

Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité

Repères pour l'élaboration des politiques

L'IMPORTANCE D'UNE POLITIQUE À L'ÉGARD DES ENSEIGNANTS

- Dans la mesure où les enseignants représentent la ressource la plus importante et la plus coûteuse du système scolaire, ils se trouvent au centre des efforts déployés pour améliorer l'école. Pour accroître l'efficacité et l'équité à l'école, il faut pour l'essentiel s'assurer que des personnes compétentes veulent devenir enseignants, que leur enseignement est excellent et que tous les élèves ont accès à un enseignement de qualité.
- Nombreux sont toutefois les pays où le corps enseignant vieillit et qui ont du mal à attirer vers la profession de nouveaux venus ayant les qualifications voulues ou à maintenir en poste ceux qui viennent d'accéder à ce métier, même si certains affichent des taux de rotation relativement faibles dans la profession. Néanmoins, la qualité peut être une source de préoccupation lorsque la pénurie d'enseignants n'est pas immédiatement évidente.
- Les enseignants eux-mêmes sont préoccupés par l'avenir de leur profession : est-elle suffisamment intéressante pour les jeunes enseignants doués et sont-ils suffisamment reconnus et soutenus dans leur travail ?

PRÉOCCUPATIONS DOMINANTES

- Bien que l'information soit souvent fragmentée, des préoccupations communes à tous les pays apparaissent :
 - des lacunes « qualitatives » : les enseignants dotés des connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux besoins des écoles sont-ils en nombre suffisant ?
 - des liens limités entre la formation des enseignants, leur perfectionnement professionnel, et les besoins des établissements scolaires
 - le maintien d'une offre suffisante d'enseignants d'un bon niveau, particulièrement dans les disciplines où la demande est forte
 - l'image et le statut de l'enseignant : les enseignants estiment souvent que leur travail est insuffisamment valorisé
 - l'évolution à long terme de la composition du corps enseignant, par exemple une diminution du nombre d'enseignants « brillants » et du nombre d'hommes dans la profession
 - des taux de déperdition élevés, surtout parmi les nouveaux enseignants
 - les effets de la surcharge de travail, du stress et des conditions de travail médiocres sur la satisfaction professionnelle et l'efficacité de l'enseignement
 - des moyens limités dans la plupart des pays pour reconnaître et récompenser le travail des enseignants
 - dans certains pays, l'offre d'enseignants qualifiés est surabondante, ce qui ne manque pas de soulever d'autres problèmes
 - l'affectation inéquitable des enseignants entre établissements scolaires, la question étant de savoir si les élèves des zones défavorisées disposent des enseignants de haut niveau dont ils ont besoin
- Pour retenir les bons enseignants, tous les enseignants doivent avoir les possibilités, le soutien et les incitations nécessaires pour continuer à s'améliorer et obtenir de bons résultats, mais il convient également que les enseignants médiocres quittent la profession.
- Souvent, les systèmes scolaires trouvent des solutions de court terme aux pénuries d'enseignants, ce qui interroge sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Pour combler les pénuries, ils peuvent par exemple appliquer une combinaison des mesures suivantes :
 - abaisser le seuil des qualifications requises pour l'accès à la profession
 - affecter des enseignants à l'enseignement de matières pour lesquelles ils ne sont pas pleinement qualifiés
 - augmenter le nombre d'heures de cours allouées aux enseignants
 - augmenter les effectifs dans les classes

DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES AU SERVICE D'OBJECTIFS ESSENTIELS

- Les politiques visant à attirer et à retenir les bons enseignants doivent permettre de recruter des personnes compétentes et prévoir des mesures de soutien et d'incitation en faveur du perfectionnement professionnel et de performances élevées

en continu. Le risque est que les enseignants n'exploitent pas pleinement leur potentiel si les structures en place n'apportent pas le soutien, la motivation et la reconnaissance qu'ils attendent.

