

Chapitre 7

Élaborer et mettre en œuvre la politique à l'égard des enseignants

Résumé

La politique à l'égard des enseignants doit pouvoir s'appuyer sur des recherches approfondies et conduire à des accords fructueux entre les parties en présence et à des stratégies solides de mise en œuvre. Ce chapitre décrit les processus de consultation, d'élaboration et de mise en œuvre sur lesquels se basent les politiques « qui marchent ». Il examine les principales lacunes des recherches et des informations sur lesquelles se fondent les politiques et suggère des priorités pour les travaux futurs dans ce domaine.

L'expérience d'un certain nombre de pays montre que sans la participation active des enseignants et de leurs représentants à l'élaboration des politiques qui les concernent et sans leur sentiment que la réforme leur « appartient », il est pratiquement impossible de réussir à introduire des changements profonds. Par ailleurs, les partenaires sociaux ne devraient pas pouvoir opposer un veto à des réformes imposées à l'issue d'un processus démocratique. Le juste équilibre est difficile à trouver, mais un dialogue et des consultations permanents et francs sont indispensables à cette démarche.

Outre les mécanismes de consultation, il existe d'autres dispositions institutionnelles qui peuvent favoriser le dialogue et amener les enseignants et leurs associations à participer à l'élaboration des politiques les concernant. Par exemple, dans plusieurs pays des conseils de l'enseignement se sont constitués qui offrent aux enseignants et autres parties prenantes un cadre pour élaborer les grandes orientations et, surtout, un mécanisme de définition des normes pour leur profession.

Il est devenu évident que les informations et les données disponibles sur les enseignants, leur travail et leur carrière ne correspondent qu'à une partie seulement du spectre couvert par la politique qui les concerne. La collecte de meilleures informations nationales et internationales sur les enseignants est donc une priorité. Dans la plupart des pays, les recherches sur la profession enseignante présentent de grandes lacunes. Pourtant ces recherches sont importantes non seulement pour améliorer la base de connaissances utilisée pour élaborer la politique à l'égard des enseignants, mais aussi pour introduire de nouveaux éléments d'information et de nouvelles idées dans les établissements scolaires et pour s'assurer que les enseignants s'investissent plus activement dans les nouveaux savoirs. L'élaboration des politiques tirerait également profit d'un suivi et d'une évaluation plus larges des innovations et des réformes. Les politiques devraient plus souvent donner lieu à des expériences pilotes avant d'en généraliser la mise en œuvre.

La politique à l'égard des enseignants est un sujet complexe qui fait l'objet de fréquentes controverses. Ce chapitre examine les processus de consultation, d'élaboration et de mise en œuvre que l'on trouve derrière les politiques « qui marchent ». Il examine également les principales lacunes des recherches et des informations sur lesquelles se fondent ces politiques et suggère des priorités pour les travaux futurs en ce domaine.

7.1. Impliquer les enseignants dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques les concernant

Les questions soulevées dans ce rapport touchent directement au travail et à la carrière des enseignants, et la réussite de toute réforme exige que ces derniers participent eux-mêmes activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces politiques. L'expérience de plusieurs pays montre que sans cette participation active des enseignants et de leurs représentants, et si les enseignants n'ont pas le sentiment que cette réforme est « la leur », il est probablement impossible de réussir à introduire des changements profonds. Par ailleurs, les parties prenantes ne devraient pas pouvoir opposer un veto à des réformes de l'éducation imposées à l'issue d'un processus démocratique, car ce serait risquer de perdre le soutien de l'opinion publique, dont le secteur de l'éducation est si dépendant. Le juste équilibre est difficile à trouver, mais des consultations et un dialogue permanents et francs sont indispensables à cette démarche.

Les ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE, réunis à Dublin en mars 2004, ont clairement reconnu l'importance de la participation des enseignants au processus : « Il est essentiel que les enseignants et leurs organisations professionnelles soient pleinement associés au débat sur la réforme de l'enseignement et à la mise en œuvre du changement. Les ministres se sont déclarés attachés à des processus de consultation et de participation, et ont trouvé un encouragement dans les indications données par certains pays concernant les initiatives prises par des organisations d'enseignants pour concevoir de nouvelles approches de l'évaluation des enseignants et des structures de carrière. » (Dempsey, 2004).

