



# Consultation sur l'évolution du système d'évaluation professionnelle des personnels de l'enseignement

**Synthèse**



# Le cadre de l'étude

Près de 4 500 participants

2 600 inscrits dans 13 groupes qualitatifs

1 900 inscrits dans un groupe complémentaire fonctionnant en « miroir »

Inscriptions à partir d'un lien sur I-profs entre le 22 et le 30 mars 2011

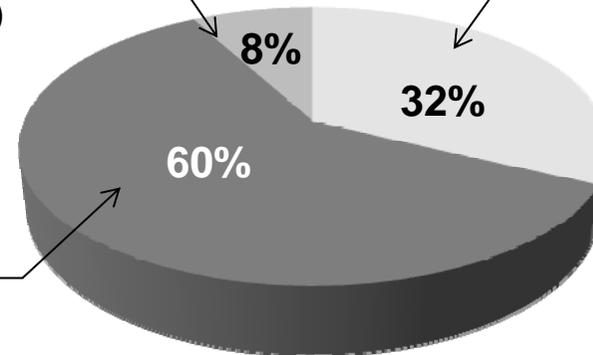
Une composition proche de la composition du corps social visé

43 ans et 10 mois d'âge moyen

Personnels de direction (+ quelques IEN, IAIPR)

Enseignants du 1<sup>er</sup> degré

Enseignants du 2<sup>nd</sup> degré



Un principe : l'anonymat des contributions

Seule demande : une adresse de courrier électronique valide et un pseudo

# La méthode des groupes qualitatifs (1/2)

---

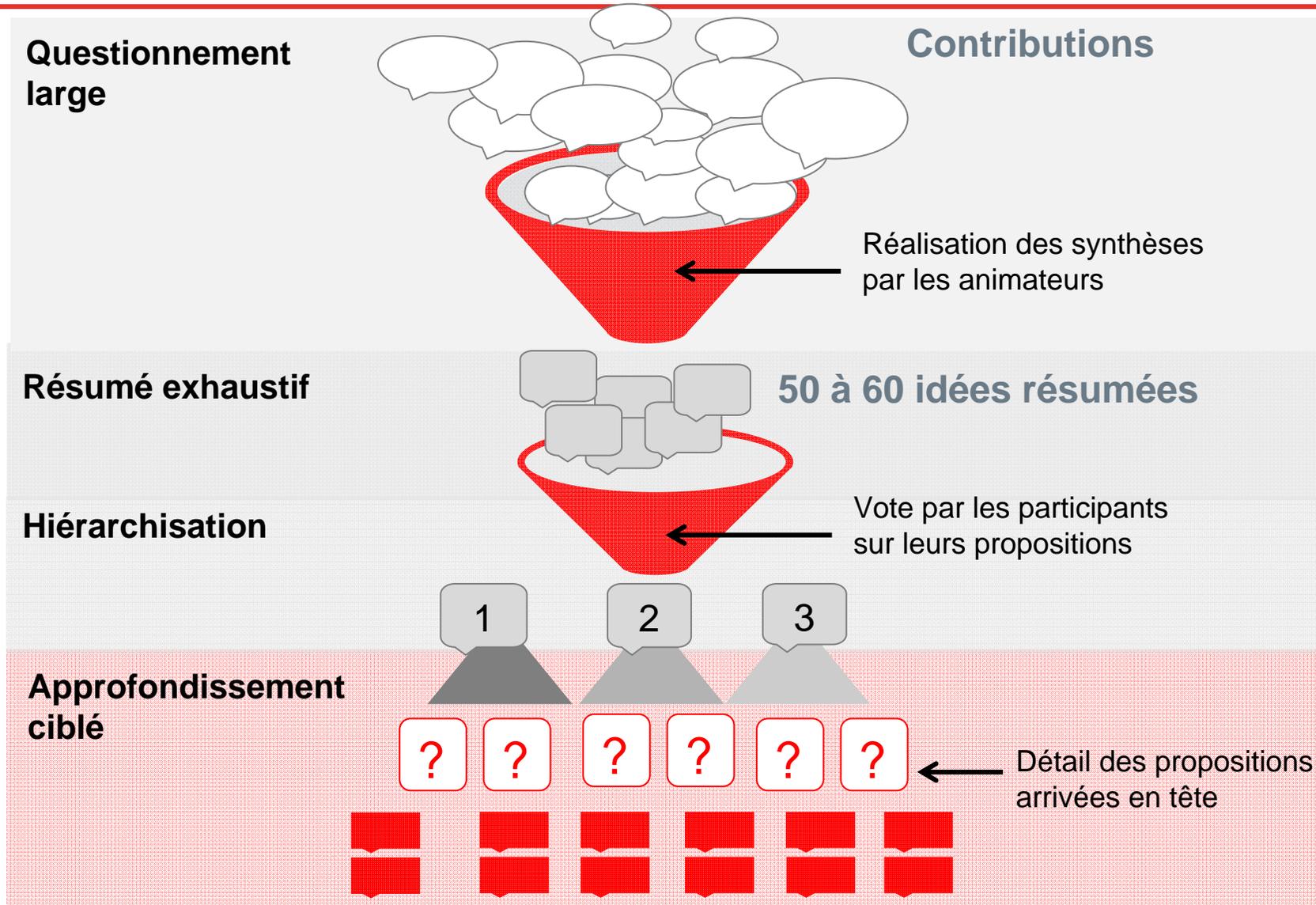
**Une méthode d'écoute active inspirée de l'expérience des groupes qualitatifs en salle**

- Des animateurs réels
- Un complément quantitatif sous forme de « Questions du jour »
- Un calendrier serré pour maintenir la dynamique d'échanges : 5 jours de 12 à 21 h

**Une participation active**

- 80 % des inscrits des groupes qualitatifs sont venus au moins une fois
- Une participation stable sur les 5 jours
  - ⇒ Une petite baisse sur le 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> jour notamment les semaines du 4 et du 11 avril, du fait sans doute du début des vacances dans certaines zones
- 6 467 contributions écrites déposées par les groupes qualitatifs (1 473 pour le groupe complémentaire)
  - ⇒ Plus de 3 contributions par participant effectif

