Pp128-129 : Accroître la performance des établissements d'enseignement suppose un exécutif capable de mettre en œuvre la politique ministérielle, les orientations fixées par la collectivité territoriale de rattachement et les décisions du conseil d'administration, tout en répondant aux multiples problèmes quotidiens de fonctionnement pédagogique et administratif de l'établissement.
p.129: La commission juge souhaitable d'offrir chaque année **10 % des postes (de chefs d'établissement) mis au recrutement à des cadres des autres fonctions publiques ou du secteur privé** (un texte est en préparation à la fonction publique sur ce sujet).
p.130 : Le conseil pédagogique est avant tout un outil à la dispositions des équipes enseignantes pour leur permettre de mieux concevoir et conduire l'action pédagogique commune de l'établissement : coordination des enseignements, notation et évaluation des élèves, dispositifs d'aide et de soutien, orientation ; en somme, tout le volet pédagogique du projet d'établissement et du contrat d'objectifs, et tout ce qui revêt une dimension collective et transversale dans l'exercice de la pédagogie. Le conseil pédagogique a vocation à être le support du travail collectif mais aussi de la reconnaissance de l'action collective.
p. 141: Si le métier d'enseignant consiste pour l'essentiel à enseigner, il est admis aujourd'hui qu'il ne se limite pas à un face à face entre l'enseignant et ses élèves. Au-delà de ce face à face, les autres composantes du métier d'enseignant sont toutefois peu explicitées par les textes réglementaires, notamment le travail collectif et les activités complémentaires, ainsi que la façon de prendre en compte ces autres composantes du métier et, le cas échéant, de les rémunérer.
p. 143 : Les décrets de 1950 ont fixé cette conception du métier : ils définissent le service des enseignants uniquement en horaires hebdomadaire d'enseignement, non en temps de travail. Le travail des enseignants découle donc de l'heure d'enseignement et n'est pas défini en dehors de ces heures d'enseignement : les temps de préparation de cours et de correction de copies ne sont, par exemple, pas comptabilisés, pas plus que le temps de présence dans l'établissement.
p.144: Quant à l'acte d'enseigner, sa définition peut-être recherchée dans une circulaire, le référentiel de 1997, où se trouve développé ce qu'enseigner veut dire pour un professeur : « Sa mission est tout à la fois d'instruire les jeunes qui lui sont confiés, de contribuer à leur éducation et de les former en vue de leur insertion sociale et professionnelle. Il leur fait acquérir les connaissances et savoir-faire, selon les niveaux fixés par les programmes et référentiels de diplômes et concourt au développement de leurs aptitudes et capacités. Il les aide à développer leur esprit critique, à construire leur autonomie et à élaborer un projet personnel. Il se préoccupe également de faire comprendre aux élèves le sens et la portée des valeurs qui sont à la base de nos institutions, et de les préparer au plein exercice de la citoyenneté. »
p. 149 : Sans qu'il appartienne à la commission de s'engager dans ce travail, il pourrait être proposé d'aller plus loin que la description élémentaire des missions et activités, et d'approfondir l'analyse en tenant compte des compétences requises et des conditions d'exercice. (...) Profiler un poste pourrait par exemple se traduire de la façon suivante pour un collège donné en éducation prioritaire : **« Poste bivalent (en… et…) pour certaines des classes de 6ème et 5ème, bénéficiant d'une formation de x semaines dans l'année ou rémunérées pour x (indemnité ou heures supplémentaires) ».**
p. 150 : Pour le cycle 3, en revanche, une réflexion nouvelle sur les aménagements possibles de la polyvalence pourrait être envisagée afin de préparer plus efficacement les élèves à leur entrée au collège. Plusieurs types d'aménagements pourraient être étudiés, qui permettraient probablement de dispenser plus régulièrement qu'aujourd'hui l'ensemble des enseignements tout en assurant une coordination par le maître de la classe pour garantir la cohérence de la formation des élèves. Au collège, toutes les activités qui concourent à la prise en charge la plus globale et la plus individualisée possible des élèves devraient faire partie de la mission des enseignants (cours, aide au travail, soutien, études surveillées). La coordination disciplinaire devrait être plus importante, de même que la liaison avec l'école primaire.
p. 151 : Au lycée général et technologique, la part de l'enseignement par discipline devient plus

