



## 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

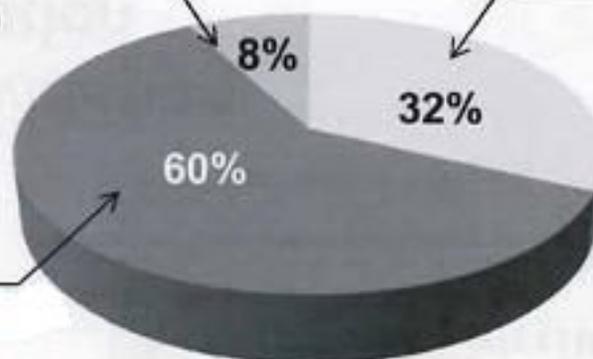
Une composition proche de la composition du corps social visé

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

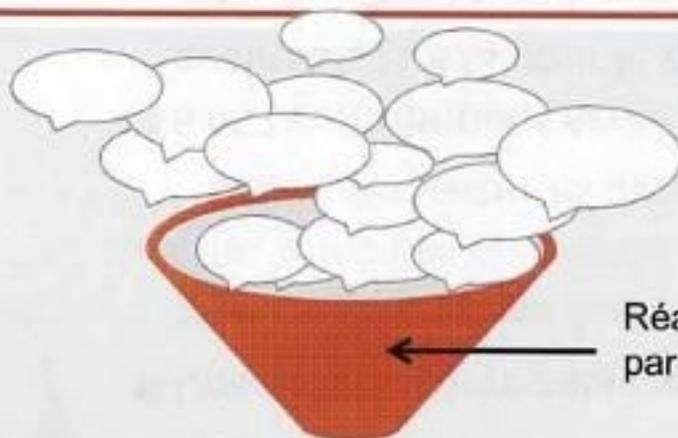
Une participation active

- 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)

Questionnement  
large

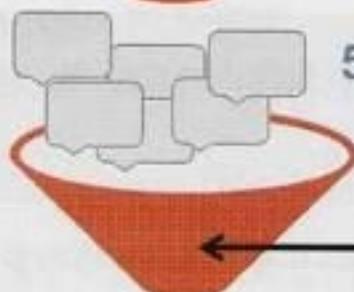
Contributions



Réalisation des synthèses  
par les animateurs

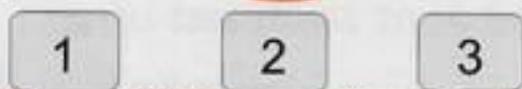
Résumé exhaustif

50 à 60 idées résumées



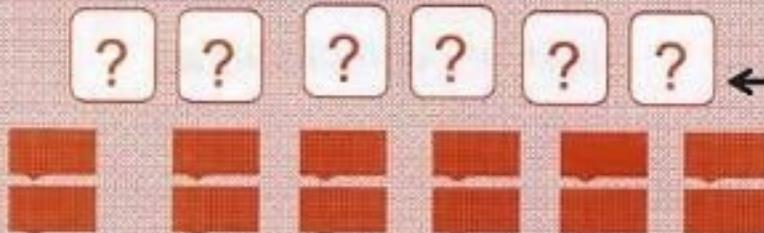
Hierarchisation

Vote par les participants  
sur leurs propositions



Approfondissement  
ciblé

Détail des propositions  
arrivées en tête





## 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. Dominant 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*

