



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Expériences Pédagogiques

Revue en ligne éditée par l'Ecole Normale Supérieure d'Oran-Algérie

<http://exp-pedago.ens-oran.dz>

Numéro 1- octobre 2016

« Evaluer l'enseignant »

Auteur : Anastazija Jadrijević-Došenović

Appartenance : Centre de langues étrangères de Zadužbina Ilije M. Kolarca, Belgrade, Serbie

Courriel : adosenovic@mts.rs

Titre de l'article : *Evaluation des enseignants de langues étrangères dans des centres de langues*

Le rôle de l'enseignement dans le processus enseignement/apprentissage a beaucoup changé et est toujours en évolution. L'enseignant n'est plus celui qui détient les connaissances et celles-ci ne sont plus considérées dans l'absolu. Elles ne sont plus la matière transférée de façon automatique d'un émetteur (l'enseignant omniscient) vers un récepteur (l'apprenant passif). L'enseignant et l'apprenant co-construisent les connaissances de ce dernier et le processus d'enseignement et celui d'apprentissage deviennent inséparables.

La didactique de langues étrangères se prête particulièrement bien à cette nouvelle conception de l'enseignement/apprentissage qui épouse le caractère spécifique de la « matière à apprendre », une langue étrangère. Les résultats de l'apprentissage sont évaluables et régulièrement évalués de différentes manières dans les établissements du système. En même temps, la conception de l'enseignement/apprentissage faisant un tout impose l'évaluation des enseignants, parallèlement à

<http://exp-pedago.ens-oran.dz>- Numéro 1- octobre 2016

« Evaluer l'enseignant »

l'évaluation des apprenants et/ou des établissements, et l'on développe des systèmes d'évaluation qui varient d'un pays à l'autre. Cependant la mesure de l'efficacité d'un enseignant reste le plus souvent et avant tout la réussite de ses apprenants exprimée par des notes (descriptives ou sous forme de chiffres ou de lettres).

Que se passe-t-il dans des centres de langues étrangères où le contexte de travail est considérablement différent ? Les cours payants, la passation de l'examen à la fin d'un cursus souvent pas obligatoire, la survie du centre dépendant entièrement de la satisfaction des inscrits, la concurrence rude et souvent déloyale, comment tout cela influence-t-il le travail des enseignants et les attentes et les décisions des dirigeants ? Si l'évaluation du travail des enseignants est légitime dans les centres de langues étrangères aussi bien que dans les établissements du système, on peut se demander quel est son objectif, quelle forme elle devrait avoir et par qui elle devrait être effectuée.

Prenant en compte la spécificité du travail des enseignants dans les centres de langues étrangères, je vais analyser des contextes et des modalités d'évaluation des enseignants, leur efficacité et leurs avantages et inconvénients. Je vais aborder cette problématique à travers six questions qui me paraissent les plus importantes. Les réponses à ces questions me mèneront vers une septième question de nature différente et très complexe, puis vers la proposition d'une modalité d'évaluation formative. Les questions à aborder seront les suivantes :

- 1) Qui est évalué ?
- 2) Pourquoi évalue-t-on ?
- 3) Quand évalue-t-on ?
- 4) Qu'est-ce qui est évalué ?
- 5) Qui évalue ?
- 6) Comment évalue-t-on ?

1) **Qui est évalué ?**

Les enseignants de centres de langues étrangères, ayant des caractéristiques différentes liées à une grande diversité des systèmes et traditions de formation des enseignants. Ils enseignent des langues différentes qu'ils ont apprises de façon différente. Ils sont débutants ou ils ont une certaine ou une grande expérience. En tant qu'individus, ils réagissent différemment à l'idée d'être évalués. Ce qu'ils ont en commun avec tous les enseignants, où qu'ils travaillent, c'est le stress provoqué par la

présence d'un évaluateur. Se trouver en face de son groupe et d'un évaluateur, qu'il soit interne ou externe, connu ou non, n'a rien de naturel.

Le problème est peut-être le terme même de l'évaluation de **l'enseignant**. Est-ce l'enseignant que l'on évalue ou son travail ? La personne elle-même ou ses qualités d'enseignant ? Ne devrait-on pas parler de l'évaluation du travail de l'enseignant au lieu de l'évaluation de l'enseignant ? Une petite différence, un petit changement de terme, diront certains. Peut-être. Et si cette différence traduisait un changement d'optique, une différence de fond et non seulement de forme ? La pratique montre que là où l'on insiste sur l'évaluation du travail et non pas de l'enseignant lui-même, cette évaluation n'est pas vécue comme menaçante.

2) Pourquoi évalue-t-on ?

