



L'évaluation au service de la reconnaissance et du développement professionnels

Une démarche au service de la réflexivité

Franck Morel – Doctorant

Co-responsable du Master 2A2P (Accompagnement et Analyses de Pratiques Professionnelles) INSPE Dijon

Chargé de mission uB "Accompagnement des carrières des enseignants"

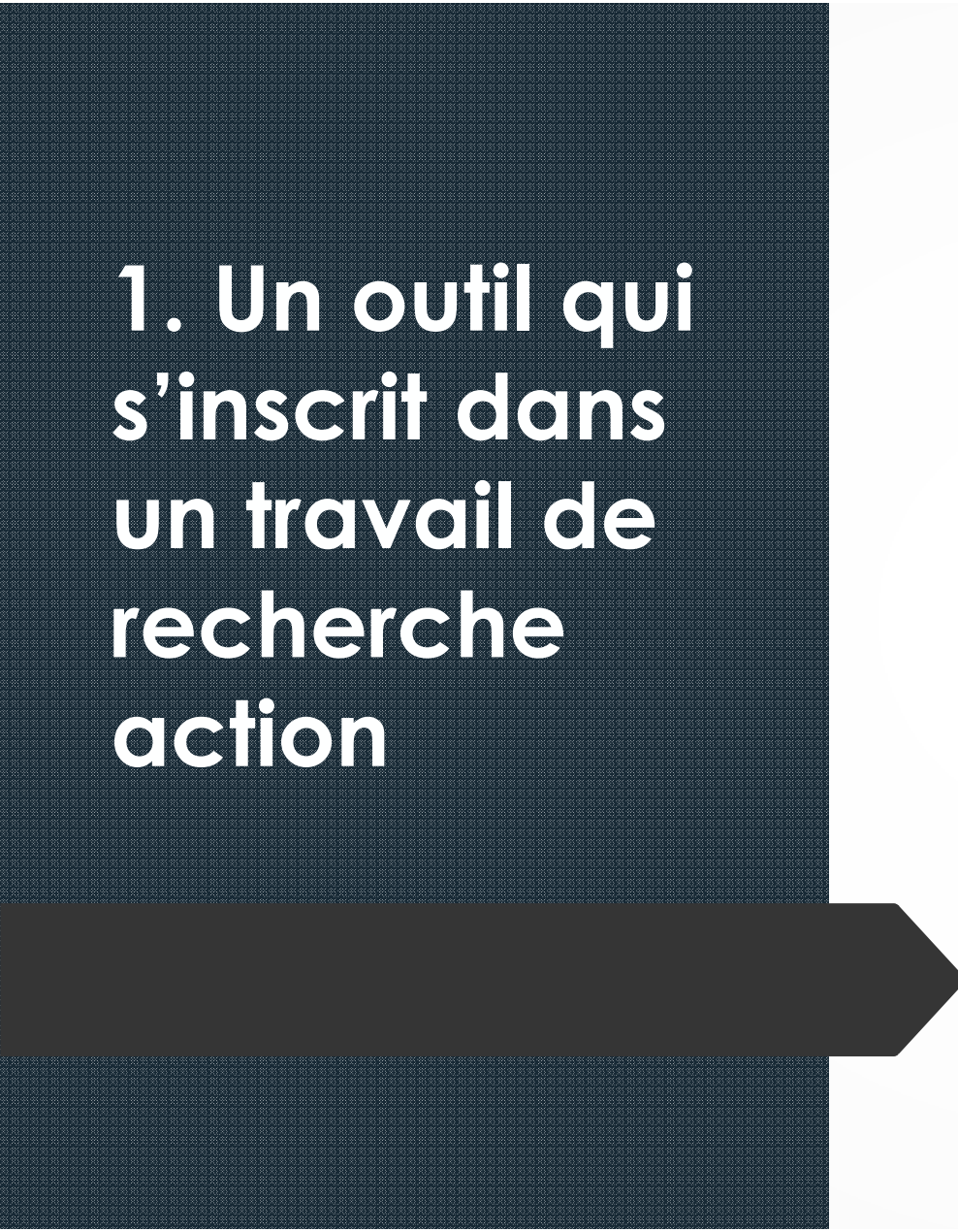
IREDU EA 7318 - Université de Bourgogne Franche-Comté


Lycée Montchapet 8 décembre 2021

PLAN D'INTERVENTION


1. Un outil qui s'inscrit dans un travail de recherche action
2. Etat des lieux et ancrage théorique
3. Les différentes étapes de la rédaction de l'outil d'auto-positionnement
4. Quelques résultats : retours des acteurs évalués, évolution de la démarche d'évaluation et de la formation statutaire des personnels d'encadrement
5. Perspective

**1. Un outil qui
s'inscrit dans
un travail de
recherche
action**






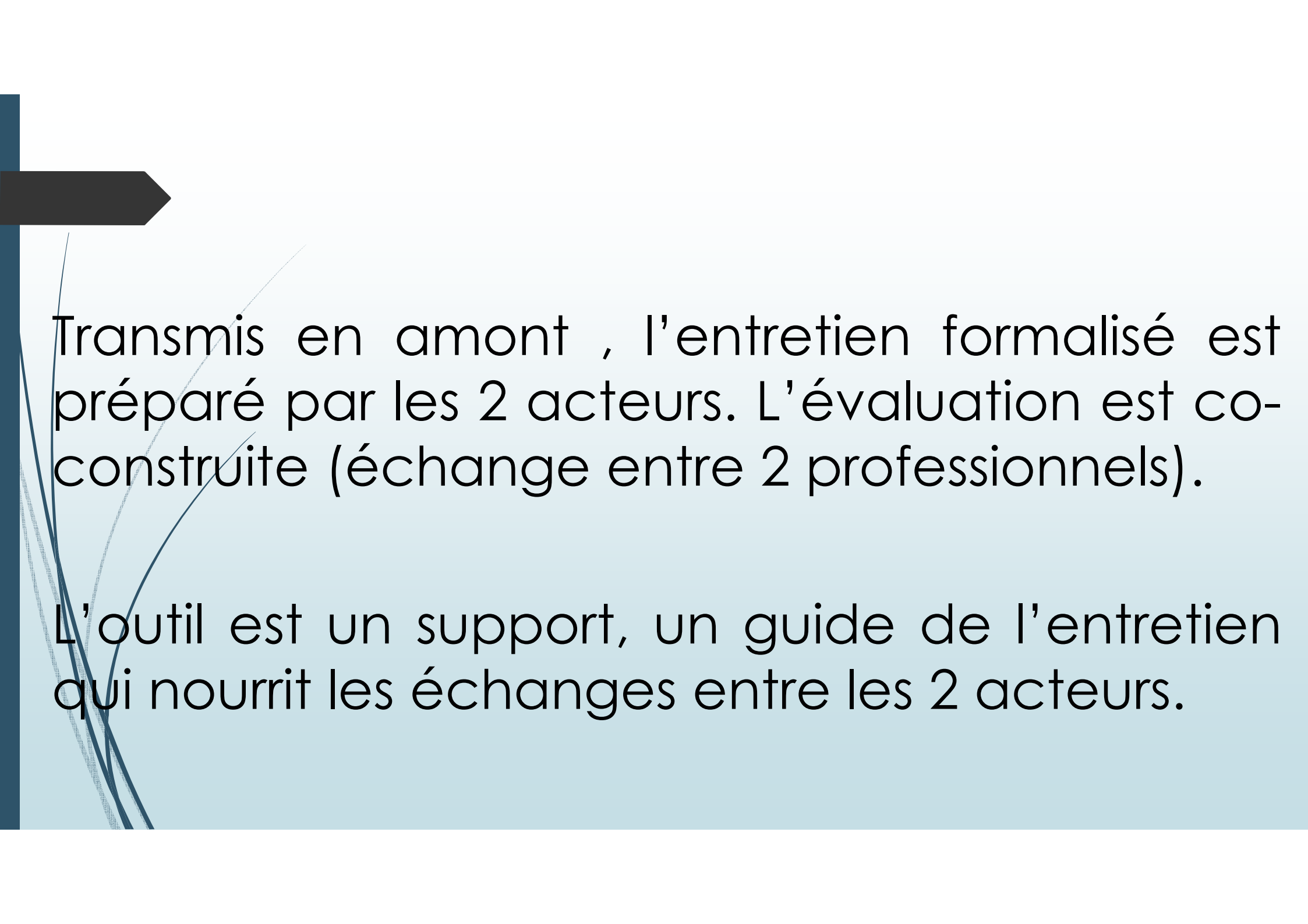
Mon travail de recherche s'inscrit dans le contexte scolaire et universitaire français et porte sur le lien étroit entre l'évaluation d'acteurs de l'éducation et leur reconnaissance et développement professionnels.



Ma recherche action tente de faire évoluer les pratiques d'évaluation mises en place dans la relation évalué/évaluateur pour qu'elles soient génératrices de développement et de reconnaissance professionnels chez les acteurs évalués.


A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, light blue lines curve downwards and to the left, creating a decorative graphic element.

Pour cela, une démarche d'évaluation à partir d'un **travail d'écriture réflexive en amont de l'entretien professionnel** (compte rendu d'activités professionnelles), comme levier de DP, est proposé aux acteurs évalués.



Transmis en amont , l'entretien formalisé est préparé par les 2 acteurs. L'évaluation est co-construite (échange entre 2 professionnels).

L'outil est un support, un guide de l'entretien qui nourrit les échanges entre les 2 acteurs.



L'entretien permet une co-élaboration des perspectives d'action (contrat) et un co-développement des interlocuteurs.

Terrains de Recherche

- Enseignants chevronnés (académie de Dijon et à l'UB)
- Personnels de direction stagiaires (2 académies)
- Inspecteurs stagiaires (2 académies) : en cours
- Étudiants INSPE Dijon : en cours

2. Etat des lieux et ancrage théorique





Un contexte sociétal, professionnel et institutionnel favorable.



Concepts théoriques mobilisés :

- Professionnalisation
- Compétence
- Agir professionnel
- Développement professionnel
- Evaluation (auto-évaluation)




**3. L'outil au
service de la
réflexivité**


**Illustrations autour du
compte rendu
professionnel des
personnels de direction
et inspecteurs stagiaires**

Plusieurs points ont guidé la réflexion :

- le souci d'adosser l'outil réflexif et la démarche d'évaluation à la littérature
- le souci de répondre à 2 objectifs : être au service de la reconnaissance et du développement professionnel et être un support aux entretiens professionnelles
- le souci de donner un cadre commun à l'ensemble des acteurs concernés
- le souci de répondre aux spécificités de chacun des acteurs et aussi aux compétences mobilisées par ces professionnels



Le compte rendu professionnel
s'organise autour de **5 étapes**.