### 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*

### 9. Ajuster les compétences des inspecteurs

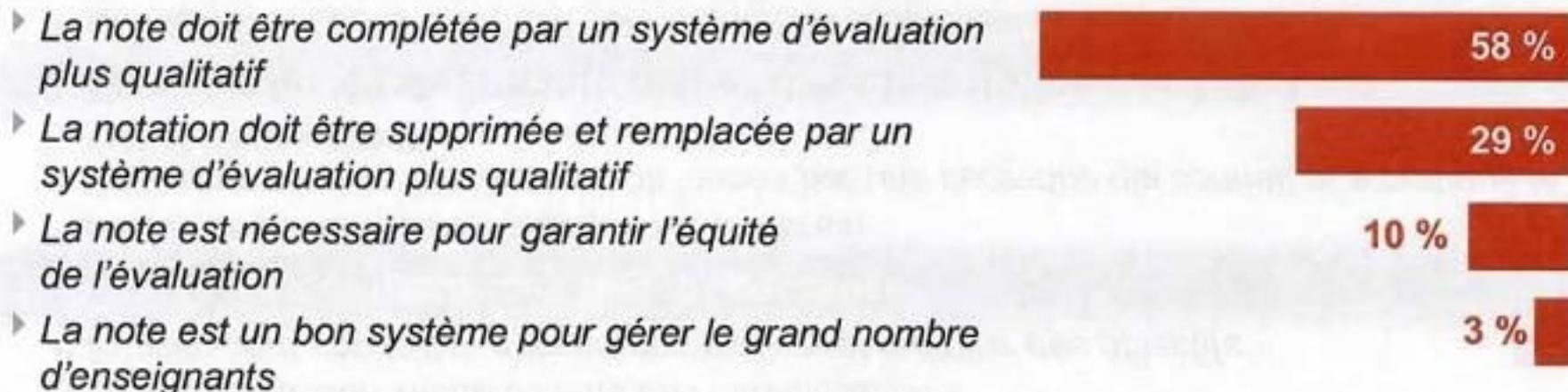
- *Maintenir un lien avec la pratique sur le terrain*
- *Faire en sorte que l'évaluation soit menée par une personne qui connaît et a pratiqué le métier d'enseignant*

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

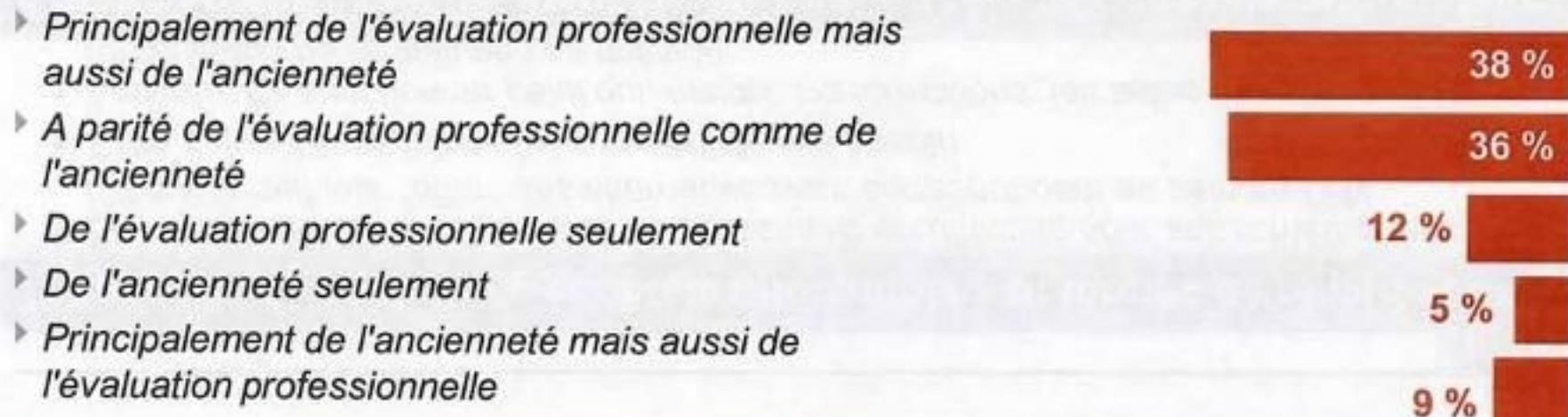
- *Conserver les échelons mais donner plus de souplesse au système*
- *Donner aux évaluateurs la possibilité de réduire ou d'allonger le passage d'échelon après évaluation (hors système choix/ancienneté) pour valoriser financièrement le travail (hors palmes académiques)*