Un centre de langues étrangères fonctionne comme toute autre entreprise. L'offre de services, c'est-à-dire de langues et de programmes proposés, se veut adaptée à et change en fonction de la demande. En plus de la planification, la réalisation des programmes offerts ainsi que les résultats obtenus par les apprenants à la fin d'un cursus font l'objet d'une analyse minutieuse. Dès qu'on remarque un écart de la réalité par rapport à la situation attendue par les apprenants et/ou par le centre lui-même, on essaie d'agir, de réagir en remédiant, en améliorant. Plus cet ajustement est régulier, plus le centre se montre performant sur le marché, plus il attire des clients. Le nombre de clients/apprenants témoigne de la qualité et du succès du centre. Tout comme on évalue le rendement des employés d'une entreprise, on le fait dans un centre qui regroupe le personnel de direction, celui d'administration et celui d'enseignement, pour être rentable et compétitif sur le marché.

Dans ce sens-là, le fait même d'être évalué en tant qu'enseignant n'est pas remis en question, il est plutôt accepté comme logique et nécessaire pour le bon fonctionnement du centre qui devrait garantir, en théorie, de bons postes, des salaires stables et une perspective rassurante pour tout le personnel. Ce qui pose problème et provoque des discussions, c'est la façon dont on fait l'évaluation, qui la fait, quand et comment, bref, tous les éléments qui traduisent l'objectif de cette évaluation. Au fait, c'est l'objectif de l'évaluation qui définit tout le reste. En fonction de l'objectif, on choisit le domaine évalué, le type d'évaluation, ses critères et ses outils, la fréquence et le(s) moment(s) de l'année où l'on effectue l'évaluation, les acteurs qui l'effectuent, si elle est rendue publique ou non et quelles peuvent être ses dérives.

Quels pourraient être les objectifs d'évaluation dans un centre de langues étrangères ? Sans prétendre en donner une liste exhaustive ni entrer dans le détail de tous les contextes de fonctionnement de centres de langues étrangères qui varient d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre, d'une ville à l'autre, d'une époque à l'autre, on va souligner les 6 incontournables, cités dans l'ordre selon qu'ils ciblent le centre ou l'enseignant lui-même :

1. Compléter une analyse du fonctionnement du centre : cette analyse peut se faire ponctuellement ou régulièrement, à intervalle plus ou moins grand, mais elle comprend sans exception l'évaluation des enseignants qui sont les acteurs principaux dans le fonctionnement du centre. Cette analyse n'a pas toujours pour conséquence une tentation de changement, elle peut se limiter à un simple constat de l'état de fonctionnement du centre.
2. Améliorer la situation du centre (augmenter le nombre d'apprenants, le chiffre d'affaires, son renom, changer de clientèle, etc.) : le personnel de direction peut décider à un moment donné d'améliorer la situation du centre en augmentant le nombre d'apprenants pour avoir un meilleur chiffre d'affaires, en acquérant ou en rétablissant la réputation du centre pour pouvoir négocier de nouveaux contrats, etc. Or, l'attractivité d'un centre passe par sa réputation : des clients satisfaits recommandent les centres, d'autant plus depuis l'omniprésence des réseaux sociaux. Au début de ce processus d'amélioration, une évaluation diagnostique permet d'identifier les besoins et d'entreprendre les mesures nécessaires. Plus tard, une évaluation régulière confirme ou infirme l'efficacité des démarches entreprises. Le mot évaluation englobe ici les évaluations de tous les facteurs décisifs pour le bon fonctionnement d'un centre, y compris l'évaluation du personnel enseignant.
3. Obtenir une labellisation qualité : l'enseignement n'échappe plus à l'exigence de qualité. Perrenoud¹ constate que la société attend une « efficacité accrue » des formations et enseignants. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de l'éducation et de l'évaluation des performances éducatives. Il n'est pas rare qu'un centre de langues se fixe pour objectif d'obtenir une labellisation qualité en vue de rendre plus visible la qualité de son travail et d'améliorer sa position sur le marché de l'enseignement/apprentissage. L'audit ayant lieu à des intervalles fixes (tous les quatre ans par exemple), le centre reçoit des inspecteurs pour l'obtention ou pour le renouvellement de la labellisation. Le label est toujours attribué sur la

¹ Philippe Perrenoud, « La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant », 1994, http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1994/1994_10.html. (consulté en juillet 2016)

base d'un référentiel qui concerne plusieurs domaines (enseignement, accueil et accompagnement des apprenants, locaux, sécurité, équipement, gestion etc.) dont les enseignants.

