

# La qualité du personnel enseignant

**Y a-t-il des raisons de s'inquiéter ?**

**Quelles incitations attirent vers la profession enseignante ?**

**Comment le système scolaire détermine-t-il les besoins d'enseignants ?**

**Quelles caractéristiques du marché du travail influent sur le recrutement d'enseignants ?**

**Quel rôle la préparation et le perfectionnement des enseignants jouent-ils ?**

**Comment peut-on améliorer l'efficacité des enseignants ?**

**Pour plus d'informations**

**Références**

**Sites Internet apparentés**

**Où nous contacter ?**

## Introduction

La qualité du corps enseignant est une considération de premier plan lorsqu'un pays, quel qu'il soit, aspire à l'excellence de son système éducatif. Les enseignants constituent le noyau du système scolaire, et des recherches très diverses ont confirmé combien la qualité des enseignants compte dans les acquis des élèves. C'est pourquoi les pouvoirs publics ont très à cœur d'améliorer la qualité des enseignants, et de s'assurer que tous les élèves bénéficient d'un très bon enseignement.

Plusieurs aspects sont essentiels parmi lesquels : la réceptivité des enseignants aux mesures d'incitation, les compromis auxquels les gouvernements sont confrontés lorsqu'ils définissent le nombre d'enseignants nécessaires, l'impact des mécanismes de mise en adéquation des enseignants et des établissements scolaires, le rôle de la formation initiale et du perfectionnement professionnel des enseignants dans la définition de leurs compétences, et les processus scolaires qui favorisent l'efficacité des enseignants.

L'effectif du corps enseignant est considérable dans tous les pays. Dans l'ensemble de la zone OCDE, les enseignants des établissements scolaires représentent en moyenne 2.6 % de la population active totale et le secteur de l'enseignement est le principal employeur de la main-d'œuvre diplômée. Par ailleurs, les dépenses affectées aux rémunérations des enseignants sont en règle générale très élevées par rapport aux dépenses courantes totales au titre des établissements scolaires – 63 % pour les pays de l'OCDE, en moyenne, en 2000.

La politique à l'égard des enseignants est actuellement au premier plan des préoccupations dans les pays de l'OCDE. Des mesures gouvernementales d'envergure sont actuellement en cours dans un certain nombre de domaines ; elles visent notamment à améliorer le recrutement et l'offre d'enseignants, à réformer la formation initiale des enseignants et leur perfectionnement professionnel, à restructurer les conditions de travail et les parcours professionnels et à renforcer l'encadrement dans les établissements scolaires. Indépendamment des questions relatives à l'évolution du rôle des enseignants et à l'attrait qu'exerce globalement cette profession, d'autres aspects sont aussi importants : la diversification des missions des enseignants ; l'assouplissement des voies d'accès à l'enseignement ; les structures d'incitation dont l'objet est de récompenser les compétences et les performances et qui sont plus étroitement liées aux acquis des élèves ; et la valorisation et la responsabilisation des enseignants. ■

## Y a-t-il des raisons de s'inquiéter ?

De nombreux pays de l'OCDE nourrissent de sérieuses inquiétudes au sujet de la façon de maintenir une offre adéquate d'enseignants de qualité et de perfectionner encore ceux qui exercent déjà. D'après les données recueillies lors de l'enquête internationale récente de l'OCDE auprès des établissements d'enseignement

secondaire du deuxième cycle, les chefs d'établissement signalent qu'ils ont beaucoup de mal à recruter des enseignants en informatique, en mathématiques, en technologie, en langues étrangères et en sciences (voir le graphique 1). Les résultats du cycle d'évaluation de 2000 entrepris dans le cadre du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) ont montré que dans la moitié des pays de l'OCDE, une majorité de jeunes de 15 ans fréquentaient des établissements scolaires dont les dirigeants ont estimé que l'apprentissage des élèves était entravé par une pénurie ou par une inadéquation de l'offre d'enseignants. D'autres données révèlent que dans certains pays, une proportion non négligeable d'enseignants ne sont pas titulaires du certificat d'aptitude normalement requis, que la proportion de ceux qui enseignent une matière pour laquelle ils ne sont pas vraiment qualifiés est étonnamment élevée dans certaines disciplines essentielles, et que les taux de déperdition et de rotation ont augmenté ces dernières années.

