présence insuffisante dans l'établissement... Cela peut nourrir les inégalités sexuées de carrière... sans même parler des inégalités de reconnaissance de la valeur professionnelle.

Le taux d'encadrement par les corps d'inspection est très variable selon les aca-

démies. Les délais entre deux inspections, et donc l'actualisation de la notation, sont très inégaux.

Chez les agrégés (corps à gestion nationale), le ministère est contraint d'harmoniser la note pédagogique pour lisser ces inégalités. Chez les certifiés, les professeurs en lycée professionnel (PLP) et les professeurs d'EPS, les inspecteurs d'académie - inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR) des académies les plus encadrées disent inspecter prioritairement les collègues qui arrivent des académies franciliennes sachant que leur note est souvent plus ancienne que la moyenne académique...

Le cadencement unique effacera ces effets inégalitaires qui n'ont rien à voir avec des écarts de valeur professionnelle.

Comment reconnaître les différences d'engagement professionnel ?

Pour le Sgen-CFDT, l'avancement d'échelon doit reconnaître l'expertise acquise grâce à l'ancienneté d'exercice. Il peut donc se faire au même rythme pour tous. Il existe d'autres moyens de tenir compte d'un engagement professionnel particulièrement fort. Certaines missions donnent lieu à des indemnités ou à des décharges horaires que nous voulons étendre aux professeurs des écoles. Il existe des indemnités spécifiques pour certaines fonctions ou pour l'exercice en REP et en REP+. Par ailleurs, la mise en œuvre négociée de PPCR doit permettre de penser autrement le changement de grade afin d'en faire un dispositif de reconnaissance de l'engagement professionnel des personnels, y compris de manière différenciée. Il faut donc que cela diffère de la hors classe actuelle. Aujourd'hui, de trop nombreux agents n'accèdent pas au dernier échelon de la hors classe. Dans le cadre de PPCR, la mise en œuvre du cadencement unique doit s'accompagner de la garantie pour chacun de dérouler sa carrière sur deux grades et d'accéder au dernier échelon du deuxième grade.

