

L'évaluation des enseignants par les chefs d'établissement¹

Jean-Marc ROBIN

Même s'ils ont rarement accès à la salle de classe, les chefs d'établissement arrivent assez facilement à évaluer les qualités professionnelles des enseignants placés sous leur autorité. Mais cette évaluation, comme toute évaluation, reste fragile et peut être source de conflits. Beaucoup de proviseurs ou principaux, parce qu'ils savent qu'ils ne font pas les carrières, préfèrent soit désinvestir l'opération de notation, soit privilégier l'empowerment. Les pratiques d'entretiens individualisés restent marginales. L'évaluation des professeurs devrait être repensée pour donner toute sa place à l'auto-évaluation et à l'évaluation collective des équipes enseignantes et de l'établissement en y associant les acteurs du bassin d'éducation.

L'OCDE plaide pour faire « bouger les choses » en matière d'évaluation des enseignants. La ministre de l'éducation nationale semble décider à ouvrir ce chantier, pourtant potentiellement explosif comme l'a montré la contestation vive en 2011 du décret de Luc Chatel qui confiait plus de pouvoir en matière d'évaluation au chef d'établissement. Mais avant de « réformer », il faut encore se demander comment cela se passe concrètement sur le terrain. Nous proposons ici de décrire les pratiques des personnels de direction en nous appuyant sur une série d'observations et des entretiens auprès de plusieurs chefs d'établissement.

Note pédagogique et note administrative

Les professeurs sont évalués à la fois par leur Inspecteur Pédagogique Régional (IPR) et par leur chef d'établissement. L'IPR se charge de mesurer la compétence disciplinaire (maîtrise des savoirs savants d'une ou de deux disciplines) et les qualités pédagogiques, c'est-à-dire la capacité à transmettre des connaissances, à les transposer pour favoriser leur appropriation par les élèves. Les IPR cherchent aussi à évaluer la qualité de la relation avec classe, ils veulent savoir si l'enseignant est bienveillant et favorise l'égalité des chances en s'intéressant à l'ensemble des élèves et pas seulement aux meilleurs d'entre eux. Le sociologue Xavier Albanel (2009) a très bien décrit le travail d'évaluation des IPR et en quoi ils partagent une communauté de pratiques.

Pour sa part, le chef d'établissement contrôle, à travers la procédure de notation annuelle, les aspects dits « administratifs » : la présence de l'enseignant à son poste de travail (ponctualité et absences), son « efficacité » mais aussi « le rayonnement » du professeur. Ces deux dernières expressions sont suffisamment floues pour laisser aux personnels de direction une liberté d'appréciation. Le chef d'établissement, plus rarement son adjoint², peut aussi bien évaluer l'implication dans le travail devant la classe, la participation à la vie et au projet d'établissement ou encore la loyauté vis-à-vis de l'Institution et de l'équipe de direction. La question posée aux chefs d'établissement est finalement assez simple : a-t-on affaire à un bon professeur ? Faites-le nous savoir par une note et une appréciation cohérentes, nous en avons besoin pour gérer les carrières des enseignants.

La valeur professionnelle des enseignants

Contrairement aux IPR qui visitent les enseignants, les chefs d'établissement préfèrent rester en retrait et accompagnent rarement les inspecteurs dans la classe. Les pratiques semblent évoluer, les principaux de collège plus que les proviseurs, assistent davantage aux inspections.

¹ Cet article est issu d'un extrait retravaillé de *Professeurs et chef d'établissement. Dans les coulisses d'une relation professionnelle*, (2014).

² Les chefs d'établissement délèguent peu à leur(s) adjoint(s) la notation des enseignants. L'écrasante majorité discute néanmoins des appréciations et des notes avec leurs collègues.

Les chefs d'établissement, en dehors des inspections, ne peuvent pas franchir la porte de la salle de classe sans y être invités ou sans l'accord des professeurs. S'ils s'avisent à en faire la demande, les enseignants leur rappelleront que l'évaluation d'une séquence suppose de connaître les programmes, la didactique de la discipline et de maîtriser des savoirs pointus. Les personnels de direction ne sont pas aux yeux des enseignants qualifiés pour évaluer un cours de mathématiques, de français, d'histoire, etc. De plus, une partie des personnels de direction sont d'anciens conseillers d'éducation, d'anciens enseignants du premier degré ou des ex conseillers d'orientation, leur légitimité pédagogique est encore plus faible.

