

**« Ce n'est pas moi qu'il faut regarder, c'est les élèves ! »
Ou le contrôleur évalué par le contrôlé¹**

Propos recueillis par

Olivier Maulini
Université de Genève
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

Mars 2010

Quatre enseignantes primaires romandes discutent de la manière dont leur travail est évalué : bien ou mal, souvent ou rarement, utilement ou non. Elles acceptent d'être contrôlées, mais attendent surtout du soutien, de l'écoute, de la compréhension, de la reconnaissance, de la confiance de la part de leurs directions. Deux sont entrées récemment dans le métier (2^e et 3^e année d'enseignement), les deux autres sont aguerries (entre 25 et 30 ans de pratique). Chaque duo est composé d'une Vaudoise et d'une Genevoise. D'où leurs prénoms fictifs, qui croisent les quatre lettres soulignées : Véronique, Valérie, Geneviève et Gabrielle. Comment jugent-elles le travail qui prétend jauger le leur ?

*

Vous pratiquez votre enseignement dans et avec votre classe, plus ou moins librement. Qui contrôle votre travail, et comment ?

Val : Personne ne contrôle mon travail. Dans mon établissement, il y a une directrice et un doyen. Mais ils ne viennent jamais me visiter. C'est-à-dire qu'ils viennent, oui, mais seulement sur demande. Et pourquoi est-ce que je demanderais ? La directrice est venue voir un collègue durant une leçon d'éducation physique. Ensuite, elle lui a juste écrit pour lui dire qu'il y avait du désordre dans le vestiaire... Sur la leçon, rien, ou pas grand-chose. « *Oui, très bien, c'était bien...* ». En fait, les petits degrés, elle ne les connaît pas. Je veux bien qu'elle vienne dans ma classe, mais cela m'apporterait quoi ? Il y a dix ans, c'était la commission scolaire qui nous inspectait. Elle, elle s'invitait une fois par an. Par surprise d'abord, puis – parce que j'avais protesté – en avertissant. Il y avait aussi des inspecteurs régionaux qui passaient de temps en temps dans ta classe, surtout durant tes deux premières années, pour ta nomination. Ils prenaient un enfant au hasard, et ils lui demandaient d'écrire, par exemple, « tulipe » au tableau noir. C'est dire si, pédagogiquement, on se sentait soutenu ! Aujourd'hui, c'est un peu pareil.

Vér : Il faut dire que les directeurs peuvent être plus ou moins présents. Moi, en l'occurrence, je travaille tout près de lui, dans le même bâtiment. Il a 8 ou 9 écoles à gérer, 40 classes environ, dispersées dans la région, mais c'est dans la nôtre qu'il a son bureau. Donc il sait forcément. Il sait comment tu travailles. Dans ma classe, il y a plusieurs intervenants. Et j'interviens moi-même dans d'autres classes. Les contrôles écrits sont communs. Cela fait beaucoup de partages entre collègues. Et du fait qu'il a enseigné, comme moi, dans les grands degrés, il n'a pas besoin de beaucoup pour se faire une idée. Il est venu me voir une fois pour ma première année d'enseignement, en contrat à durée déterminée. Il m'a juste donné une feuille d'auto-évaluation, puis nous avons discuté dans son bureau : « *Comment allez-vous ? Comment vous sentez-vous dans l'établissement ?* » Rien de plus. Il n'y a pas de grille d'évaluation, pas de critères précis. D'ailleurs, maintenant je suis en seconde année, en contrat à durée déterminée : il n'y a plus de contrôle direct. En fait, ça se sait, ça se sent comment tu travailles.

¹ Interview réalisée pour l'*Educateur*, n°5, pp. 37-38. Dossier *L'enseignement : un travail sous contrôle ?*

Il n'y a pas de grilles, mais avez-vous un cahier des charges ?

Vér : Non... Je ne crois pas... Non, non, il n'y a pas de cahier des charges.

Val : Je ne sais pas... On a une charte, une charte d'école. Oui, il regarde ça, si on applique bien la charte... Mais... Si, si, on a un cahier des charges, sûrement. On a sûrement un cahier des charges ! (rires)

Et à Genève ?

Gen : Chez nous, c'est plus strict. Moi, c'est mon directeur qui me contrôle. Dans ma première année d'enseignement, il est venu en alternance avec un formateur : une fois, et le formateur trois fois. La deuxième année, j'ai changé de directeur en cours de route et celui-ci était beaucoup plus tatillon. Il est venu une première fois pour voir une « séquence d'enseignement-apprentissage ». Et comme, lorsqu'il est venu, j'étais au milieu d'une séquence didactique sur le fait divers, il a trouvé que ce n'était pas ça qu'il attendait. La situation n'était pas assez complexe. Il voulait voir les élèves en train de chercher, de patauger un peu, et savoir comment je nageais de mon côté. Comme ce n'était pas ce qu'il espérait, et que je dirigeais plutôt la leçon, il a pris des notes sur son PC, puis il a repris tout le déroulement de la leçon devant moi en me disant comment je pourrais faire autrement !