Tout au long de la rédaction du compte rendu, les acteurs professionnels apportent un regard, une analyse critique et constructive.

ETAPE n°1 : la rédaction ...

- de l'identité
- du parcours professionnel
- du diagnostic initial : contexte d'exercice
- des formations réalisées, diplômes et certifications obtenus
- des autres missions/responsabilités au sein de l'académie, au niveau national...

I - Identification du Personnel de Direction

Vous faites un rappel des postes occupés et fonction (avant et après l'accès au corps). Vous décrivez aussi les fonctions et missions particulières exercées au sein de l'académie, au niveau national...

Pour chacun de ces éléments, vous pouvez apporter un commentaire ou une réflexion (critique et constructive) sur les choix effectués.

Identification du Personnel de Direction
Nom :
Prénom :
Académie d'affectation :
Établissement d'affectation :
Depuis le :

Poste(s) et fonction(s) occupés avant l'accès au corps	Analyse portée par le Personnel de Direction

Poste et fonction occupés actuellement	Analyse portée par le Personnel de Direction

Autres missions/responsabilités	Analyse portée par le Personnel de Direction

I - Identification de l'inspecteur

Vous faites un rappel des postes occupés et fonction (avant et après l'accès au corps). Vous décrivez aussi les fonctions et missions particulières exercées au sein de l'académie, au niveau national...

Pour chacun de ces éléments, vous pouvez apporter un commentaire ou une réflexion (critique et constructive) sur les choix effectués.

Identification de l'inspecteur
Nom :
Prénom :
Académie d'affectation :
Discipline ou spécialité :
Depuis le :

Poste(s) et fonction(s) occupés avant l'accès au corps	Analyse portée par l'inspecteur

Fonction occupée actuellement	Analyse portée par l'inspecteur

Autres missions/responsabilités (académiques ou nationales)	Analyse portée par l'inspecteur

II - Diagnostic initial du Personnel de Direction

Il s'agit ici de croiser des éléments du diagnostic initial sur l'établissement (le profil de l'établissement, la fonction), à son positionnement au sein de celui-ci, au profil de l'équipe de direction, aux axes de la lettre de mission, aux liens avec le contrat d'objectif et le projet d'académie, aux mission(s) externe(s)...

Pour chacun de ces éléments, vous pouvez apporter un commentaire ou une réflexion (critique et constructive) sur les informations portées.

Description du diagnostic initial	Analyse portée <u>par</u> le Personnel de Direction

II - Diagnostic initial de l'inspecteur

Il s'agit ici de croiser des éléments du diagnostic initial sur le territoire (le profil de l'académie...), à son positionnement au sein de celui-ci, aux liens avec le projet d'académie, aux mission(s) externe(s)...

Pour chacun de ces éléments, vous pouvez apporter un commentaire ou une réflexion (critique et constructive) sur les informations portées.

Description du diagnostic initial	Analyse portée par l'inspecteur

III - Formation, diplôme et certification

Dans cette partie, vous mettez en lumière vos formations, vos certifications et diplômes détenus (depuis l'entrée dans le corps), dès qu'ils répondent aux besoins de l'institution et du système éducatif et/ou qu'ils renforcent votre niveau de qualification.

C'est l'occasion pour vous, de mettre en relation les formations, les diplômes et les certifications acquis avec vos envies et besoins de formation exprimés.

Certifications/diplômes acquis et formations validées	Analyse portée <u>par</u> le Personnel de Direction

III - Formation, diplôme et certification

Dans cette partie, vous mettez en lumière vos formations, vos certifications et diplômes détenus (depuis l'entrée dans le corps) dès qu'ils répondent aux besoins de l'institution et du système éducatif et/ou qu'ils renforcent votre niveau de qualification.

C'est l'occasion pour vous, de mettre en relation les formations, les diplômes et les certifications acquis avec vos envies et besoins de formation exprimés.

Certifications/diplômes acquis et formations validées	Analyse portée par l'inspecteur

ETAPE n°2 : la rédaction de vos activités (**celles que vous paraissent déterminantes**) au regard des pôles professionnels :

Pôle Professionnel Personnel de direction
1. Le pilotage de l'établissement
2. Mettre en œuvre une politique pédagogique/éducative
3. Animer l'ensemble des ressources humaines
4. Communiquer et travailler en réseau
5. Adopter une posture cadre. Incarner et faire partager les valeurs du service public d'éducation

Pôle Professionnel Inspecteur
1. Animer – Former - Accompagner
2. Inspecter – Évaluer - Contrôler
3. Expertiser et conseiller
4. Gérer les ressources humaines
5. Contribuer au fonctionnement de l'institution et à l'animation de réseaux
6. Adopter une posture de cadre. Incarner et faire partager les valeurs du service public d'éducation

IV – Compte rendu d'activités du Personnel de Direction

Ici, vous exposez les réalisations et les démarches qui vous paraissent **déterminantes (points saillants et non une liste d'actions)** pour caractériser la mise en œuvre des objectifs de votre lettre de mission. Votre regard critique et constructif sur votre activité professionnelle vient préciser les raisons de vos actions, les difficultés que vous avez pu rencontrer, les questions que vous vous posez, ce que vous pouvez améliorer...

Thème en lien avec les pôles de professionnalisation	Objectif(s) de la lettre de mission	Activités du Personnel de Direction		Analyse portée par le Personnel de Direction sur le degré d'atteinte des objectifs
1. Pilotage de l'établissement		T1		
		T2		

IV – Compte rendu d'activités de l'inspecteur

Ici, vous exposez les réalisations et les démarches qui vous paraissent **déterminantes (points saillants et non une liste d'actions)** pour illustrer vos activités professionnelles et pour caractériser la mise en œuvre des objectifs de votre mission. Votre regard critique et constructif sur votre activité professionnelle vient préciser les raisons de vos actions, les difficultés que vous avez pu rencontrer, les questions que vous vous posez, ce que vous pouvez améliorer...

Thème en lien avec les pôles de professionnalisation	Activités de l'inspecteur	Analyse portée par l'inspecteur sur le degré d'atteinte des objectifs
1. Animer – Former - Accompagner		

ETAPE n°3 : un auto-diagnostic sur les fonctions occupées et les compétences associées

A l'aide de l'échelle de mesure de 1 à 6 suggérée (Cf. annexe), les acteurs estiment le niveau de maîtrise qu'ils pensent posséder pour chacune des compétences mobilisées en lien avec les pôles professionnels.

V – Grille d'auto-évaluation professionnelle - Personnel de direction

Vous estimez le niveau de maîtrise que vous pensez posséder pour chacune des compétences identifiées. Pour cela, vous disposez d'une échelle de mesure de 1 à 6.

Remarque : si vous n'êtes pas en mesure d'estimer votre niveau de compétence atteint, vous pouvez apporter l'indication « Non Appréciable », « Ne Se Prononce pas ».

Ensuite, à partir du radar de vos compétences professionnelles, vous aurez alors un aperçu de vos zones de force, de celles potentielles et de celles à améliorer.

1. Le pilotage de l'établissement					
		Niveau d'expertise	Non Appréciable ou Ne Se Prononce Pas A consolider : 1 ou 2 Satisfaisant : 3 ou 4 Très satisfaisant : 5 Excellent : 6		
			T1	T2	T3
Conduire le changement	<ul style="list-style-type: none"> - Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social. - S'appuie sur la formation initiale et continue en vue de bâtir un plan de formation des personnels qui fournisse à l'établissement les compétences requises pour réaliser ses objectifs. 				
Développer une vision stratégique et anticiper	<ul style="list-style-type: none"> - Garantit dans le discours et l'action de l'établissement les valeurs et la mission de l'École. - Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale, démontre sa capacité à prendre en compte le contexte socio-économique et partenarial, à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation. 				
Décider en situation complexe	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de décisions réfléchies et appropriées aux circonstances, dans les délais requis. 				
Contribuer au projet académique et faire vivre le projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> - Les priorités académiques sont relayées et opérationnalisées dans l'établissement. - Les objectifs pédagogiques et éducatifs de l'établissement sont clairement définis - Le climat scolaire fait l'objet d'une attention/implication collective (voir autre formulation...) 				
Assumer son rôle pédagogique et éducatif	<ul style="list-style-type: none"> - Management favorisant les processus collectifs de décision. - Mobilise la communauté scolaire par une communication et un fonctionnement des instances pédagogiques et éducatives adaptés. - N'hésite pas à s'appuyer sur les corps d'inspection. 				
Maîtriser les enjeux budgétaires et financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise technique et juridique des enjeux. - Capacité de prise de position dans le cadre de négociations budgétaires et de moyens 				

V – Grille d'auto-évaluation professionnelle - Inspecteur

Vous estimez le niveau de maîtrise que vous pensez posséder pour chacune des compétences identifiées. Pour cela, vous disposez d'une échelle de mesure de 1 à 6.

Remarque : si vous n'êtes pas en mesure d'estimer votre niveau de compétence atteint, vous pouvez apporter l'indication « Non Appréciable », « Ne Se Prononce pas ».

Ensuite, à partir du radar de vos compétences professionnelles, vous aurez alors un aperçu de vos zones de force, de celles potentielles et de celles à améliorer.

1. Animer – Former - Accompagner				
		Niveau d'expertise		
		Non Appréciable ou Ne Se Prononce Pas A consolider : 1 ou 2 Satisfaisant : 3 ou 4 Très satisfaisant : 5 Excellent : 6		
		T1	T2	T3
Identifier des besoins de formation et d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier des besoins de formation ou d'accompagnement à partir de données objectives (rapport, CR de réunion, évaluation, diagnostic...) et du public cible. - Repérer le niveau de formation le plus adapté – individu, équipe, établissement – en fonction des objectifs visés. - Formaliser les objectifs attendus et éventuellement la progressivité des modules de formation. - Décliner les demandes institutionnelles en besoins de formation. 			
Concevoir, organiser et animer des modules de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire son action dans le cadre des orientations nationales et académiques - Déployer une ingénierie de formation en lien avec les services de la formation. - Construire et animer les réseaux de ressources mobilisables (réseau de formateurs disciplinaires ou non, appel à des formateurs externes). - Orienter, voire proposer, et valider les ressources utilisées lors des formations. - Formaliser un plan de formation à partir des besoins et des objectifs identifiés. - Intégrer, dans les contenus de formation, les connaissances scientifiques actualisées (travaux de la recherche) et le prescrit (documents d'accompagnement des programmes par exemple). - Concevoir des modules de formation s'appuyant sur des pratiques professionnelles innovantes et/ou efficaces en vue de leur diffusion. - Porter une parole institutionnelle lors de formation. - Faire éventuellement des choix raisonnés (notamment prioriser les actions dans un cadre budgétaire contraint) dans la conception d'un plan de formation. 			