Même s'ils n'assistent pas aux inspections, les personnels de direction peuvent étayer leur jugement professionnel sur leurs échanges avec les IPR et les rapports d'inspection dont ils sont les premiers destinataires et lecteurs. Ils n'hésitent de moins en moins à téléphoner aux IPR pour signaler un dysfonctionnement. Si le diagnostic est partagé, les personnels de direction espèrent qu'une *visite* suivie d'un entretien permettra de « recadrer » le professeur défaillant. Les chefs d'établissement peuvent également s'appuyer sur les propos des enseignants. En conseil de classe, les professeurs parlent des élèves et de leur niveau, les professeurs trop négatifs et véhéments sont soupçonnés de reporter sur leurs élèves leurs propres difficultés professionnelles.

Pour construire un jugement global sur les qualités professionnelles d'un enseignant, les chefs d'établissement s'appuient sur toute une série d'indices : leurs observations au quotidien, les échanges avec les équipes (réunions ou entretiens en face-à-face) ou l'information à laquelle ils ont accès (résultats aux examens, cahier de texte, courrier des parents, etc). La spécificité de l'évaluation réalisée par les personnels de direction, c'est de synthétiser une information riche et de croiser les regards de tous les membres de la communauté scolaire sur le travail et les qualités de chaque professeur.

Les résultats aux examens

Les personnels de direction sont très sensibles aux résultats aux examens, ils savent que *l'effet-maître* peut être déterminant, la constitution des équipes pédagogiques fait habituellement l'objet de « choix stratégiques » pour maximiser les chances de réussite des élèves. Soumis au contrôle statistique, ils cherchent à faire progresser la valeur ajoutée et à améliorer la performance scolaire de leur établissement. Les personnels de direction ont tout loisir de contrôler l'efficacité individuelle et collective des enseignants en comparant les notes des élèves aux examens par division et par classe. Cette opération, qui était hier réalisée dans le secret des bureaux administratifs, est aujourd'hui officialisée. Les résultats sont communiqués aux équipes et parfois commentés en conseil d'enseignement ou en assemblée générale. Si les professeurs apprécient « d'avoir un retour » sur les résultats de leurs élèves, ils critiquent sévèrement la comparaison publique des performances des équipes et l'interprètent comme une forme de culpabilisation inutile et vexatoire ou comme une volonté politique de mettre en concurrence les professionnels. Les représentants syndicaux et les leaders enseignants n'hésitent pas à s'émouvoir publiquement et à dénoncer de « telles pratiques ».

Toutefois, l'évaluation individuelle des enseignants ne repose pas sur les notes aux examens pour au moins deux raisons. La première c'est que tous les professeurs n'enseignent pas dans des classes à examen, et la seconde c'est que les notes obtenues par les élèves peuvent relever du contrôle continu. En notant ses élèves l'enseignant, en quelque sorte, se note lui-même. S'il veut améliorer ses résultats vis-à-vis de ses collègues, il lui suffit de noter « plus large ». En présidant les conseils de classe, les personnels de direction sont bien placés pour savoir qu'il faut accorder un crédit relatif au contrôle continu et que, derrière les notes, se cachent des pratiques et des conceptions du rôle de l'évaluation très disparates d'un enseignant à un autre et d'une équipe disciplinaire à une autre. Pierre Merle (2007) a très bien montré que la note est d'abord *une transaction* entre un professeur et une classe, elle en dit parfois plus sur la relation entre l'enseignant et ses élèves que sur leurs acquis effectifs. On comprend pourquoi les chefs d'établissements sont attachés aux examens finaux même s'ils demandent, de façon récurrente, une simplification et un raccourcissement des périodes d'examen.

Le cahier de texte

Les personnels de direction peuvent se faire un avis en consultant les cahiers de texte, c'est d'ailleurs une obligation pour eux. Interrogés sur ce type de contrôle, les chefs d'établissement ont affirmé qu'ils se contentaient de vérifier si le cahier de texte était régulièrement tenu et s'il y avait une chronologie. Aucun ne compare le cours tel qu'il est présenté et les référentiels ou les programmes scolaires. Le cahier de texte est d'abord un élément sur lequel pourra s'appuyer le chef d'établissement dans ses relations avec les familles qui critiquent la pédagogie ou remettent en cause la capacité de l'enseignant à traiter le programme. Il sera utile à l'inspecteur pour juger les progressions ou les choix pédagogiques opérés, à condition toutefois que le cahier de texte soit régulièrement rempli. Au lycée Franz Kafka, après 5 années de rappel à l'ordre pour que les enseignants s'acquittent régulièrement de leur tâche, le proviseur a décidé de doter les professeurs d'un cahier de texte individuel alors qu'ils devaient compléter un cahier de texte partagé par tous les enseignants d'une même classe. Aujourd'hui, le cahier de texte est dématérialisé mais les mêmes problèmes se posent : il reste rempli par une petite majorité de professeurs. Il s'agit à la fois d'une forme de refus du contrôle par les parents ou de la Direction de leur travail, les enseignants jugent également cette tâche « inutile » et dévoreuse de temps. Néanmoins, les pratiques évoluent, les IPR contrôlent systématiquement les cahiers de texte en ligne et les jeunes professeurs utilisent plus que leurs aînés les espaces numériques de travail (ENT) pour donner des devoirs et partager des documents avec leurs élèves.

