

**Quels  
profes-  
seurs  
au XXI<sup>e</sup>  
siècle ?**

**Gre-  
nelle  
de l'édu-  
cation**

Panel 4

**Les gouvernances des  
systèmes éducatifs à  
l'épreuve, pour quelles  
transformations ?**

**Éléments de  
comparaisons internationales**

# Quelles évolutions internationales ?

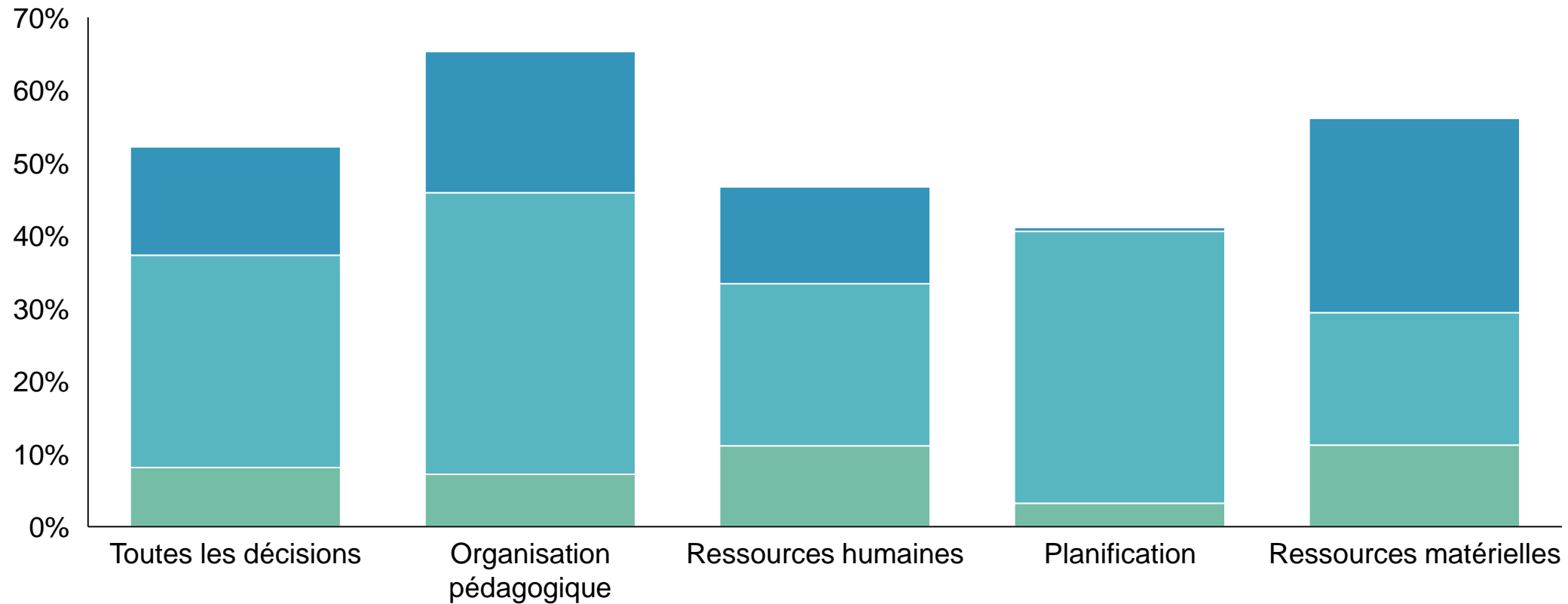
			Chiffres et mesures clés
<b>I- Evolution de la gouvernance des systèmes éducatifs vers une décentralisation accrue au niveau des établissements, en réponse aux exigences croissantes de qualité d'enseignement</b>	<b>a- Standardisation des critères de qualité des systèmes éducatifs dans le monde</b>	Alignement des Etats sur un curriculum disciplinaire et socio-comportemental fondé sur les tests standardisés internationaux Etalonnage des systèmes éducatifs nationaux en fonction des résultats obtenus à ces tests internationaux Volonté généralisée d'améliorer les conditions de travail des enseignants afin d'améliorer la qualité des systèmes éducatifs	<b>3x plus</b> de pays ont modifié leur curriculum pour converger vers le curriculum TALIS entre 2003 et 2015  <b>74 %</b> des directeurs d'établissement / des conseils d'école ont le pouvoir de sélectionner les professeurs  L'évaluation interne est obligatoire dans <b>27</b> systèmes éducatifs européens <b>19 %</b> d'inspections en plus entre 2012 et 2015
	<b>b- Evolution de la gouvernance des systèmes éducatifs pour répondre aux impératifs de qualité</b>	Décentralisation des responsabilités d'exécution au niveau local, avec un maintien de la définition des objectifs au niveau central Responsabilisation des établissements dans la gestion de l'établissement et la mise en œuvre du projet pédagogique Adoption de systèmes de gestion des ressources humaines pour faciliter le pilotage des établissements Emergence du rôle de coordination pédagogique des enseignants, aux côtés de la direction d'établissement, pour faciliter la gestion locale des écoles	
	<b>c- Maintien centralisé d'un rôle de garant de la transparence et de l'atteinte des objectifs</b>	Mise en place de contrôles internes de qualité sur les méthodes employées, le climat scolaire et la satisfaction Renforcement de l'évaluation externe des établissements et émergence d'un nouveau rôle et d'un nouveau positionnement pour les inspecteurs	
<b>II- Individualisation renforcée des parcours de carrières des enseignants en lien avec la valorisation du mérite</b>	<b>a- Emergence de parcours différenciés appelant à un suivi renforcé des carrières</b>	Renforcement de l'accompagnement de proximité des enseignants dans leur évolution professionnelle Diversification des parcours de carrière des enseignants en fonction des aptitudes et spécialisations	<b>Au moins 14 systèmes</b> éducatifs <sup>1</sup> mettent en place des parcours de carrières différenciés  <b>72 %</b> des directeurs d'établissement disent associer les enseignants à la prise de décision au moins une fois par mois <b>6</b> nouvelles méthodes de valorisation du mérite ont émergé
	<b>b- Responsabilisation des enseignants en lien avec un suivi renforcé de leur activité</b>	Emergence d'une réflexion sur la valorisation du mérite et mise en place de nouvelles méthodes pour la renforcer (par exemple, évaluation de « portfolios de carrière », mise en place de formation qualifiantes supplémentaires) Emergence d'une réflexion sur l'attribution du mérite et adoption de diverses solutions (par exemple, implication du directeur d'établissement dans l'évaluation, co-évaluation du directeur) Responsabilisation individuelle croissante des enseignants dans la gestion de l'école	