5. Adopter une posture de cadre. Incarner et faire partager les valeurs du service public d'éducation

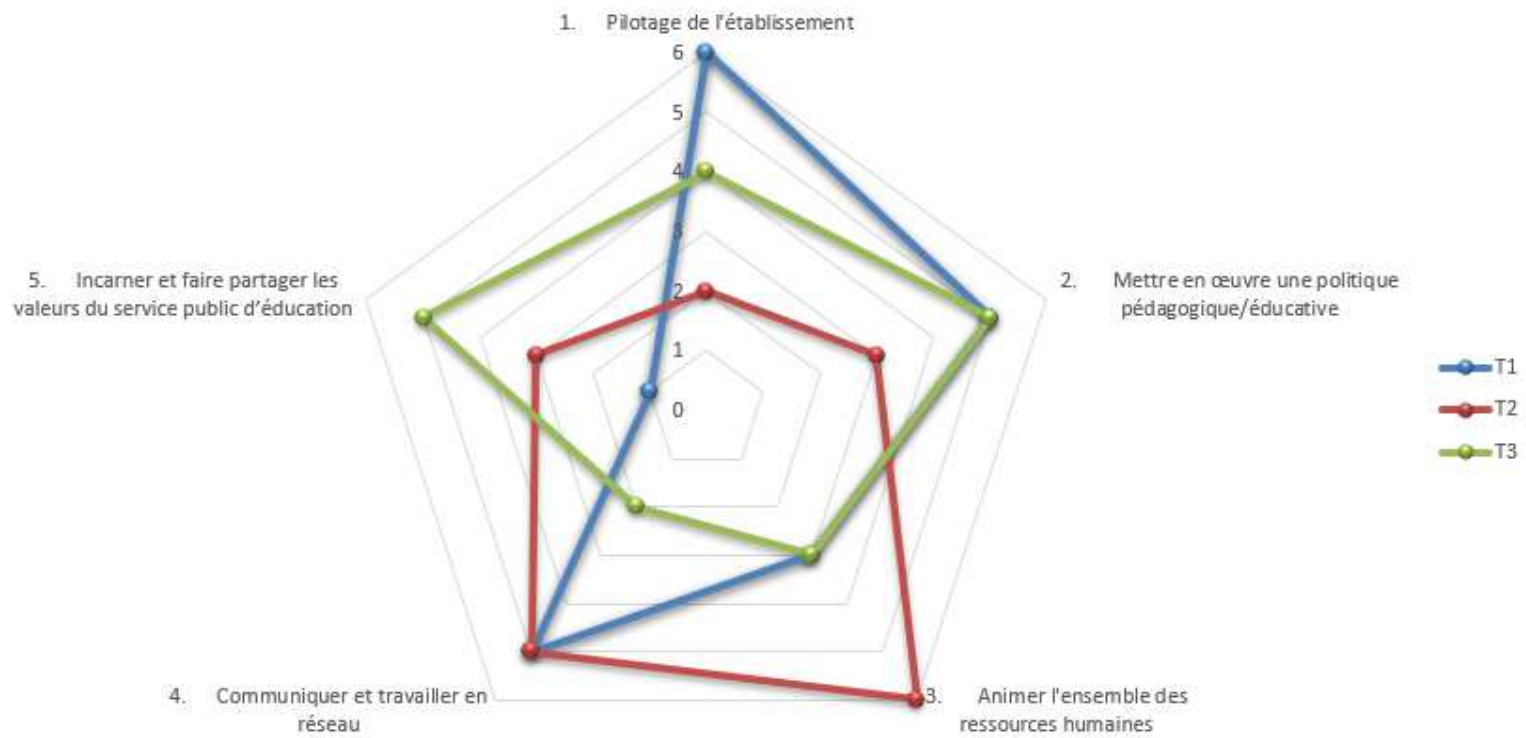
Avoir le sens de l'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'exemplarité, d'impartialité et du sens de l'intérêt public. Respecter les règles déontologiques. - Communiquer ces valeurs à l'ensemble des personnels en partageant et encourageant leur mise en œuvre. 			
Manifester de l'ouverture d'esprit et être capable de se remettre en question et de se former	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saisit les opportunités pour développer son potentiel. - Accepter de remettre en cause ses pratiques pour progresser. - Être soucieux de se former et de travailler en équipe 			
Rayonner au-delà de son académie	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la production de groupes ressources nationales, à des missions au niveau national 			
Savoir déléguer, s'adapter, s'organiser, hiérarchiser, prioriser	<ul style="list-style-type: none"> - Être capable de s'adapter dans tous les domaines, en faisant preuve de pragmatisme dans l'action quotidienne. - Mettre en œuvre des actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. - Faire preuve de réactivité en toute circonstance : gestion de l'imprévu, des obstacles, de l'urgence et des simultanités. - Être capable de planifier sur un temps long et respecter les échéances tout en sachant requalifier ses priorités en fonction du contexte - Faire preuve de réactivité - Identifier parmi les tâches celles qui peuvent être déléguées et choisir les personnes aptes à les assumer sous la responsabilité de l'inspecteur pour accroître et améliorer les possibilités d'action de ce dernier 			
S'impliquer et s'engager	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir le goût de l'action, degré d'investissement et de conviction, volonté, sens des responsabilités 			
La loyauté	<ul style="list-style-type: none"> - Être loyal envers l'institution, porter les valeurs et les politiques du service public - Être en capacité de donner des conseils éclairés et d'appliquer les décisions de l'autorité hiérarchique - Faire preuve de dévouement envers ses engagements 			
Communiquer efficacement	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles et les différents types de communication professionnelle - Choisir l'écrit professionnel adapté (typologie...) <u>et</u> / ou la forme (formalisme, information, suggestion) - Adapter la communication, sur le fond et la forme, à l'interlocuteur, - Posséder des aptitudes rédactionnelles (qualité de la langue, adéquation du registre, clarté du propos, - S'exprimer oralement avec aisance, clarté et correction 			
Répondre avec efficacité et adopter un comportement approprié et positif	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un dialogue avec autrui et être capable d'écoute active, Témoigner d'habileté dans les relations interpersonnelles - Faire preuve d'empathie - Conduire un entretien (explicitation) - Résister au stress : sérénité, maîtrise de soi, contrôle des émotions et des impulsions en situation de pression. Capacité à conserver ses moyens dans la durée. - Disposer d'un esprit critique et créatif et manifester de l'intérêt pour l'innovation : apporter des idées innovantes et faire preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants 			
Bilan				

ACCOMPAGNEMENT A L'AUTO-EVALUATION

Niveau de compétence atteint	Echelle de mesure	Niveau d'expertise
Cette compétence requiert une grande amélioration . Vous ne connaissez pas ce qu'elle implique, vous ne possédez pas vraiment les moyens pour exprimer cette compétence.	1	A consolider
Cette compétence requiert une amélioration . Vous connaissez ce qu'elle implique mais vous n'avez pas les moyens de construire cette compétence.	2	
Cette compétence est en voie de développement . Vous arrivez à exprimer cette compétence quelques fois seulement. La mise en œuvre de cette compétence vous demande beaucoup d'effort.	3	Satisfaisant
Cette compétence est un potentiel en développement certain . Vous l'exprimez de plus en plus, dans plusieurs contextes, mais vous manquez un peu d'expérience ou d'occasions de l'exprimer.	4	
Cette compétence est une force que vous reconnaissez . Vous savez mobiliser les moyens pour agir avec compétence dans la majorité des situations et des contextes.	5	Très satisfaisant
Cette compétence est une force reconnue de tous . Vous agissez avec compétence dans toutes les situations et dans tous les contextes, au moment opportun et en fonction de ce qui est pertinent.	6	Excellent

Nancy Brassard, 2016

Profil de mes compétences professionnelles Personnel de direction



Analyse portée par le personnel de direction sur l'auto-positionnement :



ETAPE n°4 : Plan de formation et de développement professionnel

Cette étape ouvre sur l'auto-régulation, c'est-à-dire la démarche et les moyens que les acteurs vont mettre œuvre pour améliorer/renforcer leur activité professionnelle.

VI - Développement professionnel / Besoins de formation

Au regard de votre positionnement dans la grille de compétences professionnelles, vous proposez un plan de développement professionnel et formulez vos besoins de formation.

Axes de travail et besoins de formation		
Axe de travail n°1 :	Axe de travail n°2 :	Axe de travail n°3 :
Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?	Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?	Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément ?
Moyen/action à entreprendre :	Moyen/action à entreprendre :	Moyen/action à entreprendre :
Échéance prévue :	Échéance prévue :	Échéance prévue :



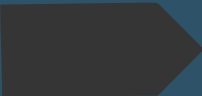
ETAPE n°5 : Perspectives d'évolution professionnelle

Cette dernière partie est prospective et recueille les projets professionnels (souhaits d'évolution professionnelle, de diversification des fonctions, emplois, services...).


VII – Souhait(s) d'évolution et de diversification des fonctions

Dans cette dernière partie, vous formulez vos souhaits d'évolution professionnelle et de diversification des fonctions : vers d'autres types de fonction (chef...), vers d'autres fonctions, emplois, services...