Les pairs

Pour construire leur jugement, les personnels de direction observent aussi les échanges entre professeurs. Les mimiques, les yeux qui se lèvent quand un collègue parle, les sourires ou rires sous cape révèlent parfois l'estime professionnelle que les pairs peuvent avoir pour un collègue. Interrogés sur ce point, les proviseurs et principaux ont affirmé qu'ils n'ont pas de conversation avec les enseignants sur la qualité professionnelle des autres professeurs. L'expérience montre que cette règle peut être transgressée quand, par exemple, deux enseignants sont en conflit ou quand les professeurs s'opposent sur des projets pédagogiques et l'allocation des moyens : la dépréciation des résultats des autres enseignants ou équipes peut être un argument mobilisé dans le face-à-face avec la Direction pour conserver des heures ou en obtenir.

Contrairement à leurs discours, les professeurs sont aussi *des acteurs intéressés*. Mais, dans l'ensemble, la solidarité fonctionne car c'est une façon collective de se protéger et une forme de contrat implicite. Si on peut critiquer féroce ses collègues, cela se déroule rarement devant la Direction. Il y aurait là une forme de trahison du groupe et, du reste, rien n'indique que les personnels de direction apprécient cette conduite. Ils peuvent juger qu'elle cache une stratégie d'influence ou représente une forme de dénigrement inadmissible. Les personnels de direction souhaitent avoir affaire à des équipes soudées et aiment le croire, ils préfèrent souvent « fermer les yeux » sur la réalité des rapports sociaux dans leur établissement.

Les dialogues et les comportements parfois en disent donc long sur l'estime que les enseignants se portent les uns les autres. Les professeurs stigmatisés pour leur incompétence sont vite repérés par les personnels de direction. Ils sont mis à l'écart des différents projets et sont parfois fuis physiquement. Ainsi, au lycée Franz Kafka, les professeurs en difficulté mangent tous à la même table à la cantine et ont du mal à s'intégrer à des groupes de conversation en salle des professeurs lors des récréations. Les professeurs en difficulté semblent en raison d'un *capital symbolique négatif* avoir du mal à tisser des relations sociales avec leurs pairs. Les effets des réputations peuvent être dévastateurs, la solidarité du groupe joue moins pour les enseignants en difficulté. Mais, la stigmatisation n'est jamais brutale, c'est un processus. Les professeurs confrontés à des difficultés ont d'abord l'aide de leurs pairs, les enseignants de la même discipline tentent de « récupérer » le professeur fragilisé car il s'agit de protéger l'unité du groupe et l'image de la discipline dans la communauté scolaire. La stigmatisation débute si le professeur ne fait aucuns efforts pour résoudre ses problèmes alors qu'il bénéficie du soutien de ses collègues. Elle s'accélère si l'enseignant essaie de reporter sa propre responsabilité sur les élèves. Les discours anti-élèves accusés de tous les maux ne passent pas dans la durée. Certes, les enseignants se moquent de façon rituelle en « salle des profs » ou à la cantine des élèves, mais cela ne doit pas

être perçu comme « méchant » mais davantage comme une façon de déstresser ou de rire ensemble. La critique systématique et violente des élèves est rejetée, c'est le meilleur moyen de perdre toute sa crédibilité et de donner à penser qu'on n'aurait jamais dû choisir ce métier. Être professeur c'est vouloir, au-delà du goût pour sa discipline, enseigner à des élèves et « non à des murs ». Tous les professeurs interrogés, et les enquêtes d'ailleurs le confirment (Cattonar, 2006), considèrent comme une source de satisfaction la relation aux élèves.