1. i.e. Angleterre et le Pays de Galles, Estonie, Corée du Sud, Nouvelle-Zélande, Pologne, Portugal, République Tchèque, Shanghai (Chine), Singapour, Espagne, Suède, Suisse, Etats-Unis

# I - Décentralisation, Proximité et Evaluation

**Répartition des décisions au niveau local (e.g., commune, province) ou de l'école dans l'enseignement secondaire public, par mode et par domaine dans les pays de l'OCDE (2017)**

- En totale autonomie
- Dans le cadre fixé par une autorité supérieure
- Autres



# Principales évolutions dans la gouvernance dans les pays de l'OCDE



## **Le pilotage des directeurs d'établissement est renforcé sur la gestion de l'établissement et la poursuite d'un projet pédagogique d'ensemble**

- Ainsi en 2015, 74% des directeurs d'établissement ou des conseils d'école en Europe ont le pouvoir de sélectionner les professeurs
- Relation positive entre l'augmentation de la responsabilité des chefs d'établissements dans la sélection des professeurs entre 2006 et 2015 et l'amélioration simultanée des performances des élèves aux tests PISA



## **Le rôle de coordinateur pédagogique émerge pour faciliter la gestion des écoles au niveau local aux côtés de la direction d'établissement dans de nombreux pays**