- Les initiatives prises doivent permettre d'améliorer le statut de la profession et sa compétitivité sur le marché du travail, ainsi que le perfectionnement professionnel et les conditions de travail pour l'ensemble de la profession. Elles doivent également avoir pour objectif majeur d'attirer et de retenir des types d'enseignants particuliers, et inciter les enseignants à travailler dans certains types d'établissements scolaires.
 - Faire de l'enseignement un choix professionnel intéressant :
 - Améliorer l'image et le statut de la profession ; rendre la profession plus compétitive en matière de rémunération ; améliorer les conditions d'emploi ; et tirer parti d'une offre excessive d'enseignants
 - Élargir le vivier d'enseignants potentiels ; assouplir les mécanismes de gratification ; améliorer les conditions d'entrée des nouveaux enseignants ; et repenser l'arbitrage entre le taux d'encadrement et le salaire moyen des enseignants
 - Développer les connaissances et compétences des enseignants :
 - Définir les profils de la profession ; considérer le perfectionnement des enseignants comme un continuum ; rendre la formation initiale plus souple et réactive ; homologuer les programmes de formation et intégrer le perfectionnement professionnel tout au long de la carrière
 - Améliorer la sélection des candidats à la formation initiale ; multiplier les expériences pratiques sur le terrain ; certifier les nouveaux enseignants ; et renforcer les programmes d'initiation
 - Recrutement, sélection et emploi des enseignants :
 - Faire appel à des systèmes d'emploi plus souples ; confier aux écoles plus de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines ; satisfaire les besoins de recrutement à court terme et améliorer la circulation de l'information et le suivi du marché du travail des enseignants
 - Diversifier les critères de sélection des enseignants ; rendre obligatoire une période probatoire ; et favoriser une plus grande mobilité des enseignants
 - Retenir les enseignants de qualité dans les établissements scolaires :
 - Évaluer et récompenser l'enseignement de qualité ; prévoir plus de possibilités de promotion et de diversification des carrières ; améliorer la direction et le climat de l'école et améliorer les conditions de travail
 - Réagir face aux enseignants inefficaces ; apporter davantage de soutien aux enseignants débutants ; et assouplir les horaires et les conditions de travail
 - Élaborer et mettre en œuvre la politique à l'égard des enseignants en impliquant le corps enseignant dans l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre, en créant des communautés éducatives professionnelles et en améliorant la base de connaissances utilisée pour élaborer la politique à l'égard des enseignants.
- Aborder un domaine en négligeant ses aspects interdépendants ne mènera qu'à des résultats partiels. Il est toutefois difficile d'intervenir simultanément dans tous ces domaines, et les restrictions budgétaires signifient que des arbitrages sont inévitables.

LES PRIORITÉS COMMUNES

- La plupart des enseignants travaillent dans le secteur public, au sein de systèmes axés sur la carrière ou sur le poste.
 - Dans les systèmes axés sur la carrière, les enseignants entrent jeunes et les critères d'accès sont généralement exigeants. Les enseignants sont habituellement affectés à un poste en fonction de règles internes et la promotion repose sur un système de catégories salariales associées à l'individu plutôt qu'à un poste spécifique.
 - Les systèmes publics axés sur le poste ont tendance à se concentrer sur la sélection du candidat le plus compétent pour chaque poste, que ce soit par recrutement externe ou par promotion interne. Le passage à l'enseignement depuis d'autres professions est relativement fréquent. La sélection et la gestion du personnel dans ces systèmes sont souvent déléguées aux établissements scolaires ou aux bureaux des autorités locales chargées de l'enseignement.
- En dépit de différences majeures, ces deux modèles partagent des priorités communes :
 - Mettre l'accent sur la qualité des enseignants plutôt que sur leur nombre
 - Établir des profils de la profession enseignante en vue d'harmoniser la formation, les résultats des enseignants et les besoins des écoles
 - Considérer le perfectionnement de l'enseignant comme un continuum
 - Rendre la formation initiale plus souple
 - Transformer l'enseignement en une profession à la pointe des connaissances
 - Confier aux écoles plus de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines

ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE À L'ÉGARD DES ENSEIGNANTS

- Des changements substantiels ont peu de chances d'être appliqués avec succès si les enseignants ne s'engagent pas activement dans l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre, et s'ils ne peuvent revendiquer la « paternité » d'une réforme.
- Des conseils des enseignants – pour les enseignants et pour d'autres parties prenantes – tiennent lieu à la fois de forum pour l'élaboration des politiques et d'instance normative et d'assurance qualité pour et par la profession dans le domaine de la formation des enseignants, de leur initiation, de leurs résultats et de l'avancement de leur carrière. De tels organismes cherchent à obtenir pour la profession enseignante à la fois l'autonomie professionnelle et la responsabilité devant le public.
- La politique doit jouer un rôle clé pour aider les enseignants à créer des communautés éducatives professionnelles, au sein et en dehors des établissements scolaires, les enseignants devant être des agents actifs de l'analyse de leur propre pratique, à la lumière des normes établies pour la profession et des progrès de leurs élèves.

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.