

OUTIL D'AIDE A L'EVALUATION DES PERSONNELS DE DIRECTION

OUTIL D'AIDE A L'EVALUATION DES PERSONNELS DE DIRECTION

Références :

- Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat
- Arrêté du 29 juin 2021 relatif à l'entretien professionnel annuel des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre chargé de l'éducation nationale
- Notes ministérielles du 18 mai 2024 et du 19 décembre 2024 relatives à l'évaluation des personnels de direction et Formulaires de CREP

Cet outil d'aide à l'évaluation propose une démarche favorisant l'homogénéisation des pratiques d'évaluation des personnels de direction entre les directions académiques pour l'évaluation des chefs d'établissement et entre chefs d'établissements pour l'évaluation des adjoints.

A cette fin, il propose pour chacune des 21 compétences observées (listées dans la grille d'autoévaluation) et pour chaque niveau d'acquisition, ce qui est attendu d'un personnel de direction en termes 1) de connaissances, 2) de savoir-faire opérationnel et 3) de savoir-faire relationnel. L'objectif est que chaque évaluateur puisse disposer de points de repères partagés afin de déterminer le niveau d'acquisition de la compétence évaluée et l'appréciation de la manière de servir du personnel évalué (« A améliorer » ; « Bon » ; « Très bon » ; « Excellent »).

Le niveau d'acquisition "Bon" est à considérer comme le point de référence (ou le point pivot) en ce sens qu'il correspond à ce qui est attendu d'un agent dont la manière de servir est jugée satisfaisante au égard du référentiel de compétences des personnels de direction. Ce point de référence constitue à ce titre une base de départ pertinente pour l'évaluation d'un personnel de direction en début de carrière, un personnel néo-titulaire étant réputé satisfaire à l'essentiel des exigences du référentiel.

Il est important de préciser que cet outil n'a vocation ni à réduire la marge d'appréciation de l'évaluateur inhérente à toute situation d'évaluation, ni à revêtir un caractère opposable en cas de recours (les voies et délais de recours sont inchangés). Il a pour ambition 1) de réduire les écarts d'appréciation entres évaluateurs dans un souci d'équité de traitement, 2) d'offrir un cadre d'échange et d'explicitation basé sur des éléments partageables et 3) de favoriser, chez les personnels évalués, une démarche d'autoévaluation et de réflexivité .

Trame d'analyse globale qui est déclinée sur l'ensemble des compétences évaluées

A AMELIORER	BON	TRES BON	EXCELLENT
Connaissances approximatives ou non actualisées voire erronées	Connaissances Suffisantes	Connaissances actualisées	Connaissances actualisées
Savoir-faire opérationnel approximatif voire défaillant	Savoir-faire opérationnel satisfaisant ou correct	Savoir-faire opérationnel Epruvé	Savoir-faire opérationnel
Savoir-faire relationnel insuffisant	Savoir-faire relationnel satisfaisant ou correct	Savoir-faire relationnel bon	Savoir-faire relationnel
			+ Savoir-faire stratégique
			+ Communication adaptée à toute situation

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

1. Pilotage de l'EPL

Compétence 1-1 : Connaissances nécessaires au pilotage d'un établissement

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Connaissances insuffisantes ou non actualisées, tant du point de vue pédagogique qu'administratif ou financier.	Connaissances nécessaires au pilotage correctement connues.	Connaissances larges, connues et actualisées.	Tout ce qui précède + Expertise actualisée et vision systémique.
Savoir-faire opérationnel	L'opérationnalisation n'est pas engagée.	Connaissances partiellement mobilisées dans une réflexion systémique et/ou stratégique.	Connaissances opérationnalisées dans un contexte précis.	Tout ce qui précède + Anticipation et transformation des pratiques.
Savoir-faire relationnel	Connaissances parcellaires non partagées.	Échanges professionnels font référence aux connaissances du pilote.	Échanges professionnels enrichis par des connaissances actualisées.	Tout ce qui précède + mode de direction fédérateur et communication adaptée à toute situation.