4. Évaluer l'efficacité d'une formation continue : qu'elle soit organisée par le centre et réalisée au sein du centre ou non, toute formation continue est censée contribuer de façon plus ou moins évidente au développement des pratiques pédagogiques des enseignants et, par là, au développement du centre. Si les responsables du centre ont commandé / organisé / réalisé un stage de formation continue, ils l'ont fait suite à une analyse et à une identification des besoins des enseignants, des apprenants et/ou du centre. L'évaluation est la dernière étape de toute formation, il s'agit là de l'évaluation des acquis (connaissances, savoirs, savoir-faire) en situation de simulation, qui peut être certificative. En plus de cette évaluation qui fait partie intégrante de la formation, les responsables du centre procèdent souvent à une évaluation « sur le terrain », c'est-à-dire en salle de classe pour voir dans quelle mesure les nouveaux acquis se reflètent sur la pratique de l'enseignant. Les acquis de la formation continue suivie par un (des) enseignant(s) sont-ils applicables dans le milieu de travail de l'enseignant en question ? Contribuent-ils à l'amélioration de la pratique de l'enseignant et de la situation du centre et dans quel sens ? L'enseignant, a-t-il envie d'en faire quoi que ce soit ? A-t-il peut-être suivi la formation parce qu'il doit le faire pour obéir aux règlements du centre ? Ou peut-être parce qu'il est bien d'avoir cette référence dans son CV, mais il n'a aucune envie de changer quoi que ce soit dans sa pratique ? Autant de questions liées à l'application des acquis en salle de classe.
 5. Compléter les dossiers des enseignants : dans un centre de langues, tout comme dans une entreprise quelconque, le responsable de ressources humaines peut être chargé du maintien régulier de dossiers de tout le personnel, administratif et enseignant. Un des éléments les plus importants en est l'évaluation du personnel, des enseignants en l'occurrence, qui se réalise à un rythme régulier, le plus souvent une fois par an.
 6. Permettre et/ou justifier l'avancement des enseignants (promotion, augmentation ou, au contraire, régression) : la possibilité d'avancer sur l'échelle d'un centre dépend des règlements intérieurs du centre et comprend toujours, en plus du facteur ancienneté, le critère de la note obtenue lors des évaluations, sans égard à sa forme (chiffres, lettres, descriptions).
- 3) **Qu'est-ce qui est évalué ?**

On pourrait dire qu'on évalue les connaissances, les savoir-faire et les capacités de l'enseignant, innés et/ou acquis en formation initiale, en formation continue, ou en salle de classe tout au long de sa pratique, en situations simulées ou réelles. On évalue aussi les objectifs, les stratégies et les démarches de l'enseignant en adéquation ou non avec le cadre institutionnel administratif et pédagogique. Cependant, cette réponse courte, synthétique et en même temps riche en contenus, cache une multitude de points à évaluer de nature extrêmement variée.

Or, la notion d'évaluation des enseignants de langues en centre de langues étrangères se complexifie davantage au moment où l'on veut définir ce qu'on évalue. D'un côté, le métier d'enseignant, quelle que soit la discipline en question, est spécifique par rapport aux autres métiers. « Notre école du 21^e siècle doit former les élèves pour qu'ils soient capables de s'adapter tout au long de leur vie à un environnement en constante évolution, de plus en plus mondialisé, multiculturel, divers et complexe, marqué par le numérique et la transformation de nombreux métiers. » souligne Robine². De l'autre, on reconnaît toutes les spécificités du métier des enseignants de langues étrangères, où qu'ils l'exercent, par rapport aux enseignants d'autres disciplines. L'apprentissage des langues étant appelé à jouer un rôle primordial dans la création des personnes respectueuses de l'autre dans un monde où « la nécessité de la compréhension mutuelle et le respect de la diversité linguistique et culturelle deviennent un enjeu majeur pour l'avenir du monde entier »³, le rôle de l'enseignant de langue devient crucial et dépasse de loin l'idée de simple transmetteur de connaissances. Finalement, le métier de l'enseignant de langues lié à un centre de langues étrangères acquiert une autre dimension, celle du travail avec un public adulte, avec des professionnels de domaines variés, en plus des jeunes en cours de scolarisation dans des établissements primaires, secondaires ou universitaires. Si on y ajoute l'enjeu commercial, économique, inséparable de l'activité des centres de langues, on comprend en quoi la position des enseignants de langues y travaillant est délicate. Sa complexité entraîne la complexité de l'évaluation des enseignants.