L'importance de l'engagement des enseignants a également été relevée par le Comité conjoint OIT-UNESCO d'experts sur l'application des recommandations concernant le personnel enseignant (CEART) : « Le dialogue social est le ciment d'une réforme de l'éducation réussie. Les systèmes éducatifs ne peuvent espérer atteindre une éducation de qualité pour tous sans l'engagement total des enseignants et de leurs organisations – celles qui ont la plus grande responsabilité dans la mise en place des réformes – dans les grandes orientations des objectifs et politiques en matière d'éducation. » (CEART, 2003). Cependant, le comité a également observé que « le dialogue social en matière d'éducation reste un processus fragile de prise de décision dans la plupart des pays. »

Des consultations à l'échelle du système peuvent jouer un rôle prépondérant dans l'acceptation et la réception d'une réforme. L'encadré 7.1 présente deux exemples récents, pris au Chili et en Italie, où d'amples consultations ont permis de jeter les bases d'une réforme radicale de la politique à l'égard de enseignants.

Les formateurs, les employeurs et les élèves ou étudiants aussi doivent être consultés sur les questions touchant à la politique à l'égard des enseignants. L'encadré 7.2 révèle la diversité des structures de consultation utilisées en Hongrie.

En plus des mécanismes de consultation, certaines dispositions institutionnelles peuvent aussi favoriser le dialogue et amener les enseignants et leurs associations

Encadré 7.1. Consultations et réforme de la politique à l'égard des enseignants au Chili et en Italie

Chili

La loi de 1991 relative aux enseignants avait pour but d'instaurer des systèmes d'évaluation des enseignants dans le primaire et le secondaire. Ses termes permettaient aux employeurs de licencier les enseignants mal notés deux années de suite. Ce système, toutefois, n'a jamais vu le jour, du fait d'objections soulevées par l'Association des enseignants quant à la composition des comités d'évaluation, et parce que le système était plus répressif que constructif. Néanmoins, l'évaluation des enseignants est restée sur le devant de la scène publique et politique durant toute la dernière décennie du 20^e siècle. Le ministère de l'Éducation a donc fini par réunir un comité technique composé de représentants du ministère, des collectivités locales et de l'Association des enseignants. Au bout de plusieurs mois, ce comité a fini par s'entendre sur un modèle d'évaluation des enseignants. À la même époque, les membres du comité sont convenus ensemble de préparer des directives en matière de normes de résultats professionnels et de mettre en œuvre un projet pilote dans plusieurs régions du pays afin d'en évaluer et d'en ajuster les procédures et les instruments de mesure. Au terme d'amples consultations dans tout le pays, et en accord avec la profession enseignante, un cadre normatif a été élaboré et officiellement adopté. Le projet pilote d'évaluation des résultats des enseignants a été mis en œuvre dans quatre régions. En juin 2003, le ministère, les collectivités locales et l'Association des enseignants ont signé un accord de mise en œuvre progressive du nouveau système d'évaluation. (Des informations plus complètes sur l'évaluation des enseignants au Chili sont présentées dans les encadrés 6.2 et 6.4.)

Italie

En mars 2003, le Parlement italien a adopté un nouvel ensemble important de normes juridiques sous le nom de *Règles générales concernant l'éducation et les niveaux minimum de résultats dans l'enseignement et la formation professionnelle*. Cette législation marque une étape décisive dans le processus de décentralisation de l'éducation et se caractérise par la place centrale qu'y occupent les résultats et la qualité. De très nombreuses activités et débats politiques dans toute l'Italie ont précédé l'adoption de cette législation : la Commission parlementaire pour l'éducation et la culture a rencontré différentes parties prenantes, groupes locaux et experts à de nombreuses reprises. Les membres de la Commission ont également donné aux citoyens ordinaires le moyen de s'exprimer par courrier électronique. Les parents sont un des points focaux de cette législation, qui comporte des initiatives pour améliorer leur choix en matière d'écoles, mieux les informer en général et améliorer la transparence de l'école et du système. Cette législation prévoit aussi la mise en place d'un système national d'évaluation et une modification des acquis obligatoires des formations initiale et continue des enseignants. Le processus s'est déroulé sur une période de 18 mois et des consultations étendues étaient considérées indispensables pour donner à la réforme l'impulsion nécessaire.