Compétence 1-2 : Capacité à piloter et évaluer les politiques publiques éducatives

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance du cadre réglementaire (PPCR, entretiens professionnels, obligations de service) et des dispositifs de formation.	Bonne connaissance du cadre réglementaire et des procédures d'évaluation.	Maîtrise approfondie du cadre d'évaluation et des dispositifs de formation.	Tout ce qui précède + Expertise actualisée et pilotage stratégique des compétences.
Savoir-faire opérationnel	Évaluations formelles mais superficielles ; difficulté à qualifier les compétences réelles.	Évaluations conformes aux attentes institutionnelles.	Évaluations pertinentes et justes ; propositions concrètes pour le développement professionnel.	Tout ce qui précède + Posture d'accompagnement reconnue et fédératrice.
Savoir-faire relationnel	Écoute et dialogue constructif insuffisants ; manque de reconnaissance.	Conduite d'entretiens respectueuse et constructive ; communication claire.	Écoute active, reconnaissance du travail accompli, climat de confiance.	Tout ce qui précède + Culture professionnelle partagée et rôle moteur dans sa construction.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 1-3 : Capacité à évaluer les besoins et à hiérarchiser les priorités

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Les indicateurs ne sont pas connus, ou approximatifs voire faux.	Les indicateurs sont connus globalement.	Connaît ses indicateurs et les analyse avec pertinence.	Tout ce qui précède + Hiérarchise les priorités et les actions.
Savoir-faire opérationnel	Il est insuffisant : le personnel n'identifie pas les besoins et n'identifie pas d'outils pour les définir.	Les objectifs et priorités sont connus, contextualisés sans être hiérarchisés.	Contextualise les besoins, identifie les priorités.	Tout ce qui précède + S'inscrit dans une temporalité réfléchie et une dynamique prospective.
Savoir-faire relationnel	Il est insuffisant : ne perçoit pas les enjeux organisationnels, ne consulte pas.	Les actions s'inscrivent dans une dimension organisationnelle descendante.	Partage son constat avec ses équipes (s'appuie sur les instances).	Tout ce qui précède + Suscite l'adhésion et/ou contient les oppositions.

Compétence 1-4 : Capacité à gérer la crise

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Les partenaires de crise ne sont pas connus ou envisagés ; les outils d'anticipation ne sont pas bons (PPMS notamment).	Connaît les partenaires de crise et les outils d'anticipation (PPMS, etc.).	Maîtrise les outils de gestion de crise et les partenaires associés.	Tout ce qui précède + Anticipe les risques et pilote la crise de manière stratégique.
Savoir-faire opérationnel	La crise n'est pas pilotée et elle est subie. Les fonctions dans la crise ne sont pas perçues.	La crise est gérée selon les procédures établies.	Pilote activement la crise avec une organisation claire et des rôles définis.	Tout ce qui précède + Transforme la crise en opportunité d'amélioration.
Savoir-faire relationnel	L'absence de connaissances et de savoir-faire opérationnel met en insécurité la communauté éducative.	Communication rassurante et respect des procédures.	Communication claire et mobilisatrice, rétablit la confiance.	Tout ce qui précède + Crée une culture de résilience et de préparation collective.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 1-5 : Capacité à organiser et animer le dialogue social

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des instances de dialogue social et des règles associées.	Connaissance suffisante des instances et des règles de dialogue social.	Maîtrise des enjeux et des procédures de dialogue social.	Tout ce qui précède + Anticipe les tensions et propose des solutions innovantes.
Savoir-faire opérationnel	Absence d'organisation ou d'animation des instances de dialogue social.	Organisation conforme des instances, respect des procédures.	Animation dynamique et inclusive, favorise la participation de tous.	Tout ce qui précède + Crée un climat de confiance et de coopération durable.
Savoir-faire relationnel	Communication inadaptée, absence d'écoute.	Communication respectueuse et claire.	Écoute active, reconnaissance des contributions, médiation efficace.	Tout ce qui précède + Fédère autour d'objectifs communs.

Compétence 1-6 : Capacité à utiliser les outils numériques et les données

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des outils numériques et des données disponibles.	Connaissance suffisante des outils numériques et des données de base.	Maîtrise des outils numériques et des données pour le pilotage.	Tout ce qui précède + Utilise les données pour une analyse prospective et stratégique.
Savoir-faire opérationnel	Utilisation limitée ou inexistante des outils numériques.	Utilisation conforme des outils pour des tâches courantes.	Exploite les données pour optimiser le pilotage et la prise de décision.	Tout ce qui précède + Innove dans l'usage des outils pour améliorer les processus.
Savoir-faire relationnel	Absence de partage ou de formation sur les outils numériques.	Partage les outils avec les équipes, formation basique.	Favorise l'appropriation collective des outils et des données.	Tout ce qui précède + Crée une culture d'utilisation des données au service du pilotage.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

