

# L'évaluation des enseignants : Suite...

**Pierre Frackowiak**

A la suite de la publication d'un texte d'Eveline Charmeux sur l'évaluation des enseignants et de mon commentaire sur son blog et sur le mien (sur Médiapart), **je suis interrogé sur mes propres pratiques d'inspecteur, métier que j'ai exercé durant 30 ans après avoir été instituteur. C'est bien normal.** Je lis tant de textes de collègues auto satisfaits, dont les pratiques réelles sont aux antipodes de leurs déclarations, que je comprends bien cette demande. J'ai expliqué mes positions sur ce métier depuis longtemps, dans mes écrits, en particulier sur le site de Philippe Meirieu, et dans mes livres. J'ai même organisé en 1990 un colloque syndical avec des universitaires, des recteurs, des syndicalistes enseignants, sur « L'inspecteur du 21<sup>ème</sup> siècle, un nouveau métier ». Inutile de dire qu'aucune des propositions étudiées n'a été retenue par l'institution...

Je vous renvoie à tous ces écrits.

Mais, je ne me dérobe pas.

Voici trois principes, qui sont liés, qui ont guidé ma vie d'ancien instit' qui ne l'a jamais oubliée. Avec une précision préalable : je ne prétends pas avoir été toujours « bon », je ne prétends pas ne jamais avoir fait d'erreurs, je ne prétends pas qu'il ne m'arrivait pas, au début, de faire du prosélytisme pédagogique avec le rêve de refonder l'école. J'ai vite compris que les injonctions, recommandations, pressions, explications théoriques, étaient vaines, et que tant que l'on ne connaissait pas les personnes, leur formation, leur parcours, leurs opinions sur l'école, leur motivation, leurs convictions, tant que l'on n'était pas capable de partir de ce qu'ils savent en positivant et en accompagnant modestement leurs possibilités d'évolution, rien n'était possible. Une fois la porte fermée sur les talons de l'inspecteur, avec un ouf de soulagement, on se prépare à continuer comme avant. Que d'illusions ou de prétention dans les confessions d'un grand nombre de collègues, notamment chez ceux qui, après un ou deux ans de métier, prétendent tout savoir. Un autre préalable (un comble pour un pédagogue qui n'aime pas les prérequis, les préalables) : je sais que ceux de mes collègues qui prennent encore la peine de me lire, se diront : « mais c'est exactement ce que je fais »... Bien sûr !

### **Premier principe : l'humain d'abord.**

La technocratie, l'évaluationnisme aigüe, la paperasserie, le renforcement de l'autoritarisme ont profondément transformé le métier. Une des premières mesures à prendre, qui aurait dû être prise dès juin 2012, c'est l'abandon du pilotage par les résultats. « Montrez moi, avant toute chose, vos évaluations et je vous donnerai votre feuille de route ». Evaluation diagnostic, remédiation, comme dans l'industrie et dans la banque. Le problème est que l'école n'est pas l'usine. La panne a des racines bien plus profondes que la faute ou l'erreur à corriger. Remédier ce qui n'a pas été « médié » pour reprendre une expression de mon camarade G. Gauzente, relève de l'escroquerie. Prétendre piloter par les résultats en étant incapable d'agir sur ce qui les produit, car l'analyse partagée des situations pédagogiques est absente ou insuffisante, en n'ayant ni cap, ni carburant relève également de l'escroquerie intellectuelle, et souvent, de l'abus de pouvoir. Dire à un enseignant ce qui va et surtout ce qui ne va pas m'a toujours fait rire. Au nom de quoi, l'inspecteur, qui parfois ne savait pas faire l'école, s'arroge-t-il le droit de juger ? D'autant que son collègue précédent, tout aussi compétent, ne disait pas la même chose et que le suivant, formaté mais sans réelle formation, dira encore autre chose. D'autant que l'inspecteur serait la plupart du temps bien incapable de faire lui-même ce qu'il exige des autres.