# La méthode des groupes qualitatifs (2/2)





# Jour 1 : Les points faibles les plus partagés (1/2)

## 1. Manque de fréquence et de suivi

5

9/13

▸ *Les inspections sont trop espacées, aléatoires et brèves, ce qui ne permet pas un suivi efficace*

## 2. Non prise en compte du travail quotidien

3

9/13

▸ *L'inspection est un exercice de style trop ponctuel*

▸ *Les inspections planifiées sont l'occasion de mises en scène*

## 3. Des mérites non valorisés

2

9/13

▸ *Le système de notation est trop contraint et pas assez clair : l'encadrement strict par échelon empêche une réelle reconnaissance du travail d'un enseignant*

▸ *La surprotection qui entoure la fonction publique empêche la valorisation des « bons » enseignants pour protéger les « moyens » et les « mauvais »*

## 4. Les inspecteurs : pas assez accompagnateurs ou formateurs

6/13

▸ *Les inspecteurs n'ont pas le rôle d' « accompagnateurs pédagogiques »*

▸ *Les échanges et conseils sont trop rares pour faire évoluer la réflexion pédagogique*

## 5. Non prise en compte de l'investissement dans son établissement/école

6/13

▸ *L'évaluation ne prend pas assez en compte l'investissement de l'enseignant au sein de son école*

## Jour 1 : Les points faibles les plus partagés (2/2)

### 6. Un système qui n'est pas juste

6

- ▶ *Les quotas rendent la notation administrative injuste*
- ▶ *Le système actuel profite surtout à ceux qui savent se vendre*
- ▶ *Les retards d'inspection se traduisent par une inégalité de traitement*

### 7. Pas de formations à la clé

1

3

- ▶ *Les inspections ne débouchent pas sur un plan de formation à la hauteur des besoins*

### 8. Pas de valorisation financière des compétences

1

3

- ▶ *Les compétences ne sont pas valorisées financièrement*

### 9. Non prise en compte du travail en équipe

3

- ▶ *L'évaluation demeure surtout individuelle alors que l'on demande aux enseignants de travailler en équipe*

### 10. Des inspecteurs souvent déconnectés du terrain

2

- ▶ *Les conseils que donnent les inspecteurs ne correspondent pas à la réalité du « terrain ».*

**Groupe complémentaire** : un même tiercé de tête et une prééminence de la non prise en compte de la réalité du terrain dans le groupe complémentaire

# Jour 1 : Les points forts les plus partagés (1/2)

## 1. Une occasion d'échanges et de conseils

4

9/13

- ▶ *Quand l'inspecteur remplit correctement sa mission, l'inspection est toujours constructive : on discute, on échange, on reçoit des encouragements*
- ▶ *La discussion avec l'inspecteur permet d'exprimer ses souffrances et réduire la solitude*

## 2. Faire le point sur ses pratiques

3

7/13

- ▶ *L'inspection permet de faire le point, de remettre en cause ses pratiques d'enseignement*
- ▶ *Permet d'avoir un feedback qui nous pousse à nous améliorer et de se sentir valorisé*

## 3. L'apport d'un point de vue extérieur

2

7/13

- ▶ *Un œil extérieur et averti a l'avantage de sortir l'enseignant d'un exercice solitaire qui pourrait être sclérosant.*

## 4. Des entretiens valorisants

7/13

- ▶ *Les entretiens permettent d'encourager, de valoriser, de dynamiser les enseignants*
- ▶ *Les entretiens, même informels, avec le chef d'établissement sont importants pour la reconnaissance et la valorisation du travail*

## 5. La double notation pour limiter l'arbitraire

1

5/13

- ▶ *La double notation est un garde-fou de l'indépendance de l'enseignant.*
- ▶ *Le système évite les dérives avec les chefs d'établissements*

# Jour 1 : Les points forts les plus partagés (2/2)

## 6. L'objectivité de la grille de notation

4/13

- ▶ *C'est une grille de notation de référence qui agit en tant que « garde-fou » administratif*
- ▶ *Le fait d'encadrer la notation en fonction des échelons permet d'éviter des différences trop importantes*
- ▶ *Le système protège les enseignants de toute régression et assure un avancement par l'ancienneté*

## 7. Une rencontre avec la hiérarchie

1 2

- ▶ *Les entretiens permettent d'échanger normalement avec sa hiérarchie, de valoriser et justifier sa pédagogie.*
- ▶ *Un des rares moments où l'on peut entrer en contact direct avec l'institution et la hiérarchie*

## 8. Détecter les besoins en formation

2

- ▶ *L'évaluation permet de déterminer les besoins en formation des enseignants*

## 9. Se faire connaître de l'inspecteur

1

- ▶ *En tant que « professeur à part entière » mais aussi en tant que « professeur entièrement à part »*

**Groupe complémentaire :** Si les trois premières propositions sont identiques, le groupe fait aussi ressortir la notion d'aide à l'avancement et d'identification des enseignants en difficulté.

## Jour 2 : Pourquoi évaluer ? – les raisons les plus partagées (1/2)

### 1. Récompenser le mérite et l'investissement des enseignants

4

13/13

- ▶ *Promouvoir les personnels qui peuvent assumer de nouvelles responsabilités*
- ▶ *Donner envie aux enseignants d'être performants dans leur travail à travers la rémunération*
- ▶ *Faire en sorte qu'un surplus de travail puisse faire l'objet d'un surplus de rémunération ou d'un avancement plus rapide.*

### 2. Aider l'enseignant à faire le point

3

7/13

- ▶ *Aider l'enseignant à faire un point sur ses qualités et les compétences à développer.*

### 3. Valoriser et motiver

1

7/13

- ▶ *En reconnaissant les mérites, en validant les compétences, en facilitant les mobilités et en incitant les enseignants à progresser.*

### 4. Aider l'enseignant à progresser dans sa carrière

6/13

- ▶ *Accompagner les enseignants aux moments clés de leur vie professionnelle : début de carrière, évolution des missions (direction d'école, ré-orientation professionnelle, fin de carrière).*
- ▶ *Aider les enseignants à progresser et à se sentir davantage suivis*