2. Politique Pédagogique

Compétence 2-1 : Capacité à accompagner les publics spécifiques

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des enjeux liés aux publics spécifiques et des dispositifs d'accompagnement.	Connaissance générale des enjeux et des dispositifs.	Maîtrise des enjeux et des outils d'accompagnement.	Tout ce qui précède + Expertise inclusive et partagée.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à organiser un accompagnement adapté.	Mise en œuvre d'un accompagnement conforme aux attentes institutionnelles.	Organisation efficace et personnalisée de l'accompagnement.	Tout ce qui précède + Évaluation systémique et pertinente des dispositifs.
Savoir-faire relationnel	Communication inadaptée ou inexistante avec les publics spécifiques.	Communication respectueuse et adaptée aux publics spécifiques.	Écoute active et reconnaissance des besoins spécifiques.	Tout ce qui précède + Culture commune de l'inclusion.

Compétence 2-2 : Capacité à animer et piloter les instances pédagogiques (conseil pédagogique, CA, etc.)

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des rôles et missions des instances pédagogiques.	Connaissance suffisante des rôles et missions des instances.	Maîtrise des enjeux et des procédures des instances.	Tout ce qui précède + Expertise stratégique et prospective.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à organiser et animer les instances.	Animation conforme aux attentes institutionnelles.	Animation dynamique et inclusive, favorisant la participation de tous.	Tout ce qui précède + Pilotage innovant et fédérateur.
Savoir-faire relationnel	Communication inadaptée, absence de concertation.	Communication respectueuse et claire.	Écoute active, reconnaissance des contributions.	Tout ce qui précède + Culture collaborative et constructive.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 2-3 : Capacité à piloter un projet

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Aucun projet piloté ou projet non conforme à la réglementation ou inadapté.	Des projets programmés et mis en œuvre.	Les projets sont mis en relation avec des référentiels et des compétences du socle.	Tout ce qui précède + Sait évaluer la plus-value d'un projet et décider de sa reconduction.
Savoir-faire opérationnel	Ne perçoit pas comment piloter ou mettre en œuvre un projet répondant aux besoins des élèves.	Les projets sont délégués à des personnels identifiés comme porteurs.	Les besoins des élèves sont identifiés préalablement à la programmation des projets.	Tout ce qui précède + Les projets sont pensés et construits de façon systémique.
Savoir-faire relationnel	Les personnels ne sont pas consultés pour évaluer les besoins des élèves.	Les porteurs de projet agissent par tacite reconduction.	Les porteurs de projets sont évalués et identifiés comme pouvant répondre aux besoins.	Tout ce qui précède + Valorise les compétences grâce au projet.

Compétence 2-4 : Capacité prospective

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Absence de vision prospective ou de connaissance des tendances éducatives.	Connaissance des tendances éducatives et des enjeux futurs.	Analyse approfondie des tendances et des opportunités pour l'établissement.	Tout ce qui précède + Anticipe les évolutions et propose des scénarios stratégiques.
Savoir-faire opérationnel	Aucune anticipation des besoins futurs ou des évolutions.	Identification des besoins futurs et des évolutions possibles.	Planification stratégique des actions pour répondre aux enjeux futurs.	Tout ce qui précède + Pilote des projets innovants et transformateurs.
Savoir-faire relationnel	Absence de communication sur les enjeux futurs.	Communication sur les enjeux futurs avec les équipes.	Implique les équipes dans une réflexion prospective.	Tout ce qui précède + Crée une culture de l'innovation et de l'anticipation.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

3. Compétences Managériales

Compétence 3-1 : Capacité à déléguer

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Ne connaît pas ou peu les missions des collaborateurs.	Connaît les missions de ses collaborateurs sans s'appuyer sur les textes et référentiels.	Connaît les missions statutaires des personnels.	Tout ce qui précède + Conçoit la délégation comme outil de développement professionnel.
Savoir-faire opérationnel	Ne perçoit pas suffisamment les enjeux de répartition des tâches.	Répartit les dossiers de façon pragmatique.	Identifie les besoins de la structure et répartit les missions de manière équilibrée.	Tout ce qui précède + Valorise les compétences et suscite la motivation.
Savoir-faire relationnel	Aucune mise en place de contrôle ou de suivi.	Le contrôle de la délégation est formalisé.	Utilise des lettres de mission et reconnaît les montées en compétences.	Tout ce qui précède + Utilise la délégation comme source d'engagement.