Les chefs d'établissements n'ont pas vraiment besoin d'observer les interactions entre enseignants pour construire leur évaluation. François, principal de collège, le précise « *Un professeur qui s'implique ou se mobilise ça se voit, il demande des autorisations de sorties, il monte des projets, il est souvent présent dans l'établissement, il participe à l'élaboration du projet d'établissement, etc.* ». Lors des conseils d'enseignement les personnels de direction peuvent également noter « *des choses surprenantes* ». Ainsi, Bastien, proviseur d'une cité scolaire, a été surpris de constater qu'un professeur ne désirait pas enseigner dans une classe à examen jugée prestigieuse, il dit « *avoir été interpellé* »³.

La vie scolaire

Au delà de leurs propres observations, la première source d'informations des personnels de direction, c'est la vie scolaire. Les conseillers principaux d'éducation (CPE) ont des liens directs avec les élèves, ces derniers n'hésitent pas à critiquer leurs professeurs « on ne fait que gratter », « il nous explique rien », « elle nous méprise et nous traite comme des moins que rien », « il se moque de nous quand on sait pas », etc. Ces propos, relayés par les CPE, circulent dans l'établissement et participent à faire les réputations. Les CPE sont parfaitement conscients qu'ils contribuent à former le jugement des chefs d'établissement, certains cherchent d'ailleurs à le manipuler en cachant des dysfonctionnements (exclusions d'élèves répétitives, retards, voire absences) ou en faisant la publicité des collègues qu'ils apprécient. La qualité de la relation de confiance entre le chef d'établissement et le CPE donnera plus ou moins de crédit à leur appréciation. En effet, les personnels de direction ne sont pas dupes et savent qu'ils n'ont jamais vraiment accès à toute l'information. Les CPE filtrent « les incidents » car ils doivent se montrer loyaux vis-à-vis de la Direction mais aussi vis-à-vis du groupe des enseignants, leurs alter egos sur le plan hiérarchique. Il n'y a rarement une volonté des conseillers d'éducation de dissimuler mais plutôt le désir de « faire leur métier » en hiérarchisant ce qui est, à leurs yeux, important et ce qui ne l'est pas. Cette part d'autonomie peut devenir source de tensions ou de conflits avec les personnels de direction quand elle se dilate et empêche les chefs d'établissement de faire leur travail de régulation des situations qu'ils jugent problématiques : retards fréquents d'un enseignant, absences perlées, tensions fortes avec les élèves, désordre dans la classe, etc.

Les parents d'élèves

Les chefs d'établissement n'ont parfois pas besoin d'être à l'écoute *des signaux faibles*. Les parents d'élèves, comme le souligne Francine, principale adjointe, n'hésitent pas à téléphoner ou à écrire pour se plaindre des enseignants. « *On est au courant de tout par les parents, ils appellent et disent je ne comprends pas tel prof a traité ma fille de ceci, de cela. On sait ce que les élèves peuvent relater, ils peuvent raconter n'importe quoi ; mais bon, quand ça revient très souvent, on fait des recoupements* ». Ces propos doivent être nuancés, les parents, et en particulier leurs représentants, interpellent les équipes de direction seulement en situation de dysfonctionnements graves. D'abord, parce la plupart des adultes prennent du recul par rapport à la parole des adolescents qu'ils savent excessive et cyclothymique, ensuite parce qu'ils savent par expérience que les chefs d'établissement ont des marges de manœuvre étroites. La pédagogie et la classe sont de véritables « chasses gardées » par les enseignants et leurs organisations syndicales. De plus, les parents redoutent les mesures de rétorsion. S'ils dénoncent des pratiques déviantes, les enseignants incriminés peuvent chercher à « se venger » en usant de différentes formes d'humiliation ou en évaluant négativement les productions scolaires de leurs enfants.

³ Parce que les professeurs arrivent à s'évaluer les uns les autres, certains enseignants n'ont pas d'autres choix que de se placer en retrait pour les classes à examens. Le conseil d'enseignement de fin d'année peut parfois produire une forme d'auto-évaluation collective à travers la répartition de services proposée au chef d'établissement.

Interpeller le chef d'établissement peut, au final, avoir un effet contre-productif. Pour les parents, la résignation est, le plus souvent, « la voix de la sagesse ».

Les élèves

Les chefs d'établissement ne sont pas seulement en relation avec les familles, ils reçoivent les délégués de classe, animent des réunions et discutent avec les élèves à de multiples occasions. Du reste, plus les personnels de direction sont présents sur le terrain en accueillant les élèves, en circulant dans la cour ou les couloirs, plus ils peuvent prélever des informations sur la qualité des liens entre les enseignants et les élèves et observer quels professeurs discutent après les cours ou pendant les récréations avec leurs élèves, de quelles façons les enseignants font rentrer leurs élèves dans la salle de classe et comment ils les saluent, etc. Les personnels de direction développent un sens aigu de l'observation et du recoupement.