professionnelles à participer à l'élaboration des politiques les concernant. On a vu, au chapitre 4, comment s'étaient constitués, dans plusieurs pays, des conseils de l'enseignement (*teaching councils*), qui offrent aux enseignants et aux autres parties prenantes un cadre pour élaborer les grandes orientations et, surtout, un mécanisme d'assurance qualité et de définition de normes pour la profession en matière de formation, d'insertion, de résultats et d'évolution de carrière. Ces organismes cherchent à obtenir pour l'enseignement l'autonomie professionnelle et la transparence qui caractérisent depuis longtemps d'autres secteurs d'activité tels que la médecine, l'ingénierie et le droit. Pour cela, il faudrait que les enseignants aient un droit de regard plus grand sur les critères d'admission dans la profession, les normes d'avancement et les conditions dans lesquelles les enseignants inefficaces devraient quitter la profession. L'encadré 7.3 décrit le Conseil de l'enseignement créé récemment en Irlande.

Encadré 7.2. Structures de consultation en Hongrie

En Hongrie, divers mécanismes de dialogue et de consultation permettent aux organisations professionnelles et civiles de donner leur avis sur les réformes des politiques éducatives. Le Conseil national de l'enseignement public (*Országos Köznevelési Tanács*) a le droit de proposer des actions, de formuler un avis sur les questions en rapport avec l'enseignement à l'école (par exemple, la réglementation concernant les programmes, les manuels, le matériel pédagogique, le système d'examens, la formation continue des enseignants). Pour certaines questions importantes de l'éducation publique, l'accord du conseil est obligatoire. Celui-ci réunit des représentants des organisations professionnelles d'enseignants, des établissements de formation des enseignants, de l'Académie des sciences de Hongrie, des associations patronales et chambres de commerce et d'industrie, ainsi que du ministère de l'Éducation. Le Comité des minorités nationales (*Országos Kisebbségi Bizottság*) est investi des mêmes droits en matière d'éducation des minorités ; chaque minorité nationale est représentée par un délégué auprès de ce comité. Le Conseil politique de l'enseignement public (*Közoktatáspolitikai Tanács*) prépare les décisions, formule des avis et fait des propositions pour le compte du ministère de l'Éducation. Il traite toutes les questions en rapport avec la politique concernant l'enseignement public (à l'exception des relations employeur-employé). Tous les partenaires professionnels, sociaux et gouvernementaux organisés au niveau national y sont représentés. Le Conseil national pour les droits des élèves (*Országos Diákjogi Tanács*) a la faculté de faire des propositions sur toute décision concernant les droits des élèves. Il est composé de neuf membres : trois représentants du ministère, trois représentants des organisations nationales des élèves de 6 à 14 ans, et trois représentants des organisations nationales des élèves de 15 à 18 ans. D'autres entités consultatives et politiques interviennent dans les discussions tripartites entre les syndicats du secteur éducatif, les employeurs du personnel enseignant et les ministères compétents, ainsi que dans le fonctionnement de la formation professionnelle.

Outre les mécanismes consultatifs et organes décisionnels fonctionnant à l'échelle du système, il est important que les enseignants participent aussi au processus au niveau des écoles. L'encadré 7.4 présente des exemples d'une telle participation en Espagne et en Suède avec, pour la Suède, la mise en œuvre au niveau local de conventions collectives nationales et régionales.

La nécessité pour la profession enseignante de participer plus activement au processus dépasse les simples motifs d'ordre politique ou pragmatique. Un des grands problèmes auxquels sont confrontés les décideurs qui doivent tenir compte des exigences d'une société du savoir, est celui de maintenir la qualité de l'enseignement, et de faire en sorte que tous les enseignants suivent une forme ou une autre de formation continue efficace. Les recherches sur les caractéristiques d'un perfectionnement professionnel efficace font apparaître que les enseignants doivent 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, à la lumière des normes de résultats fixées pour les élèves.

