

**équipe**

professionnels

entretien

**notation**

inspection

**confiance**

accompagnement

**Pour une évaluation  
des enseignants renouvelée**



#Syndicat utile

# Résultats de l'enquête «800 000 ens

## Des relations tendues avec la hiérarchie

Les enseignants et personnels d'éducation ont un jugement assez sévère sur leur hiérarchie. Le ressenti exprimé fluctue entre indifférence et ressentiment.

Plus des trois-quarts des collègues considèrent que leur hiérarchie ne valorise pas leur métier.

✓ **Ma hiérarchie valorise mon métier**



En même temps, seule une minorité d'enseignants ont le sentiment que leur hiérarchie les soutient.

✓ **Je suis soutenu(e) par ma hiérarchie**



Enfin, la relation avec la hiérarchie reste difficile.

**55%** des personnels estiment que leur avis n'est pas pris en compte.

**40%** seulement pensent être entendus de leur hiérarchie.

La question de l'évaluation, et de l'inspection est au cœur de la relation avec la hiérarchie. On peut vraisemblablement faire l'hypothèse que l'insatisfaction liée à ces processus nourrit en partie l'appréciation plutôt négative des rapports à la hiérarchie.

✓ **Je redoute les inspections**



✓ **Je suis en accord les modalités de mon évaluation**



Les inspections ne semblent pas être vécues comme des moyens d'améliorer sa pratique professionnelle. Comment l'infléchir alors dans un tel contexte ?

✓ **Ma hiérarchie reconnaît mes contraintes professionnelles**



Des inspections dont on a peur ne permettent pas d'améliorer sa pratique professionnelle. Percevoir sa hiérarchie comme éloignée et indifférente aux réalités du métier laisse les enseignants isolés. Ne faut-il pas, enfin, revoir l'évaluation des enseignants afin qu'elle devienne constitutive de la construction de sa professionnalité ? Si l'on y parvient, gageons que le dialogue entre enseignants et hiérarchie sera plus constructif et la confiance ainsi restaurée.

# enseignants et moi, et moi, et moi...»

*J'apprehende assez l'inspection car vu les élèves que nous avons, nous ne savons pas comment ils vont être d'une leçon à l'autre. Les inspecteurs sont là pour nous juger alors que j'aimerais qu'ils soient plus là pour nous conseiller et nous aider à avancer.*

**Professeure en collège, Seine-Saint-Denis**

*Je trouve que l'évaluation des enseignants par l'inspection n'est pas fiable pour juger le travail fourni et est un moment très stressant et par conséquent souvent biaisé qui ne rend pas vraiment compte de la qualité de travail de l'enseignant.*

**adjoint en maternelle, Pas-de-Calais**

*Pour les inspections, une fois tous les 7 ans... une heure dans notre service. On devrait avoir un accompagnement sur plusieurs jours. En une heure, un inspecteur peut-il comprendre comment on fonctionne avec les élèves et prendre la «température» d'un établissement ?*

**professeure en collège, Hauts-de-Seine**

*Il ne devrait plus y avoir d'inspections telles qu'elles sont faites. Cela devrait avoir lieu tous les dix ans et pas de cette manière. On nous infantilise, on nous terrorise, il faut tout présenter comme des gamins qu'on note. C'est puéril.*

**PE remplaçante, Pas-de-Calais**

*Je voudrais surtout des inspections différentes qui prennent mieux en compte l'ensemble du travail et permettent un véritable échange.*



## 1<sup>er</sup>/2<sup>nd</sup> degré : c'est pareil ?

Les enseignants du 1<sup>er</sup> degré ont une appréciation beaucoup plus sévère que leurs homologues du second degré.

Oui,	1 <sup>er</sup> degré	2 <sup>nd</sup> degré
la hiérarchie reconnaît mes contraintes professionnelles	19%	40%
je suis soutenu par ma hiérarchie	37%	62%
mon travail est reconnu	43%	64%

Dans le 1<sup>er</sup> degré, l'EN est peu accessible, rarement croisé.

Ce n'est pas le cas dans le 2<sup>nd</sup> degré où, même si l'IPR est rarement présent, les échanges avec le chef d'établissement sont bien plus réguliers, presque quotidiens. C'est peut-être l'une des clés permettant d'expliquer le décalage entre 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré.