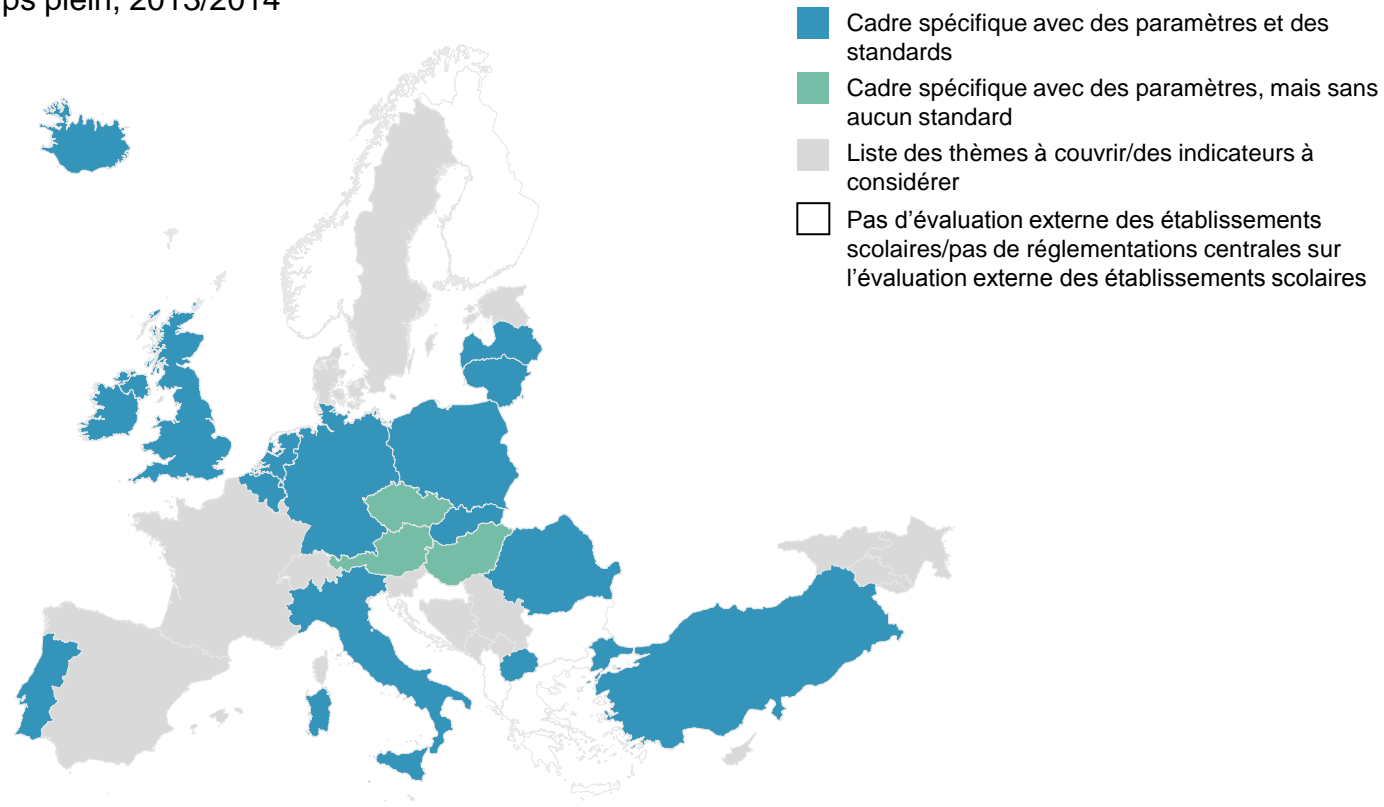
- Les professeurs ayant démontré des capacités de gestion peuvent être promus à des postes de coordinateurs pédagogique, en appui aux chefs d'établissements.
- Les tâches du coordinateur pédagogique sont variées : réflexions en équipe sur les objectifs d'enseignement et les méthodes à mettre en place pour y arriver, résolution de problèmes liés à la qualité pédagogique de l'école, forces de proposition dans la construction du projet pédagogique.
- Ex en Belgique : Leadership partagé avec directeur d'école assisté des coordinateurs d'établissement



# Maintien centralisé d'un rôle de garant de la transparence et de l'atteinte des objectifs

## Statut de l'évaluation externe des établissements scolaires européens

Dispositions européennes au niveau central / supérieur relatives à l'établissement du contenu et des critères pour l'évaluation externe des établissements scolaires, enseignement général obligatoire à temps plein, 2013/2014



## Critères d'évaluations externes

Le cadre normatif et les attentes des inspections se renforcent

Plus d'inspections sont menées : en 2015 75 % des écoles des pays de l'OCDE étaient évalués par un organisme extérieur, alors qu'elles n'étaient que 63 % en 2012

Le rôle traditionnel de l'inspection menant une évaluation est complété de manière croissante par un rôle d'accompagnement, d'appui et de conseil, notamment des directeurs d'établissement

# Éléments spécifiques à la France



## Quel pilotage du projet pédagogique au niveau local ?

En France, les écoles ont moins de pouvoir de gestion et d'autonomie dans la prise de décision, comparées à la moyenne des pays OCDE<sup>1</sup>.

En 2017, dans les écoles secondaires, **moins de 10 % des décisions sont prises au niveau local, contre plus de 40 % dans l'OCDE**. C'est l'une des moyennes les plus faibles de l'OCDE, au même niveau que l'Espagne, la Grèce ou la Turquie.<sup>2</sup>

Les directeurs d'établissements qui, dans une majorité de pays, incarnent et pilotent le projet pédagogique au niveau local, jouent moins ce rôle en France, en particulier dans les écoles primaires.

Les modalités de gestion des ressources humaines sont moins corrélés à un pilotage pédagogique au niveau de l'établissement.<sup>3</sup>

- Néanmoins, la mise en place des postes dits « à profil » permet aux directeurs d'établissements de recruter 5 % de professeurs qui correspondent avec le projet pédagogique de l'école<sup>4</sup>.

- **Accroissement autonomie gestion du budget dans le secondaire depuis 2018**



## Quelle auto-évaluation des établissements ?

**En France, 22 % des écoles secondaires ne pratiquent pas encore l'évaluation interne**, soit la part la plus élevée après le Luxembourg, à mettre en regard d'une moyenne de **7% dans les pays de l'OCDE**<sup>5</sup>.

De fait, la France est l'un des rares pays européens où l'évaluation interne n'est que recommandée, et non obligatoire, tant dans le primaire que dans le secondaire<sup>6</sup>.