essentielle, mais l'aide au travail et le soutien scolaire restent indispensables en classe de seconde du fait de l'hétérogénéité des élèves dans un cursus commun, et la contribution des enseignants à l'orientation ou la réorientation est décisive.
p.154 : Des cycles d'enseignement de quelques semaines, d'un trimestre, et non seulement d'une année (trente-six semaines théoriques), permettraient des modes d'enseignement diversifiés dans le second degré (cours magistraux, amphis regroupant plusieurs classes, travaux pratiques/travaux dirigés, groupes de compétence, soutien, accompagnement éducatif…). **La référence annuelle pourrait être de 648 heures et commune aux certifiés et aux agrégés qui recevraient un complément de rémunération.**
p. 155-156 : Certaines de ces activités seraient des obligations, mais elles devraient être exercées de manière souple, à l'initiative de l'établissement ou de l'école (...). Les professeurs ne pourraient pas se soustraire à ce travail en équipe : ils devraient un nombre maximum de jours de concertation dans l'année. Il reviendrait au chef d'établissement et au directeur de les mobiliser selon des modalités et à un rythme propres à la structure. Ces activités seraient rémunérées. (...)D'autres activités seraient exercées par des volontaires et seraient modulables selon les professeurs et les projets.(...) Le conseil pédagogique et des maîtres seraient consultés sur le meilleur emploi du « contingent d'activités complémentaires » dévolu à la structure. **Ils interviendraient également dans le choix des candidats les plus aptes**.
p.158 : À côté du service d'enseignement, d'autres missions sont « réglementairement inscrites et reconnues » et se traduisent « par un allongement du temps de présence des enseignants du second degré dans les établissements, par exemple de quatre à huit heures par semaine, à prendre en compte dans leur rémunération. » Ce temps de présence dans l'établissement est la règle dans un nombre significatif de pays européens. Les missions seraient soigneusement définies ;(...) Si un temps de présence plus important dans les établissements et écoles est demandé aux enseignants, des locaux et de l'équipement devront être mis à leur disposition, comme dans les autres pays.
p.159 : Un statut d'emploi pourrait être reconnu à un certain nombre de fonctions pérennes, assurées de longue date.(...) **Ce serait l'occasion de mettre en place des fonctions d'encadrement intermédiaires dans les établissements d'une certaine taille**, ou dans les réseaux d'établissements, sur le modèle des chefs de département dans les établissements britanniques.
P.171: Sans changer la place des concours, il pourrait ainsi être utile et opportun de :

- simplifier les épreuves des concours du second degré ;
- regrouper certains concours ;
- développer la bivalence dans le second degré.

p.177: En réformant le recrutement pour y faire place à la vérification d'aptitudes et de compétences professionnelles, didactiques, pédagogiques et éducatives, seraient encouragée, en amont, la création de licences et de Masters professionnels qui prépareraient aux métiers de l'enseignement en développant ces aptitudes et en formant ces compétences .
p.183: Parmi les titulaires des Masters d'enseignement, serait organisée, **sur le modèle de la fonction publique territoriale**, une procédure (sous forme d'épreuve, d'entretien, de test) de qualification nationale, conduisant à des listes **dans lesquelles puiseraient les académies, les inspections d'académie, ou les établissements** .
p.194: La commission a examiné en premier lieu l'hypothèse d'une revalorisation du traitement indiciaire de début de carrière des enseignants, voie dans laquelle elle s'est vite heurtée à la grille de la Fonction publique .
p.196: L'octroi d'une prime serait la contrepartie d'un certain nombre d'obligations ou de tâches que les enseignants auraient à assumer en plus de l'enseignement. Sans les définir exhaustivement, travail en équipe, coordination, aide aux élèves, relations avec les parents figurent parmi les tâches les plus souvent évoquées devant la commission(. ..) Ces activités correspondraient à un volume d'heures annuel à effectuer dans l'établissement ou l'école et **réparti par les équipes, le conseil pédagogique ou le conseil des maîtres, sous l'autorité du directeur d'école ou du chef**

d'établissement.