# Évaluer : pourquoi

## Interview de Patrice Lemoine

### À quoi sert d'évaluer les enseignants ?

**Patrice Lemoine** : La logique voudrait que chacun de nous réalise son travail dans le cadre donné par son employeur mais soit autonome dans l'appréciation de sa propre valeur. Ce serait une sorte d'autonomie accomplie. On voudrait tous en être capables. Mais nous n'y arrivons pas tout seuls. Nous sommes ainsi faits.

Nous avons tous besoin, non seulement de la reconnaissance de notre environnement professionnel (direction, collègues, parents d'élèves...), mais aussi de points de vue extérieurs pour apprécier notre propre activité, son impact, sa valeur ; et pour la réguler. Ce sont des données humaines, et non pas simplement des obligations professionnelles ; c'est sans doute la raison pour laquelle ce sujet est si sensible. L'évaluation ne peut atteindre ses objectifs que si la façon de faire prend en compte cette dimension humaine.

### Aujourd'hui, l'évaluation des enseignants parvient-elle à remplir son rôle ?

**P. L.** : Sous un angle strictement institutionnel, il faut répondre que oui : les différentes opérations de gestion liées à l'évaluation du personnel sont réalisées et les contentieux sont peu nombreux. Sous l'angle de l'amélioration qualitative des pratiques, les ressentis exprimés aussi bien par les enseignants que par les différents évaluateurs, montrent que les marges de progrès sont grandes. Nous avons besoin, tous, de confiance. L'idée d'une École bienveillante ne concerne pas que les élèves, c'est un système. Mais ce système ne progressera que si d'une part, les enseignants sont reconnus comme des experts de leur propre profession, donc comme

des professionnels, sans aucun bémol et que d'autre part, les enseignants se reconnaissent eux-mêmes comme des professionnels, ce qui implique la recherche constante de l'efficacité dans une approche scientifique, au même titre que les médecins ou les ingénieurs.

### Nos collègues disent « ne pas comprendre » les modalités de leur évaluation. Qu'en pensez-vous ?

**P. L.** : En entrant dans une classe pour réaliser une « inspection », j'ai souvent le sentiment d'entrer dans un espace intime. Les enseignants y vivent quasiment seuls au quotidien avec leurs élèves ; le langage et les attitudes y sont ritualisés. Ce qui peut être toléré dans cette intimité ne peut pas l'être sous le regard d'un tiers, souvent vécu comme un intrus quel que soit son statut. Dans ces conditions, la façon d'entrer dans la classe mérite la plus grande finesse : il faut du respect, de la confiance, de la retenue.

### *Instaurer des relations de dialogue et d'analyse entre professionnels qui se respectent*

Même si l'espace de la classe est un espace professionnel, les évaluateurs doivent composer avec cette réalité. Parallèlement, les enseignants doivent apprendre à travailler sous le regard de tiers. Toutes les professions se développent par le dialogue entre

pairs : la professionnalisation implique l'observation mutuelle, le dialogue, les échanges.

### Quel lien peut-on établir entre évaluation et reconnaissance ?

**P. L.** : La responsabilité est au cœur de cette question, c'est-à-dire la capacité de répondre de soi. La responsabilité et la reconnaissance ont des liens puissants, encore trop mal connus, mais considérables. Si notre responsabilité n'est pas reconnue, nous nous sentons, à tort ou à raison, disqualifiés. C'est donc notre propre image qui est atteinte, mais aussi la façon dont nous allons assumer notre responsabilité. Si notre responsabilité n'est reconnue qu'en apparence, nous ne nous qualifions qu'en apparence. L'évaluation n'est qu'une partie du discours de l'institution qui doit affirmer la confiance dans les enseignants, et

# quoi, comment ?



© Rawpixel

surtout leur pleine responsabilité. C'est une dimension essentielle du développement professionnel.

## **Comment l'évaluation pourrait-elle contribuer à une meilleure reconnaissance des enseignants ?**

**P. L. :** Il faut d'abord affirmer que les experts sont les professeurs eux-mêmes et reconnaître leur responsabilité, ce qui implique d'instaurer des relations de dialogue et d'analyse entre professionnels qui se respectent.

En second lieu, il me semble nécessaire de promouvoir la dimension collective de la responsabilité ainsi que l'auto-évaluation.