Dans la plupart des pays, l'enseignement est une profession vieillissante, ce qui laisse supposer que de très nombreux départs à la retraite se produiront dans les cinq à dix années à venir (voir le graphique 2). En outre, l'attrait qu'exerce le métier d'enseignant – si l'on en juge par les rémunérations relatives et le prestige social – a considérablement fléchi dans certains

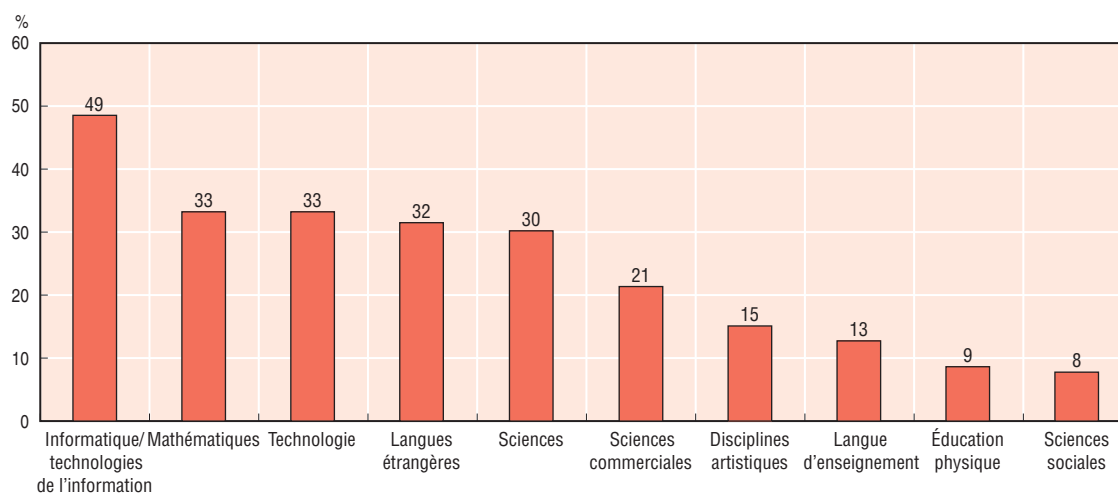
pays ces dernières années. Dans 14 des 19 pays qui disposent des données pertinentes, le salaire d'un enseignant ayant 15 ans de service a augmenté plus lentement que le PIB par habitant entre 1994 et 2001 (voir le graphique 3).

Le nombre et la qualité des enseignants sont étroitement liés. Lorsque les systèmes scolaires sont confrontés à des pénuries quantitatives, ils ont en général recours aux mesures suivantes : *i)* abaisser le niveau de diplômes requis – en recrutant, par exemple, un candidat moins qualifié ou un enseignant diplômé dans une autre discipline ; ou *ii)* alourdir la charge d'enseignement – notamment en augmentant la taille de la classe ou le nombre de cours que les enseignants doivent assurer. Ces stratégies permettent en général de s'assurer que toutes les classes disposent d'un enseignant, mais elles amènent à s'interroger sur la qualité de l'enseignement et de l'acquisition de savoirs.

Autre préoccupation fondamentale, il faut s'assurer que les élèves ont tous des enseignants de qualité. Dans les pays où la pénurie est relativement grave, il y a des raisons de penser que les élèves des zones défavorisées fréquentent des classes dont les enseignants sont bien souvent moins expérimentés et moins diplômés. De plus, certains pays regrettent l'absence d'enseignants issus des minorités ethniques et de l'immigration à un moment où le nombre

Graphique 1. Difficultés rencontrées pour recruter des enseignants qualifiés dans des disciplines essentielles

Pourcentage moyen d'élèves du deuxième cycle du secondaire fréquentant des établissements dont les dirigeants ont fait état de difficultés à recruter des enseignants titulaires des diplômes voulus, 2001