Compétence 3-2 : Capacité à évaluer les personnels et favoriser leur développement professionnel

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des procédures d'évaluation et des dispositifs de formation.	Connaissance des procédures d'évaluation et des dispositifs de formation.	Maîtrise des procédures et des dispositifs de formation.	Tout ce qui précède + Pilotage stratégique du développement des compétences.
Savoir-faire opérationnel	Évaluations superficielles, difficulté à identifier les besoins de développement.	Évaluations conformes, identification des points d'amélioration.	Évaluations pertinentes, propositions concrètes pour le développement professionnel.	Tout ce qui précède + Culture professionnelle partagée.
Savoir-faire relationnel	Écoute limitée, absence de reconnaissance.	Conduite d'entretiens respectueuse et constructive.	Écoute active, reconnaissance du travail accompli.	Tout ce qui précède + Rôle moteur dans la construction d'une culture professionnelle.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 3-3 : Capacité à accompagner les changements

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des enjeux liés à la conduite du changement et des textes de référence.	Connaissance générale des enjeux institutionnels et organisationnels.	Maîtrise des enjeux et des outils de conduite du changement.	Tout ce qui précède + Capacité à anticiper les résistances.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à organiser et formaliser le changement.	Mise en œuvre de démarches de changement respectant les cadres institutionnels.	Organisation efficace, formalisation claire des objectifs.	Tout ce qui précède + Culture commune du changement et de l'innovation.
Savoir-faire relationnel	Communication inadaptée, absence de concertation.	Communication régulière avec les équipes et partenaires.	Communication mobilisatrice, écoute active.	Tout ce qui précède + Communication proactive et fédératrice.

Compétence 3-4 : Capacité à prévenir et gérer les conflits ou situations sensibles

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des procédures de gestion de crise et des règles institutionnelles.	Maîtrise des règles essentielles de gestion des conflits.	Bonne maîtrise des cadres réglementaires et des méthodes de prévention des conflits.	Tout ce qui précède + Anticipation systématique des risques.
Savoir-faire opérationnel	Absence d'anticipation ; réactions tardives ou inadaptées.	Capacité à intervenir dans la plupart des situations conflictuelles.	Capacité à anticiper les situations sensibles ; mise en place de stratégies adaptées.	Tout ce qui précède + Capacité à gérer sereinement des situations complexes ou de crise.
Savoir-faire relationnel	Écoute limitée, posture descendante ou fuyante.	Écoute présente et respectueuse ; communication assurée.	Écoute active et empathique ; capacité à rétablir un climat de confiance.	Tout ce qui précède + Posture d'autorité apaisante et légitime.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 3-5 : Capacité à mobiliser les compétences

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des missions des personnels et des partenaires extérieurs.	Bonne connaissance des missions et du rôle des personnels.	Maîtrise des missions et des complémentarités entre acteurs.	Tout ce qui précède + Expertise dans l'identification et la valorisation des compétences.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à organiser efficacement le travail collectif.	Organisation fonctionnelle du travail collectif.	Capacité à mobiliser les compétences de manière pertinente et coordonnée.	Tout ce qui précède + Pilotage stratégique de la coopération pluri-professionnelle.
Savoir-faire relationnel	Communication faible ou mal adaptée.	Relations de travail établies et respectueuses.	Communication constructive, posture fédératrice.	Tout ce qui précède + Dynamique d'équipe forte et sentiment d'appartenance.

Compétence 3-6 : Capacité à jouer un rôle de conseil ou d'aide à la décision (pour les chefs d'établissement adjoints uniquement)

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des cadres réglementaires et des contextes décisionnels.	Connaissance suffisante des cadres réglementaires et des contextes.	Maîtrise des cadres réglementaires et des enjeux décisionnels.	Tout ce qui précède + Expertise actualisée et prospective.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à formuler des propositions argumentées ou pertinentes.	Propositions conformes aux attentes et aux cadres réglementaires.	Propositions stratégiques, argumentées et adaptées aux contextes.	Tout ce qui précède + Influence positivement la décision du chef d'établissement.
Savoir-faire relationnel	Communication peu claire, posture peu légitime.	Communication respectueuse et claire, posture professionnelle.	Communication persuasive, écoute active, reconnaissance de la légitimité.	Tout ce qui précède + Relation de confiance totale, rôle de conseiller reconnu.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 3-7 : Capacité à jouer un rôle de conseil ou d'aide à la décision (pour les chefs d'établissement adjoints uniquement)