## Jour 2 : Pourquoi évaluer ? – les raisons les plus partagées (2/2)

### 5. Améliorer la qualité du service en s'assurant de la conformité du travail

1

5/13

▶ *Vérifier que chaque enseignant remplit de manière satisfaisante la mission qui lui a été confiée, en tenant compte de ses conditions d'activités (type d'établissement/école, de classe, etc...)*

### 6. Proposer des formations et valoriser les enseignants qui se forment

2

3/13

▶ *Reconnaître davantage les enseignants qui continuent de se former tout au long de leur carrière.*

▶ *Accompagner l'évolution de carrière et les besoins ou désirs en formation*

### 7. Définir et suivre un projet de carrière

2/13

▶ *Définir des objectifs de progrès pour l'enseignant et les stratégies permettant de les atteindre.*

▶ *Elaborer un vrai projet de carrière*

### 8. Améliorer la reconnaissance de la profession

2/13

▶ *Témoigner un certain respect envers notre métier, notre formation et notre professionnalisme*

### 9. Proposer des pistes de reconversion

1

▶ *Dépister les enseignants qui ne sont pas faits pour le métier*

**Le groupe complémentaire** exprime des idées proches avec un classement légèrement différent (Valoriser et motiver en 1 avec 69 %) et ajoute la notion de « contribuer à la réussite des élèves »

# Jour 3 : Que doit-on évaluer ? (1/2)

## 1. La capacité à faire progresser les élèves

4

12/13

- ▶ *Capacité à faire progresser tous les élèves*
- ▶ *Capacité à faire progresser les élèves en termes de résultats, d'acquisition des contenus d'apprentissage.*

## 2. Les capacités pédagogiques

4

9/13

- ▶ *Capacité à concevoir et mettre en œuvre son enseignement*
- ▶ *Capacité à transmettre les connaissances*

## 3. La capacité à s'adapter et à gérer les situations

8/13

- ▶ *Capacité à s'adapter à un public divers et en mutation*

## 4. La capacité à donner envie et à dynamiser son enseignement

1

6/13

- ▶ *Capacité à donner "faim" de connaissances et "d'acquisition de compétences"*
- ▶ *Capacité à faire grandir, faire réfléchir, faire comprendre, faire aimer*

## 5. La capacité à encadrer

2

5/13

- ▶ *Capacité à gérer sa classe*
- ▶ *Capacité à encadrer ses élèves et à se soucier de leur compréhension*
- ▶ *Capacité de l'enseignant à instaurer un climat propice au travail*

## Jour 3 : Que doit-on évaluer ? (2/2)

### 6. La capacité à travailler en équipe

1 5/13

- ▶ *Capacité à s'intégrer et à travailler en équipe (pédagogique et disciplinaire)*
- ▶ *Capacité à coopérer avec les parents et les partenaires de l'école*

### 7. La capacité à instaurer de bonnes relations et à gérer l'humain

4/13

- ▶ *Capacité relationnelle avec l'élève*
- ▶ *Capacité à gérer l'humain (gestion de conflits, gestion du stress, gestion de l'émotion, gestion de la psychologie de l'enfant, gestion des désirs & oppositions,...)*

### 8. La capacité à s'impliquer

3/13

- ▶ *Capacité à s'impliquer dans la vie de l'établissement/école, ses projets, son fonctionnement*

### 9. La capacité à agir en fonctionnaire de l'Etat

3/13

- ▶ *Capacité à agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable*

**Groupe complémentaire** : les capacités hiérarchisées sont parfois formulées différemment. Dominent cependant les capacités à gérer sa classe, à réfléchir sur ses pratiques et à faire progresser ses élèves. La capacité à se former est également mentionnée.

### 1. Réorganiser l'évaluation (entretiens, méthodes, évaluateurs)

- *Organiser une évaluation des pratiques pédagogiques tous les 2 ou 3 ans maximum complétée par un entretien avec IA/IEN et le chef d'établissement/école afin d'avoir une vision globale des tâches effectuées*
- *Faire un dosage : inspection 50% (cours 35% + entretien 15%) + chef d'établissement (20)% + mutualisation des moyens , travail en équipe (20%) + implication dans des projets pour les élèves (10%) = 100%*
- *Faire une évaluation tripartite : chef d'établissement, inspecteur et enseignant avec un 1er temps de rencontre entre inspecteur et proviseur et un 2ème temps les trois ensemble*

### 2. Instaurer un suivi dans l'évaluation par plusieurs interlocuteurs

- *Assurer un échange régulier permettant aux inspecteurs de "connaître" les enseignants*
- *Mettre en place des visites fréquentes (1 fois / an) pour être conseillé régulièrement et non évalué à un instant T*
- *Créer plus de postes d'inspecteur pour instaurer un suivi pédagogique tout au long de la carrière.*
- *Des profs en activité pourraient être détachés un moment pour visiter et conseiller*
- *Organiser des visites entre collègues d'établissements/écoles différents, sans objectif d'évaluation*

### 3. Fonder l'évaluation sur un support

- *Définir un contrat de progrès qui reconnaisse la personnalité de l'enseignant, ses efforts, son expertise et lui donne les moyens de s'améliorer et de se former de manière continue*
- *Elaborer une lettre de mission / contrat de progrès / feuille de route pour chaque enseignant tous les 4 ou 5 ans et effectuer un suivi régulier en adaptant l'évaluation au profil du poste et de l'établissement/école*
- *Elaborer une lettre de mission pour chaque enseignant tous les 4 ou 5 ans et effectuer un suivi régulier*
- *Instaurer un bilan de compétences bisannuel listant les points forts et les points à améliorer*
- *Mettre en place un livret d'auto-évaluation*
- *Décliner le référentiel des 10 compétences en critères de réussite puis items*

### 4. Distinguer les activités hors la classe en restant équitable

- *Distinguer les obligations et l'investissement*
- *Distinguer les critères qui font partie des obligations d'un enseignant des critères qui vont au-delà*
- *Evaluer les équipes*
- *Inspecter l'établissement/école et/ou les équipes dans leur ensemble*

### 5. Elargir l'évaluation aux conditions d'exercice de la profession

- *Adapter l'évaluation au lieu, à l'établissement/école, et au public d'élèves de l'enseignant.*