- Dans le cadre de la mise en place des nouveaux rendez-vous de carrière liés au Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations (PPCR), le directeur d'établissement du secondaire est devenu co-évaluateur de l'enseignant, aux côtés de l'inspecteur, ce qui va dans le sens de plus d'évaluation interne des écoles.

- Création du Conseil National de l'Évaluation pour développer massivement cette dimension



## Quelle animation du projet pédagogique ?

Comparativement à des pays comme l'Angleterre, le Japon, l'Estonie, la Corée du Sud, la Pologne, la Suède ou Singapour, la France semble moins impliquer des enseignants dans l'animation des équipes de gestion pédagogique des écoles primaires et secondaires.

- **Mise en place récente de coordinateurs pédagogiques dans les lycées pour aller dans ce sens**, mais leurs prérogatives limitées ne leur permettent pas encore de créer de véritables collectifs porteurs de projets pédagogiques, à l'instar des autres pays mentionnés

1. How decentralized are education systems and what does it mean for schools? OCDE (2018).

2. Quelle autonomie pour les établissements scolaires, France Stratégie (2017).

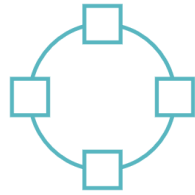
3. Les mouvements académiques et départementaux comme outils de gestion des ressources humaines, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (2017).

4. Ministère de l'Éducation Nationale (2020).

5. Base de données PISA 2015.

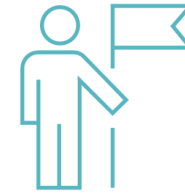
6. Assurer la qualité de l'éducation : Politiques et approches de l'évaluation des écoles en Europe, Commission Européenne (2015).

## II - Accompagnement des parcours des enseignants



Emergence de parcours différenciés appelant à un suivi rapproché des carrières

- L'accompagnement de proximité des professeurs dans leur évolution professionnelle se renforce et plus grande fréquence
- Les parcours de carrière des professeurs se diversifient en fonction des appétences et des spécialisations

