



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 : Brahim KLAA

Appartenance : Université Ibn Badis –Mostaganem- Algérie

Courriel : knissia@yahoo.fr

Titre de l'article : *Pour une évaluation de l'enseignant basée sur la reconnaissance du mérite*

Introduction

La question de l'évaluation de l'enseignant, quel que soit le cycle où il exerce, n'est pas seulement une question de gestion de ressources humaines : on ne peut en débattre que dans un cadre plus large, celui de la volonté d'optimiser le rendement d'un système éducatif à travers la réalisation du taux le plus satisfaisant des objectifs, des buts et des finalités que se fixe ce système éducatif. En effet, les pratiques adoptées pour évaluer l'enseignant sont un facteur essentiel qui peut être : ou stimulateur de la volonté de l'enseignant, ce qui le rend plus efficace dans l'exercice de son métier, ou inhibiteur de sa volonté, ce qui a forcément des conséquences négatives sur la formation de ses élèves étant donné qu'il est un acteur dont le rôle est principal dans leurs apprentissages scolaires.

La mise en place d'un processus d'évaluation de l'enseignant se veut donc un outil parmi d'autres qui assure à un système éducatif de mener à bien sa mission. Cela en permettant, d'un côté, le contrôle du rendement réel de l'enseignant afin de faire en sorte que le seuil d'efficacité exigé soit assuré et que les décisions nécessaires soient prises dans le cas contraire ; d'un autre côté en permettant un accompagnement permanent de l'enseignant, lequel accompagnement est exigé par la nature du métier.

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

« Evaluer l'enseignant »

En ce qui concerne l'Algérie, de l'avis général d'enseignants et de responsables de l'éducation ayant prérogative de les évaluer, les modalités d'évaluation de l'enseignant ne comptent pas parmi celles qu'on peut qualifier d'efficaces car elles ne permettent pas de mettre, assez en évidence, les différences de mérites des uns et des autres, n'engendrant pas ainsi les gratifications conséquentes souhaitées et souhaitables sur tous les plans : considérations administratives, promotions professionnelles, avantages pécuniaires, etc. Cet état des lieux est devenu un facteur de démotivation des enseignants et partant de là, une cause de la baisse de la qualité de leurs prestations pédagogiques.

Dans cet article, nous traiterons de la question de l'évaluation de la pratique pédagogique de l'enseignant dans le système éducatif algérien. Nous commencerons par faire un état des lieux quant à cette évaluation tel qu'elle est pratiquée actuellement. Nous rendrons compte, ensuite, de ce que pensent les évaluateurs officiels d'enseignants (les inspecteurs et les directeurs) à travers un échantillon et ce par le truchement d'un mini questionnaire. Enfin, nous tenterons de proposer des modalités et des instruments d'évaluation qui prennent mieux en compte le mérite professionnel et établissent une hiérarchie plus rigoureuse entre enseignants selon leurs compétences professionnelles et pas seulement selon leurs expériences comptées en termes d'années d'exercice.

Pourquoi instaurer l'évaluation des enseignants ?

L'un des trois pôles du triangle didactique est l'enseignant. Son rôle est déterminant quant à la réussite du système éducatif qui l'emploie ; laquelle réussite n'est autre qu'assurer aux apprenants à charge de ce système éducatif les conditions de formation les plus favorables relativement aux objectifs visés. Par conséquent, la manière selon laquelle l'enseignant joue son rôle et se dégage de toutes les tâches qui lui sont dévolues importent beaucoup. Cette importance exige qu'il soit observé et évalué en permanence dans l'exercice de son métier afin de mesurer son efficacité ou son inefficacité pour la réussite du projet éducatif de la société qui lui confie ses enfants.

L'enseignant ne peut être comparé par exemple à un ouvrier employé dans une chaîne de fabrication d'un produit donné. Pour cet ouvrier, dans le cas où son évaluation révèle son inefficacité, le tort qu'il aura causé à son employeur au bout du compte est une perte plus ou moins importante en argent. Ce dernier, pour mettre fin au dysfonctionnement, n'aura qu'à retirer les unités du produit non conformes et prendre les décisions qu'il jugera bonnes, concernant l'ouvrier en question (licenciement,

mise à pied, ponction sur salaire, réaffectation, etc.). Cependant, pour l'enseignant, la problématique de l'efficacité et de l'inefficacité est d'un autre ordre : il y va de l'avenir d'êtres humains et par ricochet de celui de la société en général qui, compromis, sont difficiles, voire impossibles, à redresser. Il s'avère donc que, de par la nature particulière de son métier, l'enseignant ne doit pas jouir de périodes d'essai car, en principe, on ne peut prendre le risque de le voir faillir dans sa mission de formation des générations futures. C'est pourquoi, il doit être soumis à un processus d'évaluation rigoureux qu'il doit commencer à subir, si ce n'est à partir de sa destination à suivre une formation initiale qui le prépare à ce métier, du moins depuis la date de son recrutement, et qu'il continuera à subir tant qu'il exerce ses fonctions d'enseignant.