On ne peut pas ne pas mentionner un des objets d'évaluation qui sert d'indicateur d'efficacité des enseignements dispensés par un enseignant et qui provoque beaucoup de discussions. C'est l'évaluation sur la base des progrès et des résultats des apprenants. Le problème, c'est que très souvent l'estimation ne repose pas sur les progrès réalisés par les apprenants, mais uniquement sur leur niveau à un moment donné, sans prendre en considération leur niveau de langue à leur arrivée dans le groupe

² Florence Robine, « Le professeur de demain est en formation », 2016, <http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98853/entretien-professeur-demain-est-formation.html>. (consulté en juillet 2016)

³ Michael Kelly, « Le futur enseignant de langue(s) sera-t-il européen ? », 2006, <http://gerflint.fr/Base/Europe1/Michael.pdf>. (consulté en juillet 2016)

ni la spécificité du contexte d'apprentissage de chaque apprenant. S'y ajoutent deux difficultés: d'une part, estimer le niveau des apprenants au cours de la séance observée peut s'avérer peu fiable car les apprenants se sentent souvent mal à l'aise en présence d'un évaluateur et ne montrent pas leur maximum. D'autre part, la passation d'un examen à la fin d'un cursus peut ne pas être obligatoire dans un centre ce qui rend impossible l'analyse systématique des résultats des apprenants. On se demande d'ailleurs dans quelle mesure les résultats des apprenants, bons ou mauvais, dépendent d'eux-mêmes, ou de l'enseignant, ou d'un autre facteur. Sans parler du fait que même dans un centre de langues où les cours sont payants, où les apprenants sont censés tous être motivés et donner leur maximum, ils manquent souvent de sérieux dans le travail et, malgré les efforts de l'enseignant, ne font pas assez de progrès.

4) **Qui évalue ?**

Plusieurs acteurs peuvent évaluer : une instance extérieure par rapport au centre, l'employeur, le directeur des cours, des collègues (inter-évaluation), l'enseignant lui-même (auto-évaluation), les apprenants.

Le choix d'évaluateur dépend directement du type d'évaluation désiré, c'est-à-dire de l'objectif ou plutôt des objectifs de l'évaluation. Une instance extérieure par rapport au centre s'impose comme évaluateur s'il s'agit de labellisation qualité du centre. L'employeur et/ou le directeur des cours effectuent l'évaluation (administrative et pédagogique) qui vise une (ré)organisation du travail, un élargissement d'offre de cours, une prise de décisions concernant l'avancement des enseignants, etc. Le directeur de cours, des collègues et l'enseignant lui-même seront chargés d'une évaluation / inter-évaluation / auto-évaluation diagnostique, prédictive ou formative. Finalement, les apprenants (et leurs parents s'il s'agit des enfants en bas âge et des jeunes adolescents) seront invités à évaluer les enseignants si les responsables du centre veulent voir à quel point les cours dispensés correspondent aux attentes et aux besoins des apprenants et ce qui pourrait éventuellement être changé pour satisfaire le public. Tout en sachant que les apprenants ne sont pas toujours compétents d'évaluer le travail des enseignants, on doit admettre que leur opinion est extrêmement importante, sans oublier que le fait même de demander aux apprenants leur opinion est dans leurs yeux un plus pour le centre et devient souvent un outil de fidélisation efficace.

5) **Quand évalue-t-on ?**

L'évaluation peut s'effectuer au début ou en cours d'un cursus à un rythme prédéfini (une fois par semestre, par an, une fois tous les deux, trois, cinq ans ...), après une évaluation montrant de mauvais résultats, au moment de l'évaluation intérieure du centre, au moment où une instance extérieure évalue le centre pour une labellisation qualité, après une formation continue intérieure ou extérieure au centre, organisée par le centre ou non.

Encore une fois, la réponse dépend entièrement de l'objectif de l'évaluation et le moment et le rythme en sont au service de la réalisation de cet objectif. Pour ce qui est de l'évaluation formative, il serait pertinent qu'elle soit effectuée régulièrement, assez souvent pour permettre à l'enseignant de comparer sa pratique avant et après l'évaluation précédente, de prendre des mesures nécessaires en temps utile, de confirmer ou infirmer le bien-fondé de son propre projet de formation continue, etc.

6) **Comment évalue-t-on ?**

Cette dernière question concerne la forme, le procédé même de l'évaluation aussi bien que tous les documents et outils qu'on utilise pour évaluer.

Les formes de l'évaluation varient, encore une fois, en fonction des objectifs de l'évaluation. Dans ce sens-là, on peut parler de l'évaluation, de l'inter-évaluation, de l'auto-évaluation, de l'évaluation par les apprenants, de l'observation des cours, de l'analyse de la formation ou de l'auto-formation continue réalisée dans le passé et envisagée pour une période déterminée dans l'avenir, de l'entretien entre l'évaluateur et l'enseignant après le cours observé, etc.