Souhaits d'évolution professionnelle, de diversification des fonctions, emplois, services...	Analyse portée par le Personnel de Direction
Mobilité en tant que Personnel de Direction	
Type de fonction (Adjoint ou Chef) : A quelle échéance :	
Mobilité dans d'autres fonctions/emplois/services	
Type de fonction/emploi/service : A quelle échéance :	

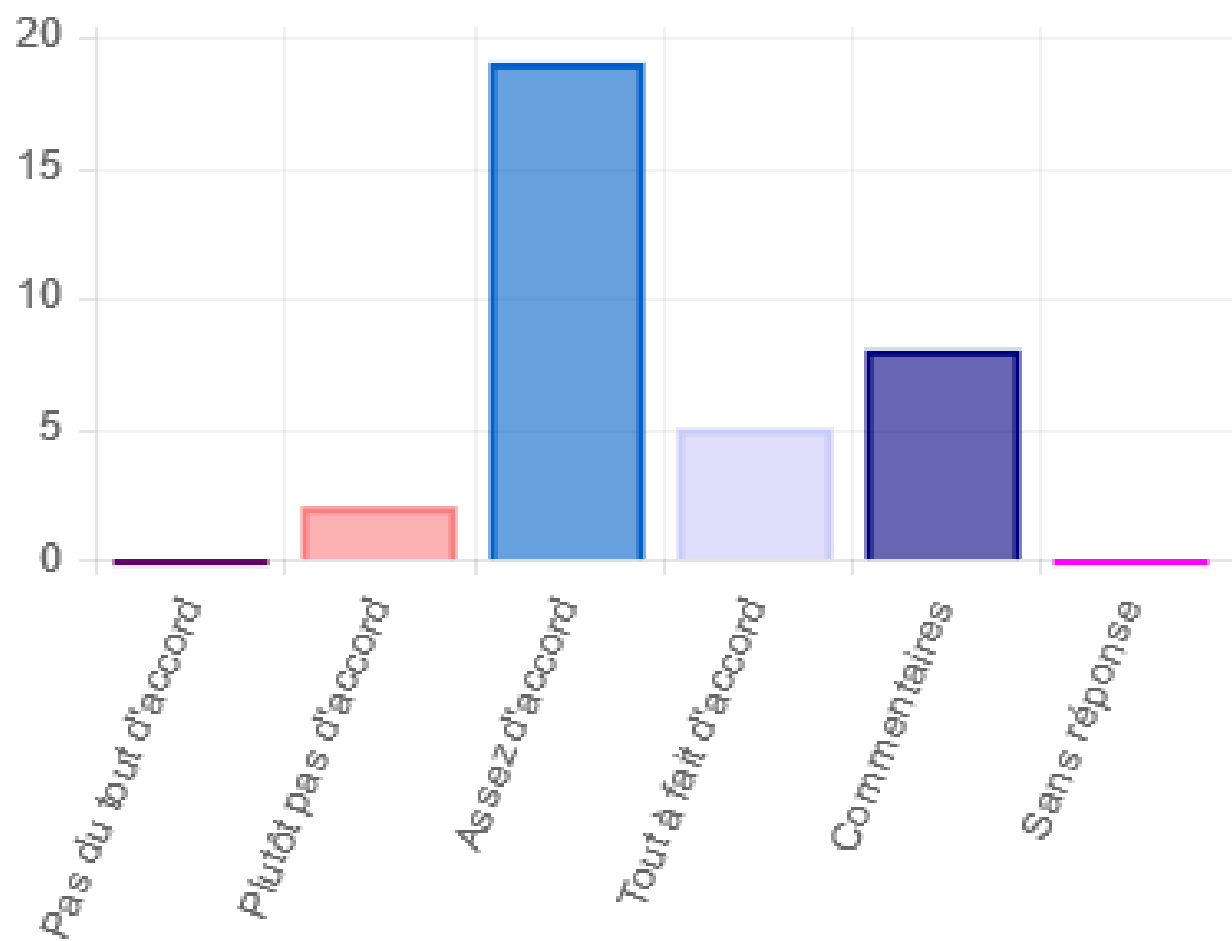


4. Quelques résultats

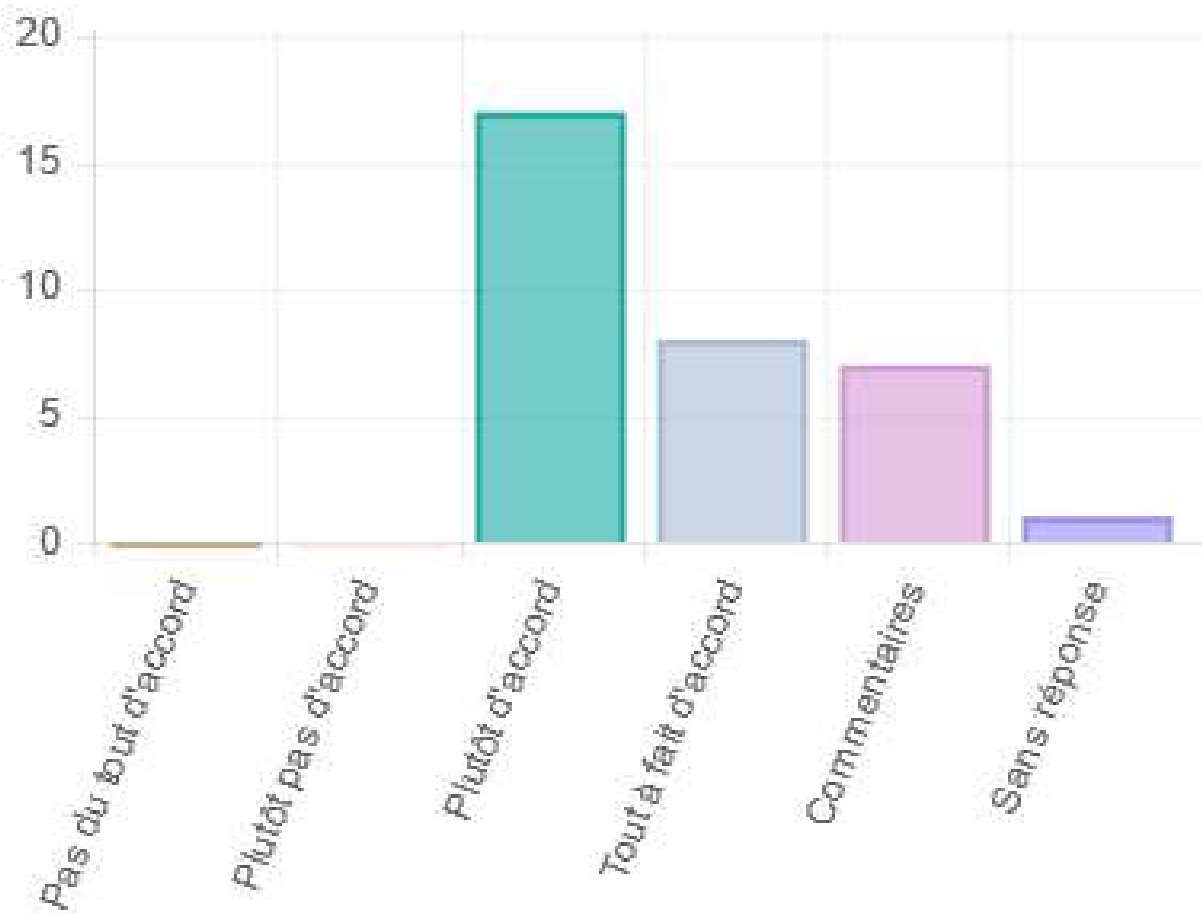


Résultats questionnaires
Personnels de direction
stagiaires Dijon + Besançon
Promotion 2019-2020

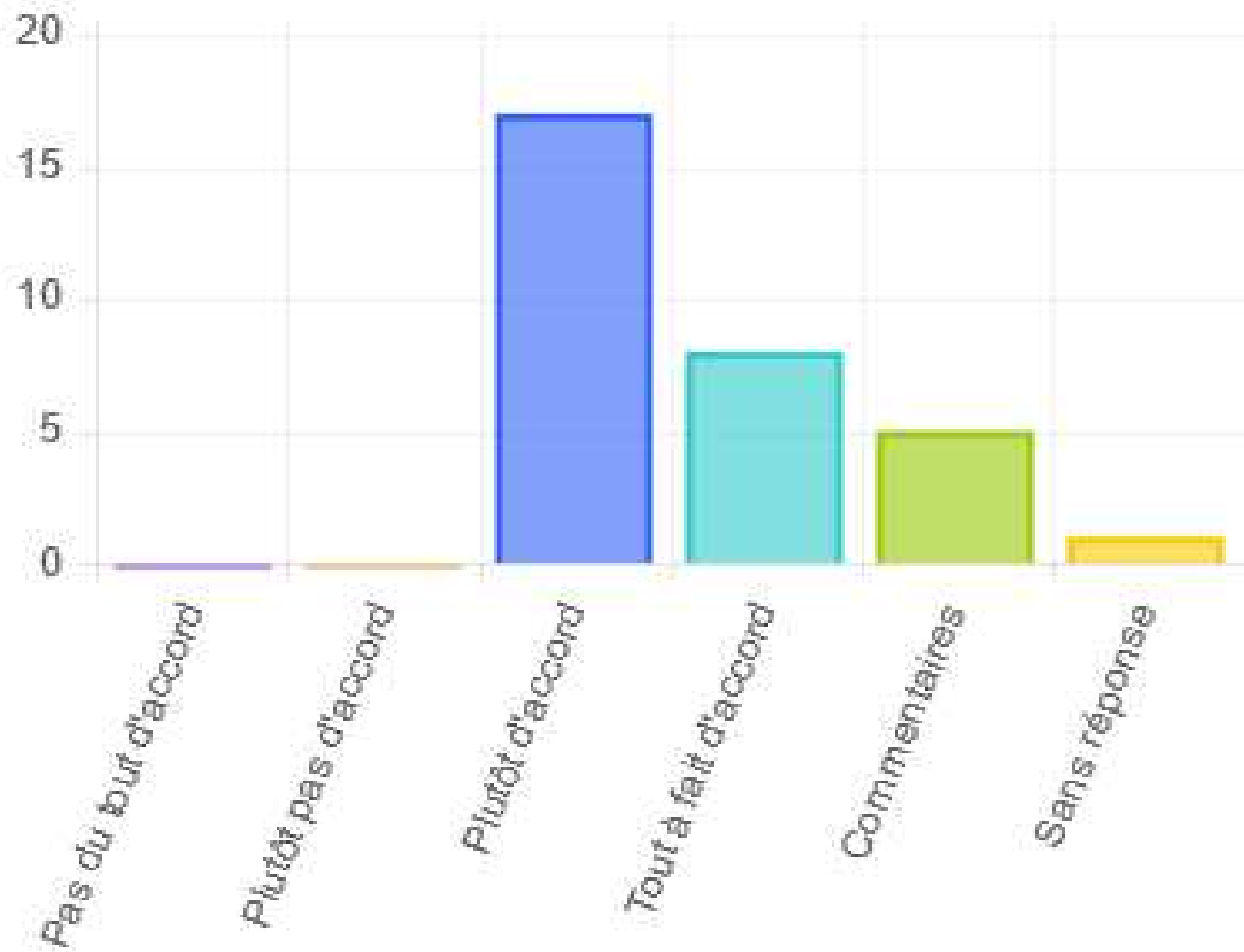
Le compte rendu professionnel proposé dans le cadre de la formation initiale était fonctionnel.