### 6. Favoriser les échanges lors de l'évaluation

- *Privilégier l'entretien par rapport à la note*
- *Accorder plus de place à la présentation de son travail et de sa progression*
- *Faire en sorte que l'évaluation soit davantage basée sur un échange*

### 7. Apporter des solutions concrètes notamment en termes de remédiation

- *Se concentrer sur le fait d'aider les personnels en difficulté pour soit remédier aux difficultés soit leur "offrir" des alternatives leur correspondant au sein de l'EN*
- *Faire suivre l'évaluation d'une remédiation si besoin*
- *Accepter de sanctionner celui qui, malgré les formations, les aides apportées et la remédiation ne remplit pas sa mission*

1 2

### 8. Faire en sorte que les inspecteurs aient un rôle de conseillers-formateurs

- *Apporter du soutien et de l'encouragement aux profs qui font "bien" les choses plutôt qu'une inspection vécue comme une infantilisation*
- *Evaluer pour conseiller, encourager, motiver et redéfinir des objectifs*

2

### 9. Ajuster les compétences des inspecteurs

- *Maintenir un lien avec la pratique sur le terrain*
- *Faire en sorte que l'évaluation soit menée par une personne qui connaît et a pratiqué le métier d'enseignant*

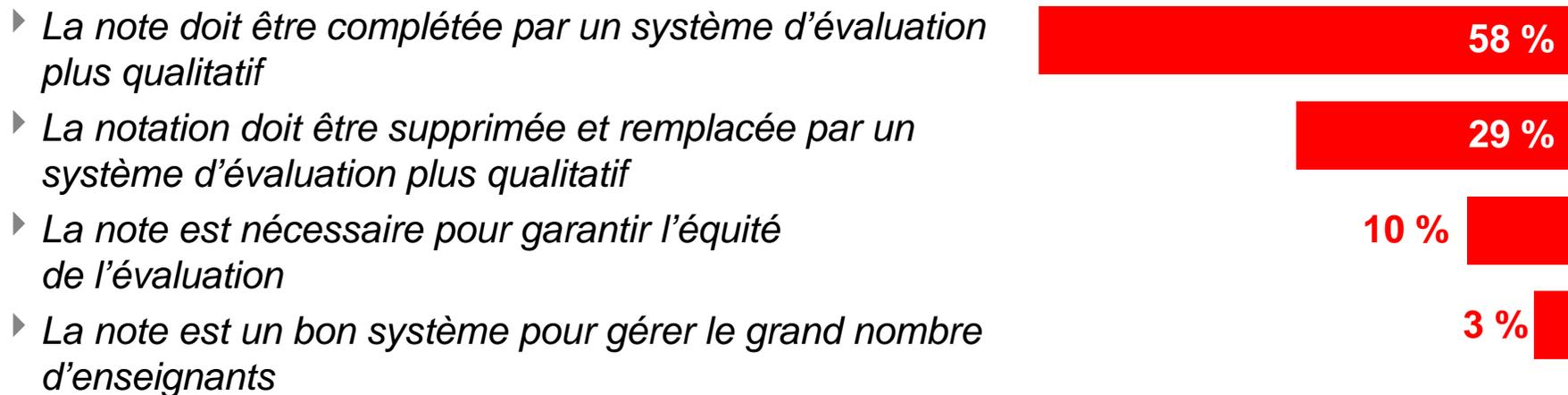
1

### 10. Traduire les évolutions du métier dans la notation par échelons

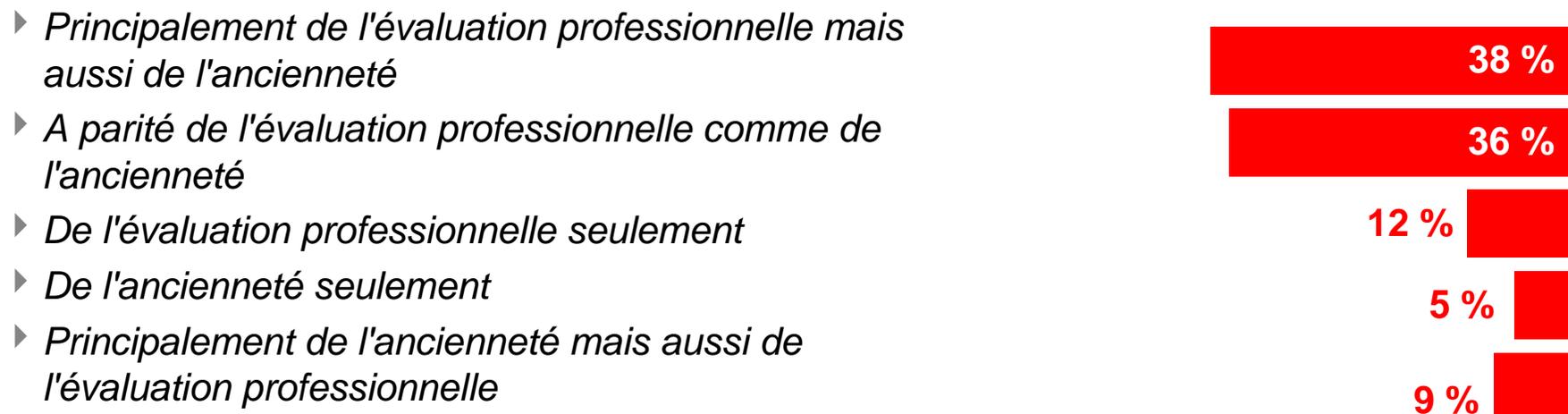
- *Conserver les échelons mais donner plus de souplesse au système*
- *Donner aux évaluateurs la possibilité de réduire ou d'allonger le passage d'échelon après évaluation (hors système choix/ancienneté) pour valoriser financièrement le travail (hors palmes académiques)*