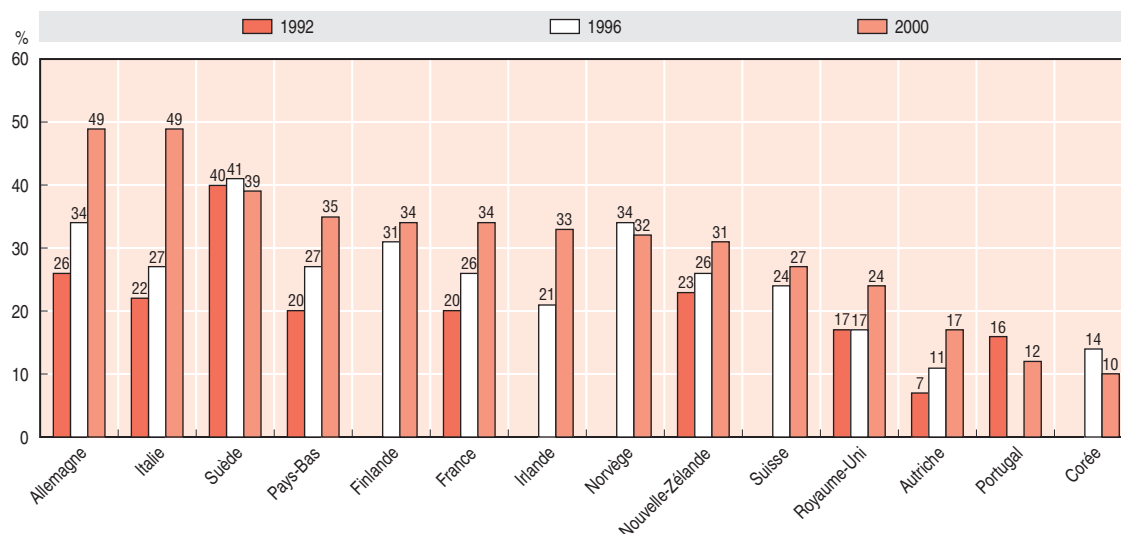


Note : Les disciplines sont classées par ordre décroissant du pourcentage moyen d'élèves fréquentant des établissements du secondaire du deuxième cycle, dont les dirigeants ont fait état de difficultés à recruter des enseignants titulaires des diplômes voulus. Les pourcentages par disciplines sont des moyennes sur l'ensemble des pays étudiés. Les pays qui ont participé à l'ISUSS sont les suivants : Belgique (Fl.), Corée, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Italie, Mexique, Norvège, Portugal, Suède et Suisse.

Source : Base de données recueillies à l'occasion de l'Enquête internationale de l'OCDE sur les établissements d'enseignement secondaire du deuxième cycle (ISUSS), 2003. Publié dans *Regards sur l'éducation*, édition de 2003.

Graphique 2. Le vieillissement de la profession enseignante

Pourcentage d'enseignants âgés de 50 ans et plus, enseignement secondaire du premier cycle, 1992-2000



Note : Les pays sont classés par ordre décroissant du pourcentage d'enseignants âgés de 50 ans et plus en 2000 dans l'enseignement secondaire du premier cycle. Les données de 2000 englobent l'enseignement privé et public, alors que celles relatives à 1992 et 1996 concernent uniquement le secteur public. Les données de 1992 communiquées pour la France, les Pays-Bas, le Portugal et le Royaume-Uni, celles de 1996 pour l'Irlande et la Nouvelle-Zélande et celles de 2000 pour l'Irlande et les Pays-Bas englobent le deuxième cycle du secondaire. Les données de 1992 relatives à l'Allemagne concernent l'ancienne République fédérale d'Allemagne et englobent les établissements privés subventionnés par l'État. Les données de 2000 relatives à la Suisse concernent uniquement les établissements publics et celles de 2000 relatives à la Norvège englobent le primaire. Les chiffres de 1992 pour le Royaume-Uni portent uniquement sur l'Angleterre et le pays de Galles alors que les chiffres de 1996 portent seulement sur l'Angleterre et l'Écosse. Les chiffres de 2000 indiqués pour l'Autriche et la Suisse font référence à 1999.

Source : Base de données de l'OCDE sur l'éducation. Publié dans *Analyses des politiques d'éducation*, édition de 2002.

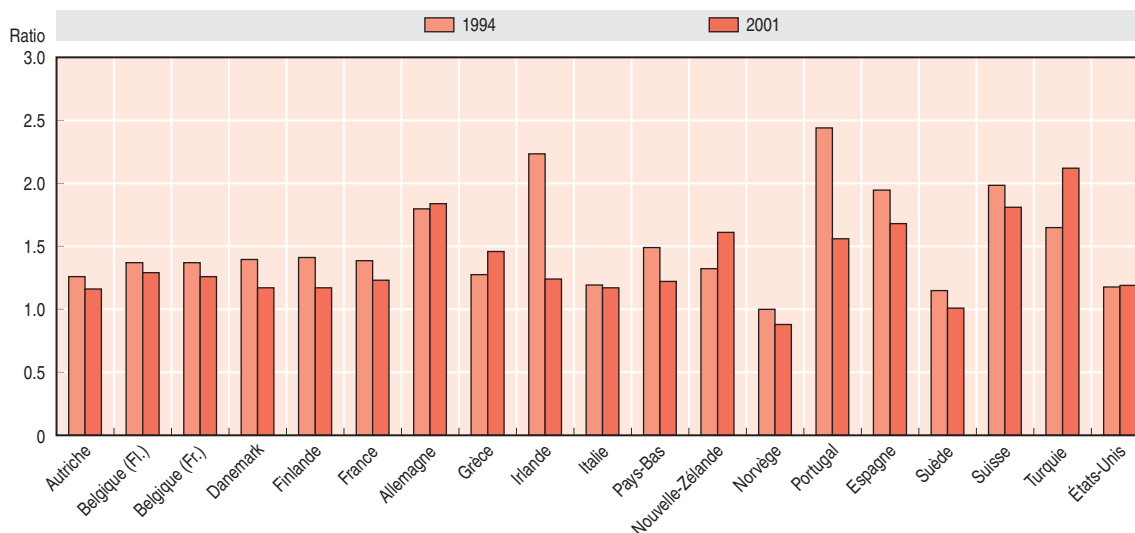
des étudiants de cette origine augmente. Par ailleurs, de nombreux pays s'inquiètent de ce que la proportion d'hommes dans l'enseignement baisse, d'autant que d'après les recherches effectuées, les hommes jouent un rôle important en offrant des modèles de comportement aux petits garçons et aux adolescents.