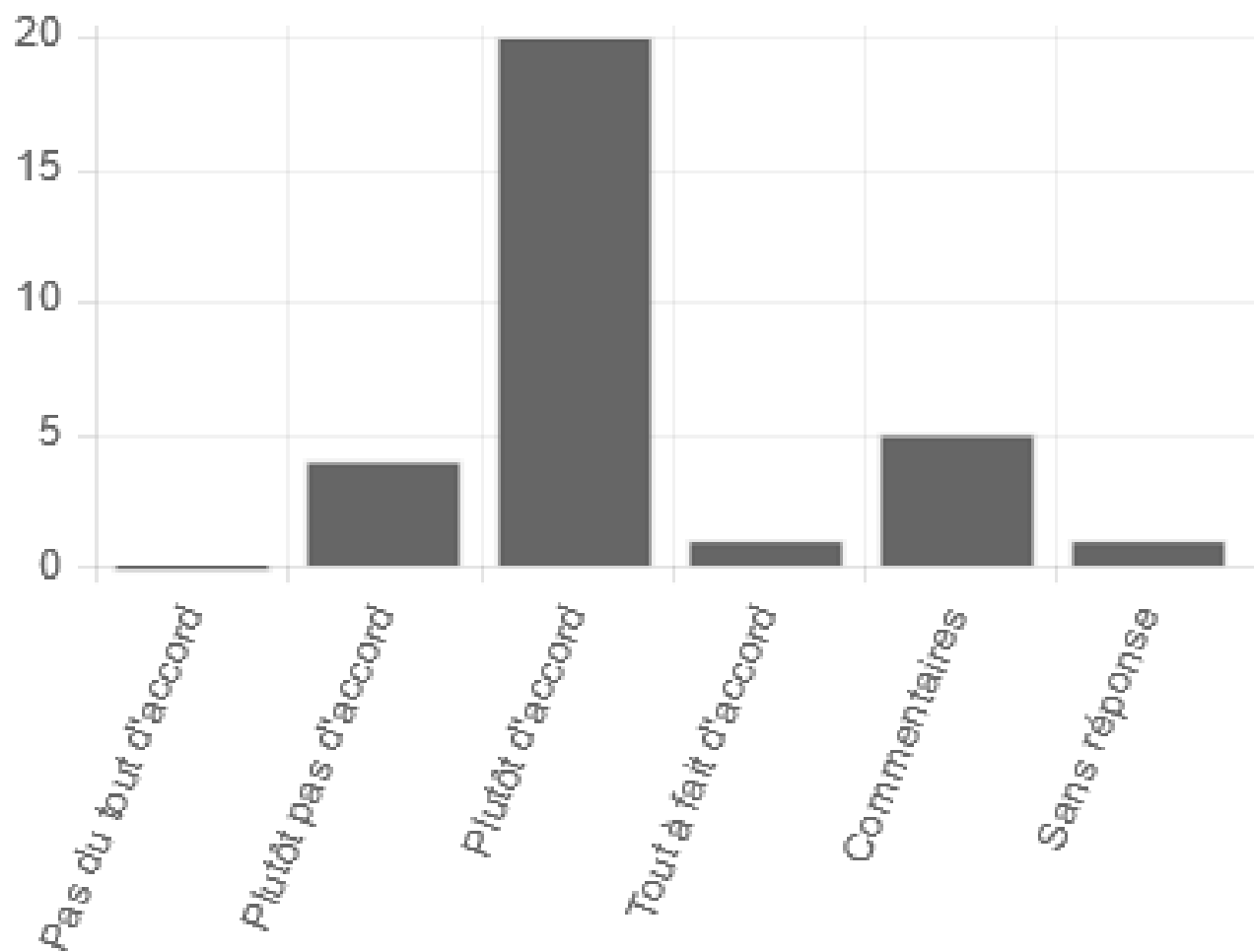
Le compte rendu professionnel proposé permet de faire le point sur l'ensemble des missions et les compétences attendues du personnel de direction.



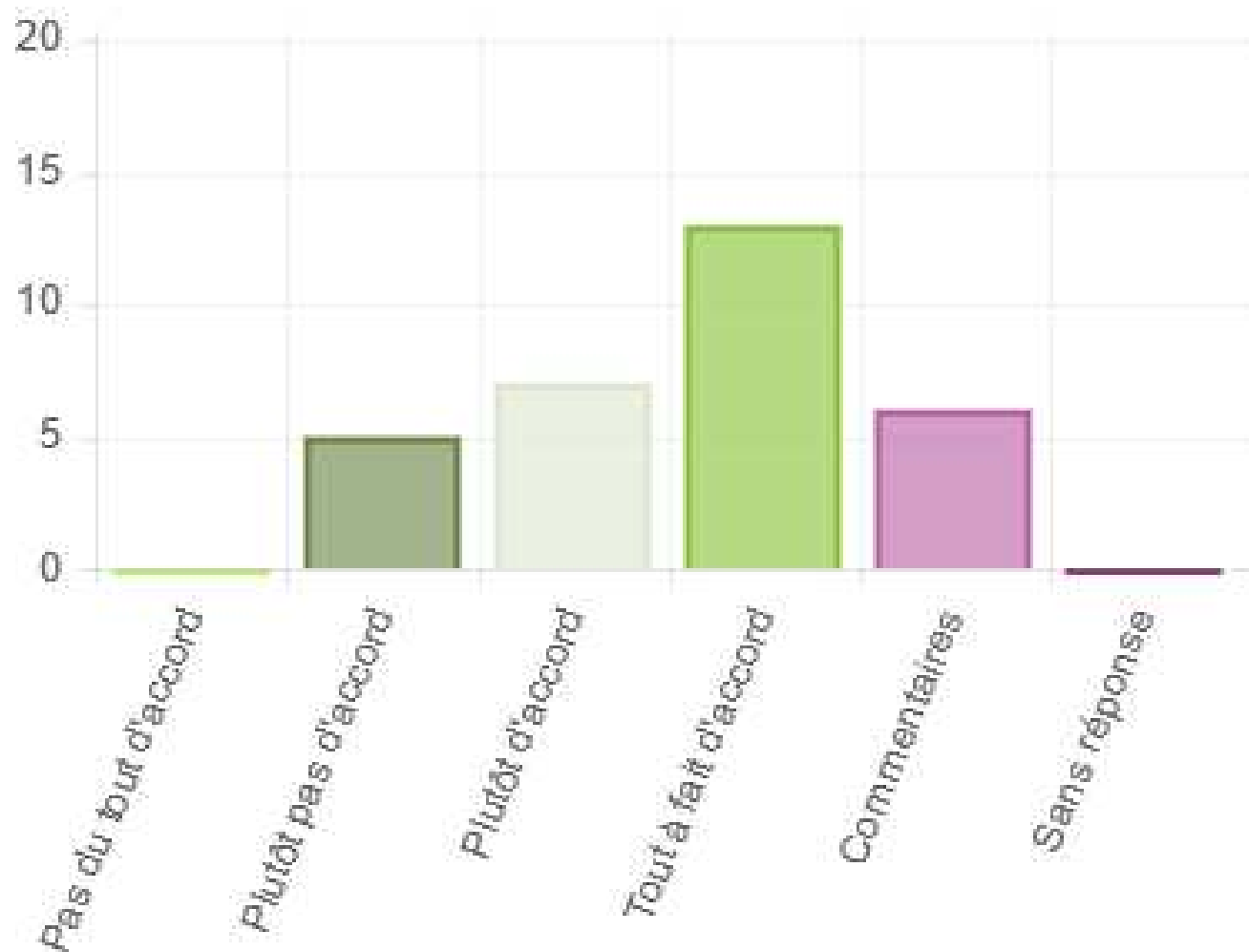
Le compte rendu professionnel proposé permet de mieux appréhender le parcours professionnel du personnel de direction.



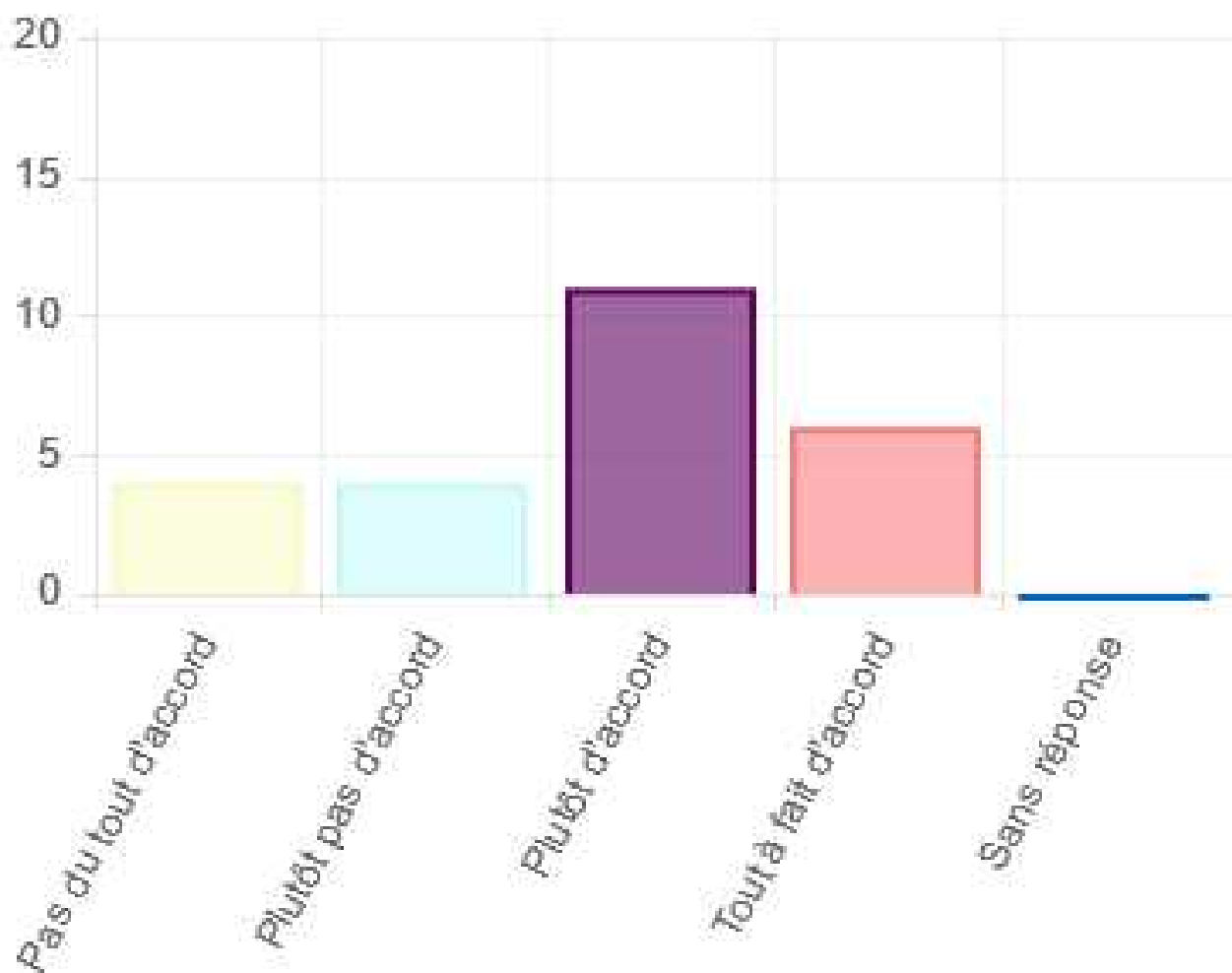
Le compte rendu professionnel proposé permet de mieux situer les conditions d'exercice du personnel de direction.