Pour ma part, j'ai rapidement abandonné cette prétention de juger, pour proposer deux ou trois pistes de progrès à discuter, toujours centrées sur l'activité réelle des élèves et sur les comportements pédagogiques qui peuvent favoriser cette activité. Il y a quelque temps, un recteur encore en activité déclarait à une délégation syndicale : « Le temps des inspecteurs charismatiques à la Frackowiak est révolu. Aujourd'hui, il nous faut des pilotes, des managers ». Je persiste à penser que cette évolution vers le management, qui a flatté de nombreux egos, a été une catastrophe. Dans le monde de l'éducation, la technocratisation et l'administratisation, exacerbées entre 2007 et 2012, sont des hérésies malheureusement maintenues par la gauche au pouvoir. On pourra lire à ce sujet un texte qui a été massivement diffusé et même affiché dans des écoles à la veille d'une inspection, « Je suis content, je pilote »

### **Deuxième principe : le respect et la confiance.**

**J'ai exprimé mon intérêt pour un code de déontologie, pour une éthique de l'inspection, résultats d'une concertation entre inspecteurs et inspectés.** Ayant été « repéré » dans la littérature pédagogique pour mes positions humaines et pédagogiques, je suis destinataire de centaines de lettres me décrivant des comportements aberrants, révoltants, d'une hiérarchie qui a toujours raison et qui échappe toujours à toute sanction. L'exemple du scandale Jacques Risso, ce directeur, dessinateur humoriste, suspendu plus d'un an dans des conditions inqualifiables, suffirait à démontrer la nocivité du système.

Il est vrai, et le SG du SIEN me le rappelle souvent, que je ne reçois pas les lettres des enseignants enthousiasmés par leur dernière inspection. Il est vrai, il me le rappelle aussi, que de tout temps, il y a eu dans ce métier des imbus d'eux-mêmes et de pouvoir, des barons avec leurs marottes, des féroces ... Le problème est que la technocratisation a décuplé l'autoritarisme au point que des collègues ont inventé un concept digne de France Télécom ou des systèmes totalitaires, celui de « contrat unilatéral de progrès » : « moi qui ne sais pas faire l'école, je vais vous dire

comment il faut faire et je viendrai contrôler », ont imposé des notices préparatoires à l'inspection de 20 pages avec une bonne proportion de questions qu'ils sont les seuls à comprendre (j'en ai lu beaucoup !). **Ma notice préparatoire à l'inspection comportait 3 pages et une page blanche pour tout commentaire personnel, avec cette mention : « Ne répondez qu'aux questions pour lesquelles la réponse est spontanée ». Autrement dit : « ne vous cassez pas la tête et ne perdez pas de temps. Si vous devez vous casser la tête, c'est que cela ne correspond pas à vos pratiques réelles et que vous cherchez à me donner la bonne réponse, celle que vous croyez que j'attends ». C'est mal dit... mais c'est proche du réel.** J'ai toujours pensé qu'il valait mieux passer du temps à réfléchir qu'à remplir des questionnaires illisibles et inexploitable. Il m'est arrivé de bloquer des enquêtes, toujours urgentes, considérant que leurs auteurs n'avaient pas pensé un seul instant à la charge de travail supplémentaire imposée aux enseignants. Les appels des services de l'IA se multipliaient avec cette mise en cause dramatique : « vous êtes la seule circonscription qui n'a pas répondu. Vous mettez en péril la crédibilité de l'enquête », ce à quoi je répondais systématiquement : « les brillants statisticiens de l'IA sont capables de faire un point objectif à partir d'un échantillon ! »

Il est beaucoup de comportements choquants que le système, avec une forme de complicité ou de passivité des syndicats représentatifs, a réussi à banaliser.

Par exemple, l'annonce de la date de l'inspection. **Dès 1979, alors que c'était complètement contraire aux usages, j'avais décidé d'annoncer la date et l'heure de l'inspection. Respect et confiance.** Lorsque le ministère a donné l'instruction de prévenir les enseignants de la date, une immense majorité d'inspecteurs a contourné l'esprit de la recommandation. « Vous serez inspecté entre le 1<sup>er</sup> et le 15, ou au mois d'octobre ou dans le 4<sup>ème</sup> demi trimestre ». Découvrant cette pratique, je me suis emporté dans plusieurs réunions, déclarant qu'elle était « dégu... » (excuses !). Imaginez un IG annonçant à un IEN qu'il sera inspecté au cours du mois de décembre... On me déclare fréquemment que cette pratique n'est pas du « flicage », mais que le nombre de réunions, de convocations urgentes, empêche une annonce précise. Comme responsable syndical départemental, j'avais obtenu que le lundi soit une journée banalisée pour toutes sortes de réunions. Evidemment, le nombre de réunions s'est considérablement multiplié au cours des années 2000 et le lundi ne suffisait plus pour programmer des réunions inutiles. Les nouvelles technologies de communication permettent pourtant de diffuser de l'information descendante sans déplacer les personnes et sans les empêcher d'exercer le cœur de leur métier, mais les besoins du formatage exigent le « présentiel » contrôlé.