Dans la suite de cet article, nous limiterons notre propos à l'évaluation en cours d'exercice (désormais ECE) pratiquée dans deux logiques :

- La logique de gestion de carrière.¹

- La logique de formation et de développement professionnel.²

Qu'en est-il dans le système éducatif algérien ?

Comme beaucoup parmi les systèmes éducatifs dans le monde, celui de l'Algérie, appliquant la maxime « On ne peut pas ne pas évaluer », met en pratique des modalités d'évaluation des enseignants exerçant dans les divers cycles : primaire, moyen et secondaire.

Afin de prendre connaissance du comment est évalué l'enseignant employé dans les établissements scolaires publics, nous nous sommes rapprochés de quelques inspecteurs (IEP et IEM)³, quelques directeurs/chefs d'établissement. Nous avons également administré un questionnaire à une douzaine d'inspecteurs (IEM et IEP). Nous exposons ci-après les informations que nous avons pu recueillir.

¹ Nous employons le terme carrière, car dans le système éducatif algérien, comme cela est pratiqué dans la majorité des autres pays à travers le monde, une fois recruté et confirmé dans son poste, l'enseignant est sous l'égide de lois qui lui assurent de suivre une carrière et ce (théoriquement) jusqu'à sa mise à la retraite.

² C'est dans cette logique que l'évaluation vise plus l'amélioration du rendement du système éducatif : une meilleure qualité de formation des apprenants via de meilleures pratiques de classe garanties par des compétences professionnelles solides.

³ Respectivement Inspecteur de l'Enseignement Primaire et Inspecteur de l'Enseignement Moyen

L'état des lieux

Le personnel enseignant est hétérogène sur le plan de la formation initiale. Principalement, il y en a deux catégories¹ :

1. Les enseignants ayant suivi une formation académique à l'université soit dans le système classique, soit dans le nouveau système LMD (licence, master, doctorat). Ils sont dotés de différents diplômes : licence classique, licence ou master LMD, ingéniorat, DEA, etc. Ils sont actuellement recrutés par voie de concours.
2. Les enseignants issus des Ecoles Normales Supérieures (ENS) où ils ont suivi des formations spécialisées les préparant au métier et leurs diplômes leur permettent d'être recrutés sur titre.

Directeurs et inspecteurs sont unanimes pour dire que globalement, les enseignants formant la deuxième catégorie sont mieux préparés et plus performant sur le terrain. Quant aux enseignants appartenant à la première catégorie, globalement aussi, ils sont évalués peu aptes à exercer leur métier du moins au début de leur carrière. Cette hétérogénéité ne laisse pas facile la mise en pratique de modalités d'évaluation surtout lorsque cette dernière est inscrite dans une logique formative et doit renseigner les processus d'élaboration des programmes de formation continue.

Les acteurs qui évaluent l'enseignant sont multiples et de différents statuts. Léopold Paquay en énumère : « [...] *l'administration (inspecteurs), la direction de l'établissement, les élèves, le public (les parents, les mass média...), l'ordre des enseignants (lorsqu'il existe), les collègues et l'enseignant lui-même.* »² (P, 24)

Parmi ces acteurs ceux qui ont officiellement prérogative d'évaluer l'enseignant et dont l'évaluation est censée avoir une incidence effective sur sa carrière et son développement professionnel sont l'inspecteur de la discipline et le directeur de l'établissement. Ce dernier n'est pas (et logiquement ne peut pas être compétent) pour évaluer les pratiques de classe de tous les enseignants qui exercent dans son établissement. D'où son évaluation se limitera à un contrôle administratif : assiduité, comportement, disponibilité des documents officiels exigés, participation à la

¹ Il existe une troisième catégorie des enseignants non bacheliers qui, à un moment donné, dans une conjoncture particulière, ont été recrutés et intégrés directement ou qui ont suivi des formations accélérées au niveau des anciens instituts de technologie de l'éducation mais ils sont peu nombreux aujourd'hui.