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des cadres réglementaires, des enjeux institutionnels et des contextes décisionnels.	Connaissance suffisante des cadres réglementaires et des contextes décisionnels.	Maîtrise approfondie des cadres réglementaires, des enjeux et des contextes décisionnels.	Tout ce qui précède + Expertise actualisée, prospective et stratégique.
Savoir-faire opérationnel	Difficulté à formuler des propositions argumentées, pertinentes ou adaptées aux contextes.	Propositions conformes aux attentes institutionnelles et aux cadres réglementaires.	Propositions stratégiques, argumentées, adaptées aux contextes et aux enjeux.	Tout ce qui précède + Influence positivement la décision du chef d'établissement.
Savoir-faire relationnel	Communication peu claire, posture peu légitime, manque de reconnaissance par les équipes.	Communication respectueuse, claire et professionnelle.	Communication persuasive, écoute active, reconnaissance de la légitimité par les équipes.	Tout ce qui précède + Relation de confiance totale, rôle de conseiller reconnu et valorisé.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

4. Lien avec l'Environnement

Compétence 4-1 : Connaissance des enjeux locaux

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Connaissance très limitée des acteurs et instances locales.	Connaissance correcte des principaux acteurs et réseaux institutionnels.	Bonne maîtrise des enjeux territoriaux et des acteurs locaux.	Tout ce qui précède + Expertise fine des synergies possibles.
Savoir-faire opérationnel	Faible participation aux instances locales.	Participation régulière aux instances et réseaux.	Contribution active aux réseaux institutionnels et locaux.	Tout ce qui précède + L'établissement est reconnu comme acteur central du territoire.
Savoir-faire relationnel	Communication rare ou inadaptée avec les acteurs locaux.	Relations établies avec les partenaires locaux, posture respectueuse.	Communication constructive et régulière ; relations de confiance.	Tout ce qui précède + Posture d'ouverture et de coopération durable.

Compétence 4-2 : Capacité à communiquer

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des outils de communication interne et externe.	Connaissance des outils classiques de communication.	Connaissance approfondie des cadres réglementaires et des contextes.	Tout ce qui précède + Capacité à mobiliser des références externes et prospectives.
Savoir-faire opérationnel	Incapacité à organiser les flux d'information.	Organisation fonctionnelle des flux d'information.	Décisions assumées, cohérentes et argumentées.	Tout ce qui précède + Force d'analyse et de proposition affirmée.
Savoir-faire relationnel	Communication confuse ou inadéquate.	Communication claire et respectueuse.	Communication claire, capacité à expliquer et justifier les choix.	Tout ce qui précède + Relation de confiance totale.

Analyse des compétences attendues et des niveaux d'acquisition

Compétence 4-3 : Capacité à créer et entretenir des partenariats

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Ne connaît pas ou peu les partenaires possibles de l'établissement.	Le lien des partenariats s'inscrit dans un cadre connu et relayé.	Les partenariats s'inscrivent dans un projet d'établissement actualisé.	Tout ce qui précède + Expertise stratégique des partenariats.
Savoir-faire opérationnel	Les partenaires ne sont pas identifiés ni réunis.	Les liens avec les partenaires sont établis ou se poursuivent.	Les partenaires sont réunis autour des analyses de besoins des élèves.	Tout ce qui précède + Les partenaires inscrivent leurs actions dans le projet d'établissement.
Savoir-faire relationnel	Aucun lien concret n'est mis en place.	Les rencontres avec les partenaires sont formalisées.	Le personnel de direction est reconnu des partenaires.	Tout ce qui précède + Réseaux mutualisés et synergies stratégiques.

Compétence 4-4 : Capacité à inscrire l'EPL dans son environnement territorial

Critères	À améliorer	Bon	Très bon	Excellent
Connaissances	Méconnaissance des acteurs territoriaux et des dynamiques locales.	Connaissance des principaux acteurs territoriaux.	Maîtrise des enjeux territoriaux et des synergies possibles.	Tout ce qui précède + Expertise fine des acteurs et des synergies.
Savoir-faire opérationnel	Faible participation aux dynamiques territoriales.	Participation aux instances territoriales.	Contribution active aux projets territoriaux.	Tout ce qui précède + L'établissement est reconnu comme acteur central du territoire.
Savoir-faire relationnel	Communication rare ou inadaptée avec les acteurs territoriaux.	Relations établies avec les acteurs territoriaux.	Communication constructive et régulière ; relations de confiance.	Tout ce qui précède + Posture d'ouverture et de coopération durable.