Pour ce qui est des documents, ce sont les documents de référence du centre en question qui définissent la politique du centre, le profil des enseignants et l'engagement du personnel enseignant. On peut y trouver entre autres: le statut et les règlements du centre, le plan du développement du centre à court/moyen/long terme, les curricula, les programmes, le profil des enseignants, le référentiel des compétences professionnelles, le cahier des charges, le plan de formation continue des enseignants, etc. Finalement, les outils d'évaluation sont les documents créés pour l'évaluation des enseignants comme la grille d'observation des cours, la grille d'évaluation, la grille d'auto-évaluation, l'enquête de satisfaction des apprenants (contenant des indicateurs et critères concernant les enseignants), la grille d'évaluation d'entretien, etc.

On trouve aujourd'hui de nombreux modèles de grille d'évaluation des enseignants dans des ouvrages consacrés à cette thématique, ainsi que sur Internet. Cependant, il est très important que chaque centre adapte ces grilles ou en fabrique d'autres conformément à son cadre de fonctionnement, à ses propres besoins et objectifs, mais aussi à la situation spécifique de certains enseignants. On ne peut pas utiliser la même grille d'évaluation pour évaluer un enseignant débutant, sans aucune

expérience, qui vient de finir sa formation initiale et un enseignant exerçant ce métier depuis dix ou vingt ans et ayant acquis plein d'expérience et suivi plusieurs stages de formation continue. Les outils d'évaluation existant ne sont pas applicables tels quels dans tous les centres de langues ni pour tous les enseignants.

Après avoir répondu à ces six questions, on peut constater que la question cruciale qui est au centre d'intérêt des enseignants, c'est pourquoi on évalue. Non seulement parce que l'objectif de l'évaluation définit tout le reste, mais surtout parce qu'il détermine le sentiment et le comportement de l'enseignant évalué. « Subsiste chez les enseignants une défiance quant à la vraie nature de ces évaluations, présentées à la fois comme bilan et comme diagnostic, en insistant tantôt sur un aspect, tantôt sur l'autre. » souligne la revue Education & formations (citée par Jarraud dans le Café pédagogique⁴). Il n'est pas rare que les enseignants se sentent stressés, même menacés par la présence d'un évaluateur, qu'il soit interne ou externe, connu ou inconnu, malgré sa bienveillance prétendue ou réelle. Faire un cours et être observé n'a rien de naturel et est un facteur déstabilisant, même pour les enseignants ayant l'habitude d'être évalués. Beaucoup sont incapables de donner leur maximum sachant qu'ils font objet d'une évaluation et leur cours observé est (de loin) au-dessous de leur niveau habituel d'enseignement. Même dans les centres qui pratiquent l'évaluation régulièrement, par exemple une fois par an, il est difficile de percevoir cette évaluation comme partie intégrante de son travail. Le fait d'être évalué sur la base du contenu d'une seule séance observée sur 700 ou même plus tenues au cours d'une année scolaire, est souvent vécu comme injustice.

Finalement, on ne peut pas parler de l'évaluation des enseignants sans dire quelques mots à propos d'une question qui se pose souvent et qui partage l'opinion de tous les acteurs intéressés, mais qui est d'une nature tout à fait différente par rapport aux six questions précédentes : l'évaluation, doit-elle être annoncée ? L'enseignant doit-il savoir exactement quel jour et dans quel groupe l'évaluateur (quel qu'il soit) viendra observer son cours ? Bien sûr, cette question ne se rapporte pas à l'auto-évaluation ni à l'évaluation par les apprenants qui s'effectuent d'une autre façon.

Nombreuses sont les raisons pour lesquelles on répondra OUI, absolument. Voyons-en quelques-unes.

⁴ François Jarraud, « Comment la France a échappé à l'évaluation par les résultats », <http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2015/05/27052015Article635683081955646811.aspx>, 2015.

D'abord, sur le plan humain, c'est correct, voire impératif. La surprise, l'incertitude ne font qu'augmenter chez l'enseignant le stress et le sentiment d'être traité comme un objet à observer et à surveiller, pas comme une personne respectable et respectée. Tel un apprenant lors d'un examen, l'enseignant est mis dans une situation où la démonstration de ses connaissances, savoir-faire, compétences et stratégies dépend en grande partie de sa préparation, de sa motivation et de son état d'esprit. Plus on est serein, mieux on peut faire valoriser ses performances.

