

Retenir les bons enseignants

Repères pour l'élaboration des politiques

ÉVALUER ET RÉCOMPENSER LES BONS ENSEIGNANTS

- Mettre en avant l'importance de l'évaluation des enseignants en vue d'améliorer les méthodes pédagogiques, de reconnaître le travail des enseignants et de repérer, tant au profit des intéressés que de leur école, les besoins de perfectionnement professionnel.
- Prévoir dans l'évaluation des enseignants une auto-évaluation, une évaluation informelle par des collègues, l'observation en classe, ainsi que des commentaires réguliers du chef d'établissement et de collègues confirmés.
- Veiller à ce qu'une évaluation de chaque enseignant ait lieu conformément à des dispositions relatives aux responsabilités des enseignants, convenues par l'ensemble de la profession, et à des normes de résultats.
- S'assurer que les chefs d'établissement et les cadres sont formés aux procédures d'évaluation et que les écoles disposent des ressources nécessaires pour pouvoir répondre aux besoins reconnus de perfectionnement professionnel des enseignants.
- Envisager d'utiliser l'évaluation des enseignants pour récompenser les meilleurs par une progression plus rapide, des congés supplémentaires, des périodes de congé sabbatique, des possibilités de mener des recherches, une aide financière aux études de troisième cycle ou des possibilités de formation en poste.
- S'assurer que les mesures utilisées pour évaluer les enseignants sont suffisamment larges pour tenir compte des objectifs de l'école et du contexte de l'école et de la classe dans lesquelles ils travaillent.
- Faire la distinction entre l'évaluation continue, informelle (formative) servant à l'amélioration des enseignants, et l'évaluation sommative, qui sert aux promotions et devrait être très largement externe.

RÉAGIR FACE À DES ENSEIGNANTS INEFFICACES

- Élaborer des systèmes plus solides de formation initiale des enseignants, des méthodes plus rigoureuses de sélection et de mise à l'essai des enseignants, et une évaluation formative régulière afin d'empêcher les personnes peu efficaces d'entrer et de rester dans la profession.
- Prévoir des procédures permettant à la fois d'écarter les enseignants inefficaces du système scolaire ou de leur faire faire des tâches non pédagogiques, et de veiller à ce que cela s'applique réellement.
- Inclure des autorités extérieures à l'école, y compris des représentants du corps enseignant, dans les décisions relatives aux enseignants inefficaces.

APPORTER PLUS D'AIDE AUX NOUVEAUX ENSEIGNANTS

- Veiller à ce que tous les nouveaux enseignants participent à des programmes d'initiation structurés, caractérisés par :
 - une charge de travail réduite
 - la présence dans les écoles d'enseignants-mentors formés à cette fonction
 - des partenariats étroits avec les instituts de formation des enseignants
- S'assurer que les nouveaux enseignants ne sont pas concentrés dans les zones les plus difficiles.

OFFRIR DAVANTAGE DE POSSIBILITÉS DE PROMOTION ET DE DIVERSIFICATION DES CARRIÈRES

- Élaborer une approche double :
 - créer de nouveaux postes avec des tâches et des rôles spécifiques en plus de l'enseignement dans la salle de classe
 - mettre en place des échelons de carrière axés sur les compétences, avec des responsabilités supplémentaires
- Créer des fonctions, par exemple « mentor » auprès des enseignants débutants et stagiaires, coordinateur de la formation continue et coordinateur des projets scolaires afin de prendre en compte l'éventail plus large des tâches des établissements scolaires et des enseignants.
- Envisager la mise en place d'échelons de carrière liés aux résultats et aux compétences, en associant des compétences et des responsabilités précises à telle ou telle étape de la carrière, dans le cadre d'un processus continu de formation tout au long de la vie.

AMÉLIORER LA DIRECTION ET LE CLIMAT DE L'ÉCOLE

- Améliorer les méthodes de formation, de sélection et d'évaluation des chefs d'établissement, proposer à ces derniers des services de soutien plus efficaces et leur offrir des rémunérations plus intéressantes.
- S'assurer qu'une équipe de direction est présente dans chaque établissement afin de répartir les tâches et d'assurer un bon fonctionnement, de sorte que le chef d'établissement puisse se concentrer sur la direction pédagogique plutôt que sur les tâches administratives.
- Notifier largement les vacances de poste de chef d'établissement à partir de critères précis, notamment les activités de perfectionnement professionnel, les diplômes et une expérience d'encadrement en tant qu'enseignant.
- Sélectionner les chefs d'établissement devant un jury comprenant des experts extérieurs.
- S'assurer que les chefs d'établissement passent une évaluation officielle avant le renouvellement de leur poste.

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Prendre en compte l'ampleur et la complexité des rôles et des responsabilités des enseignants dans les profils d'emploi.
- Faire appel à des personnels spécialisés et administratifs qualifiés afin d'alléger la charge de travail des enseignants.
- Prévoir des locaux mieux aménagés et mieux équipés au sein des établissements scolaires, où le personnel enseignant peut préparer et planifier son travail.
- Établir des programmes permettant aux enseignants de travailler à temps partiel, de prendre plus de congés ou de réduire leurs horaires de travail sans toutefois compromettre leur emploi à long terme, ni leurs droits à pension.
- Faire en sorte que les écoles offrent des conditions de travail intéressantes pour les enseignants plus âgés.
- Mettre au point des programmes visant à conserver les compétences importantes dans les établissements scolaires, notamment des activités de perfectionnement en direction des enseignants plus âgés, une réduction des heures d'enseignement en classe et des horaires de travail en général, ainsi que des tâches nouvelles, notamment l'élaboration des programmes, les conseils aux autres écoles et l'accompagnement des enseignants débutants.

RÉFÉRENCES

Ces repères généraux pour l'élaboration des politiques sont tirés de l'examen thématique de la politique à l'égard des enseignants, dont les conclusions sont présentées dans *Le rôle crucial des enseignants : Attirer,*

former et retenir des enseignants de qualité, paru en 2005. Les rapports nationaux de base préparés par 25 pays, les dix examens par pays et d'autres documents sont disponibles sur le site web de l'OCDE : www.oecd.org/edu/teacherpolicy.