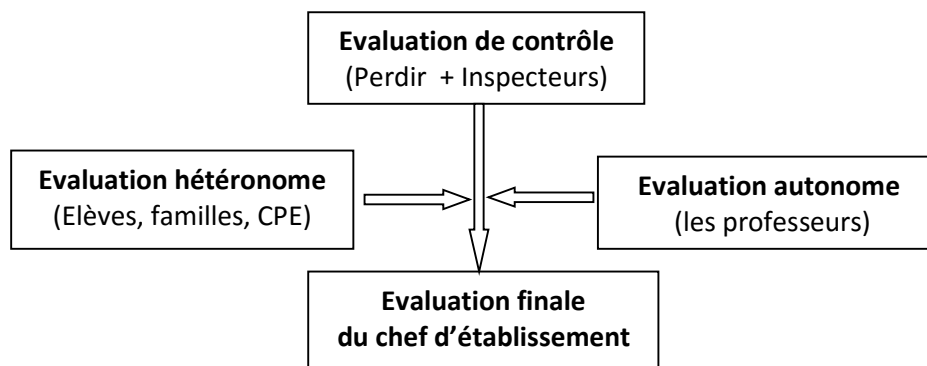
Une évaluation synthétique

Pour résumer, on peut considérer que l'évaluation des enseignants par les chefs d'établissement est une synthèse d'une triple évaluation :

-celle des élèves, des familles, des CPE, nous la nommerons *évaluation hétéronome* car elle est produite par des acteurs extérieurs à la relation professeurs - chef d'établissement ;

-celle des pairs, nous l'appellerons *évaluation autonome*. Elle est produite, soit par les enseignants d'une même discipline, soit par des professeurs qui ont en commun les élèves d'une même classe ;

-celle du chef d'établissement, de son adjoint et des inspecteurs pédagogiques. Même si les évaluations reposent sur des bases différentes (inspection ponctuelle ou observations quotidiennes) nous la désignerons sous le nom d'*évaluation de contrôle* car elle émane de la hiérarchie.



Entretiens individuels

L'évaluation des chefs d'établissement prend nécessairement en compte celle des élèves et des parents, le principal ou le proviseur ne peut pas ignorer leur jugement, surtout en situation de dysfonctionnement grave car les usagers vont lui demander de réguler l'action pédagogique des professeurs.

Le rapport Attali (2008) proposait de s'appuyer sur le jugement des élèves, cette idée est peu pertinente pour l'enseignement secondaire. Les lycéens et, a fortiori les collégiens, ont *un jugement très affectif*, peu distancié et surdéterminé par leur projet personnel. Les élèves qui veulent poursuivre des études longues seront plus exigeants sur les contenus, alors que les élèves en difficulté seront plus attentifs à la qualité du dialogue avec le professeur (Dubet, 1991). Le rôle du chef d'établissement c'est justement de filtrer les points de vue, qu'ils émanent des usagers (parents ou élèves) ou des autres professionnels.

Néanmoins, le chef d'établissement n'est pas à l'abri de l'erreur de jugement. D'abord, parce que le nombre d'enseignants à évaluer peut être important, dans les grands lycées il

dépasse 200 personnes. Ensuite, parce qu'il est parfois difficile d'avoir un jugement étayé sur les enseignants qui viennent d'être nommés dans l'établissement ou sur les professeurs en position de retrait qui « ne font pas parler d'eux ». Du reste, Christophe Dejourn (2003) le souligne avec justesse « *Les salariés s'efforcent parfois de faire impression sur l'observateur ou l'évaluateur. Ils utilisent pour cela une mise en scène de leurs efforts, de leurs habiletés, de leur adresse, de leur virtuosité et de leur mérite, dans le même temps où ils travaillent.* »

Pour évaluer de façon solide une minorité de personnels de direction ont recours aux entretiens individuels avec ou sans grille communiquée préalablement⁴. Certes, le biais signalé par Dejourn ne disparaît, mais l'entretien oblige les enseignants à rendre compte de leur activité et à répondre aux questions des personnels de direction sur leur implication dans la vie de l'établissement, sur leurs relations avec les élèves, sur leur pédagogie ou sur leur projet professionnel. On peut avoir de belles surprises. On découvre qu'un professeur un peu timide conduit une réflexion pédagogique de qualité ; qu'un autre, qu'on jugeait enfermé dans sa routine, développe des actions novatrices dans sa classe et peut devenir force de proposition ou que d'autres enseignants possèdent des compétences solides en langues vivantes, dans les technologies numériques ou investissent le suivi individuel des élèves. Une partie du travail et des compétences des enseignants reste *invisible* au regard des personnels de direction, il faut apprendre à découvrir « *la partie immergée de l'iceberg* » selon Dejourn.