² Léopold PAQUAY, « *L'évaluation des enseignants : Tensions et enjeux* », Paris, l'Harmattan, p.24 [aperçu du livre consulté en ligne le 20.06.2015, <https://books.google.dz/books?id=zb7wZrfNDKQC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=true>].

vie scolaire, relation avec les collègues et les élèves, etc. Cette évaluation est exprimée par une note trimestrielle sur la base de laquelle est calculée la prime de rendement scolaire. Selon tous les directeurs d'établissement consultés, le barème appliqué pour attribuer cette note n'est pas rationnellement conçu car un enseignant très peu efficace dans sa pratique de classe peut obtenir une note satisfaisante. Donc, cette évaluation ne participe pas beaucoup à l'amélioration de la qualité de l'enseignant.

C'est donc l'inspecteur de la discipline qui est plus compétent pour juger de l'efficacité de l'enseignant dans sa pratique de classe. Du questionnaire administré aux inspecteurs se dégage ce qui suit :

- 90% d'entre eux affirment que les modalités de recrutement en vigueur ne permettent pas de sélectionner des enseignants ayant les compétences requises pour débiter dans ce métier, excepté ceux qui sont issus des ENS.

- A l'unanimité, l'influence du processus d'évaluation sur le rendement du système scolaire est affirmée.

- Plus des deux tiers confirment que les conditions dans lesquelles ils exercent leurs fonctions ne sont pas assez favorables à assurer un suivi rigoureux de chaque enseignant en terme d'évaluation et d'accompagnement formatif. La moyenne de fréquence des visites en classe est d'une visite tous les deux ans avec, dans certains cas, un intervalle-temps entre deux visites pour le même enseignant qui peut atteindre les cinq ans. Rendre visite au même enseignant au cours de la même année scolaire est un cas éventuel mais rare et ses motivations spécifiques, donc ne rentre pas dans la pratique habituelle de l'évaluation. A ce rythme, l'évaluation effectuée par l'inspecteur reste très insuffisante pour améliorer la prestation pédagogique des enseignants : la reconnaissance du mérite, le conseil, l'orientation, l'accompagnement formatif, le contrôle, qui sont les principaux facteurs d'amélioration du rendement de l'enseignant en classe, nécessitent plus de temps d'observation pour pouvoir recueillir le maximum d'informations pertinentes.

- En général, toute visite effectuée par l'inspecteur dans une classe fait l'objet de la rédaction d'un rapport dit pédagogique. Hormis des différences de présentation, ce rapport obéit dans les trois cycles aux mêmes principes d'établissement car exigés par la tutelle centrale. Il consiste en une feuille dont le recto est réservé à des renseignements sur l'enseignant, la classe et la salle de classe. Le verso, une page blanche, contiendra la description du déroulement de l'activité observée et/ou un ensemble de recommandation pédagogiques en relation avec cette même activité. En fin de page sera attribuée une note dite aussi pédagogique réglementée par une grille standard établissant des fourchettes auxquelles doit se conformer l'inspecteur. La réponse à la question : « cette note est-elle capitalisée pour établir

des degrés de mérites assez nets entre les enseignants qui engendrent des récompenses conséquentes et des sanctions le cas échéant ? » est presque unanimement négative. Pour tous les inspecteurs interrogés, la note pédagogique sert plus à la détermination de la rapidité d'avancement en échelons ou entre dans une proportion minimale dans certains barèmes pour inscription sur listes d'aptitude de promotion à d'autres postes (conseiller, directeur, inspecteur, etc.) Les enseignants qui se contentent d'avancer dans leurs échelons de façon automatique (au rythme le plus lent) et ceux qui n'ont pas d'ambition de promotion à d'autres postes n'accordent pas beaucoup d'importance à cette note. Ce qui revient à dire qu'elle n'est pas pour eux une source de motivation à plus de performance dans l'exercice de leur métier.

- Directeurs et inspecteurs déclarent travailler en collaboration pour évaluer les enseignants mais sans obligations ni régularité dans la procédure. Ils sont d'accord pour dire que pour l'évaluation des enseignants, il n'existe pas de processus, au sens propre du mot, qui tient compte de toutes les facettes caractérisant le métier. L'évaluation des enseignants n'est pas instrumentée par exemple par des grilles officielles unifiées pour tous les évaluateurs. Pour ceux qui utilisent des grilles, celles-ci sont personnelles et donc susceptibles de subjectivité.

- Si tous les inspecteurs de notre échantillon accordent le plus d'importance lors de leurs visites dans les classes, au taux de réalisation de l'objectif visé, ils ne sont pas tous du même avis quant à l'importance à accorder à d'autres critères d'évaluation tels que la conformité de la prestation aux instructions officielles, et la disponibilité des documents officiels exigés, le respect des étapes du déroulement de l'activité observée, la prise en considération de la situation sociale des élèves (favorisés/défavorisés), etc.