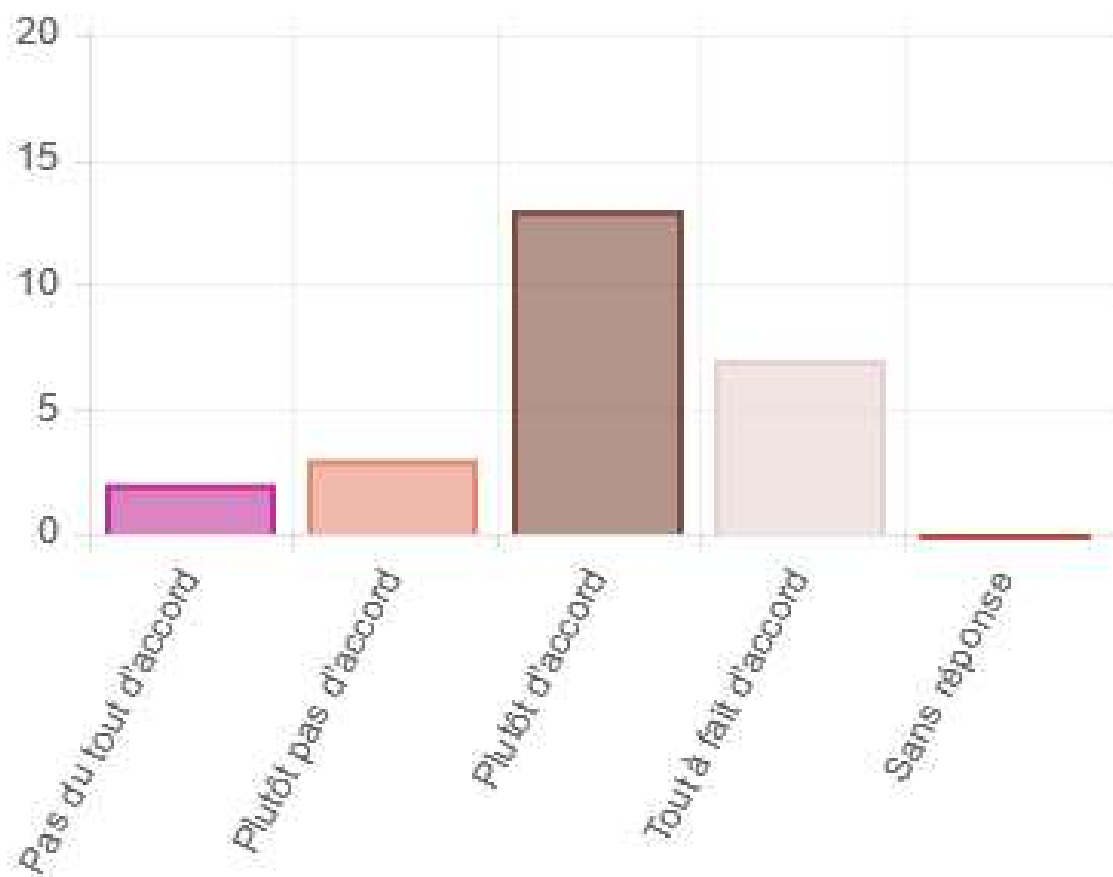
Dans le cadre de la rédaction de votre compte rendu professionnel, vous avez réussi à formaliser par écrit vos activités professionnelles.



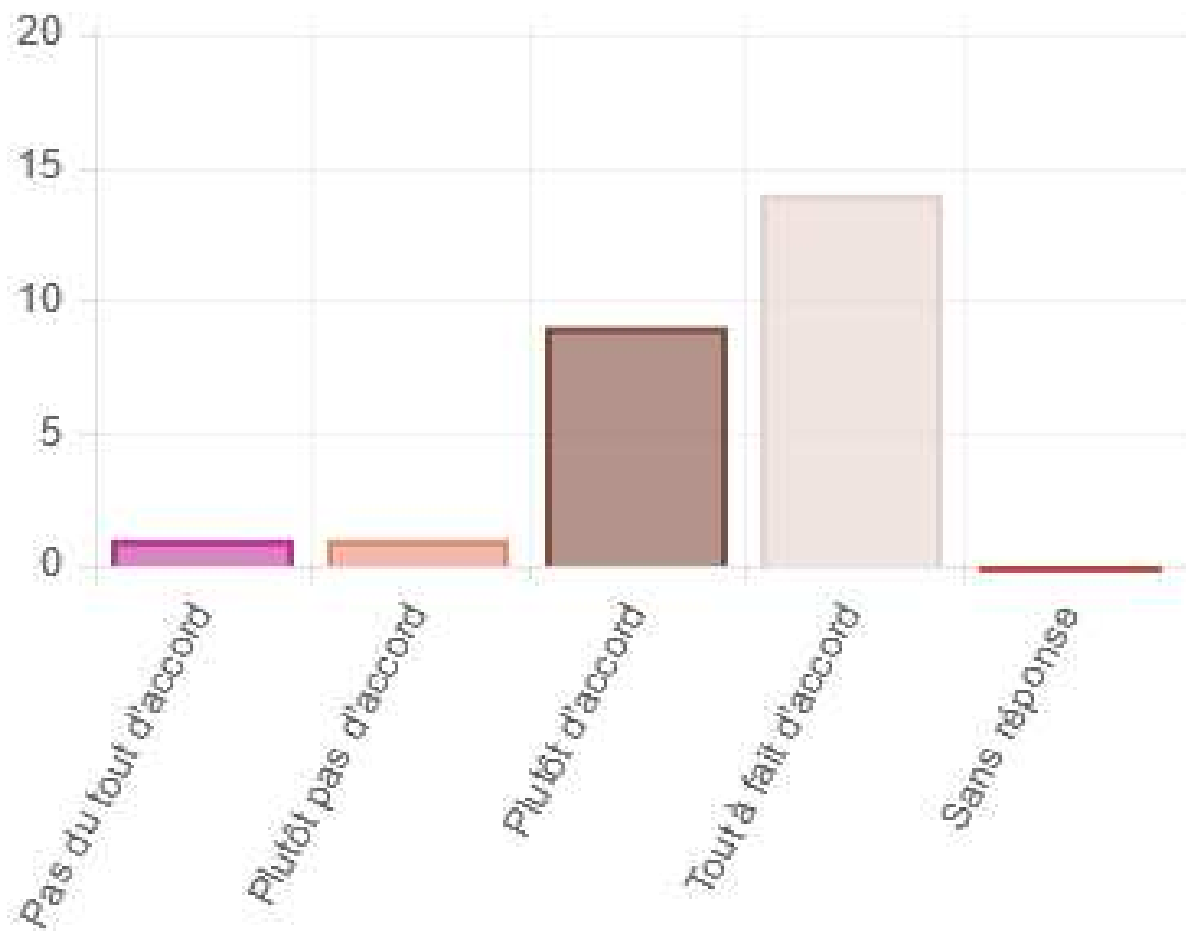
La rédaction de votre compte rendu professionnel vous a permis de mieux vous préparer et/ou de nourrir les échanges avec :
[Votre chef d'établissement d'accueil]



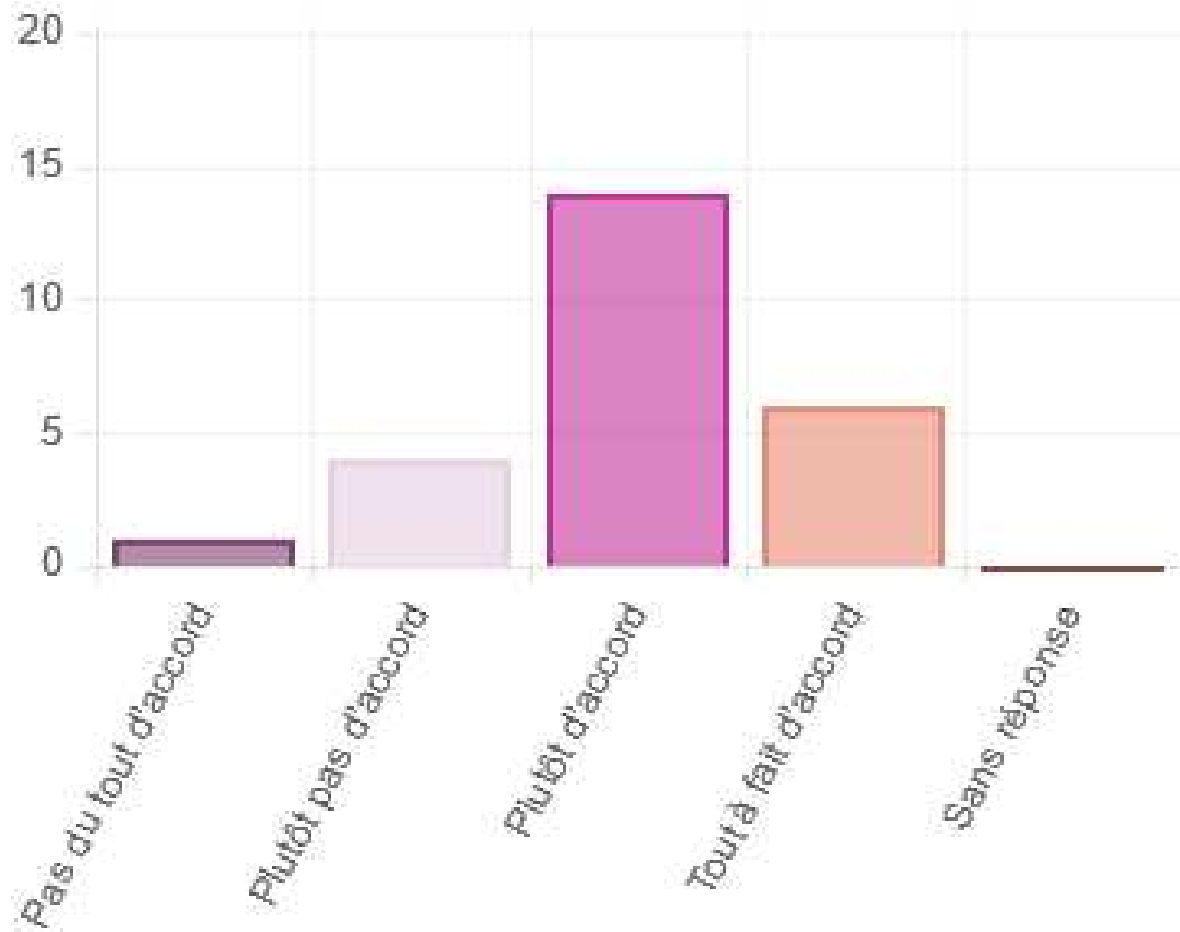
La rédaction de votre compte rendu professionnel vous a permis de mieux vous préparer et/ou de nourrir les échanges avec :
[Votre chef d'établissement référent]