Les entretiens permettent aussi de « travailler » les malentendus ou tout simplement de désigner aux enseignants les progrès attendus. Les professeurs sont beaucoup plus réceptifs qu'on ne le pense à l'avis ou aux suggestions du chef d'établissement. On peut observer chez certains des progrès ou d'incontestables efforts individuels dans les domaines signalés par les personnels de direction. Beaucoup d'enseignants apprécient d'avoir un contact plus individualisé car le groupe exerce un contrôle social jugé parfois trop pesant.

Au final, l'entretien individuel apparaît comme *un outil d'empowerment*, de développement professionnel, que les chefs d'établissement ont tort de ne pas investir. C'est un moment privilégié pour féliciter ou remercier les enseignants, ils y sont très sensibles. C'est aussi l'occasion de cartographier les compétences individuelles (donc collectives) et de faire passer des messages difficiles à promouvoir en réunion. Mais il y a une exigence préalable : l'évaluateur doit être formé à *la technique d'entretien*, la bienveillance et l'écoute peuvent s'apprendre. Il faut encore construire *un cadre* pour rassurer et s'assurer de disposer d'un temps suffisant pour laisser la parole se libérer. L'objectif est d'avoir un véritable échange entre professionnels de l'éducation⁵. Cela ne fonctionne pas toujours la première fois mais la satisfaction est souvent au rendez-vous pour la simple raison que la grande majorité des enseignants fait bien son métier ou cherche à bien le faire.

La Fédération Syndicale Unitaire (FSU) dénonce les entretiens individuels préalables à la notation parce qu'ils seraient « un pas de plus » vers le néo-libéralisme, vers *le new public management* et l'arbitraire généralisé « des petits chefs »⁶ (Chaptal, Lamarche, Normand, 2008). L'organisation majoritaire dénonce une façon déguisée de mettre en compétition les professeurs entre eux et, bien sûr, de court-circuiter les interlocuteurs « naturels » que sont les représentants du personnel. Pour les délégués syndicaux *l'individu-enseignant* n'existe pas, seul existe *le corps-enseignant*. On reconnaît ici la stratégie de monopolisation de la parole enseignante et une rhétorique pour imposer une conception « libérale » du métier : les professeurs n'ont de compte à rendre qu'à leur conscience professionnelle ou à leurs pairs⁷. Cette approche passe sous silence que les enseignants sont des fonctionnaires comme les autres et remplissent une mission que l'Etat doit pouvoir évaluer *in situ* régulièrement. La continuité du service public comme sa qualité sont des valeurs républicaines, elles sont fondatrices du pacte social qui relie les fonctionnaires aux usagers-contribuables.

⁴ On trouvera une grille « d'entretien de progrès » dans *Diriger l'établissement scolaire : l'exigence du possible*. (2004).

⁵ Le chef d'établissement qui « n'a rien à dire », n'investit pas la réflexion pédagogique ou n'est pas « très travailleur » (oui, cela existe !) n'a pas intérêt à mettre en place des entretiens car les enseignants savent aussi interpellier leur supérieur hiérarchique, y compris en face-à-face !

⁶ L'expression « petits chefs » est utilisée de façon récurrente pour discréditer les chefs d'établissement toujours soupçonnés d'avoir délaissés l'enseignement en raison de leur incompétence. Les représentants syndicaux ont du mal à imaginer « qu'un bon prof » puisse vouloir devenir personnel de direction. Vouloir devenir « perdant » c'est trahir au point que les candidats au concours sont souvent amenés à taire à leurs collègues leur projet professionnel !

⁷ L'évaluation réalisée par les IPR dans le cadre des inspections est acceptée par les professeurs car elle est ponctuelle, épisodique et « extérieure » à l'établissement. Voir sur ce point les témoignages recueillis par Xavier ALBANEL.