Parallèlement, il me semblerait utile d'instituer un modèle de l'accompagnement, prenant appui sur des pairs accompagnateurs capables de contribuer à une analyse partagée dans le quotidien et l'ordinaire de la classe.



*Patrice Lemoine est Inspecteur d'académie-IPR «établissements et vie scolaire» dans l'académie de Strasbourg. Il est membre du Conseil national de l'innovation et de la réussite éducative. Il commence sa carrière comme instituteur en 1981 puis se consacre à l'éducation prioritaire comme coordonnateur de Zep, chargé de mission académique, puis IEN.*

## Comment les enseignants sont-ils évalués en Europe ?

**LA QUASI-TOTALITÉ DES PAYS EUROPÉENS** pratiquent l'inspection des enseignants à titre individuel ou collectif. De très nombreux pays, dont la France, restent attachés à ce qu'elle soit conduite par « un corps de spécialistes externes à l'établissement ». **Selon les** systèmes, les inspecteurs dépendent des autorités nationales (France) ou régionales (Allemagne, Espagne...).

Autre modalité, l'évaluation de l'enseignant peut être menée en interne par le chef d'établissement. Cette évaluation interne peut venir en complément de l'inspection mais elle est parfois la seule modalité d'évaluation existante (Pays-Bas).

**Depuis le milieu des années 90**, quelques pays pratiquent l'auto-évaluation des établissements. Là encore, cette évaluation peut exister seule ou en complément d'autres modalités. Elle se pratique le plus souvent en lien ou sous le contrôle d'une autorité externe.

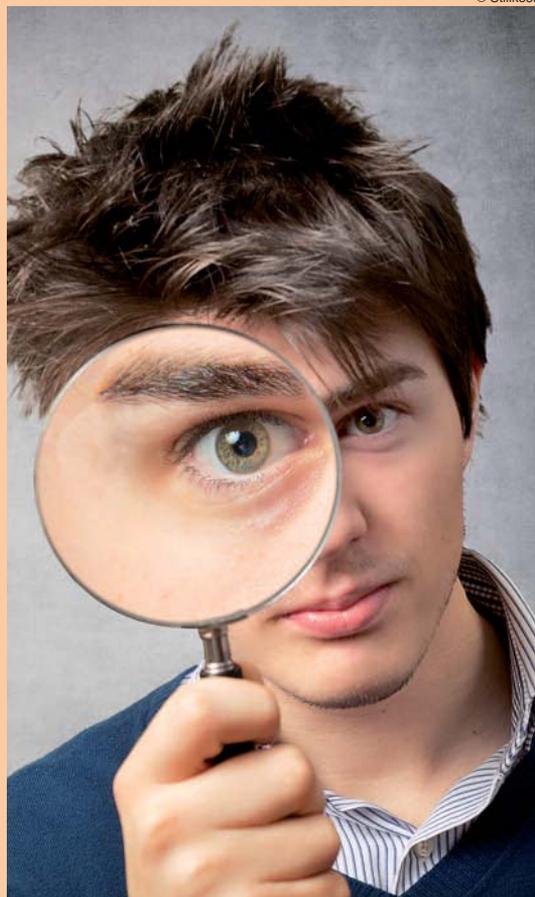
Les années 2000 ont vu se développer de nouvelles formes d'évaluations essentiellement fondées sur les résultats. Au Royaume-Uni par exemple, il s'agit de mesurer l'écart entre un référentiel et les performances de l'école. En Estonie, en Suède ou en Écosse, les résultats des élèves aux évaluations standardisées nationales deviennent de plus en plus un critère de jugement de la performance de l'école et donc de l'équipe pédagogique. Il en est de même pour les résultats aux examens.

**De plus en plus, l'évaluation des enseignants** oscille entre le collectif et l'individuel. En Belgique (communauté flamande) et en Roumanie, les inspections individuelles ont évolué au profit des évaluations de l'équipe enseignante.

L'Estonie et Malte ont directement mis en place un modèle de contrôle collectif.