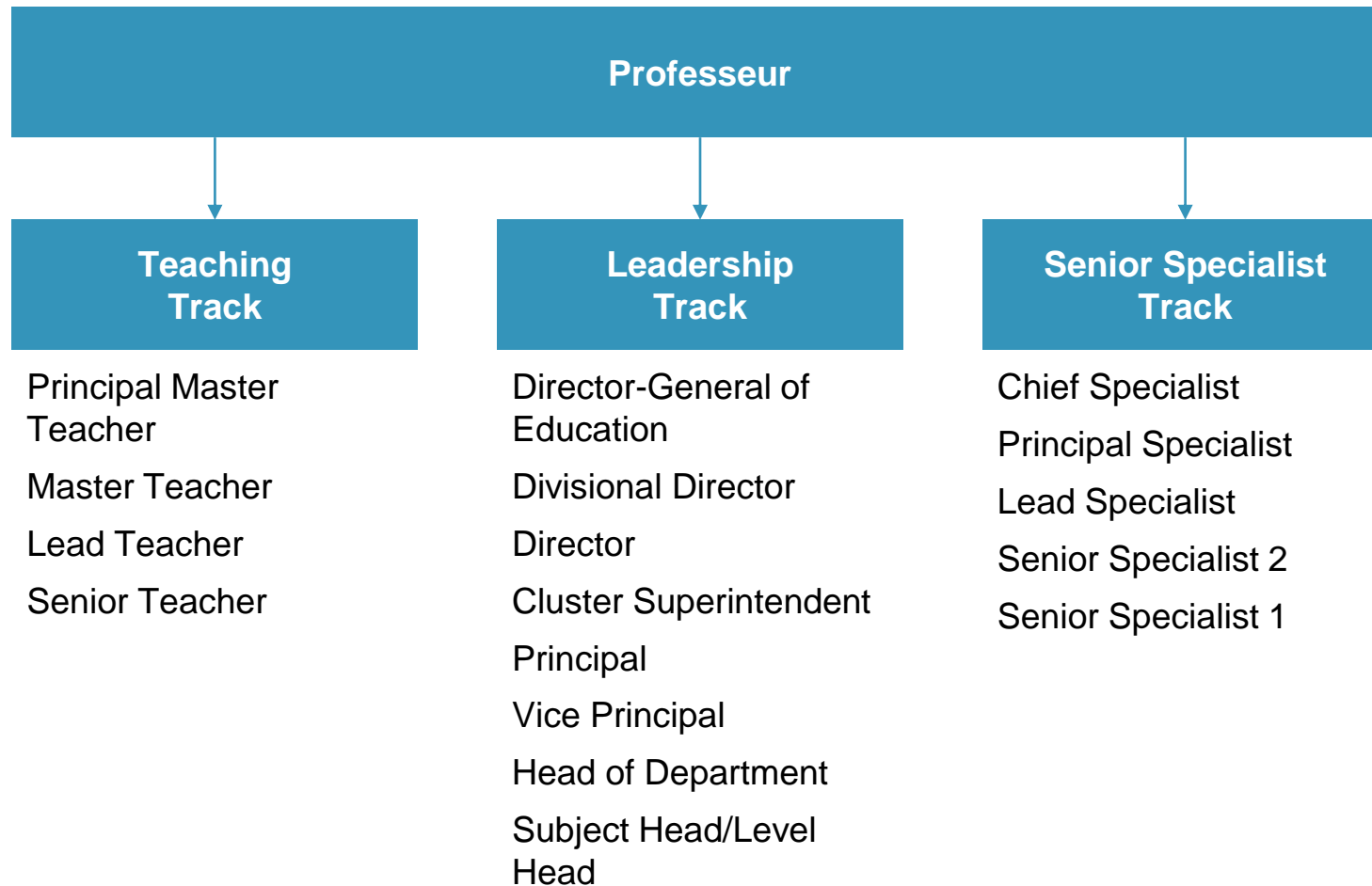


Un nouveau modèle de carrière des professeurs apparaît dans un certain nombre de pays, appelé régime

« **career ladder** »

- **Horizontale** : assumer des responsabilités dans un champ de compétences spécifiques dans la classe ou en dehors de la classe en addition aux horaires d'enseignement.
- **Verticale** : les professeurs sont promus à des postes administratifs ou de direction et cessent souvent d'enseigner

# Exemple: Modèle de « career-ladder » en vigueur à Singapour



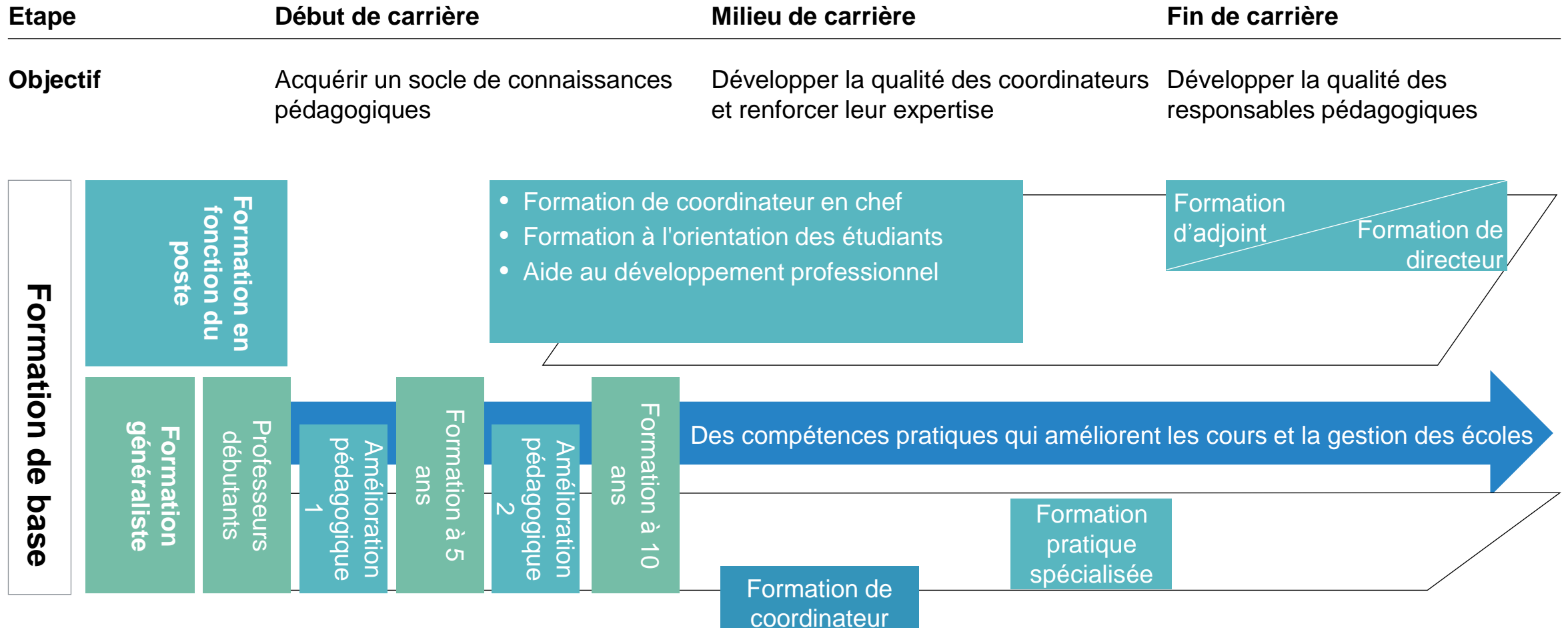
## Exemple de fonction

- Les « Principal Master Teachers » développent les programmes de mentorat à l'échelle nationale
- Les « Chief Specialists » dirigent l'effort d'innovation pédagogique conjointement avec le Ministère.