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

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



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



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

- ▶ *Ce n'est pas l'idéal mais ça a le mérite d'exister* 51 %
- ▶ *Ce référentiel devrait être utilisé pour toutes les évaluations d'enseignants* 33 %
- ▶ *Il ne me semble pas adapté à nos métiers* 17 %

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

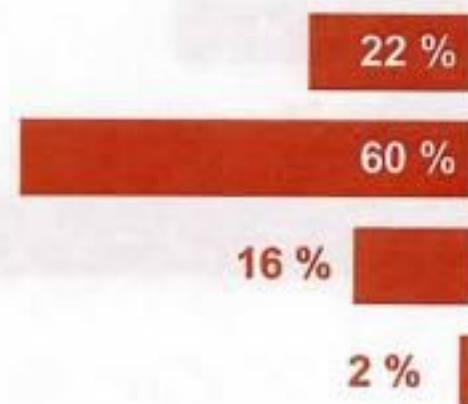
- ▶ *L'implication de l'enseignant dans la vie de l'établissement* 58 %
- ▶ *Les résultats de l'équipe pédagogique à laquelle appartient l'enseignant* 12 %
- ▶ *Aucun des deux. L'évaluation est avant tout une question individuelle* 29 %

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

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

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

- ▶ *Très satisfaisante*
- ▶ *Satisfaisante*
- ▶ *Pas très satisfaisante*
- ▶ *Pas satisfaisante du tout*



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

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





# Annexes

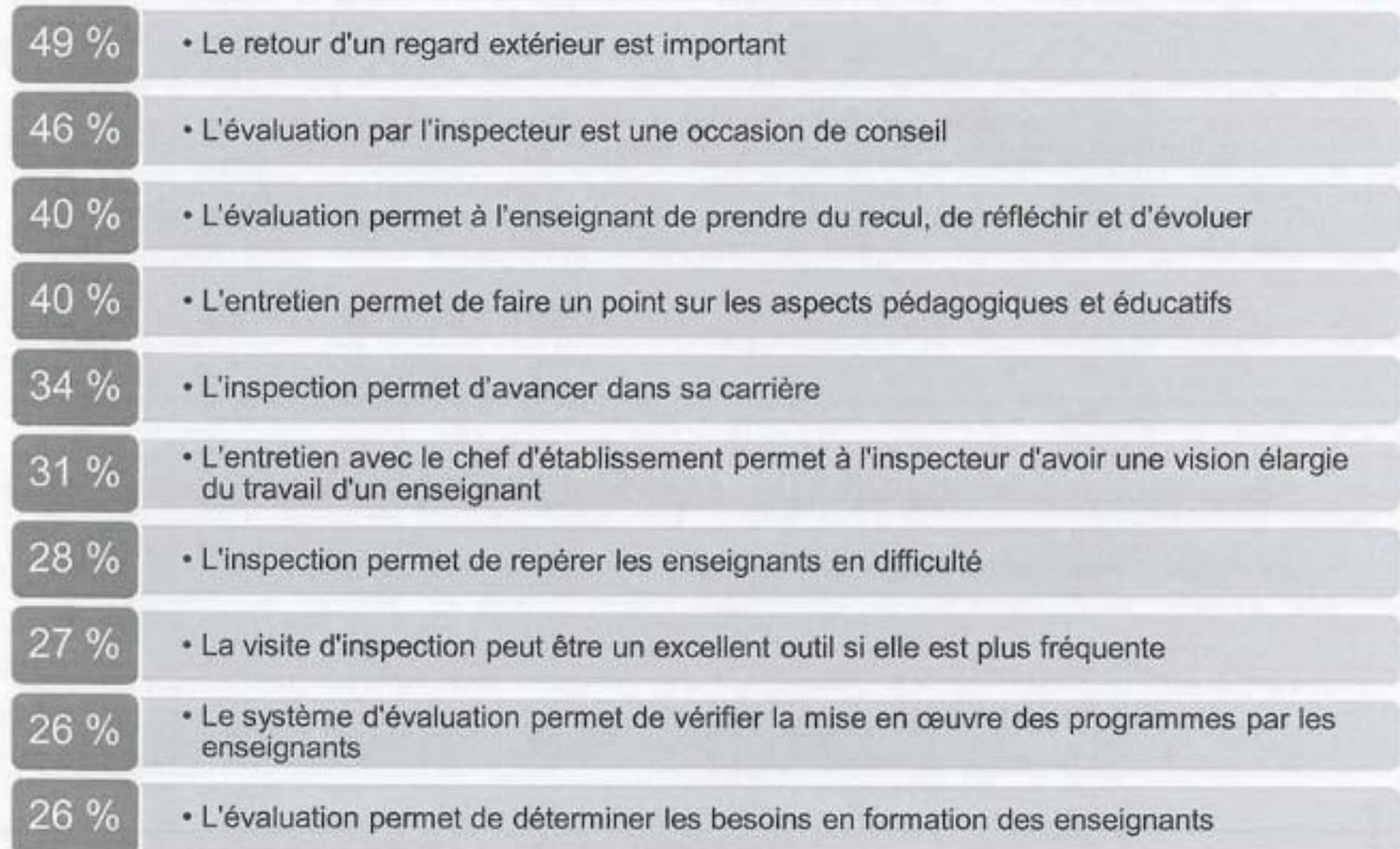
- 1. Le regard du groupe complémentaire**
- 2. Détail des votes aux questions du jour  
(groupes qualitatifs et groupe complémentaire)**