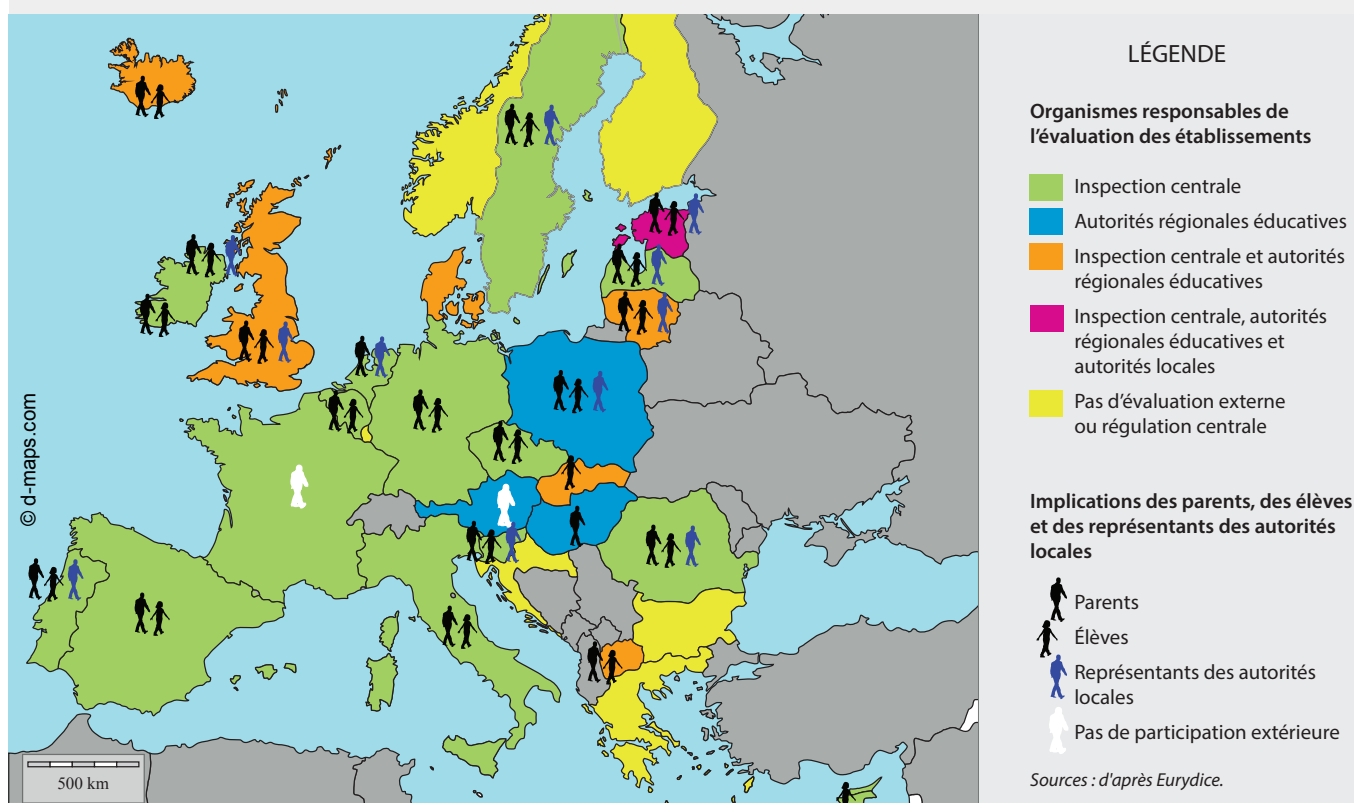


●●● table de l'évaluation. Il ne s'agit plus de vouloir définir le mythique « bon prof », mais de prendre en compte la réalité du travail. Un retour au réel qui permettrait d'acter enfin la nature multidimensionnelle du métier d'enseignant et la diversité des compétences qu'il met en œuvre – notamment les compétences relationnelles qui sont si souvent supposées être l'apanage des métiers dits féminins, et qu'à ce titre notre société a tant de mal à estimer à leur juste valeur. Rendre justice au travail des enseignants et reconnaître les nouvelles réalités de leur métier, voilà pour le coup quelque chose qui pourrait vraiment s'appeler refondation de l'École.

Pour le Sgen-CFDT, la mise en œuvre du cadencement unique et la rénovation de l'évaluation des personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation doivent permettre d'en finir avec des modalités de notation actuellement infantilisantes. La notation actuelle et son impact sur les carrières sont sans doute une des causes des inégalités professionnelles femmes-hommes comme semblent l'indiquer des informations, pour le moment parcelaires, que le ministère nous livre pour des corps enseignants (voir infographie p. 9). Et si on instaurait un autre rapport à l'évaluation professionnelle ?

Quels systèmes d'évaluation en Europe ? L'évaluation des établissements se renforce

Dans le cadre des politiques d'évaluation en Europe, le développement de l'évaluation orientée vers les résultats du travail collectif des enseignants est la tendance de fond : évaluation des établissements et de leur capacité à atteindre leurs objectifs, observation des acquis des élèves, appréciation des usagers.



Évaluer les enseignants ou les enseignements ?

Il s'agit là d'un processus nouveau qui a pour ambition d'évaluer la pertinence et l'efficacité de l'organisation des enseignements, des moyens et des modalités pédagogiques. Cela suppose donc des « audits » à plusieurs niveaux : l'évaluation des enseignements par les étudiants en est un, primordial, que trop peu d'établissements mettent en place. Rappelons qu'il ne s'agit pas d'évaluer les enseignants, mais bien les enseignements. On analyse en effet la capacité, pour l'étudiant, de comprendre ce qui lui est demandé en début

de cycle, d'année ou de semestre en matière de connaissances et de compétences, puis de l'acquiescer. Il est donc question de clarté des objectifs pédagogiques, de cohérence des ressources pédagogiques disponibles, et non d'évaluer la capacité d'un individu à transmettre un savoir. Il est aujourd'hui évident que les étudiants veulent être impliqués dans l'organisation de leurs études et dans la démarche qualité des établissements. Les différentes enquêtes menées permettent, grâce au fort taux de réponse quand la communication est bien faite, de réellement améliorer la cohérence des études, et d'évaluer les forces et faiblesses de chaque cursus. L'évaluation des enseignements suppose

un travail rigoureux dans l'élaboration des conclusions, outils précieux de révision des méthodes pédagogiques comme organisationnelles. C'est pourquoi la communication sur ce sujet entre les élus étudiants et les équipes pédagogiques est essentielle. Plusieurs retours montrent à ce jour la nécessité de mettre en place davantage d'évaluations en cours d'année, le besoin d'une pédagogie inversée, ou encore un réel manque de coordination entre connaissances et compétences. Or l'articulation de ces différents éléments est, pour les étudiants du supérieur, un pass pour une entrée facilitée dans le monde de l'emploi.