## Les Questions du jour\* (1/2)

### Que pensez-vous de l'évaluation par note ?

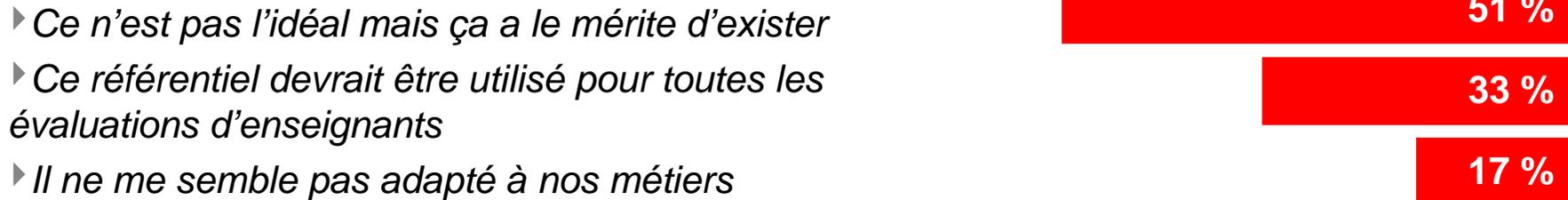


### La progression de carrière de l'enseignant devrait dépendre...

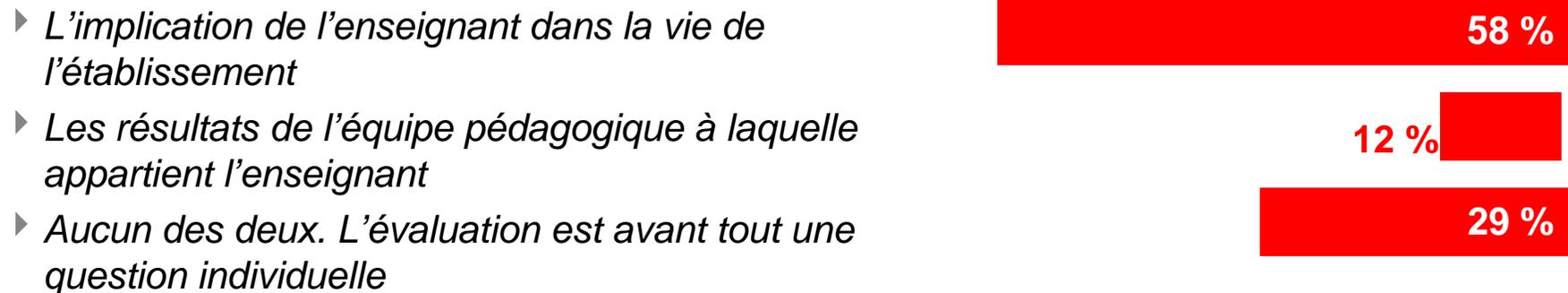


## Les Questions du jour\* (2/2)

### Quelle utilisation devrait-on faire du référentiel des 10 compétences professionnelles ?



### Selon vous, l'évaluation doit prendre en compte...



\* Résultats des groupes qualitatifs, 1 000 réponses en moyenne

## La perception des participants\* (1/2)

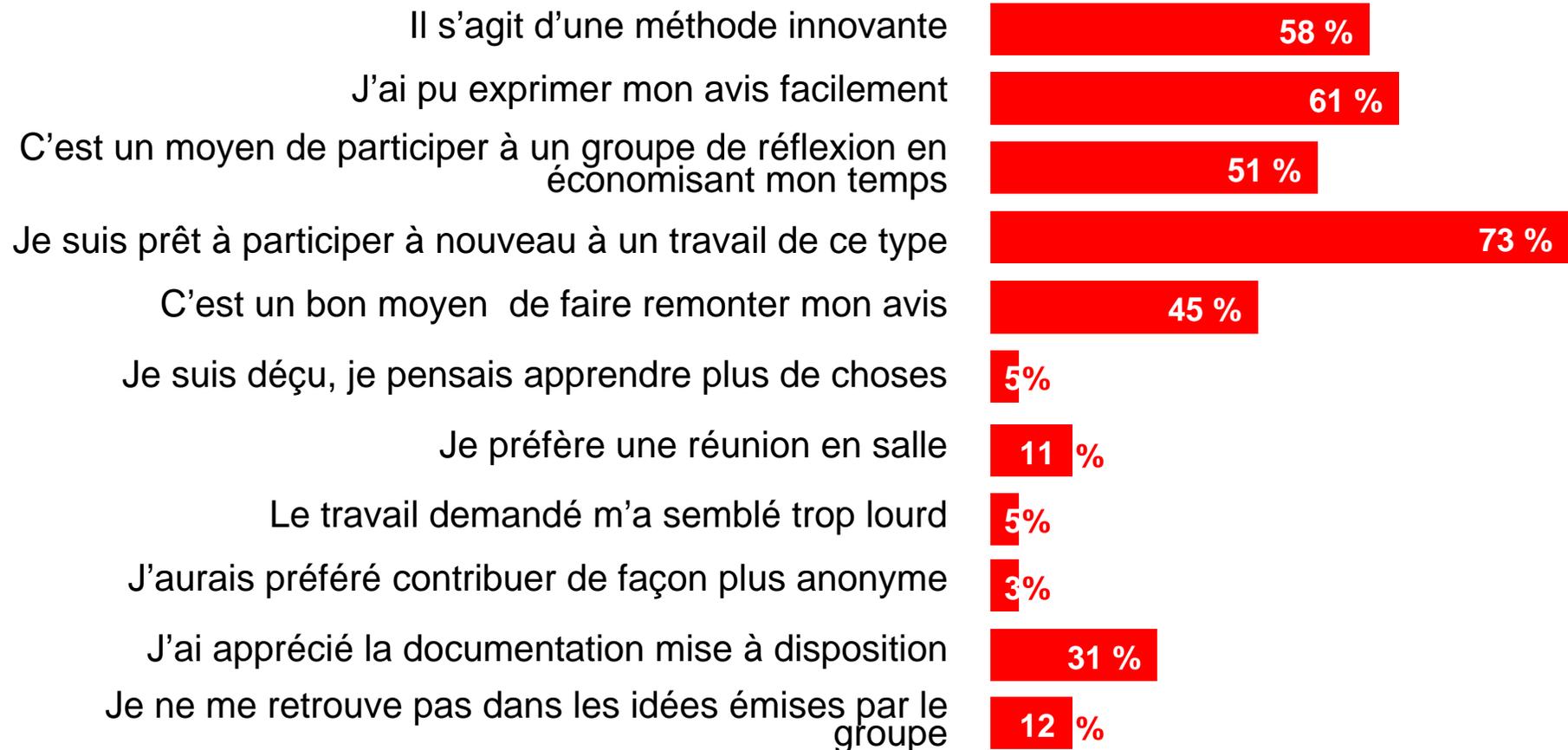
---

### Qu'avez-vous pensé de cette méthode de travail ?



## La perception des participants\* (2/2)

**Parmi les phrases suivantes, quelles sont celles qui reflètent le mieux votre avis sur ce mode d'échanges ?**



## En guise de conclusion

- ▶ Deux points majeurs : une satisfaction d'avoir pu s'exprimer « Merci » « apprécié » et le souhait que ce « travail » ne reste pas lettre morte (on « espère »....).