p.198:La commission n'entend pas passer sous silence l'hypothèse évoquée devant elle d'une augmentation de l'obligation réglementaire de service d'enseignement en face à face de l'élève applicable aux enseignants nouvellement recrutés et aux enseignants en fonction qui seraient volontaires dans le second degré. Si le service restait hebdomadaire, **l'obligation pourrait être portée de 18 à 22 heures,** compensée par le versement de deux mois de salaire supplémentaires, sous forme d'indemnité. Il est avancé à l'appui de cette proposition que cela rapprocherait l'obligation de service d'enseignement de ces enseignants de celle qui prévaut dans d'autres pays. Cette proposition aurait un impact financier réel sur la situation des enseignants intéressés.

p.199: Les rendez-vous de carrière sont l'occasion de reconnaître l'investissement et la valeur professionnelle et de la rémunérer en conséquence par une promotion. Un rendez-vous de carrière est donc nécessairement sélectif, sur des bases d'évaluation partagée entre l'intéressé et l'institution ; dans cette évaluation, les chefs d'établissement et les directeurs d'écoles doivent jouer un rôle déterminant.

p.201-202 : La commission a constaté aussi que le monde de l'éducation, longtemps réfractaire à l'évaluation et à toutes formes de gestion par la performance, était devenu plus réceptif à **CETTE LOI COMMUNE***(sic)* et qu'une culture se développait en ce sens

p.205-206: Une des caractéristiques du droit de la fonction publique réside, comme il a été dit dans la première partie, à propos de la gestion des enseignants, dans sa soustraction au droit commun du travail et au droit du contrat. Cette ignorance du droit de la négociation collective et du contrat n'est pas sans conséquences pour la souplesse de gestion et pour l'adaptation des régimes applicables à la diversité des situations. Ce point a été évoqué à propos des obligations professionnelles des enseignants et de l'organisation du travail des enseignants, ainsi que de leurs relations avec l'établissement

p.213: Dans un métier très féminisé, c'est également souvent autour des 45-50 ans, quand les enfants ont grandi et accèdent à l'enseignement supérieur, quittent la maison, que les femmes « s'autorisent » et sont désireuses d'une bifurcation professionnelle qui les conduise à envisager de **prendre des responsabilités**(sic), en ayant recours à la formation continue.

p.216: Enfin, l'aménagement des fins de carrière se trouverait facilité par la mise en place de mécanismes d'épargne temps constitués par capitalisation d'heures supplémentaires effectuées ou de primes réglementaires non versées.

p.221: Moins radical est le souhait de voir se développer un double regard sur le travail des enseignants et une implication plus forte du chef d'établissement aux côtés des inspecteurs.

p. 224 : Choisir les opérateurs pour leur capacité à répondre aux besoins exprimés. Il ne convient pas de donner un monopole de formation continue à un quelconque opérateur mais de le choisir en fonction des objectifs fixés et des besoins à satisfaire. Il faut faire appel aux corps d'inspection, aux structures universitaires (IUFM, universités, centres de recherche), mais aussi aux structures des autres ministères, aux branches professionnelles ou **aux organismes privés de formation**.(...)La formation professionnelle continue pourrait devenir obligatoire selon deux volets :

- constituer une obligation pour les agents à certains moments de la carrière qu'il conviendrait de définir ;
- être imposée aux enseignants par l'autorité administrative, inspecteur ou chef d'établissement, dès lors qu'une évaluation approfondie a fait apparaître des lacunes importantes en termes de connaissances ou de compétences.

p.225 :Il pourrait dés lors être envisagé,sans aller jusqu'à des affectations purement autoritaires, de recourir à d'autres contraintes, telles que l'obligation pour tout enseignant de consacrer au moins deux à trois ans àl'enseignement dans une zone difficile et on pourrait faire du respect de cette obligation une condition nécessaire pour accéder à la hors classe.