Hargreaves (2003) a attiré l'attention sur la difficulté qu'il y avait à instaurer une culture de la collaboration dans l'école et à l'étendre ensuite au-delà du cercle restreint des quelques écoles et circonscriptions scolaires gagnées à la cause. Il soutient que la méthode adoptée par nombre de systèmes éducatifs revient à un « collégialisme forcé », c'est-à-dire une collaboration imposée d'autorité qui, « en encombrant le temps de collaboration par des questions portant sur ce qui doit être fait, par qui et avec qui, paralyse l'initiative professionnelle à la base ... et aboutit parfois à une collaboration encore plus réduite entre les enseignants ou à l'abandon des pratiques de travail en collaboration une fois l'urgence de la mise en œuvre ou de l'élaboration d'un plan d'amélioration de l'école passée. » (p.130) Au contraire, il défend l'idée de la création de

communautés éducatives professionnelles dans l'école et en dehors, que les décideurs peuvent encourager de bien des manières, notamment :

- En développant des stratégies de leadership intégrant l'art et la manière de constituer et de maintenir une communauté éducative.
- En intégrant des indicateurs de communautés éducatives professionnelles aux processus d'inspection et d'homologation des écoles.
- En établissant un lien entre les signes d'appartenance à une communauté éducative professionnelle, la rémunération en fonction des résultats et les mesures de la compétence des enseignants utilisées aux fins du renouvellement de leur certification.
- En accordant des subventions de départ à l'apprentissage autonome dans et entre les écoles.

Encadré 7.3. Le Conseil de l'enseignement d'Irlande

Un Conseil de l'enseignement (*Teaching Council*) a été créé début 2005 qui deviendra effectif le 1^{er} mars 2006. Sa mission est de promouvoir et maintenir les pratiques exemplaires dans l'enseignement, ainsi que dans la formation théorique et pratique des enseignants. En tant qu'organisme public, ce conseil réglementera les pratiques professionnelles des enseignants, contrôlera les programmes de formation initiale et améliorera le système de formation continue des enseignants. L'exercice de ces activités devrait permettre au conseil de parvenir à conférer à l'enseignement un haut degré d'autonomie professionnelle et d'améliorer de ce fait le statut professionnel et le moral des enseignants. Les principales attributions du Conseil de l'enseignement sont les suivantes :

- Établir, publier et faire respecter un code de déontologie.
- Créer et tenir un registre des enseignants.
- Déterminer les acquis théoriques et pratiques obligatoires pour être enregistré en tant qu'enseignant.
- Examiner et homologuer les programmes de formation des enseignants.
- Réglementer l'insertion et la période probatoire des enseignants.
- Encourager la formation continue et le perfectionnement des enseignants.
- Représenter la profession sur le terrain de l'éducation et fixer des procédures d'échange d'informations entre les enseignants, les organismes de formation et la collectivité.
- Conseiller le ministère sur des questions telles que : les qualifications et diplômes minimum requis pour accéder aux programmes de formation théorique et pratique, le perfectionnement des enseignants, l'offre d'enseignants sur le marché du travail, et l'informer sur ses propres travaux.
- Contrôler par des inspections l'aptitude des enseignants en exercice et, le cas échéant, imposer des sanctions aux enseignants inefficaces.

Le conseil est composé de 37 membres représentant les diverses parties prenantes à l'enseignement scolaire : 22 membres sont des enseignants certifiés, et les 15 autres représentent des instituts de formation des maîtres, des organismes de gestion des établissements scolaires, des associations nationales de parents d'élèves, de diverses associations sectorielles et professionnelles, et de fonctionnaires du ministère.

- En encourageant l'autorégulation professionnelle par la mise en place de processus et d'organisations rassemblant tous les enseignants.
- En soutenant la création et le développement de réseaux professionnels d'enseignants.

