

## Résumé

L'une des grandes priorités des décideurs publiques doit être de répondre aux aspirations des enseignants et de renforcer leur motivation puisque la pédagogie représente peut-être le principal moteur de l'apprentissage chez les élèves. La motivation des enseignants compte aussi beaucoup pour promouvoir la réforme scolaire. Ce chapitre examine ce qui compte pour les enseignants et le meilleur moyen de les motiver. Les recherches renseignent sur la manière dont la motivation à la fois « intrinsèque » et « extrinsèque » peut favoriser les résultats professionnels liés par exemple aux performances, à la satisfaction et au bien-être. L'analyse souligne que de cette motivation dépend la réussite du travail des enseignants et de tout effort de modernisation de l'école. Le message central qui se dégage de l'étude est que les actions des enseignants doivent être « automotivées », c'est-à-dire qu'ils doivent adhérer et s'identifier aux valeurs et aux objectifs sur lesquels s'appuient les pratiques et les règlements scolaires.

S'il est vrai que le salaire est important, il est loin d'être le seul des aspects à prendre en considération. Les enseignants attachent beaucoup d'importance à la qualité de leurs relations avec les élèves et les collègues, au sentiment d'être soutenu par le chef d'établissement, à de bonnes conditions de travail, et à la possibilité d'enrichir leurs compétences. L'évaluation, qui permet à l'enseignant de s'améliorer, pourrait permettre à maints égards de reconnaître et de saluer le travail accompli; elle aide aussi les enseignants et les établissements scolaires à repérer les actions de perfectionnement professionnel à engager en priorité.

Dans ce chapitre, quatre pistes sont étudiées en vue d'améliorer les résultats, la satisfaction et le bien-être des enseignants : i) favoriser la motivation intrinsèque des enseignants; ii) développer l'automotivation chez les enseignants; iii) bien doser les avantages extrinsèques, et iv) répondre aux besoins des enseignants pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions. Ces différentes actions supposent de rendre l'enseignement plus stimulant et plus varié, d'offrir des possibilités d'enrichissement professionnel, de prévoir des retours d'informations constructifs sur les résultats, de faire participer les enseignants à la prise de décision et de contribuer à forger un fort sentiment d'identification et de valeur professionnelle.

La profession enseignante pourrait également tirer parti d'une plus grande diversification, qui contribuerait à répondre aux besoins des écoles mais offrirait aussi plus de possibilités et de reconnaissance aux enseignants. Ces derniers ont besoin d'être appréciés et soutenus dans leur travail, et cet objectif serait plus facilement atteint si l'on donnait plus d'importance au pilotage des établissements. Par ailleurs, un personnel administratif et spécialisé qualifié peut contribuer à alléger le fardeau pesant sur les enseignants, des établissements scolaires mieux équipés pour la préparation et la gestion prévisionnelle du personnel seraient propices à la collégialité, et des conditions de travail plus souples, en particulier pour les enseignants chevronnés, permettraient d'éviter l'épuisement professionnel et de retenir des enseignants compétents dans les écoles.