Dans l'ensemble de la zone OCDE, toutefois, un grand nombre de pays disposent encore d'un important vivier de candidats à l'enseignement (Autriche, Corée et Portugal par exemple), ce qui ne veut pas dire, toutefois, qu'ils ne se heurtent pas à des défis. Tous les pays craignent de ne pouvoir garantir que le personnel enseignant en service a les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux exigences de l'école moderne et de populations d'élèves plus diverses. Il importe également de s'assurer que les jeunes talentueux et les professionnels chevronnés dans d'autres secteurs d'activité puissent accéder au métier d'enseignant et ne soient pas perdus pour cette profession. Il n'est pas facile d'atteindre ces objectifs lorsque l'offre d'enseignants est excédentaire mais il est vital de garantir un apport d'idées neuves et d'enthousiasme et de recruter la génération suivante de leaders dans le monde de l'éducation. ■

## Quelles incitations attirent vers la profession enseignante ?

Les rémunérations et les opportunités d'emploi dans d'autres secteurs sont des déterminants essentiels de l'attrait de la profession enseignante. Les données empiriques portent à croire que les rémunérations relatives peuvent influencer sur : *i) la décision de devenir enseignant* : les rémunérations dans la profession enseignante par rapport aux autres, et leur progression probable au fil des ans sont des critères qui interviennent dans les choix des diplômés ; *ii) la décision de rester dans la profession enseignante* : les enseignants qui sont bien rémunérés restent en général plus longtemps dans la profession alors que ceux qui ont des chances de pouvoir obtenir des emplois mieux rémunérés en dehors de ce secteur ont en moyenne des carrières enseignantes plus courtes ; et *iii) la décision de revenir à l'enseignement après une interruption de carrière* : les taux de retour sont plus élevés parmi les personnes qui enseignent des disciplines offrant moins de possibilités d'emploi dans d'autres secteurs. Les rémunérations relatives jouent moins, semble-t-il, lorsqu'il s'agit de décider

Graphique 3. Baisse des rémunérations relatives des enseignants dans la plupart des pays

Rémunération, après 15 années de service, rapportée au PIB par habitant  
Établissements publics, premier cycle du secondaire

Note : Sont retenus tous les pays pour lesquels on dispose de données concernant les deux années considérées. Les données pour la Turquie portent sur l'enseignement primaire et on a utilisé les mêmes données pour les deux communautés belges en 1994. Cet indicateur présente des insuffisances car il est calculé à partir des traitements plutôt statutaires que réels, les avantages financiers autres que les salaires ne sont pas inclus, et le point de référence (le PIB par habitant) ne reflète pas les niveaux de salaire dans des professions comparables. On obtiendrait un indicateur plus approprié en comparant les rémunérations et autres prestations réelles des enseignants avec celles d'autres professions exigeant le même niveau de qualification et pour des groupes d'âge analogues. De telles données n'existent pas encore à l'échelle internationale.

Source : *Regards sur l'éducation*, OCDE, éditions de 2001 et de 2003.

d'entreprendre ou non une formation initiale d'enseignement et de changer ou non de lieu d'enseignement.

S'il est incontestable que les rémunérations relatives et le plan de carrière revêtent de l'importance, ils ne constituent que deux des différents facteurs qui déterminent l'attrait de la profession enseignante. D'après les recherches, d'autres aspects sont essentiels :

- les conditions de travail (à savoir, entre autres, la taille de la classe, la charge d'enseignement, la direction de l'école, la présence d'un personnel de soutien, la qualité des installations et des matériels pédagogiques, la sécurité) ;
- la professionnalisation de l'enseignement (les normes de certification, l'autonomie professionnelle, les possibilités de collaboration et de participation aux prises de décisions, les possibilités de perfectionnement professionnel, par exemple) ;
- la flexibilité de l'emploi (régime de congé, possibilité de travailler à temps partiel, aménagement de l'emploi du temps, notamment) ;
- la sécurité de l'emploi ;

- la structure de la formation initiale à l'enseignement et la nécessité d'obtenir un certificat d'aptitude pour exercer cette profession ;
- la satisfaction de travailler avec des élèves et de les voir s'épanouir.