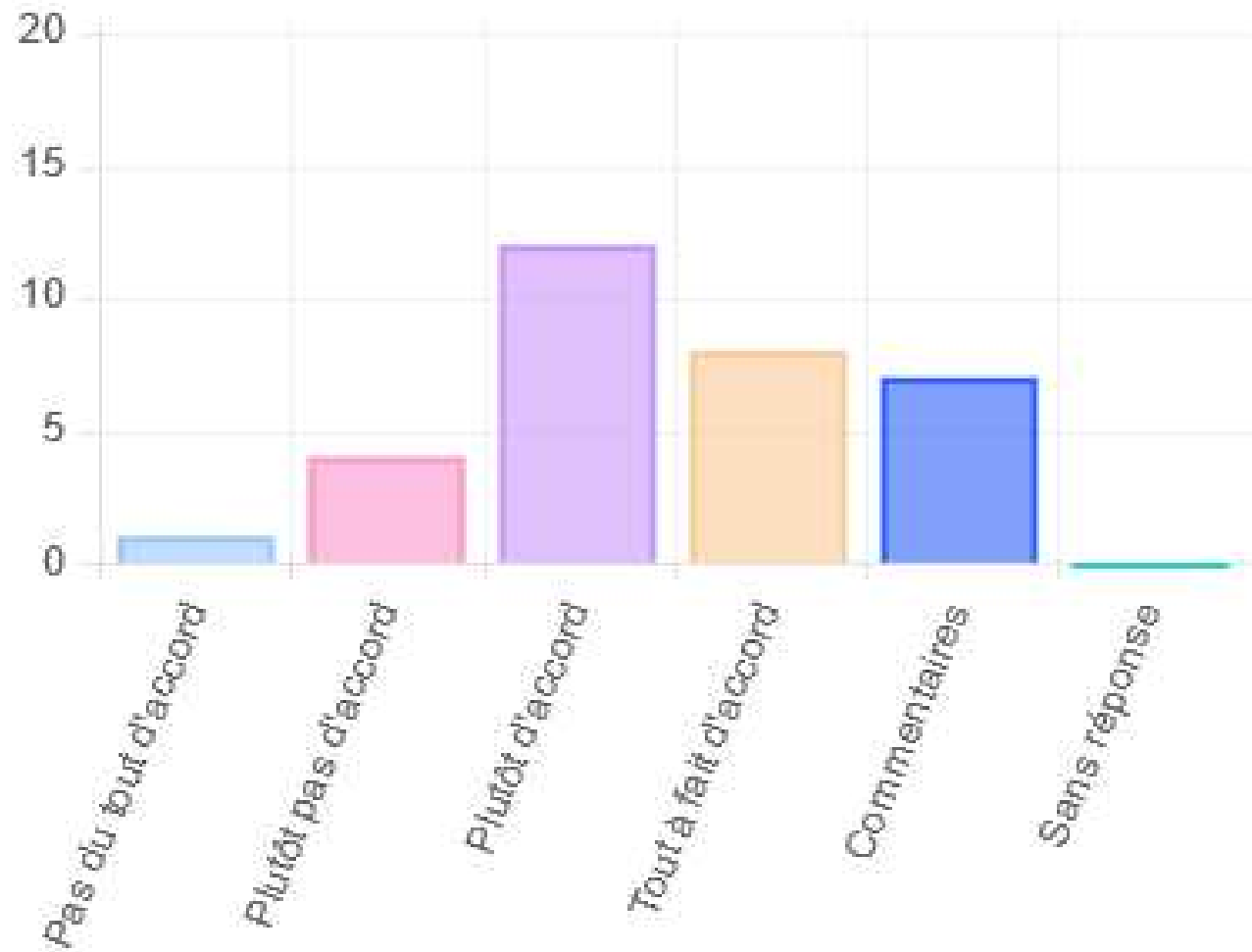
La rédaction de votre compte rendu professionnel vous a permis de mieux vous préparer et/ou de nourrir les échanges avec :
[LIA-IPR EVS]



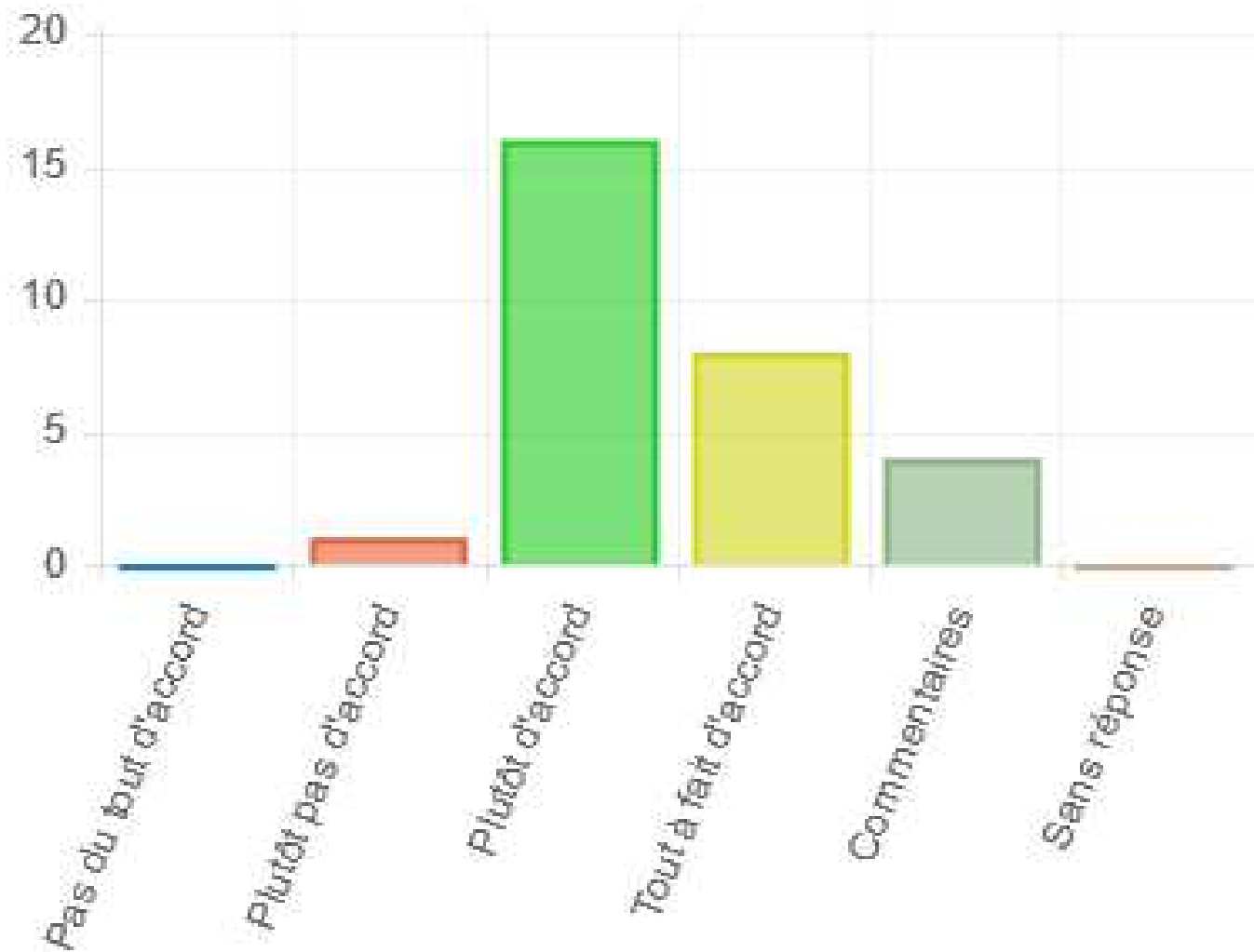
La rédaction de votre compte rendu professionnel vous a permis de mieux vous préparer et/ou de nourrir les échanges avec :
[Le ou la DASEN]