La promotion à de nouveaux rôles et titres peut être fondée sur l'évaluation ou combinée avec des exigences de qualification ou de formation

# Étude de cas : le Japon

## Exemple de parcours professionnel pouvant mener à un poste de coordinateur voire de directeur d'établissement, Préfecture d'Akita, Japon



# Éléments spécifiques à la France

## Quelle différenciation dans les carrières des enseignants ?

De nombreux pays ont différencié les parcours de carrière de leurs professeurs avec des modèles de carrière « en échelle » proposant des mobilités à la fois verticales et horizontales, où l'avancement découle du mérite et de la volonté de se former ou de se spécialiser, le modèle de carrière en France reste celui d'une carrière linéaire et non différenciée, dans le primaire comme dans le secondaire.

Le Sénat note, en 2018, que la carrière d'enseignant se caractérise par « un avancement globalement indifférencié dont le critère dominant demeure l'ancienneté<sup>1</sup> ». Par exemple, la première promotion arrive après 20 à 25 ans de carrière en moyenne, avec

***un taux de promotion de 4 %***

contre 30 % dans les autres corps de l'Etat<sup>2</sup>.

## Quel suivi dans le développement professionnel ?

Dans le cadre du Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations (PPCR), la fréquence et le nombre de rendez-vous de carrières restent plus limités en début de carrière

***rendez-vous  
à 6, 9 et 13 ans de carrière***

de même qu'en fin de carrière (aucun rendez-vous après 45 ans). Dans le primaire comme dans le secondaire, les enseignants ne sont pas évalués dans leurs premières années.

## Une expérience dans l'accompagnement de proximité des professeurs

Lancé en 2018, le dispositif pilote de gestion des ressources humaines de proximité a suscité l'intérêt des enseignants français, qui voient là

***une opportunité nouvelle de bénéficier  
d'un accompagnement par un tiers  
neutre***

Ainsi, le temps moyen passé par les professeurs en rendez-vous chez un conseiller en ressources humaines de proximité avoisine les 4 heures, soit le double du temps initialement prévu par le programme.

1. Rapport d'information n° 690 (2017-2018) de M. Max BRISSON et Mme Françoise LABORDE, fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, déposé le 25 juillet 2018.  
2. Ministère de l'Éducation Nationale (2020).

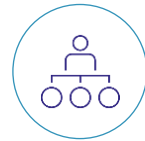
# III – Éléments de comparaisons internationales

Les systèmes éducatifs ont fait différents choix de modèles de gestion des professeurs à travers le monde



## ARCHÉTYPE A

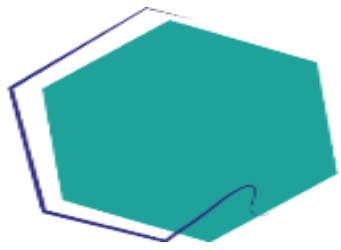
Gestion des professeurs collégiale et horizontale



## ARCHÉTYPE B

Gestion des professeurs par un Directeur au pilotage pédagogique renforcé





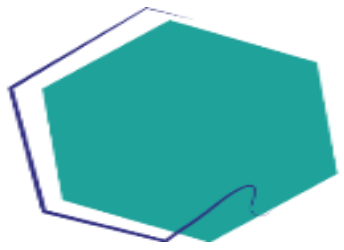
# A: Singapour a déconcentré la gestion des professeurs vers les Directeurs et coordinateurs en définissant un modèle de développement professionnel normé