* Contribution de la Fédération des associations générales étudiantes (Fage).

L'entretien professionnel



L'entretien d'évaluation est proposé aux personnels administratifs de l'Éducation nationale dès 2002, mais il faut attendre 2010 et le décret n° 2010-888 du 28 juillet pour que disparaisse la notation et que l'entretien d'évaluation devienne un entretien professionnel.

Cet entretien annuel est mené par le supérieur hiérarchique direct de l'agent. Il donne lieu à la rédaction d'un compte-rendu qui comprend les caractéristiques du poste (métier, nombre de personnes encadrées, régime indemnitaire inhérent), les objectifs d'activités attendus, les appréciations littérales sur la valeur professionnelle, la technicité, la contribution à l'activité du service, les capacités professionnelles et relationnelles et l'aptitude à l'encadrement et à la conduite de projets.

Il permet également à l'agent d'aborder ses perspectives d'évolution professionnelle (mobilité, promotion...) à court et moyen termes.

Enfin, le compte-rendu comporte une annexe relative aux formations en lien avec la mise en œuvre des objectifs fixés, mais visant également la réalisation du projet professionnel de l'agent.

Le compte-rendu d'entretien professionnel est transmis à l'intéressé qui peut ajouter ses commentaires. C'est un acte administratif qui sert aux opérations d'avancement et de promotion. À ce titre, il est évidemment susceptible de recours en révision, d'abord auprès de l'autorité hiérarchique et éventuellement, ensuite, auprès de la commission administrative paritaire compétente.

Même si l'évaluation est entrée dans les mœurs, certains managers n'en saisissent pas la portée. On trouve encore des comptes-rendus écrits à la main, d'autres réalisés sans concertation et parfois sans même avoir rencontré l'agent évalué!

AU MOMENT OÙ IL EST QUESTION DE REMETTRE SUR LA TABLE LE DOSSIER DE L'ÉVALUATION DES ENSEIGNANTS FRANÇAIS, tentons de nous décentrer et de regarder au-delà des frontières hexagonales.

Les différents systèmes d'évaluation peuvent être étudiés sous plusieurs angles. Tout d'abord, quels sont les objectifs prioritairement visés par l'évaluation des enseignants? Concernent-ils l'enseignant (contrôle administratif, gestion de carrière, développement personnel) ou plutôt les usagers et les établissements (amélioration des résultats des élèves ou atteinte des objectifs fixés aux établissements)? Ensuite, qui est responsable de cette évaluation? Est-elle mise en œuvre par le « pouvoir central organisateur » ou confiée aux directeurs d'établissement de manière très décentralisée? Un troisième angle pourrait être celui de la temporalité de l'évaluation: est-elle réalisée une seule fois au cours de la carrière ou est-elle répétée à un rythme régulier? Enfin, on pourrait aussi observer les systèmes d'évaluation à l'aune des modes et des

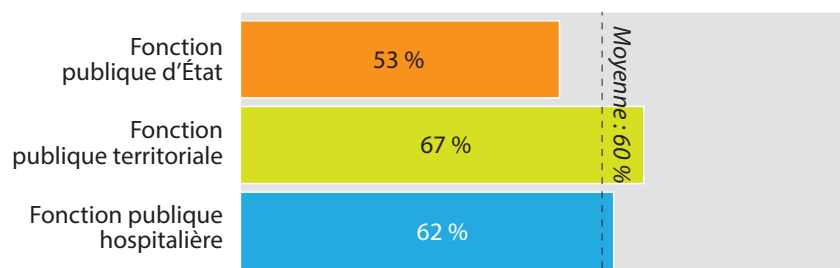
outils d'évaluation: évaluation collective ou individuelle, entretien, portfolio ou observation en classe, évaluation standardisée des élèves, part de l'autoévaluation ou rôle prédominant de l'évaluation « externe »?

DES SITUATIONS TRÈS DIVERSES EN EUROPE

Dans les pays où l'organisation de l'éducation relève de la responsabilité quasi exclusive de l'État (gestion des établissements comme des personnels), l'évaluation concerne plutôt les enseignants. C'est le cas en Allemagne, où la structure fédérale est responsable des grilles de salaire en rapport avec la performance de l'enseignement, mais cette évaluation régulière n'est pas systématique. Le Portugal, lui, évalue les enseignants à l'entrée dans la carrière puis ceux-ci progressent à l'ancienneté, avec en plus des crédits liés à la formation continue. Le système est relativement similaire en Espagne, avec cependant la possibilité de solliciter de passer l'examen pour devenir « catédrico » (professeur de chaire).