Encadré 7.4. Participation des enseignants au niveau des écoles en Espagne et en Suède

Espagne

Un certain nombre d'organes assurent aux mécanismes de participation un ancrage solide au niveau des écoles :

- *Le Conseil d'établissement* est l'organe d'orientation générale de base. Il réunit normalement le chef d'établissement, le directeur des programmes, les enseignants, les élèves, les parents, les autorités locales et le personnel non enseignant. Il a notamment pour fonction de fixer des directives pour le projet global de l'école, son organisation interne, la charte disciplinaire, les activités extrascolaires et la gestion des équipements.
- *L'Assemblée des enseignants* réunit le chef d'établissement et l'équipe d'enseignants. Elle a pour fonction de coordonner les questions d'ordre pédagogique (comme, par exemple, la définition des critères d'évaluation des élèves, l'organisation des classes de soutien pour les élèves en difficulté) et de conseiller et d'orienter les élèves.
- *Les organes de coordination.* L'organisation de l'école est complétée par un certain nombre d'organes de coordination au sein de l'équipe d'enseignants : tuteurs, équipes par niveau scolaire et comités de coordination pédagogique.

Suède

Le principe du consensus est au centre du processus suédois de prise de décision. Les diverses parties œuvrant dans le secteur de l'éducation dialoguent et collaborent, même si elles ne parviennent pas toujours à s'entendre de manière consensuelle sur les changements à apporter à la politique de l'éducation. Au niveau du gouvernement central, des représentants de l'Association suédoise des autorités locales (SALA) et des syndicats d'enseignants participent souvent en tant qu'experts aux commissions gouvernementales ou aux groupes consultatifs sur la politique scolaire. Les parties prenantes peuvent également faire connaître leurs vues par le truchement d'organes d'examen constitués lors d'enquêtes publiques et de propositions du gouvernement. En dehors de ces arrangements prévus, diverses formes d'échanges et de rencontres offrent de multiples possibilités de dialogue et de consultation entre les parties.

À l'échelon local et au niveau des écoles, la loi sur la co-détermination en milieu professionnel garantit que les employeurs consultent les salariés avant de trancher des questions importantes concernant leur lieu de travail. Par ailleurs, les représentants des salariés ont conclu en 1992 un accord établissant un cadre de collaboration sur les lieux de travail. Aux termes de cet accord de collaboration, employeurs et enseignants cherchent ensemble des solutions aux problèmes liés au lieu de travail.

7.2. Améliorer la base de connaissances utilisée pour élaborer la politique à l'égard des enseignants

Recenser les lacunes de l'information et les combler

Cette activité dépend fortement des données et des informations disponibles sur les enseignants, leur travail et leur carrière. Mais il est apparu en cours de route que ces informations ne coïncidaient qu'avec une partie seulement du spectre couvert par la

politique à l'égard des enseignants et recelaient d'importantes lacunes. La collecte de meilleures informations nationales et internationales sur les enseignants est un premier pas vers une compréhension des questions et problèmes sous-jacents auxquels se heurtent les pays.

Les indicateurs servant à guider l'élaboration de la politique à l'égard des enseignants devraient pouvoir remplir trois objectifs principaux : éclairer le processus d'élaboration de la politique et permettre que soient abordées les questions centrales à la politique à l'égard des enseignants ; renforcer la transparence en permettant la formulation de jugements sur la qualité et l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage à l'école ; et donner un aperçu des problèmes que rencontrent les autres pays en la matière et des solutions qu'ils y apportent.

Plus précisément, une typologie des indicateurs permettant de guider la politique à l'égard des enseignants devrait décrire :

- Les facteurs sociétaux et scolaires qui placent la profession enseignante dans son contexte.
- Les tendances générales de la profession enseignante et un profil du corps enseignant.
- Les tendances, la structure institutionnelle et les résultats de la formation et du perfectionnement des enseignants.
- Les tendances et les facteurs qui attirent les personnes vers la profession, notamment les déterminants de la demande et les mécanismes incitatifs.
- Les éléments structurels du marché du travail des enseignants et leurs répercussions, notamment les procédures de recrutement et les critères de sélection.
- Les tendances et les facteurs à l'œuvre dans le maintien des enseignants de qualité dans les écoles qui les emploient, notamment les procédures scolaires qui structurent le travail de l'enseignant.