Un autre aspect important du point de vue de l'élaboration des politiques est que la réceptivité aux mesures d'incitation varie selon les caractéristiques personnelles (notamment l'expérience professionnelle, le sexe, le niveau d'études, la discipline enseignée, etc.). Il y a donc lieu de penser qu'il est difficile d'élaborer des politiques susceptibles d'être appliquées uniformément avec des résultats d'une égale efficacité. Vu que d'après les données factuelles, la pénurie varie en fonction du champ disciplinaire, du niveau d'enseignement et de la situation géographique, on peut supposer que les décideurs publics pourraient peut-être plus utilement cibler leur action non pas sur l'offre d'enseignants en général mais plutôt sur les facteurs susceptibles d'attirer tel ou tel type de personnes vers cette profession, et des enseignants vers tel ou tel type d'établissement. Par ailleurs, il semble que l'expérience vécue par l'enseignant en tout début de parcours

permet de déterminer s'il fera ou non une longue carrière, ce qui tend à démontrer que les politiques visant à lutter contre la déperdition des effectifs devraient être ciblées sur les enseignants relativement nouveaux. La déperdition est également plus forte dans certaines disciplines scolaires, telles que les sciences, et chez les enseignants ayant des diplômes universitaires relativement élevés. Les enseignantes ont plus souvent tendance à quitter la profession pour des raisons familiales alors que leurs collègues masculins changent de métier. Il serait donc logique de renforcer l'attrait de la profession enseignante pour les femmes qui ont interrompu leur carrière et de mettre en place un plus grand nombre de services d'accompagnement tels que l'accueil des jeunes enfants. Ces constats plaident en faveur du ciblage des politiques à l'égard des enseignants, et pourtant des pressions s'exercent souvent pour que les mesures prises soient appliquées uniformément. ■

### Comment le système scolaire détermine-t-il les besoins d'enseignants ?

La demande d'enseignants dépend d'un nombre limité de facteurs et les décideurs publics ne peuvent agir directement que sur certains d'entre eux. L'un des principaux est la population globale d'élèves : celle-ci dépend de la pyramide des âges de la population d'âge scolaire, des taux de scolarisation et de redoublement et de l'âge au début et à la fin de l'enseignement obligatoire. La taille de la population d'âge scolaire échappe pour l'essentiel au contrôle des pouvoirs publics. Néanmoins, les perspectives d'évolution démographique dans la plupart des pays de l'OCDE sont relativement favorables du point de vue des effectifs d'élèves dans les établissements scolaires – selon les projections, le nombre d'élèves devrait baisser d'ici à 2010, en particulier dans l'enseignement primaire, diminuant dans une certaine mesure les difficultés de recrutement des enseignants.

Parmi les autres grands déterminants de la demande d'enseignants, figurent la taille moyenne des classes, la charge moyenne d'enseignement, et le nombre moyen d'heures de cours imposées aux élèves. En règle générale, des ajustements sont opérés dans ces différents domaines pour atténuer les effets d'une évolution rapide de la fréquentation, pour s'adapter aux normes d'encadrement et au budget et, lorsque les effectifs diminuent, pour tenir compte des accords contractuels conclus avec les enseignants. Ce sont les décisions prises concernant les programmes d'enseignement qui influent le plus sur la définition des compétences exigées des enseignants et qui déterminent la demande d'enseignants dans des disciplines particulières.

La marge de manœuvre dépend de considérations financières et professionnelles. Par exemple, le budget global prévu pour financer les rémunérations des

enseignants de même que les barèmes de salaires existants limitent le nombre d'enseignants qui peuvent être recrutés. Certains équilibres délicats doivent être opérés entre la taille moyenne des classes et le salaire moyen des enseignants. D'un côté, on peut, en réduisant la taille des classes, améliorer les conditions d'apprentissage des élèves et les conditions de travail des enseignants, mais cela nécessite de recruter un plus grand nombre d'enseignants, toutes choses égales d'ailleurs. De l'autre, les classes de plus grande taille offrent la possibilité d'accroître la rémunération des enseignants et, par là même, d'attirer davantage de personnes talentueuses vers cette profession. La documentation sur ce thème met en évidence plusieurs cas dans lesquels l'accroissement du nombre d'enseignants qu'exigeait la politique de réduction des effectifs par classe semble avoir conduit à une baisse du niveau moyen de qualité des enseignants dans les établissements scolaires – et par là même compromis les avantages que l'on espérait retirer de cette solution. ■

### Quelles caractéristiques du marché du travail influent sur le recrutement d'enseignants ?

Certaines caractéristiques particulières du marché du travail des enseignants influent sur son mode de fonctionnement et sur la mise en adéquation des enseignants et des établissements scolaires. Premièrement, dans la plupart des pays, les enseignants sont salariés du secteur public et leur emploi dépend beaucoup du volume des dépenses publiques affectées aux établissements scolaires et des conditions générales qui dictent le fonctionnement de ce secteur. Le gouvernement agit souvent de façon déterminante sur l'offre de programmes de formation des enseignants et sur les qualifications exigées pour exercer cette profession. De plus, il n'est pas rare qu'il régle le fonctionnement du marché du travail des enseignants en établissant des mécanismes de négociations collectives, des systèmes de rémunération ou des dispositifs de recrutement et de sélection.

Deuxièmement, du fait de son caractère très cloisonné, les possibilités de souplesse et d'ouverture du marché du travail des enseignants sont réduites. Dans la plupart des pays, l'accès à l'enseignement exige d'être préalablement titulaire de certains diplômes, les enseignants, aux différents niveaux et dans les différentes disciplines, doivent souvent posséder des diplômes de spécialisation, et la mobilité interne est très limitée.