Ensuite, une évaluation se voulant positive, valorisante, sous-entend que l'évalué en connaît tous les éléments, y compris le calendrier. Vouloir surprendre l'enseignant, c'est guetter, chercher ses points faibles plus que ses points forts, c'est vouloir pénaliser plutôt que de valoriser.

Finalement, savoir en avance quel séance sera évaluée permet à l'enseignant de préparer les apprenants à l'arrivée d'un évaluateur, c'est-à-dire d'une personne étrangère au groupe qui pourrait les bloquer, et (pourquoi pas ?) de faire le choix d'une séquence qui soulignera le mieux ses qualités.

De l'autre côté, on peut trouver aussi des raisons pour lesquelles la réponse serait NON, il ne faut pas annoncer le jour et l'heure exacts de l'arrivée de l'évaluateur. Ces raisons sont sans aucun doute moins nombreuses, mais elles n'en sont pas moins valables. La question qui s'impose, et non pas à tort, c'est si l'état des choses observé correspond à la pratique quotidienne.

Lors d'une évaluation annoncée, certains enseignants choisissent d'effectuer une heure de cours conforme à ce qu'ils font d'habitude (et ils n'en sont pas toujours récompensés). D'autres, au contraire, s'investissent beaucoup plus dans la préparation de la séance d'inspection et la qualité de leur travail en est nettement meilleure par rapport aux autres cours qu'ils dispensent. Pas mal d'entre eux se lancent, cependant, dans des activités innovantes qui peuvent être bonnes en elles-mêmes, mais qui ne sont pas expérimentées dans le groupe en question, ou pas du tout, qui sont donc étrangères aux apprenants et qui, par conséquent, ne se réalisent pas sans difficulté. Les apprenants font face à de nouvelles exigences, à un système de travail qui leur est inconnu, qu'ils ne maîtrisent pas et dont les résultats sont inférieurs à ceux habituellement affichés. L'une et l'autre séance inspectée donnent une image fautive des performances et de l'implication de l'enseignant et peuvent avoir pour conséquence une mauvaise prise de décision. Par contre, l'évaluateur dont l'arrivée n'est pas annoncée, aura l'occasion de voir l'image plutôt réelle et réaliste du travail de l'enseignant ce qui est en effet le but de toute évaluation. Nombreux sont ceux, dont pas mal d'enseignants, qui croient qu'un enseignant une fois habitué à des visites non annoncées de l'évaluateur ne peut qu'en profiter, ainsi que son centre et ses apprenants. Or, l'enseignant est poussé à préparer consciencieusement tous ses cours, à se

perfectionner, à tendre à améliorer sa pratique et cela constamment, pas seulement une fois par an (ou plus rarement), à l'occasion de l'arrivée annoncée d'un évaluateur.

Un type d'évaluation se prête particulièrement bien à cette formule d'«évaluation-surprise» si souvent critiquée. C'est l'évaluation formative, à condition, bien sûr, qu'elle vise **vraiment** une formation continue des enseignants, c'est-à-dire qu'elle ne cache pas d'autres objectifs, et qu'elle soit introduite peu à peu et en accord avec les enseignants. Augmenter le niveau de qualité des services offerts est l'objectif de tout centre et contribue au bien-être de tout le personnel. La qualité des services dépendant directement et avant tout du travail des enseignants (sans négliger pour autant l'importance du personnel administratif, de la politique du centre, de ses objectifs proclamés et poursuivis et de son équipement), ils sont motivés et désireux d'améliorer leurs performances. S'ils sont engagés comme partenaires à part entière dans la conception du programme visant l'augmentation du niveau de qualité du centre, si leurs désirs ressentis et leurs besoins identifiés sont pris en compte, ils accepteront volontiers toutes les démarches envisagées, y compris l'évaluation de leur travail. Il faut néanmoins avouer que dans ce cas-là l'évaluation formative est perçue comme une formation plutôt que comme une évaluation. Heureusement.

L'évaluation formative n'étant qu'un élément d'un processus beaucoup plus complexe d'amélioration de la qualité d'un centre, il ne faut pas oublier que tous les autres éléments qui lui sont antérieurs, simultanés ou postérieurs ont leur poids et ne peuvent pas être négligés. Ce texte se limite cependant à l'analyse de cet élément précis, sans parler des autres (l'évaluation du centre, la conception d'un plan de développement du centre, l'analyse du contexte général dans lequel le centre fonctionne etc.). Vu que l'aspect formatif et formateur de l'évaluation est affiché comme l'objectif primordial et privilégié des évaluations dans la plupart des cas, je crois que ce type « d'évaluation-surprise » mérite notre attention.