Val : Mais c'est un de ces suivis... C'est incroyable ! (rires)

Gen : En gros, il m'a dit que je n'avais pas compris ce qu'était une situation d'enseignement-apprentissage. Il a parlé de suivi intensifié pour justifier de refaire appel à mon formateur. Il a voulu que le formateur me réexplique le concept de situation d'enseignement-apprentissage, la terminologie. Ce qu'il n'a pas eu besoin de faire, car une fois qu'il a mieux clarifié ses attentes, j'avais compris ce qu'il voulait. Des collègues m'ont dit : « quand il reviendra, fais une situation-problème en mathématiques, là, les élèves seront obligés de chercher, et il sera satisfait ». J'ai réfléchi, mais j'ai voulu rester sur le français : j'ai créé une situation complexe sur le thème du fait divers, et cela s'est bien passé. Après sa deuxième visite, il m'a reçue en entretien individuel. En réalité, il a fait d'une pierre deux coups, puisqu'il doit désormais – c'est nouveau - rencontrer chaque enseignant tous les trois ans en entretien de développement professionnel.

Vér : Et il t'a dit quoi ?

Gen : Il était satisfait, il voulait que je retravaille mon vocabulaire. J'avais dit aux élèves : « il y a plein de choix ; si jamais vous séchez, demandez-moi ». Ça n'allait pas. Trop familier (rires). Ou « votre ton de voix monte trop vite ». Tu sors de là, tu es contente...

Val : Mais ce n'est pas très utile de dire ça ! Moi, c'est le genre de chose que je dis en tant que praticienne formatrice lorsque j'ai une étudiante dans ma classe.

Gen : Ce sont des détails, oui. Mais c'est bien. Ça t'aide à faire attention. Comme tout le reste roule, c'est positif. Ensuite, il a rédigé un rapport, que j'ai dû confirmer. Je pense qu'il va revenir. Pour être nommée, je dois redéposer tout un dossier, comme lorsqu'on a postulé. Ça c'est exagéré. Mais que les débutants soient plus contrôlés que les anciens, ça ne me choque pas. On doit faire nos preuves, quand même.

Gab : Oui, moi je dirais que je suis contrôlée par les parents, les collègues quelque part, et puis par le directeur. Depuis son arrivée, il est venu deux heures dans chaque classe, surtout pour voir les enfants. On peut dire qu'il nous fait confiance. Cette année, on a des problèmes avec les élèves de 6^e primaire qui sont un peu hors norme. Il a bien fait son travail, il a convoqué les parents... Il nous soutient. Avant, l'inspectrice ne venait voir que les jeunes enseignants. Elle recevait les plaintes des parents et intervenait à ce moment, mais sinon, elle ne mettait pas les pieds dans les classes...

Val : Ça peut être pris comme une marque de confiance... Ou alors, qu'ils sont débordés.

Vér : Moi, j'ai demandé de l'aide cette année. La classe est très difficile. La doyenne est venue, puis la directrice... parce que la doyenne a insisté. Mais voilà : quand la directrice est là, les élèves serrent les dents, ils ne bougent pas. Ça m'énerve ! (rires) J'ai dit à la directrice : « *Ce n'est pas moi qu'il faut venir regarder, c'est les élèves !* » Finalement, elle m'a donné de l'assistantat : dix heures, puis cinq heures par semaine, en français et en mathématiques. Un enseignant vient dans la classe pour m'aider. J'ai aussi un horaire parallèle, qui permet de sortir de la classe les élèves qui perturbent. C'est une solution à court terme, bien sûr, mais ça aide. Il faut avoir du culot, oser demander.

Et les résultats des élèves ? Les épreuves cantonales ? Les comparaisons entre classes et établissements ? Est-ce utilisé pour contrôler votre travail ? Est-ce bien ou mal utilisé, selon vous ?

Vér : Dans le canton de Vaud, il y a des épreuves de référence, mais elles ne sont pas un moyen de contrôle. Notre directrice s'y intéresse, oui, mais elle ne regarde pas dans les classes. Elle veut surtout savoir si son établissement est mieux classé que les voisins.

Gab : On peut facilement bachoter pour réussir les épreuves cantonales ; c'est un outil de contrôle biaisé. J'ai une collègue qui prépare ses élèves à fond, en leur faisant répéter les exercices des années d'avant...

Vér : ...et puis cela dépend de la composition sociologique de l'établissement !

Gab : Oui, mais justement, moi je travaille dans un Réseau d'enseignement prioritaire, dans la banlieue de Genève. L'État a mis des moyens supplémentaires dans certains quartiers, pour lutter contre l'échec scolaire et aider les milieux les moins favorisés. Donc : il attend des résultats ! Puisqu'il y a des moyens, il veut des effets. On ne va pas nous comparer aux quartiers riches, mais juste entre nous : est-ce que les écoles du réseau profitent toutes des moyens qu'elles ont reçus ou non ? Du coup, à Genève, tout devient plus contraignant qu'avant. Il faut suivre les planifications officielles. Être à l'heure pour les épreuves de fin de 2^e, de 4^e et de 6^e année, en français-communication, français-structuration, mathématiques et allemand. C'est contraignant.