	Rôles et responsabilités des acteurs clés au sein de l'établissement	Mesures spécifiques
<b>Evaluation</b>	<p><b>Directeur :</b> Evaluation des professeurs avec le <i>superintendent</i> (responsable par cluster) et les coordinateurs pédagogiques fondée sur leurs capacités à atteindre les objectifs fixés avec les coordinateurs pédagogiques</p> <p><b>Coordinateurs pédagogiques :</b> Définition des critères d'évaluation des professeurs fondés sur des objectifs fixés en collaboration avec chaque professeur dans le cadre du suivi d'un modèle de développement professionnel national</p>	Mise en place d'un <b>modèle de développement professionnel des professeurs normé et transparent</b> facilitant l'évaluation de leurs performances annuelles et la définition d'objectifs individuels
<b>Accompagnement professionnel</b>	<p><b>Directeur :</b> Mise en place d'initiatives de développement professionnel au sein de l'école (e.g., développement d'une formation pour un besoin spécifique identifié pour un groupe de professeurs)</p> <p><b>Coordinateurs pédagogiques :</b> Accompagnement des professeurs pour les aider à atteindre les objectifs fixés Décisions d'inscription des professeurs à des formations selon leurs besoins</p>	<p><b>Attribution de budgets aux Directeurs</b> pour monter des initiatives de développement professionnel au sein des écoles</p> <p><b>Nomination des coordinateurs parmi les professeurs les plus expérimentés</b></p>
<b>Promotions</b>	<p><b>Directeur :</b> Arbitrage sur les promotions et l'attribution des primes aux professeurs, en collaboration avec le <i>superintendent</i> (responsable par cluster) et les coordinateurs pédagogiques, en fonction de leur classement vs. les autres professeurs lors du processus d'évaluation annuel</p> <p><b>Coordinateurs pédagogiques :</b> Remontée des évaluations des professeurs au comité chargé des promotions et des primes (Directeurs, inspection et coordinateurs pédagogiques) Participation au comité chargé des promotions et des primes</p>	<p><b>Suivi régulier de plusieurs professeurs par les coordinateurs</b> permettant d'évaluer le mérite de manière comparative</p> <p><b>Poids plus important des <i>superintendent</i> (responsable par cluster) dans le comité des promotions et primes</b>, à la fois plus expérimentés et sans lien direct avec les professeurs, permettant d'harmoniser les décisions et corriger le biais des Directeurs et coordinateurs pédagogiques</p>
<b>Primes</b>		

## Mesures transversales :

- **Mise en place d'une école nationale d'élite des Directeurs d'établissements et coordinateurs pédagogiques**, dans le cadre du parcours de carrière *Leadership*, avec des formations intensives en évaluation et accompagnement professionnel des professeurs
- **Mise en place d'un parcours de carrière *Leadership Track*** permettant de passer de professeur à *superintendent* (responsable par cluster) en passant par les métiers de coordinateur et Directeur, développant les capacités de gestion des professeurs volontaires tout en constituant un pool de talents de Directeurs et coordinateurs ayant une expérience concrète du métier de professeur
- **Rotation des Directeurs** dans les écoles tous les 5-7 ans, limitant les risques de biais et facilitant le transfert de connaissances et compétences entre écoles



# A: En Corée du Sud, de multiples acteurs sont impliqués dans l'évaluation à 360° des professeurs depuis 2005



## Contexte initial

**Absence de procédures systématiques d'évaluation** et de standards officiels et concrets

Annonce par le Ministère de l'Education d'une **refonte du modèle d'évaluation des professeurs en 2004**

## Evolutions

**Mise en place d'un système d'évaluation à 360° des professeurs impliquant trois groupes d'acteurs en 2005**

Groupe 1 : Minimum de 5 pairs professeurs et au moins le Directeur ou le vice-Directeur et un coordinateur pédagogique

Mesure de l'**aptitude pédagogique** du professeur



Groupe 2 : Tous les élèves du professeur pour une année scolaire définie

Mesure du **niveau de satisfaction des élèves**

Groupe 3 : Tous les parents des élèves pour une année scolaire définie

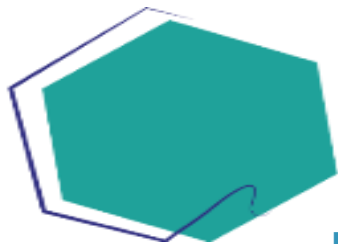
Mesure du **niveau de satisfaction des parents** sur la qualité pédagogique perçue des professeurs

## Mesures transversales :

Définition de **grilles d'évaluation normées et transparentes** communiquées à toutes les parties prenantes

**Formation des professeurs** plus expérimentés **et coordinateurs pédagogiques à l'évaluation**

**Anonymisation des résultats** partagés avec les parents et élèves



# B: Les *Free Schools* anglaises sont en cours de transition vers l'archétype 3 avec l'octroi croissant de responsabilités et des budgets aux Directeurs



Renforcement progressif des rôles et responsabilités des Directeurs en Angleterre entre 1988 et aujourd'hui