D'autres pratiques se sont développées qui pourrissent la vie des enseignants.

Le délai d'envoi du rapport d'inspection par exemple : souvent plus d'un mois quand ce n'est pas plus. On sait que l'inspecteur, curieusement, doit envoyer son rapport au DASEN et que c'est le DASEN tout puissant qui signe et renvoie le rapport à l'IEN qui l'envoie à l'enseignant. **Considérant les délais insupportables et considérant que cette pratique remettait en cause ma compétence, j'ai toujours envoyé le rapport dans les 3 ou 4 jours qui suivaient la date de l'inspection, en précisant qu'il s'agissait d'un rapport provisoire dans l'attente du rapport signé par le DASEN. Cette marque de respect me semblait bien la**

**moins des choses et donnait du sens à mon action.** Aucun de mes rapports n'a d'ailleurs été modifié, ce qui prouvait bien la stupidité de cette procédure. Une seule fois, un IA adjoint, croyant bien faire, a ajouté une appréciation de type scolaire, pourtant favorable, paternaliste, que je n'avais pas demandée. Je lui ai renvoyé le rapport. Brillant et sympathique, devenu DASEN compétent, il s'en souvient encore.

La séance d'inspection elle-même. Les rites ont bien changé avec l'évaluationnisme. En général, l'inspecteur a peu de temps, il court toujours. Pour gagner du temps, il s'installe dans le fond de la classe et se plonge dans les évaluations et la paperasse qu'il a demandée. Il contrôle tout : les emplois du temps, les programmations, les registres, les fiches de prép', les cahiers des élèves, les sacro saints affichages... comme si les élèves n'étaient pas là. On est en droit de se demander pourquoi ce travail ne se fait pas dans un bureau puisque les séquences de classe ne sont généralement pas observées méthodiquement. On ne peut pas faire sérieusement deux choses à la fois : le contrôle de la paperasse et la pédagogie. Si bien que l'on a une tendance naturelle à chercher en vitesse ce qui ne va pas et il y a toujours quelque chose qui ne va pas. Sinon, à quoi servirait l'inspecteur ? **Pour ma part, je me concentrais sur la vie de la classe : la situation, la question ou le problème, l'activité réelle (mentale) des élèves, le climat, l'expression orale, les échanges, les essais et les erreurs, les comportements du maître, l'ennui éventuel, les élèves en difficulté, le sens de l'activité, etc. Je suis complètement d'accord avec Eveline Charmeux quand elle écrit sur son blog : « Une inspection n'est pas un jugement des personnes qui enseignent, c'est un regard extérieur et une analyse de leur pratique du métier, dont le seul but est de les aider à trouver les moyens de rendre celle-ci plus efficace pour tous. C'est un moment de formation continuée. Je rappelle que les erreurs commises parfois par les collègues sont le résultat de l'affligeante pauvreté des formations reçues, de leur faiblesse théorique, et de leur manque évident de pédagogie » voire des discours abscons et des circulaires incompréhensibles de l'administration.**

### **Troisième principe : le réalisme**

Je suis effaré depuis les années 2000, et le problème existait sans doute déjà avant dans certaines circonscriptions, de voir que personne ne se préoccupe de la charge de travail des enseignants après la classe. On en ajoute toujours sans enlever. La messagerie électronique a ses effets pervers. On sollicite sans cesse des réponses pour hier, car pour aujourd'hui, il est déjà trop tard. On me rapporte des propos contre lesquels, quand j'étais instituteur syndicaliste, j'aurais porté des banderoles devant les inspections : « comment, vous n'avez pas regardé votre messagerie hier, dimanche, à la veille de la rentrée, pendant vos petites vacances !!! », évidemment, sur votre ordinateur personnel avec votre abonnement familial ! Evidemment, si l'on diffuse de la paperasse, c'est pour aider... ce qui me fait toujours éclater de rire, il ya des aides qui sont en fait autant d'oppressions. Déjà au lendemain de la loi d'orientation de 1989, la plaisanterie en vogue dans les écoles était : « bon, il faut continuer à faire comme hier, obéir et faire ce qui est demandé aujourd'hui, et même réfléchir à ce que l'on devra faire demain ». Heureusement, la résistance passive bien connue des enseignants et les talents déployés pour sauver les apparences a permis d'épargner des souffrances. Depuis 2007, sans rupture hélas en 2012, la situation n'a fait que se détériorer. Avec une bonne foi parfois

désarmante : « mais tout ce que je vous envoie, tout le travail que je fais pour vous durant mes week end, c'est pour vous aider ». Tu parles !