Comment introduire peu-à-peu une « évaluation-surprise » ? Comment faire en sorte que les enseignants perçoivent l'évaluateur comme formateur, l'observation comme une occasion de repérer leurs points forts et leurs points faibles et de voir dans leur pratique ce qui n'est pas visible à travers leur propre prisme, les commentaires de l'évaluateur comme une boussole dans leur projet de formation continue ? Un des modèles qui s'est avéré efficace, est le suivant : après avoir pris connaissance des objectifs formulés par le centre, l'évaluateur-formateur (interne ou externe) suit la procédure suivante :

- 1) Il fait l'état des lieux pour déterminer avec précision la part du travail des enseignants dans la réalisation de ces objectifs – savoir exactement où l'on en est et à quoi on s'attend de notre part est nécessaire pour une bonne base de travail dès le début ;

- 2) Il évalue le travail de tous les enseignants de l'établissement selon un calendrier précis prédéfini en accord avec les enseignants (observation de cours suivie d'une discussion sur les pratiques pédagogiques avec consultation de leur cahier de textes et des documents utilisés) – il est impératif de commencer par les observations annoncées dans le détail ;
- 3) Il analyse les résultats observés sous la lumière des objectifs fixés par l'établissement et en discute d'abord avec chaque enseignant, lors des entretiens individuels – insister sur le caractère confidentiel des résultats de la première évaluation est très rassurant dans cette première phase de sensibilisation ;
- 4) Il présente un plan de travail réaliste, réalisable et acceptable pour tous et obtient l'accord de tous les enseignants (dans l'idéal) – un travail transparent et de concertation sur l'élaboration du plan d'action va persuader les enseignants que le vrai objectif de l'évaluation est leur formation, leur développement, leur bien-être (qui contribuera, bien sûr, au bien-être du centre) ;
- 5) Il annonce des observations/évaluations de cours à un intervalle court, d'une semaine par exemple, **sans préciser le jour et l'heure exacts de son arrivée** – l'enseignant sait que l'évaluateur viendra au cours de la semaine, mais ne sait pas précisément quelle séance sera observée : c'est le premier changement par rapport à une visite préalablement fixée ;
- 6) Il effectue une deuxième évaluation pour organiser ensuite une réunion et parler avec tous les enseignants ensemble du résultat global de leur travail – peu à peu, les enseignants s'habituent à ne pas avoir peur ou honte de parler de leurs problèmes et de leurs points à améliorer ;
- 7) Il annonce une nouvelle observation de cours pour deux mois plus tard (par exemple), cette fois-ci au cours de deux semaines sans donner d'autres précisions – et ainsi de suite. A chaque fois l'intervalle est plus long et au fur et à mesure les enseignants prennent l'habitude de recevoir des visites non annoncées. Dans certains centres, les enseignants finissent même par faire les cours dans leurs salles de classe à porte ouverte.

Le changement de la perception de l'évaluation, et par là des habitudes des enseignants, se fait donc progressivement, dans le respect des enseignants, de leurs besoins et de leurs personnalités différentes, et cela toujours dans une ambiance de confiance et de compréhension mutuelles et avec les mêmes objectifs communs.

En conclusion, je dirai avant tout que la notion d'évaluation des enseignants devrait céder la place à celle d'**évaluation du travail des enseignants**, en y insistant sur le contenu autant que sur la formulation. A mon avis, c'est la condition sine qua non d'une conception d'évaluation acceptable pour tous les acteurs qui sera bienfaisante pour les enseignants et qui répondra en même temps aux attentes de son demandeur. Dans le même sens, il est extrêmement important de **traiter les enseignants comme partenaires égaux** dans cette démarche d'évaluation qui a pour l'objectif l'amélioration de l'enseignement et par là, des résultats des apprenants.

En ce qui concerne l'évaluation dans les centres de langues étrangères, je rappellerai que **le contexte de travail dans un centre de langues étrangères** est spécifique par rapport au travail dans les établissements du système et que, par conséquent, les modalités et les objectifs de l'évaluation du travail des enseignants dans les centres devraient être en partie différents. Pour terminer, je soulignerai **l'efficacité du modèle d'évaluation formative proposé** ci-dessus sans vouloir, bien sûr, le présenter comme le meilleur ou le seule possible. Si l'on veut avoir comme enseignant un praticien réflexif, il faut l'aider à se former costamment car enseigner, c'est un métier qui s'apprend tout au long de la vie.

BIBLIOGRAPHIE (ouvrages cités sur Internet en juillet 2016)

Comment évaluer les performances des enseignants? Le projet MET. *Mon cahier d'écologiste*, http://www.meirieu.com/FORUM/frackowiak_evaluer_les_enseignants.pdf, 2015.