Vér : Chez nous, les épreuves sont en mathématiques et en français, et elles ont lieu deux fois en 6^e année.

Val : On n'a pas le même problème dans les premiers degrés ! Le contrôle est plus relatif, mais cela va peut-être changer avec HarmoS et l'école infantine qui devient obligatoire...

Vous dites toutes que le contrôleur – hormis en période probatoire – n'intervient qu'à votre demande, ou lorsqu'une plainte lui arrive. D'où viennent ces plaintes, et comment sont-elles traitées ?

Gen : C'est vrai que le nouveau règlement prévoit des entretiens périodiques, avec une visite en classe auparavant. Mais certains collègues sont contrôlés plus souvent, soit parce qu'il y a des rumeurs, soit parce que des parents se plaignent, ou que des duos ne s'entendent pas.

Val : Chez nous, ça passe en général par la doyenne responsable du cycle. Si la directrice est alertée, elle est obligée d'avoir un entretien avec l'enseignant. Mais elle prend en général notre défense. Ce qui est dommage, c'est qu'elle n'organise pas une rencontre à trois : parents, enseignant, directrice...

Gab : À Genève, c'est comme ça. Une fois, je n'ai pas vu qu'une élève m'avait rendu son livret scolaire non signé, et les parents ont trouvé ça grave. Ils se sont plaints au directeur qui leur a proposé une rencontre avec moi. « *Non, non, ils ont dit. Nous on ne veut pas parler à la maîtresse, mais à vous ! – Alors, Madame et Monsieur, nous en resterons là...* ». Ça, c'était bien répondu. Il faut trier entre les parents qui ont quelque chose à dire, qu'il faut écouter, et ceux qui exagèrent. Les seconds, il suffit de leur écrire pour leur dire que tout est sous contrôle. On a besoin d'être aidés, pas seulement contrôlés.

Val : On ne se sent pas assez soutenus au niveau de la reconnaissance. Le discours et la verrée de fin d'année ne suffisent pas. J'aimerais bien que la directrice vienne une fois par an pour se tenir au courant, écouter nos préoccupations. Le regard extérieur, c'est important.

Vér : Oui, c'est nécessaire. Mais pour que le soutien fonctionne, il faut que l'enseignant veuille être aidé. Et il faut que le contrôle se concentre sur le développement et l'apprentissage des élèves, pas sur la décoration de la classe ou sur la coiffure de la maîtresse ! (rires)

Gen : Les enseignants, eux, ils ne se plaignent que s'ils sont directement touchés, par exemple si ta duettiste ne fait pas le travail que tu aimerais. Si un collègue fait de grosses fautes, tu dois t'en mêler ?

C'est quoi, « des grosses fautes » ?

Gen : C'est... clairement... des trucs indéfendables, en fait. Si tu ne respectes pas les délais, tu rends les livrets scolaires avec trois mois de retard, par exemple. En général, les supérieurs ne réagissent pas.

Vér : C'est déjà un problème en formation initiale, à l'Université comme dans la Haute école pédagogique. Comment faire avec les gens « limite » ? Qui a une vue d'ensemble de ce que fait tel ou tel enseignant, et qui peut dire « là, ça ne va pas » ?

Gen : On sait bien qu'il y a des personnes qui ne font pas leur travail...

Vér : ...les « patates chaudes »...

Gen : Oui, ceux qu'on se passe d'école en école. On les déplace, mais on ne les licencie pas ! Ce n'est pas normal. Je ne dis pas qu'il faut en arriver là, mais les aider, plutôt.

Mais on sait aussi que les enseignants (et leurs syndicats) peuvent se plaindre d'un contrôle trop tatillon, qui accorderait par exemple plus d'importance aux délais de remise des livrets qu'à la qualité de l'enseignement. Si vous étiez contrôleuses, où mettriez-vous la limite ? Qu'est-ce qui justifie respectivement une remarque, une remise à l'ordre, une obligation de se conformer, de se former ou, à la limite, justement, de quitter le métier ?

(Silence) Gab : Contrôleuse, inspectrice ou directrice, ça, je n'aimerais pas l'être. J'aurais de la peine à désigner et sanctionner les collègues incapables...

Vér : C'est vrai que tu as une vision de l'enseignement qui n'est pas forcément celle des autres... Qui peut dire qu'il n'y a qu'une façon de faire ?

Gen : Quand même, il y a des critères. Il faudrait regarder, je ne sais pas... Si l'enseignant se met devant sa classe et ne fait que parler, parler... S'il ne fait que du frontal... Ou s'il utilise un langage de bébé. Plutôt ça que savoir si notre registre est bien tenu, la classe bien décorée et notre haleine fraîche ! (rires) Chez nous, il faut par exemple faire plusieurs évaluations pour faire une moyenne. On peut le vérifier. Il *faudrait* le vérifier. Il faudrait regarder les choses essentielles, ce qu'il y a dans le cahier des charges.

Gab : Oui, mais une fois par an, on peut toujours faire illusion.

Val : Il faudrait pouvoir contrôler sans faire le gendarme, en restant ouvert. C'est vrai que c'est compliqué.