Thème	Responsabilités initiales pré Education Reform Act (1988)	Responsabilités actuelles des Directeurs de « Free Schools <sup>1</sup> » (50% des élèves)	Mesures spécifiques
<b>Evaluation</b>	Aucune implication des Directeurs dans l'évaluation, effectuée par l'Inspection Générale ( <i>Her Majesty's Inspectors</i> )	Définition de la politique et des critères d'évaluation des professeurs sur conseils du Ministère. Dérogation possible du pouvoir d'évaluation à des coordinateurs pédagogiques choisis par le Directeur	<b>Evaluation globale et régulière de l'école par l'Inspection Générale</b> (Ofsted) permettant d'identifier au préalable les points d'attention. Délégation des <b>budgets aux Directeurs</b> pouvant alors investir dans le recrutement de coordinateurs pédagogiques de qualité
<b>Accompagnement professionnel</b>	Aucune implication des Directeurs dans l'accompagnement professionnel des professeurs	Design et animation des programmes d'accompagnement des professeurs	<b>Accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par des Directeurs plus expérimentés</b> (National Leaders of Education) ayant reçu des formations en design et animation de programmes d'accompagnement des professeurs dans le cadre d'une formation d'élite au National College for School Leadership <b>Accompagnement des professeurs de l'école par des Directeurs</b> <i>National Leaders of Education</i>
<b>Promotions</b>	Pouvoir de décision limité sur les promotions des professeurs, fondées sur l'ancienneté	Pouvoir de décision de promotion des professeurs	N.A
<b>Primes</b>	Pas de prime mise en place	Décisions d'attribution de primes aux professeurs sur conseils du Ministère	<b>Délégation des budgets de primes</b> aux Directeurs <b>Obligation des écoles à mettre en place des primes au mérite</b> : modalités décidées par le Directeur, sur conseils du Ministère

## Mesures transversales :

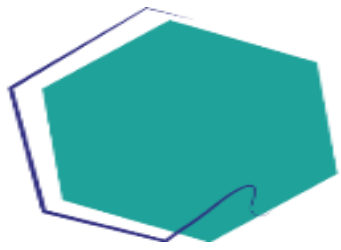
**Mise en place de partenariats entre écoles d'une même région** avec accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par des pairs plus expérimentés

**Croissance des effectifs de l'Inspection Générale** (Ofsted) pour renforcer les évaluations des écoles, pouvant mener à des sanctions budgétaires ou au renvoi du Directeur. La soumission de rapports détaillés au Directeur lui permettent de corriger son projet pédagogique. **Un accompagnement soutenu de plusieurs inspecteurs pendant plusieurs mois peut être fourni au Directeur en cas de besoin**

**Transition des obligations de moyens vers les obligations de résultats** (liés au progrès des élèves) **des Directeurs des Free schools**

**Attribution de fonds additionnels aux écoles jugées excellentes** par l'Inspection Générale (Ofsted) **pour mettre en place des programmes d'accompagnement d'écoles plus en difficulté**

1. Ecoles privées sous contrat financées à 100% par l'Etat mais soumises à des obligations de résultat des élèves et non de moyen des équipes pédagogiques



# B: Le Danemark accroît l'autonomie des Directeurs d'établissement en leur donnant à gérer les agendas des professeurs et en déployant des ressources d'aide à la décision



## Renforcement des rôles et responsabilités des Directeurs en Angleterre entre 1988 et aujourd'hui

Thème	Responsabilités des Directeurs d'écoles publiques du Danemark (85% des élèves)	Mesures de facilitation spécifiques
<b>Evaluation</b>	Définition de la politique et des critères d'évaluation des professeurs sur conseils de la municipalité locale	<b>Elaboration de plans d'amélioration pédagogiques avec les municipalités locales</b> permettant d'identifier au préalable les points d'attention, sur base d'auto-évaluations bi-annuelles obligatoires Mise en place de <b>bases de données nationales</b> sur la satisfaction et les résultats des élèves pour pouvoir évaluer la qualité pédagogique des professeurs comparativement à des écoles similaires
<b>Accompagnement professionnel</b>	Décisions sur l'orientation en formation continue des professeurs	<b>Attribution aux municipalités locales de budget permettant de mettre en place des formations continues</b> à destination des professeurs identifiés par les Directeurs de la municipalité comme nécessitant une formation sur un sujet précis
	Mise en place d'un environnement propice au développement professionnel des professeurs au sein de l'école	<b>Délégation aux Directeurs du pouvoir d'organisation de l'agenda des professeurs</b> , y compris les heures non dédiées aux élèves directement, pour dédier le temps des professeurs les plus expérimentés à l'accompagnement des autres professeurs, et mettre en place des sessions de préparation de cours collaboratives
<b>Promotions</b>	Décision de promotion des professeurs	<b>Partage de ressources et bonnes pratiques utiles à l'évaluation et la promotion des professeurs par le Ministère</b> (e.g., fiches d'observation, critères types de notation)
<b>Primes</b>	Décisions d'attribution de primes aux professeurs sur conseils de la Municipalité locale	n/a

### Mesures de facilitation transversales :

**Mise en place de partenariats entre écoles** avec accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par leurs pairs plus expérimentés

**Encouragement des Directeurs à visiter d'autres écoles** du pays pour en tirer les bonnes pratiques, voire à visiter des écoles d'autres pays (e.g., Nouvelle-Zélande, Canada), **avec mise en place de budgets spécifiques**

**Développement d'une équipe de consultants experts en éducation au sein du Ministère, détachés dans les écoles**, pour accompagner les Directeurs dans l'élaboration de leurs plans d'amélioration pédagogiques et les aider dans la prise de décision quotidienne