On ne peut pas tout demander à un enseignant mal formé et mal accompagné... Et surtout, on n'a pas le droit d'exiger de lui ce que l'on ne serait pas capable de faire soi-même. Dans son projet de code de déontologie (Pour une éthique de l'inspection), Dominique Senore, inspecteur, collaborateur de Philippe Meirieu, inscrivait parmi ses règles : « ne demande pas à un enseignant ce que tu serais incapable de faire toi-même ». Philippe Meirieu lui-même a, à de nombreuses reprises, expliqué que la meilleure manière de montrer que l'on est ex-pair expert, est de prendre la classe... **J'ai très souvent « fait l'école », non pas pour faire des leçons-modèles, mais pour mettre en évidence les capacités des enfants, même en difficulté, pour aller plus loin, non pas pour mettre en difficulté l'enseignant, mais pour donner de la matière pour l'entretien qui suit l'inspection. J'ai été souvent critiqué par mes collègues. Certains considéraient que j'étais « démagogique », d'autres que je « cassais le métier » (il n'appartient pas à l'inspecteur de faire l'école, c'est le boulot des conseillers pédagogiques et des formateurs), d'autres que je prenais trop de risques de me « planter », ce qui pouvait arriver effectivement.** Je reconnais que j'aimais faire l'école. Je ne suis pas devenu inspecteur pour fuir la classe. Implanté sur un territoire dans la durée (je trouve aberrant dans ce métier complexe de changer de poste tous les 3 ans voire moins, en prétendant avoir été efficace !), je connaissais bien les enseignants, leurs souffrances, leur engagement, leur capacité de prendre du plaisir avec leurs élèves et de s'enthousiasmer quand on ne les étouffe pas et quand on mobilise leur intelligence plutôt que leur soumission factice. **Pour moi, donner de l'enthousiasme était d'ailleurs un objectif prioritaire.** Pourquoi leur dire tous les trois ou cinq ans, ce qui ne va pas...en voyant que cela ne fait rien changer, sauf éventuellement, le jour de l'inspection...avec une prép' soignée dans le tiroir ?

### **Pour conclure**

**Je ne voulais pas être manager, pilote, contremaître, jeune ou vieux cadre dynamique.**

J'ai essayé d'être instituteur/inspecteur, très influencé par les mouvements pédagogiques (l'ICEM Freinet et le GFEN), les pédagogues (mes amis, Philippe Meirieu, Eveline Charmeux), les savants (Michel Serres, Edgar Morin, etc), les prospectivistes et tous les humanistes authentiques.

**La ministre ouvre enfin le vaste chantier de l'évaluation des enseignants. Elle aurait pu ouvrir d'abord le chantier de la mobilisation de l'intelligence collective des enseignants pour refonder l'école.** Mais j'ai tellement écrit qu'il n'y aura pas de refondation de l'école sans refondation de l'inspection que je ne peux que me réjouir.

Je crains toutefois le pire

1° il est déjà trop tard. Durant trois années, les pratiques et le fonctionnement de la pyramide installés auparavant ont été confortés. Pourquoi et comment les remettre en cause aujourd'hui ?

2° la technocratie est en marche. Elle se prépare à renforcer et à corriger l'existant aux marges en se félicitant de la modernité du pilotage par les résultats apparents

3° malgré la bonne volonté de la ministre, la haute administration est plutôt sur la voie de la préparation de l'alternance en 2017 que sur celle de la refondation vraie de l'école qui n'a jamais été sa priorité. Changer les programmes, cela n'a pas grande importance, il faut une génération pour qu'ils soient mis en œuvre et, puisque l'on a admis que la refondation était possible avec « les nouveaux vieux programmes » de 2008, il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Corriger les marges et renouveler les incantations ne coûte rien. Mais remettre en cause le fonctionnement autoritaire pyramidal, supprimer l'inspection contrôle, faire confiance à la base, donner de la liberté de penser et d'agir... vous n'y pensez pas, c'est impossible !!!

**Mais si les pilotes, les managers et les petits chefs sont contents, si les syndicats d'enseignants considèrent que leurs adhérents sont heureux et fiers, si l'opinion publique si mal informée des enjeux d'une vraie refondation de l'école se désintéresse du sujet, rien ne changera. Et la refondation sera enterrée comme l'a été la belle loi de 1989, sans une larme...**

**Le 20 juillet 2015**