Troisièmement, les institutions du marché du travail des enseignants jouent aussi un rôle important. Le niveau de centralisation des négociations est parmi les facteurs qui ont la plus forte incidence. Les salaires et/ou les niveaux d'emploi sont en règle générale déterminés à l'issue d'un processus de négociations collectives

auquel participent divers niveaux d'administration ainsi que les syndicats d'enseignants, ce qui réduit la souplesse du marché du travail des enseignants. En général, les caractéristiques et les performances des différents enseignants n'entrent pas en considération dans les conditions de rémunération négociées, et l'accès des personnes extérieures à cette profession est limité. Par ailleurs, les mécanismes de rétribution ne tiennent pour ainsi dire pas compte de la nature stratifiée du marché – il est souvent difficile, par exemple, d'offrir des salaires plus élevés afin d'attirer des enseignants là où il en manque. Les arrangements contractuels tels que le type d'engagement (à durée déterminée ou permanent par exemple), l'institution d'une période probatoire, ou l'existence de mécanismes de licenciement influent beaucoup sur la rapidité avec laquelle le marché du travail des enseignants est en mesure de s'adapter à l'inadéquation de l'offre et de la demande. Les risques liés à une erreur de sélection sont en effet réduits si une période probatoire permet de repérer les personnes qui ne sont pas faites pour ce métier.

Quatrièmement, un autre facteur agit puissamment sur l'efficacité du marché du travail des enseignants : c'est la façon dont le recrutement et la sélection des enseignants sont organisés. Le processus qui aboutit au recrutement d'enseignants qualifiés est à la fois complexe et relativement coûteux. L'employeur et le salarié qui veulent obtenir des informations susceptibles d'influer sur leur décision doivent supporter des coûts considérables. Cette situation conduit souvent les employeurs à utiliser plus volontiers des critères d'aptitude déjà établis (le niveau de diplôme, les années d'expérience, les universités fréquentées, etc.) par opposition à une évaluation plus générale des candidats (supposant, par exemple, des entretiens, l'accomplissement de tâches particulières, la performance pédagogique, et des examens par les pairs), qui pourrait donner de meilleures indications des qualités d'enseignant de l'intéressé. De plus, les établissements scolaires participent souvent peu à la sélection de leurs enseignants, ce qui réduit considérablement le degré auquel ce personnel répond à leurs besoins. ■

### **Quel rôle la préparation et le perfectionnement des enseignants jouent-ils ?**

La répartition des qualifications du corps enseignant dépend dans une large mesure de la formation initiale et en cours d'emploi dont ce dernier bénéficie ainsi que des politiques et des programmes suivies en matière de certification. Comme on pouvait s'y attendre, les recherches montrent qu'un bon enseignant doit posséder une solide intelligence théorique et pratique de sa spécialité (lecture, mathématiques, histoire, etc.) ainsi que les connaissances et les compétences pédagogiques nécessaires pour transmettre son savoir sous

une forme bien structurée, motiver ses élèves, évaluer leurs progrès et sans cesse adapter son enseignement aux besoins de chaque élève. Cela étant dit, on ne sait pas au juste quels types de formation sont les plus efficaces à long terme.

La certification est un indicateur des qualifications de l'enseignant, qui associe la connaissance d'une discipline et la maîtrise de la pratique de l'enseignement et de l'acquisition de savoirs. Un certificat d'aptitude type indique en général qu'un enseignant a suivi un programme agréé de formation à l'enseignement et/ou a achevé une formation dans la discipline à enseigner et obtenu le nombre minimum de crédits requis. En outre, l'obtention du droit d'exercer peut également supposer d'avoir passé un examen national d'enseignement et/ou d'avoir une courte expérience de cette profession. Les recherches dont on dispose tendent à montrer que globalement l'enseignant qui a obtenu la certification est plus efficace.

On admet en général qu'une excellente formation initiale est nécessaire mais ne suffit pas pour assurer l'efficacité permanente des enseignants. Étant donné la très grande rapidité avec laquelle évoluent les exigences auxquelles les établissements scolaires sont soumis et progresse la connaissance, il est essentiel que tous les enseignants bénéficient d'un perfectionnement professionnel permanent. Dans le passé, la politique de l'éducation privilégiait en général la formation initiale plutôt que la formation en cours d'emploi, mais à présent cette situation s'inverse. La carrière enseignante est de plus en plus considérée dans une optique de « formation tout au long de la vie ». On a le sentiment que les activités de perfectionnement professionnel sont très diverses et que leurs fruits dépendent beaucoup des circonstances particulières dans lesquelles elles sont entreprises. Il semble clair cependant que la formation en cours d'emploi, sous une forme ou une autre, peut être très efficace, surtout si elle est liée au projet de l'établissement et si elle est suivie en groupe. De cette façon, il est logique que les décideurs publics se demandent non plus « doit-on favoriser le perfectionnement professionnel en cours d'emploi ? » mais plutôt « quels types de formation en cours d'emploi convient-il de favoriser ? », et comment peut-on encourager tous les enseignants – et pas seulement les plus motivés – à toujours se perfectionner ?