- L'évaluation collective (équipe pédagogique du même établissement, équipe pédagogique de la même discipline) est exercée par les directeurs car elle entre dans la détermination de la note administrative évoquée plus haut. Mais les inspecteurs déclarent que ce type d'évaluation ne fait pas partie de leurs tâches officielles et qu'ils ne sont pas appelés à rédiger des rapports en ce sens. Cela n'entre pas en ligne de compte dans l'évaluation individuelle.

- Inspecteurs et directeurs d'établissement pensent tous que les modalités d'évaluation des enseignants dans leur milieu de travail influent sur les apprentissages des élèves et donc sur le rendement du système éducatif d'une façon cruciale. Pour eux, il doit être homogène. Ils sont favorables à la réforme de la manière d'évaluer les enseignants car, selon eux toujours, telle qu'elle est pratiquée actuellement, elle ne participe pas à l'optimisation du rendement du système éducatif.

Pour un dispositif d'évaluation des enseignants plus efficace

L'évaluation officielle des enseignants dans leur milieu de travail dans le système éducatif algérien revient à deux responsables distincts : l'inspecteur pédagogique spécialiste d'une discipline et le directeur de l'établissement.

De par sa formation et son origine (ancien enseignant), le directeur n'a pas les compétences requises pour évaluer tous les enseignants exerçant dans son établissement sur tous les plans inhérents au métier en particulier celui qui relève des pratiques de classe spécifiques à chaque discipline. Son rôle d'évaluateur doit donc se limiter à un contrôle administratif intégrant l'assiduité, le sérieux, la participation en collaboration avec ses collègues à la vie scolaire, la disponibilité, la discipline, l'analyse des résultats scolaires des élèves de chaque enseignant, la gestion de la classe, etc. Pour cela des grilles critériées unifiées doivent être mises à leur disposition et qui doivent accompagner des rapports annuels ou trimestriels : un genre de porte folio bilan qui accompagnera l'enseignant dans sa carrière.

Ces rapports doivent être capitalisés par l'institution dans et pour toute prise de décision relative à la gestion de la carrière de l'enseignant. Ainsi seront mis en exergue les mérites des uns et les carences de autres.

L'inspecteur de la discipline, quant à lui, il est le spécialiste en matière d'enseignement/apprentissage de sa discipline. Son rôle d'évaluateur doit être bivalent. D'un côté, il doit s'assurer que chaque enseignant en charge d'apprenants possède les compétences minimales requises pour exercer ce métier (dans le domaine de l'éducation, les nouveaux enseignants ne doivent être placés en période d'essai que sous la supervision d'un enseignant chevronné. Les titulaires, s'ils manquent à leur devoir, doivent être rappelés à l'ordre et s'il s'avère qu'ils ne sont plus efficaces, leur révocation s'imposera). D'un autre côté, il doit orienter son évaluation vers le recueil d'informations en vue d'élaborer des plans de formation continue dont le but est de permettre à chaque enseignant de développer ses compétences et d'être ainsi plus performant dans sa pratique de classe.

Afin qu'elle réalise ses objectifs, cette évaluation doit être instrumentée. Des grilles d'évaluation unifiées élaborée par des spécialistes en évaluation, doivent être mises à la disposition des inspecteurs et d'autres à la disposition des enseignants eux-mêmes pour l'autoévaluation et la co-évaluation. Un autre portefeuille de formation doit être exigé de chaque enseignant et doit faire partie

des documents officiels à présenter lors d'une visite d'inspection. Un autre instrument : les enregistrements vidéo qui permettent à un enseignant de demander son évaluation à propos d'une activité qu'il choisit.

Instrumenter l'évaluation ne suffit pas à garantir son efficacité pour une optimisation du rendement du système éducatif. Le processus d'évaluation doit aussi prévoir un dispositif d'hierarchisation des personnels enseignants qui ne prend pas seulement l'ancienneté d'exercice de la profession. Les promotions systématiques et les primes distribuées à tous sans exception, n'ont fait que inhiber chez les enseignants toute volonté de perfectionnement. Ce dispositif doit être conçu de sorte que tout mérite soit gratifié et tout manquement soit sanctionné. Les promotions au mérite ne doivent pas être définitives. Un enseignant promu doit s'ingénier à conserver sa promotion grâce à sa persévérance.

Conclusion

Une analyse de l'état des lieux de l'évaluation des enseignants en cours d'exercice de leur métier a montré que les modalités mises en pratique permettent certes de gérer leurs carrières mais ne peuvent ainsi pas participer à la réalisation de développement professionnel et de développement de pratique de classe tant souhaités pour une optimisation du rendement du système éducatif.

La solution réside en une réforme globale des modalités pour opter pour un processus ou un dispositif où l'évaluation sera scientifiquement instrumentée afin qu'elle puisse prendre en charge toutes les facettes du métier d'enseignant.