*Source : Étude « Responsabilités et autonomie des enseignants en Europe », Eurydice, 2008*

© Stillkost



# évaluation, c'est possible !

## Évaluation rénovée : confiance restaurée

**R**ESTER SUR DES RELATIONS HIÉRARCHIQUES ENTACHÉES d'indifférence ou de ressentiment n'est pas satisfaisant. Se contenter d'inspections/sanctions en espérant faire évoluer les pratiques pédagogiques ne concourt en rien à l'amélioration de l'efficacité du système éducatif. Avec vous, le SE-Unsa veut porter l'exigence d'une évaluation rénovée.

### Concentrer l'évaluation sur l'amélioration des compétences professionnelles

Réduire à une note l'évaluation professionnelle empêche l'échange autour de l'évolution des pratiques. Tant que le système actuel d'inspection/notation et de la double notation dans le 2<sup>nd</sup> degré ne sera pas abandonné, aucune évolution notable ne sera possible. Il est donc nécessaire de le supprimer.

En dépassant le contrôle tatillon et l'infantilisation, et en modifiant le rapport évaluateur/évalué, l'inspection pourra alors devenir un moment de construction commune.

### Prendre en compte les réalités du métier

L'enseignant n'est pas seul avec les élèves. Il s'inscrit dans une dynamique collective, des partenariats multiples et assume de nombreuses tâches. Toutes ces dimensions doivent être prises en compte et, en plus d'une évaluation en situation d'enseignement, une évaluation de l'équipe éducative est nécessaire.

### Développer l'accompagnement

L'évaluation doit être utile à l'enseignant et l'aider dans l'exercice de son métier. Il s'agit bien de perfectionner les pratiques individuelles afin d'améliorer l'efficacité du système, la réussite des élèves. L'évaluation doit se concentrer bien plus sur l'activité et les processus d'apprentissage des élèves. Il s'agit de mesurer l'efficacité de telle ou telle activité, la réponse apportée à une possible difficulté d'apprentissage.

L'échange pourra alors se nouer autour de l'adaptation des pratiques professionnelles pour englober une véritable dimension formative, en privilégiant une évaluation plus régulière.

### S'appuyer sur la professionnalité des enseignants

L'adhésion des enseignants est la condition indispensable à l'évolution des pratiques professionnelles. Contrôler, contraindre ne sert à rien. Il faut au contraire chercher à associer l'enseignant à son processus d'évaluation. Nos collègues sont évidemment capables d'action réflexive. Ils savent analyser leurs pratiques, les ajuster en fonction des élèves. Cette compétence doit être valorisée et une dimension d'auto-évaluation est nécessaire dans le processus.

Évaluation individuelle, évaluation collective, auto-évaluation, ce processus ne trouve son sens que par un dialogue interactif et constructif avec les évaluateurs. Reconnaître l'expertise des enseignants, leur redonner confiance passe par un échange qui permet de «réfléchir ensemble». Un entretien professionnel mené par le supérieur hiérarchique doit alors achever le processus d'évaluation en donnant des conseils et en répondant aux besoins en formation.



# L'évaluation : et moi, et moi, et moi

Pour nous aider à construire avec vous une évaluation rénovée, donnez-nous votre avis :

Nom : ..... Prénom : .....

Poste occupé : .....

Ancienneté dans la profession : .....

Adresse mail : .....



#Syndicat utile

• **Je souhaite que la note d'inspection n'ait pas d'incidence sur ma carrière.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

• **Je pense que l'évaluation en situation d'enseignement est indispensable.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

• **Je suis favorable à des évaluations collectives de l'équipe éducative.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

• **Je pense que les enseignants sont capables de réflexion sur leur propre pratique et je suis favorable à un dispositif d'auto-évaluation.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

• **Je souhaite qu'un entretien professionnel ait lieu avec mon supérieur hiérarchique à l'issue du processus d'évaluation.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

• **Je souhaite être évalué plus régulièrement au long de ma carrière.**

Tout à fait d'accord  plutôt d'accord  plutôt pas d'accord  pas du tout d'accord  NSP

Mes commentaires :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Vos réponses sur papier libre, par mel ou en scannant cette page sont à adresser à :  
[secteur.administratif@se-unsa.org](mailto:secteur.administratif@se-unsa.org) ou par courrier à SE-Unsa - «Action 800 000»,  
209 boulevard St Germain, 75007 Paris

Retrouvez les autres  
publications du SE-Unsa  
«800 000 enseignants  
et moi, et moi, et moi»  
sur [www.se-unsa.org](http://www.se-unsa.org)