Les dispositifs de formation et de certification des enseignants sont remis en cause par suite de l'évolution du rôle de l'enseignant. L'éventail des tâches dont on pense que les enseignants sont responsables s'est considérablement élargi. C'est pourquoi de nombreux pays estiment à présent nécessaire de revoir les programmes de formation des enseignants. Dans certains pays, les autorités chargées de l'éducation et les organisations d'enseignants ont élaboré des profils d'emploi et des définitions des principales attributions qui reflètent ce nouveau métier d'enseignant certes « enrichi » mais aussi plus exigeant.

Parmi les nouvelles tâches incombant aux enseignants, on peut citer les suivantes à titre d'exemples :

- évaluer et conseiller chaque apprenant ;
- enseigner dans des classes pluriculturelles ;
- inculquer le sens civique et les compétences sociales ;
- intégrer les élèves ayant des besoins particuliers ;
- fournir des conseils professionnels aux parents ;
- travailler et programmer en équipe ;
- faire partie d'une communauté apprenante (au sein de l'établissement scolaire et/ou dans un réseau d'enseignants) ;
- procéder à des évaluations et planifier systématiquement les améliorations à apporter ;
- administrer et piloter en commun. ■

### Comment peut-on améliorer l'efficacité des enseignants ?

Les enseignants talentueux ne vont pas nécessairement donner toute leur mesure dans des structures qui ne leur apportent pas le soutien voulu ou qui ne leur fournissent pas une reconnaissance ou des défis suffisants. Premièrement, les conditions de travail doivent être mobilisatrices et gérées de façon collégiale avec efficacité. L'encadrement et la direction de l'établissement scolaire revêtent une importance cruciale dans la valorisation et l'accompagnement des enseignants et, par là même, dans le maintien des meilleurs éléments dans cette profession. Par ailleurs, la diversité des nouvelles fonctions exigées des enseignants amène à se demander s'il convient de cibler davantage leurs compétences spécialisées sur la satisfaction des besoins des élèves et de réaffecter certaines de leurs tâches actuelles autres que l'enseignement, et en particulier leurs activités administratives, à d'autres professionnels ou personnels de soutien. De plus, les enseignants souvent ne disposent pas d'installations correctes dans l'établissement scolaire pour leurs activités de préparation, de planification et de conseil.

Deuxièmement, les enseignants doivent disposer certes d'outils pour s'adapter efficacement aux réalités des établissements scolaires mais aussi d'un éventail de compétences pédagogiques pour tirer le meilleur parti des connaissances acquises par les élèves. Ainsi, les enseignants sont censés favoriser la cohésion et l'intégration sociales en adaptant les techniques de conduite de la classe aux enfants handicapés et en transmettant des connaissances au sujet de la culture des différents groupes ethniques. Ils doivent aussi informer et consulter les parents sur les processus d'acquisition et d'enseignement de savoirs. Il faut aussi que leurs compétences pédagogiques s'adaptent aux besoins des différents élèves. Grâce à une évaluation permanente en classe (dite formative), les enseignants peuvent évaluer les progrès et la compréhension des élèves et ajuster leur méthode d'enseignement en conséquence.

Troisièmement, les enseignants doivent avoir la possibilité de se perfectionner et d'assumer de nouvelles fonctions. D'importantes activités de perfectionnement professionnel sont nécessaires pour que les établissements scolaires et les enseignants puissent répondre aux besoins nouveaux et pour que le niveau de qualité continue de s'élever. De la même façon, une initiation pratique, structurée et systématique, est essentielle pour accompagner et retenir les enseignants débutants. Très souvent, les problèmes que pose l'offre d'enseignants sont liés moins au recrutement de nouveaux diplômés qu'au taux de rotation élevé des enseignants nouveaux. La profession d'enseignant pourrait également tirer avantage d'une plus grande différenciation non seulement pour faire face aux nouveaux besoins des établissements scolaires mais aussi pour diversifier les possibilités de contribuer à la dynamique et au développement de l'établissement scolaire. La création de fonctions, telles que le mentorat des enseignants débutants, la coordination des activités de perfectionnement professionnel, la coordination par discipline et le conseil aux élèves, aiderait à répondre aux besoins urgents des établissements scolaires.