Dans les pays où l'organisation est très décentralisée (et/ou l'enseignement privé est très présent), l'évaluation des enseignants est menée dans

Taux de cadres des trois fonctions publiques ayant déjà bénéficié d'un entretien professionnel



Source: Enquête CFDT Cadres, « La parole aux A ».



© reestdachtan / Pixabay

les établissements scolaires, avec un rôle privilégié des directions, mais on note également des évaluations plus fréquemment collectives et questionnant les progrès des élèves et les projets d'établissement.

EN SUÈDE, DES FORMATIONS SONT INSCRITES AU PROJET DE L'ÉTABLISSEMENT

Par exemple, en Finlande, le système est complètement décentralisé et toute l'évaluation est organisée au niveau de l'établissement, mais avec des modalités très diverses selon les établissements.

En Angleterre, les évaluations sont plutôt faites à l'intérieur des pôles disciplinaires, avec un rôle important des « chefs de départements ». Les chefs d'établissement peuvent « répartir » des primes et disposent d'un outil pour

le faire avec les « évaluations standardisées » que passent les élèves – mais avec le risque de plus travailler pour faire réussir les tests que pour faire réussir les élèves...

En Suède, les enseignants disposent d'une lettre de mission fixant des objectifs au niveau de l'établissement. C'est dans l'établissement que ces objectifs sont évalués dans le cadre d'entretiens, selon des critères multiples parmi lesquels le travail en équipe ou les résultats des élèves. À l'issue des évaluations, des formations sont inscrites au projet de l'établissement.

L'EXPÉRIENCE ÉCOSSAISE

Le système scolaire écossais a développé de manière systématique l'autoévaluation des établissements sur la base de leurs projets et de leurs résultats, délaissant l'évaluation individuelle des enseignants, avec l'appui de l'inspection de l'Éducation. Les résultats semblent pertinents pour faire progresser les établissements et leurs personnels. Comme l'écrit Isabel McGregor, inspectrice écossaise, « cette approche

confère aux écoles le devoir et la responsabilité de déterminer ce qu'elles font bien et ce qui nécessite des efforts d'amélioration. Chaque école doit publier un rapport annuel sur les « standards » et la qualité ainsi qu'un plan d'amélioration. La qualité des autoévaluations et des plans d'amélioration n'a cessé de progresser. De nombreuses écoles comprennent bien désormais le besoin de concentrer plus d'efforts sur la qualité des apprentissages et leurs résultats », *Futuribles*, mai 2011 (« L'éducation à l'horizon 2025 »). Par ailleurs, une réforme fondamentale du curriculum a été mise en place pour les 3-18 ans sous la forme de grandes capacités à acquérir. Mais « il est conçu de manière à laisser aux écoles la liberté et la flexibilité permettant d'inventer leurs propres solutions aux problèmes posés par leurs élèves, tout en s'inscrivant dans un cadre souhaitable d'expériences et de résultats. »

ET L'EUROPE DANS TOUT CELA ?

Les rapports conduits au niveau de la Commission européenne, qui convergent d'ailleurs avec un rapport conjoint des employeurs et syndicats d'enseignants établi dans le cadre du dialogue social européen, insistent sur la nécessité d'évaluer régulièrement les ● ● ●

Entretien professionnel : un dispositif encore récent, des « corps » à régime dérogatoire

Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 : le dispositif de l'entretien professionnel est étendu à l'ensemble de la Fonction publique de l'État à compter de l'année de référence 2012.

Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 : l'entretien professionnel est consacré comme procédure de droit commun pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État à compter de la période de référence 2012 ; les modalités de mise en œuvre sont définies. Toutefois, ce décret prévoit en son article 1^{er} la possibilité du maintien, à titre dérogatoire, d'un système de notation qui doit être prévu par le statut particulier du corps concerné, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État.

Circulaire du 23 avril 2012 : les modalités de mise en œuvre de l'entretien professionnel prévu par le décret n° 2010-888 sont précisées par la DGAFP (champ d'application, date d'application du dispositif, explicitation des notions de supérieur hiérarchique direct et d'autorité hiérarchique, conditions de recours, mécanismes de reconnaissance de la valeur professionnelle...).