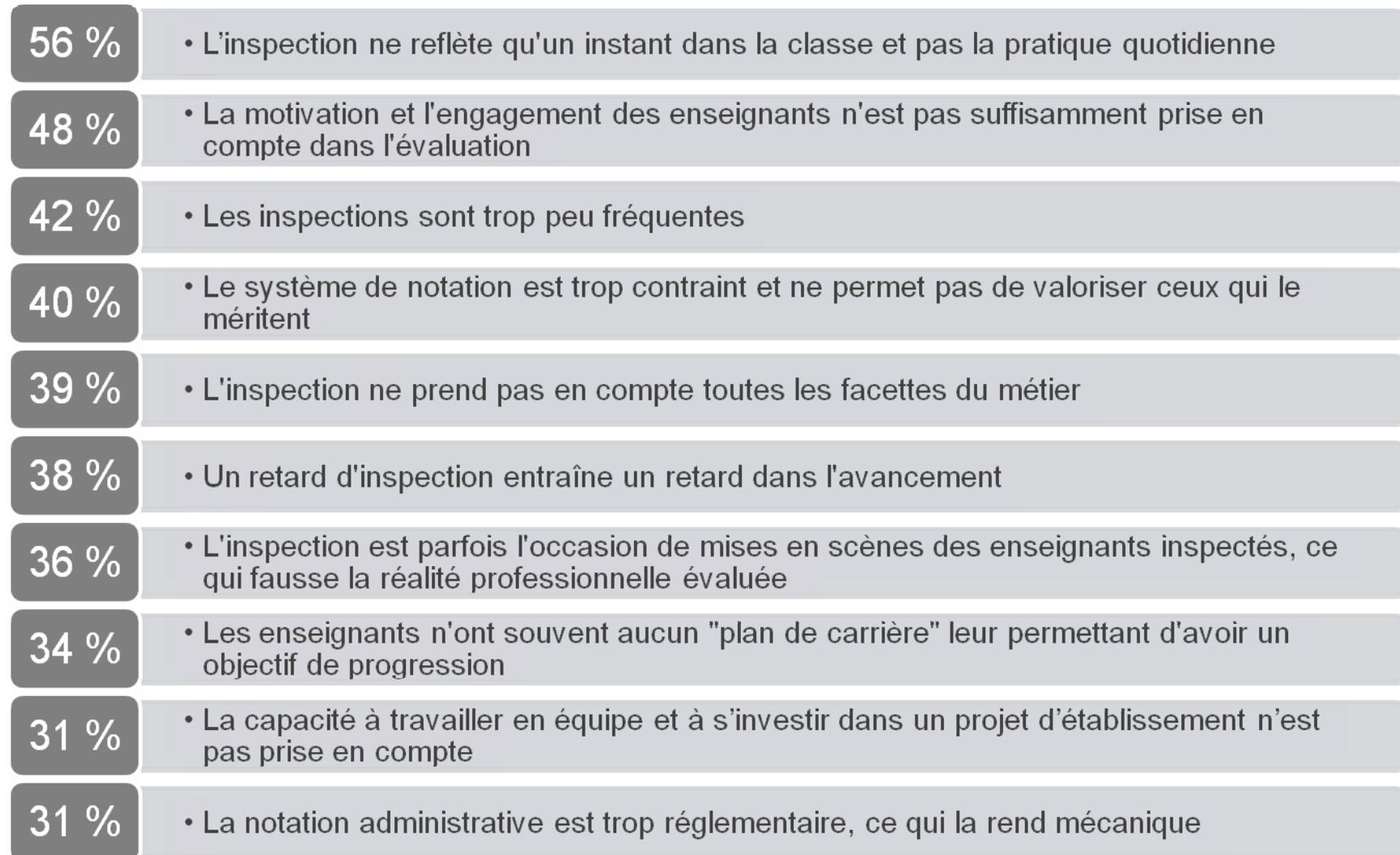


# Annexes

- 1. Le regard du groupe complémentaire**
- 2. Détail des votes aux questions du jour  
(groupes qualitatifs et groupe complémentaire)**



# Jour 1 : Les points faibles - Le regard du groupe complémentaire



# Jour 1 : Les points forts - Le regard du groupe complémentaire

49 %

• Le retour d'un regard extérieur est important

46 %

• L'évaluation par l'inspecteur est une occasion de conseil

40 %

• L'évaluation permet à l'enseignant de prendre du recul, de réfléchir et d'évoluer

40 %

• L'entretien permet de faire un point sur les aspects pédagogiques et éducatifs

34 %

• L'inspection permet d'avancer dans sa carrière

31 %

• L'entretien avec le chef d'établissement permet à l'inspecteur d'avoir une vision élargie du travail d'un enseignant