Quatrièmement, les enseignants ont besoin que leur travail soit reconnu et récompensé à la suite d'un processus d'évaluation. Cet exercice devrait comprendre une réflexion de la part de l'intéressé lui-même (auto-évaluation) et une évaluation extérieure aboutissant à un projet personnalisé d'amélioration professionnelle, et s'inscrire dans un contexte plus général d'évaluation et de planification à l'échelle de l'établissement. Cet exercice pourrait être utilement complété par une activité d'information en retour, informelle et peu coûteuse, l'examen par les pairs, qu'il convient donc d'encourager. ■

### Pour plus d'informations

Des informations complémentaires au sujet des travaux de l'OCDE concernant les enseignants, peuvent être obtenues auprès de :

Attirer, former et retenir des enseignants de qualité :

Phillip McKenzie, Tél. : (33-1) 45 24 92 27  
(e-mail : [phillip.mckenzie@oecd.org](mailto:phillip.mckenzie@oecd.org)).

Paulo Santiago, Tél. : (33-1) 45 24 84 19  
(e-mail : [paulo.santiago@oecd.org](mailto:paulo.santiago@oecd.org)).

L'école de demain

David Istance, Tél. : (33-1) 45 24 92 73  
(e-mail : [david.istance@oecd.org](mailto:david.istance@oecd.org)).

L'amélioration de l'apprentissage par une évaluation formative et l'enrichissement du répertoire des enseignants :

Janet Looney, Tél. : (33-1) 45 24 91 71  
(e-mail : [janet.looney@oecd.org](mailto:janet.looney@oecd.org)).

Statistiques et indicateurs de l'INES sur les enseignants et l'enseignement :

Michael Davidson, Tél. : (33-1) 45 24 92 25  
(e-mail : [michael.davidson@oecd.org](mailto:michael.davidson@oecd.org)). ■

## Références

- **Analyse des politiques d'éducation**, édition de 2002, chapitre 3, Le corps enseignant : problèmes et enjeux pour les pouvoirs publics. ISBN 92-64-29930-0, € 20, 148 p.
- **La formation et la carrière des enseignants à l'ère de l'apprentissage à vie**, Document de travail de l'OCDE en éducation, n° 2 (Coolahan, J., 2002).
- **L'école de demain – Quel avenir pour nos écoles ?**, 2001, ISBN 92-64-29526-7, € 30, 252 p.
- **Regards sur l'éducation : les indicateurs de l'OCDE**, édition de 2003. ISBN 92-64-10234-5, € 49, 496 p.
- **Completing the foundation for lifelong learning: An OECD survey of upper secondary schools**, 2004, ISBN 92-64-10372-4, € 28, 172 p.

## Sites Internet apparentés

- Attirer, former et retenir des enseignants de qualité, [www.oecd.org/edu/teacherpolicy](http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy).
- L'école de demain, [www.oecd.org/edu/future](http://www.oecd.org/edu/future).

**Vous pouvez acheter en toute sécurité les publications  
de l'OCDE par l'intermédiaire de la librairie en ligne de l'OCDE**

**[www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop)**

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques,  
Direction des relations publiques et de la Communication.

Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

## Où nous contacter ?

**ALLEMAGNE**

Centre de l'OCDE  
de BERLIN  
Albrechtstrasse 9/10  
D-10117 BERLIN  
Tél. : (49-30) 2888353  
Fax : (49-30) 28883545  
E-mail :  
berlin.contact@oecd.org  
Internet :  
[www.oecd.org/deutschland](http://www.oecd.org/deutschland)

**ÉTATS-UNIS**

Centre de l'OCDE  
de WASHINGTON  
2001 L Street N.W.,  
Suite 650  
WASHINGTON D.C. 20036-4922  
Tél. : (1-202) 785 6323  
Fax : (1-202) 785 0350  
E-mail :  
washington.contact@oecd.org  
Internet : [www.oecdwash.org](http://www.oecdwash.org)  
Toll free : (1-800) 456 6323

**FRANCE**

Siège de l'OCDE de PARIS  
2, rue André-Pascal  
75775 PARIS Cedex 16  
Tél. : (33) 01 45 24 81 81  
Fax : (33) 01 45 24 19 50  
E-mail : [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)  
Internet : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**JAPON**

Centre de l'OCDE de TOKYO  
Nippon Press Center Bldg  
2-2-1 Uchisaiwaicho,  
Chiyoda-ku  
TOKYO 100-0011  
Tél. : (81-3) 5532 0021  
Fax : (81-3) 5532 0036/0035  
E-mail : [center@oecdtokyo.org](mailto:center@oecdtokyo.org)  
Internet : [www.oecdtokyo.org](http://www.oecdtokyo.org)

**MEXIQUE**

Centre de l'OCDE  
du MEXIQUE  
Av. Presidente Mazaryk 526,  
Colonia: Polanco,  
C.P., 11560  
MEXICO D.F.  
Tél. : (00.52.55) 5281 3810  
Fax : (00.52.55) 5280 0480  
E-mail :  
[mexico.contact@oecd.org](mailto:mexico.contact@oecd.org)  
Internet : [www.rtn.net.mx/ocde/](http://www.rtn.net.mx/ocde/)

**Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE**

**[www.oecd.org/publications/Pol\\_brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm)**