Une source de frustration

La notation des enseignants est souvent source de frustration pour les personnels de direction, la note attribuée est encadrée par des grilles et pèse peu dans les promotions. Les chefs d'établissement savent que la notation n'influence pas le déroulement de carrière de leurs subordonnés, c'est parfois une source d'amertume qui peut les conduire à ne plus investir cette tâche. « *La note administrative c'est une fumisterie. Moi, je suis pour sa suppression, elle sert plus à rien. On est dans une fourchette, y a tout un système de péréquation, de machins, de trucs. La première année que j'étais chef d'établissement, j'avais un tout petit établissement, il y avait des gens qui travaillaient plus que d'autres, je leur ai dit je vous augmente, tout le monde était au courant. J'avais passé du temps, j'avais une quinzaine de profs, un tout petit bahut. Quand c'est revenu ceux que j'avais augmentés avaient baissés et ceux que j'avais baissés avaient augmentés ! Je leur ai montré, je suis descendu en salle des profs, j'ai montré et je leur ai dit « à partir de maintenant, la notation ça me demandera un quart d'heure ». Je dis qu'on s'est fichu des gens et de moi ! » (François, principal de collège dans sa dernière année d'activité). Du reste, comme l'indique un proviseur, il y a un effet d'inertie puisque « *le nouveau chef d'établissement trouve rarement les feuilles de notation vierges !* » Chacun est donc prisonnier de la note et de l'appréciation de son prédécesseur.*

Ce sont les IPR qui font les carrières⁸, l'avis des chefs d'établissement jouent à la marge et ne prend tout son poids que s'il est partagé par l'inspecteur pédagogique. Les professeurs le savent et restent donc logiquement attachés, comme l'explique Xavier Albanel, à l'inspection ponctuelle, « mauvais moment à passer » qui garantit l'autonomie pédagogique de l'enseignant entre deux visites espacées en moyenne de cinq ans à sept ans.

Au-delà de la procédure de notation qui tend à devenir formelle pour la plupart des enseignants qui arrivent assez rapidement à la note administrative maximale⁹, le véritable enjeu c'est de développer l'*auto-évaluation* individuelle et collective. L'amélioration des pratiques professionnelles peut certes passer par une inspection ou par les conseils ou les incitations du chef d'établissement, premier responsable de la politique pédagogique de l'établissement. Mais, au quotidien, ce sont les professeurs qui mettent en œuvre les innovations pédagogiques dans les classes. *L'apprentissage entre pairs et les échanges entre collègues constituent le premier vecteur de développement des compétences professionnelles des enseignants.* Par conséquent, si les chefs d'établissement ont un service à rendre aux enseignants c'est de les encourager à travailler ensemble, à faire un travail collectif de veille et à se former. Cela suppose de créer les conditions pour que les professeurs coopèrent davantage. L'établissement doit devenir « un lieu où on s'autorise », où on expérimente et où on mutualise. Les chefs d'établissement doivent envoyer des signaux clairs dans ce sens et reconnaître le « droit à l'erreur » quand les équipes innovent. Leur positionnement pédagogique doit pouvoir être explicite.

Le statut des établissements publics locaux d'enseignement (EPL) doit changer, l'établissement ou le bassin d'éducation doit devenir le principal lieu de formation et de recherche pédagogique, les nouvelles technologies favorisent plus que jamais les synergies et le travail coopératif. Parallèlement, les professeurs doivent avoir l'obligation d'évaluer de façon approfondie leur travail individuel et collectif et de mesurer *son impact* sur les acquisitions des élèves. Les enseignants devraient être formés à la démarche d'évaluation ou d'audit et renforcer leurs compétences en pilotage de projet. Le travail en équipe n'est en effet pas naturel pour une majorité d'enseignants qui a souvent du mal à formaliser par écrit un projet. Localement, les inspecteurs d'académie, sur proposition des chefs d'établissement et des IPR, devraient pouvoir récompenser¹⁰ cet effort collectif de réflexivité et de créativité pédagogique.

⁸ Leur notation est aussi encadrée par des grilles et des barèmes.

⁹ Les professeurs sont très sensibles aux appréciations du chef d'établissement. Pour avoir la paix les personnels de direction abusent de formules creuses pour préserver l'image des enseignants défaillants. Ils choisissent d'en faire exclusivement un outil de *reconnaissance symbolique* pour les professeurs les plus engagés et les plus compétents, au prix parfois d'appréciations exagérément positives qui peuvent par, *un effet de boomerang*, décrédibiliser « l'évaluateur ». Les organisations syndicales enseignantes savent d'ailleurs retourner cette langue de bois contre les chefs d'établissement pour contester les notations en pointant l'écart entre la note et l'appréciation.