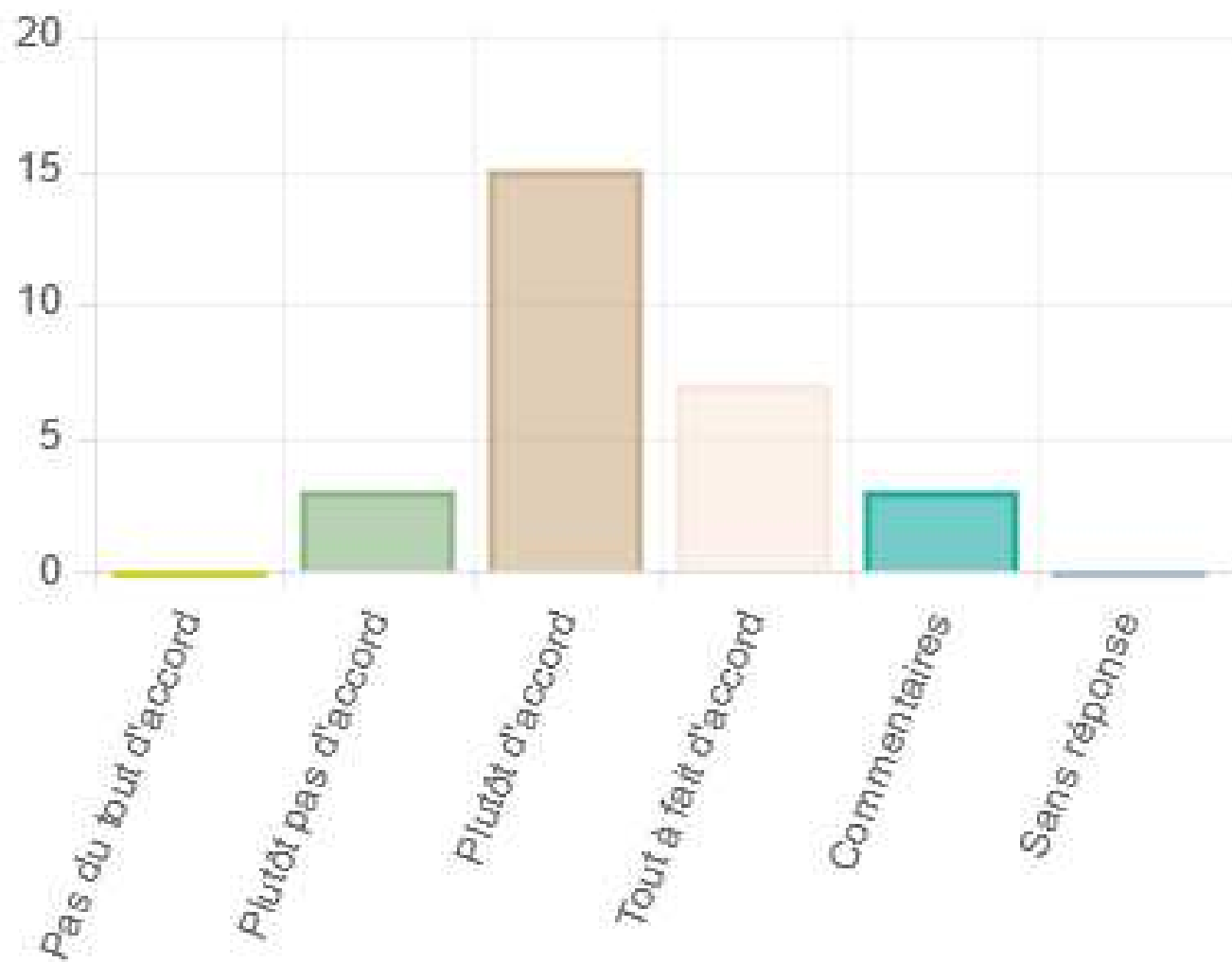
La rédaction de vos activités professionnelles dans ce compte rendu vous a permis de mieux identifier les missions et les compétences attendues d'un personnel de direction en lien avec votre lettre de mission.



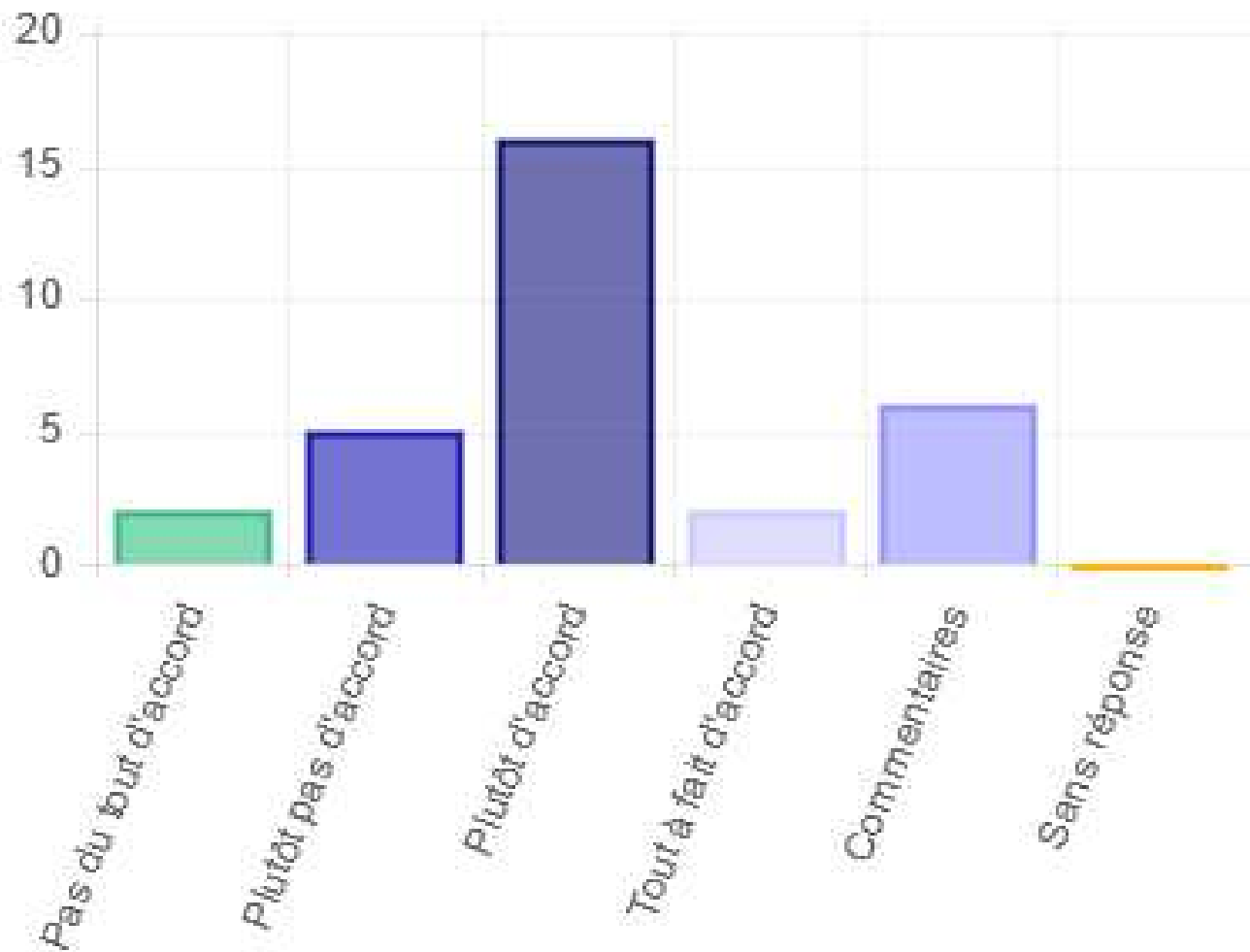
La rédaction de vos activités professionnelles vous a permis d'identifier votre degré de maîtrise des compétences mobilisées.



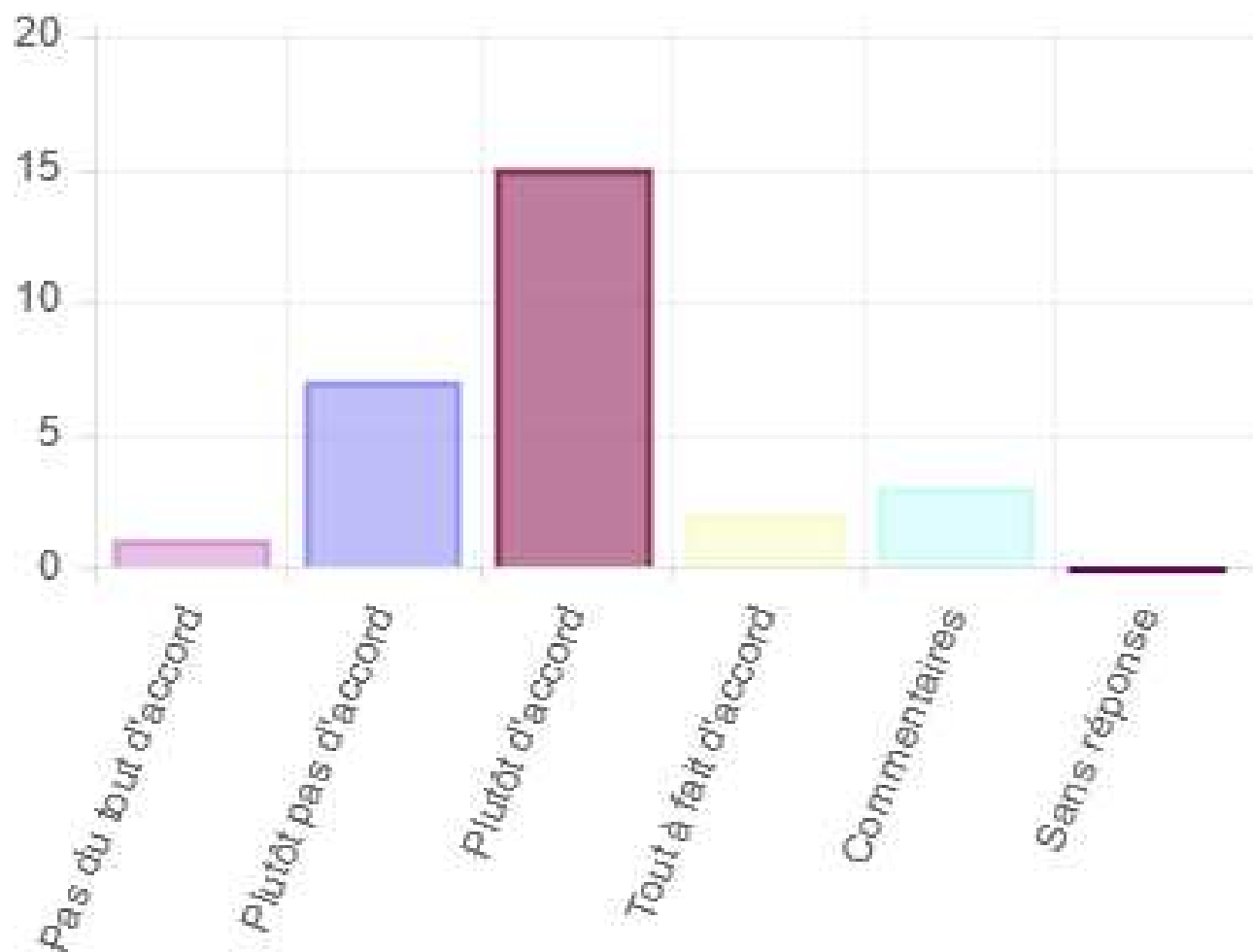
Le document d'accompagnement à l'auto-évaluation précisant les niveaux de compétence atteints vous a aidé à vous auto-évaluer.



Suite à cette auto-évaluation, vous avez réussi à proposer un projet de développement professionnel en identifiant vos besoins de formation.




Le compte rendu professionnel proposé vous permet de mieux vous projeter sur vos perspectives d'évolution professionnelles.






Evolution du compte rendu de l'évaluation rédigé par l'évaluateur



Evolution de la formation statutaire des personnels de direction et inspecteurs (Dijon)



5. Perspective



Formalisation d'un guide d'entretien
de développement professionnel
autour de l'agir professionnel et en
lien avec cette démarche de
reconnaissance et de
développement professionnels.