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

- 56 % • L'inspection ne reflète qu'un instant dans la classe et pas la pratique quotidienne
- 48 % • La motivation et l'engagement des enseignants n'est pas suffisamment prise en compte dans l'évaluation
- 42 % • Les inspections sont trop peu fréquentes
- 40 % • Le système de notation est trop contraint et ne permet pas de valoriser ceux qui le méritent
- 39 % • L'inspection ne prend pas en compte toutes les facettes du métier
- 38 % • Un retard d'inspection entraîne un retard dans l'avancement
- 36 % • L'inspection est parfois l'occasion de mises en scènes des enseignants inspectés, ce qui fausse la réalité professionnelle évaluée
- 34 % • Les enseignants n'ont souvent aucun "plan de carrière" leur permettant d'avoir un objectif de progression
- 31 % • La capacité à travailler en équipe et à s'investir dans un projet d'établissement n'est pas prise en compte
- 31 % • La notation administrative est trop réglementaire, ce qui la rend mécanique

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



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

- 69 % • Valoriser, reconnaître et motiver les enseignants
- 46 % • Donner des perspectives de carrière et aider l'enseignant à se situer et à évoluer
- 43 % • Aider l'enseignant à faire un point sur ses qualités et les compétences à développer
- 41 % • Reconnaître l'implication de l'enseignant, mais aussi les situations difficiles : poste partagé, zone difficile, classe difficile
- 36 % • Détecter les besoins de formation
- 34 % • Apporter des solutions aux problèmes rencontrés
- 32 % • Contribuer à la réussite des élèves
- 30 % • Permettre l'avancement de ceux qui se donnent "à fond" et l'accompagnement de ceux qui rencontrent des difficultés dans leurs pratiques professionnelles
- 26 % • Améliorer la qualité du service d'enseignement
- 26 % • Faire en sorte qu'un surplus de travail soit reconnu et puisse faire l'objet d'un surplus de rémunération ou d'un avancement plus rapide

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

65 %

• Capacité à gérer sa classe

64 %

• Capacité de réflexion sur ses pratiques et ses relations aux élèves

61 %

• Capacité à faire progresser et réussir les élèves

56 %

• Capacité à gérer l'hétérogénéité, à faire progresser tous les élèves

52 %

• Capacité à concevoir et à mettre en œuvre son enseignement

51 %

• Capacité à évoluer, à se former et s'auto-former

45 %

• Capacité à travailler en équipe disciplinaire et/ou pédagogique mobilisée autour des points faibles de la classe ou d'élèves

44 %

• Capacité à innover et à être créatif

44 %

• Capacité à manifester une certaine passion et un certain dynamisme

38 %

• Capacité à respecter les programmes

## 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	