¹⁰ La question des primes est toujours source de débats dans l'Ecole et beaucoup moins dans les autres administrations. A l'échelle de l'établissement, les principaux ou proviseurs utilisent les heures supplémentaires (HSE ou HSA) pour

Pour conclure

L'évaluation annuelle des enseignants devrait se faire en octobre de l'année suivante, une fois l'année scolaire terminée et non en février de l'année en cours. Peut-on sérieusement évaluer un enseignant muté ou un stagiaire en cinq mois ? En bonne logique, *la notation administrative devrait se dérouler tous les deux ans* en début de carrière (10 ans) et, ensuite, être couplée avec les inspections pour les opérations de promotions. Les IPR et les chefs d'établissement se concerteraient pour attribuer *une seule note* ou rédiger une appréciation professionnelle unique. D'ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'évaluation des enseignants de celle des autres fonctionnaires, la note devrait en principe disparaître. Dans tous les cas, la note ou l'appréciation devrait s'appuyer sur *une auto-évaluation* transmise au chef d'établissement et à l'IPR. La réflexivité, qui suppose un travail d'écriture, doit être encouragée.

L'évaluation collective des équipes doit être articulée avec l'évaluation du *projet d'établissement* ou du *contrat d'objectifs*¹¹ et faire l'objet d'une *préparation* en conseil pédagogique et d'une *discussion* au conseil d'administration (CA). On peut imaginer que, tous les trois ans, *une séance extraordinaire du CA* se transforme pour l'occasion en « séminaire » d'une ou de deux journées (selon la taille de l'établissement) et soit entièrement dédiée à l'évaluation de l'établissement avec une présentation par les équipes et par la Direction des actions engagées et des résultats obtenus. Les représentants des corps d'inspection ou du bassin (professeurs, CPE, personnels de direction, directeurs d'Ecole formés à « l'évaluation bienveillante ») pourraient être associés et jouer le rôle « d'amis critiques » (Normand, Muller, 2013). A terme, l'objectif est de *dédramatiser* les opérations d'évaluation, de les banaliser et d'en faire *un outil au service des équipes* et de la réussite des élèves. En matière d'évaluation des enseignants et des établissements, c'est bien un changement de culture professionnelle dont l'Ecole a besoin.

Jean-Marc ROBIN
Personnel de direction, Académie de Toulouse

Références :

- ALBANEL Xavier, (2009), *Le travail d'évaluation. L'inspection dans l'enseignement secondaire*, Octarès.
- CASTINCAUD Florence, FOUQUE José, (2004), *Diriger un établissement scolaire, l'exigence du possible*, Hachette
- CHAPTAL Alain, LAMARCHE Thomas, NORMAND Romuald, (2008), *Payer les profs au mérite ?* Editions Syllepse.
- CHAPPELLE Gaëtane, MEURET Denis, (2006), *Améliorer l'école*, PUF
- DEJOURS Christophe, (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Edition.
- DUBET François, (1991), *Les lycéens*, Seuil
- NORMAND Romuald, MULLER (2013), *Ecole : la grande transformation*, ESF
- MERLE Pierre, (2007), *Les notes. Secrets de fabrication*, PUF
- ROBIN Jean-Marc, (2014), *Professeurs et chef d'établissement. Dans les coulisses d'une relation professionnelle*, Ebook, Lulu.com

Pour citer cet article : ROBIN, Jean-Marc (2016), L'évaluation des enseignants par les chefs d'établissement, *Concours-personnel-direction.fr*, version en ligne le 3/03/2016.

récompenser les enseignants qui s'impliquent. La création des indemnités pour mission particulière (IMP) est « une petit progrès » vers *une gestion de proximité plus transparente* des ressources humaines.

La création d'une prime collective suppose de délimiter le contour des bénéficiaires et donc d'en exclure d'autres. Selon nous, l'échelon le plus pertinent, c'est l'établissement pour maintenir la cohésion des équipes. Et puis, l'expérience montre que certains EPLE sont plus dynamiques que d'autres et plus « coopératifs ou innovateurs » que d'autres. Il faut que les collèges et les lycées qui « se projettent » puissent avoir *un feed-back positif* et que ceux qui « ronronnent » ou « dysfonctionnent » le sachent véritablement. Lire : « trois types d'établissements : une approche idéale-typique », article publié sur *concours-personnel-direction.fr*

¹¹ Comment peut-on mobiliser tous les professeurs sur le projet d'établissement ou le contrat d'objectifs si cela n'impacte pas leur évaluation. Ne soyons pas étonnés que « la classe » reste alors la référence unique de beaucoup.