28 %

• L'inspection permet de repérer les enseignants en difficulté

27 %

• La visite d'inspection peut être un excellent outil si elle est plus fréquente

26 %

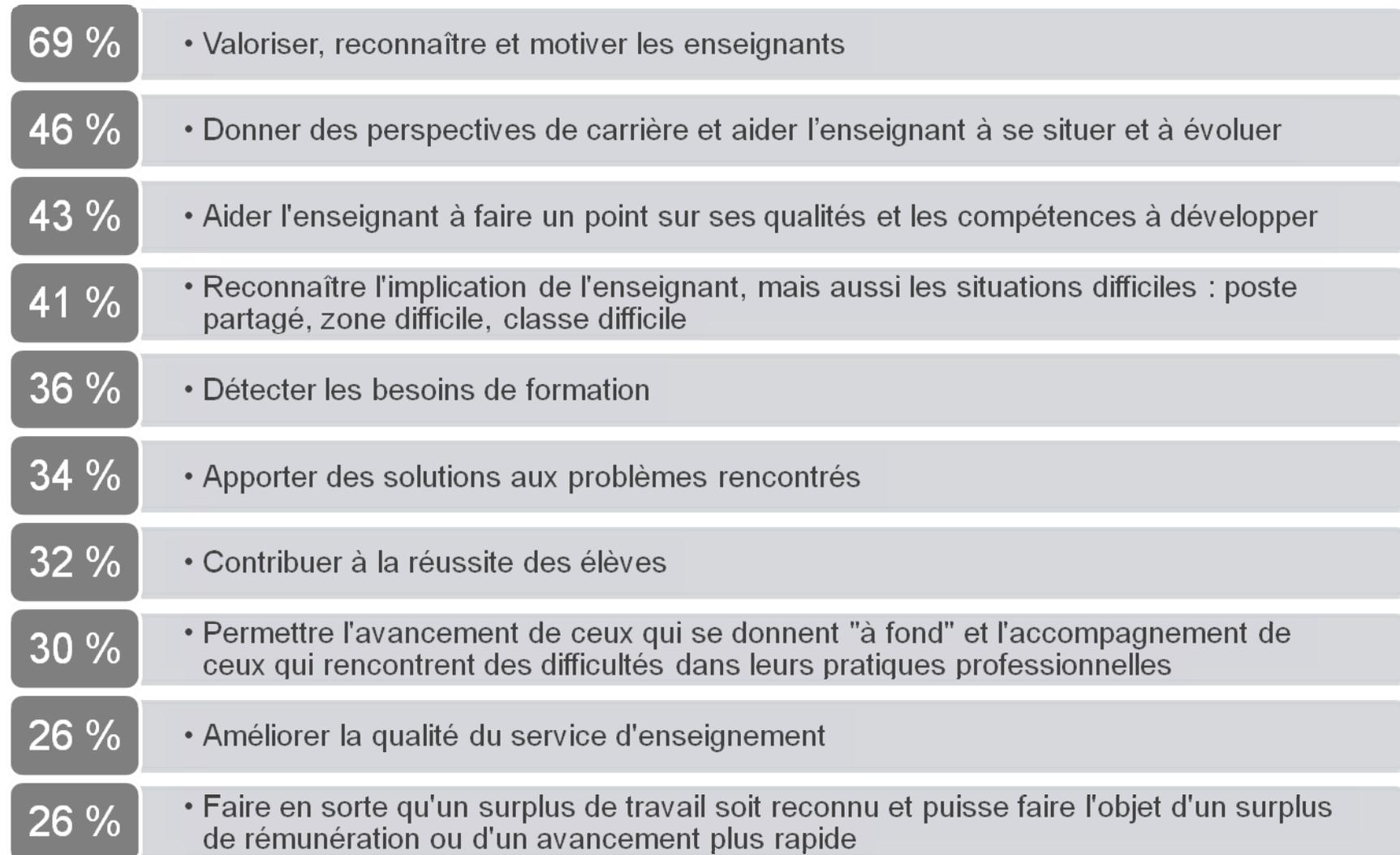
• Le système d'évaluation permet de vérifier la mise en œuvre des programmes par les enseignants

26 %

• L'évaluation permet de déterminer les besoins en formation des enseignants

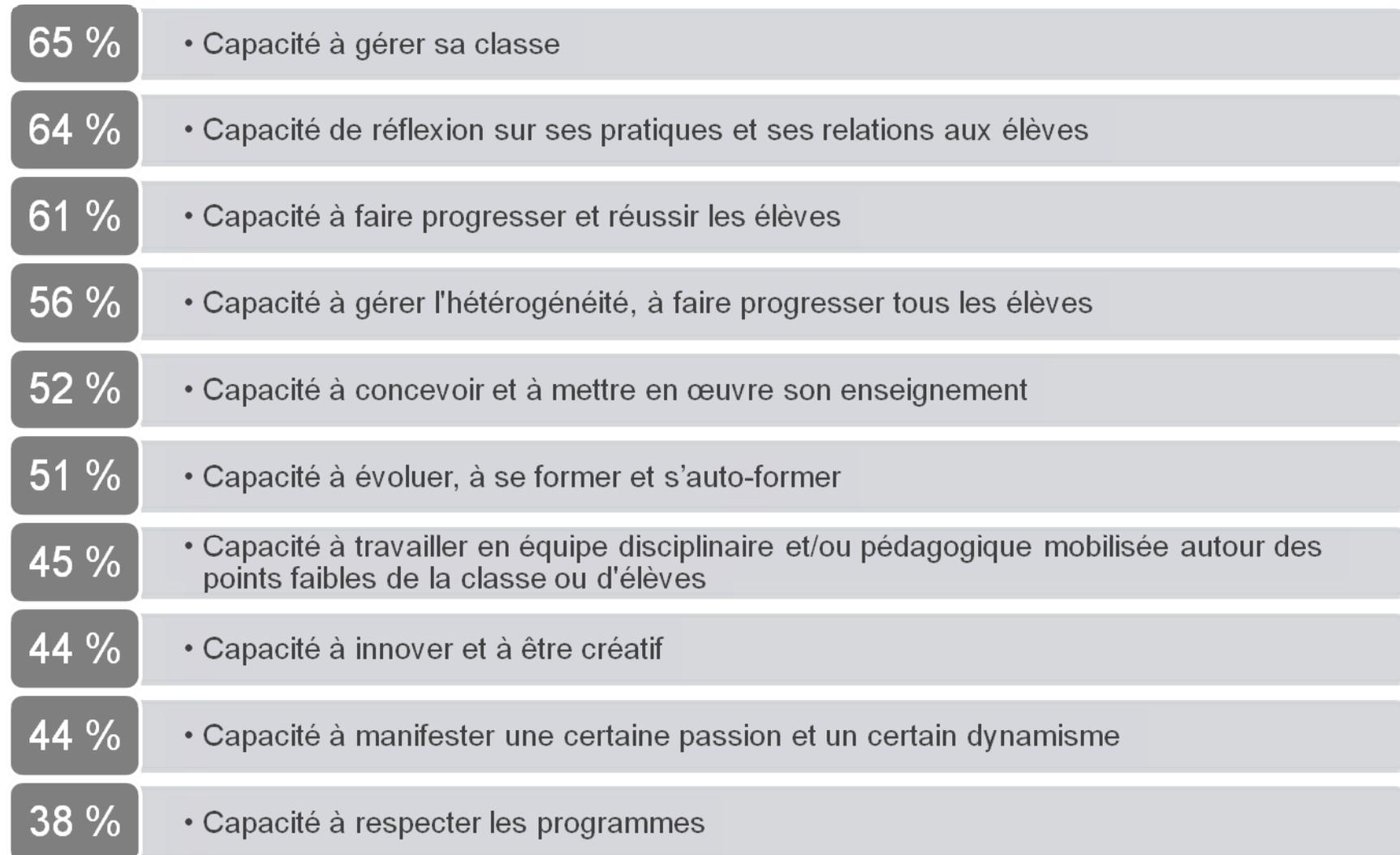
## Jour 2 : Pourquoi évaluer ? – Le regard du groupe complémentaire