DORIATH, Brigitte, MONTAIGU, Reynald, PONCELET, Yves, RICHON, Henri-Georges. L'évaluation des enseignants. MEN, IGEN, avril 2013.

European profiling grid. 2011. http://www.epg-project.eu/wp-content/uploads/The_EPG_PDF_publication_2013FR.pdf.

Evaluation du rendement du personnel enseignant. Guide des exigences et des modalités. Ministère de l'Éducation du Canada, 2010. http://www.edu.gov.on.ca/fre/teacher/pdfs/TP_Manual_French_September2110.pdf.

FRACKOWIAK, Pierre. L'évaluation des enseignants et les résultats des élèves... Regard sur l'inspection. http://www.meirieu.com/FORUM/frackowiak_evaluer_les_enseignants.pdf.

GÉRARD Laëtitia. Comment évaluer la partie „enseignement“ du métier d'enseignant-chercheur. Pistes de réflexion. <http://cooperationuniversitaire.blogs.docteo.net/2013/11/29/comment-evaluer-la-partie-enseignement-du-metier-denseignant-chercheur-pistes-de-reflexion/>, 2013.

GIBSON Rebecca. Evaluer les enseignants. *Compass*. <http://compassmag.3ds.com/fr/Education/EVALUER-LES-ENSEIGNANTS>.

Grille d'évaluation de l'enseignant. <http://evaluatheque.free.fr/outils/textes/EvaluationFormateur.pdf>.

Grille d'évaluation de l'enseignant de FLE.

http://www.lb.refer.org/fle/cours/cours3_AC/evaluation/fiche_telecharger/grille_evaluation_prof_2.pdf.

Grille d'évaluation des professeurs stagiaires. Précisions relatives à l'utilisation de la grille d'évaluation. Bulletin officiel n°13, 2015.

http://cache.media.education.gouv.fr/file/13/03/7/encart6379_fiche11_404037.pdf.

La grille de compétences EPG. 2011. http://www.epg-project.eu/wp-content/uploads/The_EPG_PDF_publication_2013FR.pdf.

MARSHALL Kim (adapté de). Grille d'évaluation du travail de l'enseignant. 2011.

http://somet.ednet.ns.ca/pages_2/Enseignants/appreciation%20du%20rendement/10a_grille_evaluation_enseignant.pdf.

JARRAUD François. Comment la France a échappé à l'évaluation par les résultats...

<http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2015/05/27052015Article635683081955646811.aspx>, 2015.

JARRAUD François. Evaluation des enseignants : L'Inspection veut donner davantage de poids aux directeurs et chefs d'établissement. 2013.

<http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2013/07/26072013Article635104270074831795.aspx>.

KELLY Michael. Le futur enseignant de langue(s) sera-t-il européen ?. 2006.

<http://gerflint.fr/Base/Europe1/Michael.pdf>.

MESSIAS, Thomas. Il faut revoir l'évaluation des profs (reste à savoir comment).

<http://www.slate.fr/story/105933/comment-revoir-evaluation-profs>, 2015.

OCDE. Commentaires aux enseignants : un potentiel inexploité. *L'enseignement à la loupe*, 2014-06 (pdf 901 Ko).

PICARD P. Evaluer les enseignants : « affronter le dilemme entre l'arbitre et l'entraîneur ». Le Café pédagogique. <http://www.cafepedagogique.net/lesdossiers/Pages/inrpevalEnseignants.aspx>.

PERRENOUD Philippe. La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant. 1994.

http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1994/1994_10.html.

ROBINE Florence. Le professeur de demain est en formation. 2016.

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98853/entretien-professeur-demain-est-formation.html>.

SIMON D. Guide pour l'évaluation des enseignements. Service universitaire de pédagogie. 2004.

file:///C:/Users/Anastazija/Downloads/Guide_Lyon_1.pdf.

STARCK, Sylvain. L'évaluation des professeurs des écoles : quatre régimes de l'activité d'inspection. *Recherche & formation*, 2010, n° 64, p. 157-168.

SUCHAUD, Bruno. L'évaluation des enseignants : contexte, analyse et perspective d'évolution. février 2012 (pdf 732 Ko).

THIBERT, Rémi. Inspection scolaire : du contrôle à l'accompagnement ? *Dossier d'actualité, Veille et analyses*, novembre 2011, n° 67 (pdf 708 Ko).

VILLAIN, Jean-Pierre. Évaluations d'écoles et inspections individuelles. In Promouvoir une culture de l'évaluation et de pilotage pédagogique. IGEN ; IGAENR ; ESEN, juillet 2010, document n° 18 (pdf 3,7 Mo).