Voir aussi <http://urlz.fr/3hr2>

Isabelle Jacques *

“Le Sgen-CFDT prône depuis longtemps une évaluation d'équipe”

* INSPECTRICE D'ACADÉMIE - INSPECTRICE PÉDAGOGIQUE RÉGIONALE (IA-IPR) DE MATHÉMATIQUES DANS L'ACADÉMIE DE NANCY-METZ.

Quelle est votre analyse des modalités actuelles d'évaluation des enseignants ?

• Dans chaque académie, la volonté est forte de réduire le temps écoulé entre deux inspections d'un même enseignant, ceci afin de garantir une plus grande équité dans l'avancement des carrières. Mais en commission paritaire, les syndicats réclament – avec raison – que les enseignants susceptibles d'obtenir une promotion soient aussi inspectés, ce qui a pour conséquence un ciblage des enseignants à inspecter... Les inspecteurs essaient de proposer une inspection au maximum tous les 5 ans – difficile à atteindre, à cause de nos nombreuses autres tâches. J'y parviens en Lorraine, mais c'était impossible dans l'académie de Versailles où j'avais deux fois plus d'enseignants à suivre. Certaines inégalités fortes entre les personnels n'ont donc rien à voir avec la qualité de leurs pratiques.

Quelles pourraient être les formes et les procédés d'une évaluation repensée des enseignants ?

• Le Sgen-CFDT prône depuis longtemps une évaluation d'équipe, laquelle existe déjà dans le premier degré. Elle a l'avantage de poser un regard extérieur sur les pratiques de chaque membre de l'équipe pour construire un projet global.



Dans cette évaluation renouvelée, quelle place pour la hiérarchie ?

• Le regard croisé du chef d'établissement et de l'inspecteur pédagogique est indispensable. Des entretiens, conduits à partir de rapports de visites (lors d'évaluations d'équipe) et d'un rapport d'activité ou d'un portfolio, pourraient être organisés à des moments cruciaux de la carrière. Enseignants, chefs d'établissement et inspecteurs alimenteraient régulièrement le portfolio sur la base de leurs visites en classe et du travail mené avec les enseignants, et en vue de ces entretiens de carrière.

Que peuvent attendre les personnels de cette évaluation renouvelée ?

• L'inspection serait officiellement déconnectée de l'avancement d'échelon et de la notation, laquelle pourrait d'ailleurs être abandonnée. La perception des visites des inspecteurs dans les classes changerait, et ces visites et les entretiens qui les suivent seraient une modalité d'évaluation formative des pratiques pédagogiques. Les professeurs seraient peut-être moins angoissés. Il serait plus facile de rencontrer toute l'équipe et d'analyser ensuite collectivement les pratiques pour les faire évoluer. Nous n'aurions plus à choisir qui nous visitons en fonction de l'impact recherché de la note sur l'avancement. Ainsi les inspecteurs pourraient-ils venir, à la demande d'une équipe, pour accompagner la structuration d'un projet pédagogique à l'échelle de l'établissement.

Qu'apporterait-elle au système éducatif ?

• De telles évolutions permettraient de renforcer le travail d'équipe indispensable à la réussite de tous les élèves. Un travail collectif et un pilotage partagé par les chefs d'établissement et les corps d'inspection devraient contribuer à une meilleure adéquation entre les objectifs des enseignants et ceux des projets d'établissement, à une plus grande cohérence des pratiques pédagogiques. Cela contribuerait, enfin, à valoriser et à reconnaître le travail coopératif entre enseignants.



• • • enseignants sur des critères transparents et de leur fournir un retour précis de l'évaluation. Le rapport recommande aussi de lier l'évolution de carrière à l'efficacité des enseignants, à leur investissement, et de développer une reconnaissance institutionnelle à la mobilité, à la formation continue et à l'innovation.

ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS, UNE PISTE À SUIVRE ?

Mettre en œuvre une évaluation plus tournée vers les établissements et leurs projets, plutôt que d'additionner les évaluations individuelles des enseignants, semble pour le Sgen-CFDT une piste intéressante, parce qu'elle peut favoriser des démarches d'équipes et développer la responsabilité collective des acteurs dans les progrès des élèves.

Pour autant, elle ne peut être facteur de progrès qu'à condition de former et d'accompagner les équipes à l'autoévaluation de leurs projets, de s'appuyer sur cette évaluation pour concevoir et mettre en œuvre les plans de formation interne, et de permettre aux professionnels de l'établissement de valoriser les compétences acquises dans ce processus.

Pour aller plus loin, des références sont disponibles sur notre site internet.