---



## Jour 3 : Que doit-on évaluer ? – Le regard du groupe complémentaire

---



## Jour 4 : Les propositions - Le regard du groupe complémentaire

- 36 % • Remettre un dossier lors de l'inspection où l'enseignant pourra mettre en avant ses activités et pratiques afin que l'évaluation ne repose pas sur une seule heure
- 36 % • Mettre en place des inspections plus régulières et plus fréquentes par des inspecteurs qualifiés, formés et compétents
- 30 % • Adapter l'évaluation au lieu et à l'établissement de l'enseignant
- 29 % • Adapter l'évaluation au lieu et à l'établissement et distinguer les critères qui font partie des obligations d'un enseignant des autres
- 29 % • Définir un contrat de progrès qui reconnaisse la personnalité de l'enseignant, ses efforts, son expertise et lui donne les moyens de s'améliorer et de se former
- 24 % • Organiser une évaluation conjointe direction/inspection s'appuyant sur un diagnostic commun et validé par tous y compris l'enseignant
- 22 % • Privilégier l'entretien professionnel avec une grille d'entretien précise
- 21 % • Organiser un entretien approfondi à échéances régulières entre l'enseignant évalué et l'évaluateur
- 22 % • Utiliser le référentiel de compétences comme base d'évaluation-conseil en soulignant les points forts de l'enseignant et ses points à améliorer
- 20 % • Inspecter l'établissement et/ou les équipes dans leur ensemble ("Equipe disciplinaire" et/ou "Equipe classe" et/ou "Equipe niveau")

## Les Questions du jour (1/2)

Que pensez-vous de l'évaluation par note ?	Compl.		Total quali		Global	
La note doit être complétée par un système d'évaluation plus qualitatif	193	51%	721	58%	914	56%
La notation doit être supprimée et remplacée par un système d'évaluation plus qualitatif	109	29%	363	29%	472	29%
La note est nécessaire pour garantir l'équité de l'évaluation	51	13%	121	10%	172	11%
La note est un bon système pour gérer le grand nombre d'enseignants	25	7%	39	3%	64	4%
	378		1244		1622	
La progression de carrière de l'enseignant devrait dépendre...	Compl.		Total quali		Global	
Principalement de l'évaluation professionnelle mais aussi de l'ancienneté	137	29%	407	38%	544	35%
A parité de l'évaluation professionnelle comme de l'ancienneté	173	37%	393	36%	566	37%
De l'évaluation professionnelle seulement	44	9%	127	12%	171	11%
De l'ancienneté seulement	39	8%	57	5%	96	6%
Principalement de l'ancienneté mais aussi de l'évaluation professionnelle	76	16%	93	9%	169	11%
	469		1077		1546	

## Les Questions du jour (2/2)

Quelle utilisation devrait-on faire du référentiel des 10 compétences professionnelles ?	Compl.	Total quali	Global
Ce n'est pas l'idéal mais ça a le mérite d'exister	176 51%	498 51%	674 51%
Ce référentiel devrait être utilisé pour toutes les évaluations d'enseignant	91 27%	325 33%	416 31%
Il ne me semble pas adapté à nos métiers	75 22%	163 17%	238 18%
	342	986	1328

Selon vous, l'évaluation doit prendre en compte...	Compl.	Total quali	Global
L'implication de l'enseignant dans la vie de l'établissement	69 50%	618 58%	687 57%
Les résultats de l'équipe pédagogique à laquelle appartient l'enseignant	11 8%	131 12%	142 12%
Aucun des deux. L'évaluation est avant tout une question individuelle	58 42%	309 29%	367 31%
	138	1058	1196

## La perception des participants

Qu'avez-vous pensé de cette méthode de travail	Compl.		Total quali		Global	
Très satisfaisante	16	6%	138	22%	154	17%
Satisfaisante	142	55%	378	60%	520	59%
Pas très satisfaisante	80	31%	98	16%	178	20%
Pas satisfaisante du tout	22	8%	14	2%	36	4%
	260		628		888	

Parmi les phrases suivantes, quelles sont celles qui reflètent le mieux votre avis sur ce mode d'échanges?	Total Quali	
Il s'agit d'une méthode innovante	322	58%
J'ai pu exprimer mon avis facilement	335	61%
C'est un moyen de participer à un groupe de réflexion en économisant mon temps	281	51%
Je suis prêt à participer à nouveau à un travail de ce type	400	73%
C'est un bon moyen de faire remonter mon avis	246	45%
Je suis déçu, je pensais apprendre plus de choses	27	5%
Je préfère une réunion en salle	59	11%
Le travail demandé m'a semblé trop lourd	25	5%
J'aurais préféré contribuer de façon plus anonyme	14	3%
J'ai apprécié la documentation mise à disposition	169	31%
Je ne me retrouve pas dans les idées émises par le groupe	66	12%
	Nombre de votants	551