Une typologie de cette sorte permettrait de mettre en rapport les aspects mentionnés ci-dessus avec diverses particularités, telles que la région du pays, les caractéristiques des enseignants, les niveaux d'enseignement et les disciplines enseignées, le type d'école et de programme. Par exemple, bien que le projet actuel ait été conçu pour inclure les enseignants du secteur professionnel et de l'enseignement spécial, peu d'informations sont disponibles sur les questions de politiques concernant ces catégories d'enseignants.

En outre, des données longitudinales sur des groupes d'individus, qui sont importantes pour comprendre les choix que font les enseignants à certains moments décisifs de leur carrière, pourraient apporter un éclairage nouveau sur la question – mais les pays ne disposent pratiquement pas de ces données à l'heure actuelle. Il manque en particulier des données qui permettraient de comparer les conditions de travail et l'évolution professionnelle des enseignants à celles offertes dans d'autres professions. Les données et les recherches exploitées en vue d'élaborer la politique à l'égard des enseignants portent dans la plupart des cas sur le secteur de l'éducation ; or, des comparaisons avec d'autres secteurs d'activité contribueraient à relativiser les tendances et les résultats observés en ce qui concerne les enseignants et ouvriraient de nouvelles perspectives de changement.

L'annexe 2 présente une typologie des indicateurs susceptibles de guider l'élaboration de la politique à l'égard des enseignants en même temps qu'une

appréciation des données disponibles aux niveaux national et international. Les principaux domaines dans lesquels l'information est lacunaire tant au niveau de nombreux pays qu'au niveau international sont notamment les suivants :

- La nature et la gravité des pénuries d'enseignants.
- Les caractéristiques et les antécédents des personnes qui intègrent les programmes de formation initiale, les taux de progression dans ces programmes et le poids de la structure institutionnelle et du type de programme dans la réussite des étudiants.
- Où vont les enseignants fraîchement diplômés, les raisons pour lesquelles les jeunes diplômés n'embrassent pas la profession, et les premières expériences du métier des nouveaux enseignants (notamment les mécanismes d'insertion).
- Les taux de déperdition et de rotation des enseignants selon la formation qu'ils ont reçue et la catégorie d'école où ils enseignaient, les raisons pour lesquelles ils quittent la profession et vers quoi ils s'orientent.
- L'attitude des enseignants à l'égard de leur travail, notamment les principaux motifs de satisfaction ou de frustration professionnelle.
- L'utilisation du temps des enseignants, notamment les matières enseignées en regard de leurs qualifications, et les tâches et responsabilités en dehors des classes.
- Les salaires, les avantages non salariaux et les conditions de travail, comparés à ceux prévalant dans d'autres professions exigeant des qualifications similaires.
- Les possibilités de perfectionnement professionnel, notamment le type d'activités de formation, le temps consacré à ces activités et les incitations correspondantes.
- Le personnel de soutien et en quoi son rôle agit sur celui des enseignants.

L'OCDE collabore avec les pays à l'amélioration des données sur les enseignants et leur travail, notamment dans le cadre de son projet sur les Indicateurs des systèmes éducatifs (INES)¹, lequel a fourni une grande partie des données exploitées dans ce rapport. Les lacunes dans les données et les priorités en la matière recensées dans le cadre du projet serviront les futurs travaux du projet INES. Par ailleurs, les travaux d'évaluation des résultats scolaires des élèves réalisés dans le cadre du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) contribuent à une meilleure compréhension de l'environnement de travail des enseignants. D'autres organisations internationales, comme l'Organisation internationale du travail, l'UNESCO, l'Association internationale pour l'évaluation des acquis des élèves (IEA, *International Association for the Evaluation of Educational Achievement*) et Eurydice poursuivent également d'importants travaux en vue d'enrichir la base de connaissances internationales sur les enseignants. Ainsi, l'Organisation internationale du travail et l'UNESCO ont établi un profil statistique de la profession enseignante dans un grand nombre de pays à travers le monde (Siniscalco, 2002). Eurydice a récemment réalisé une étude complète sur la profession enseignante en Europe, couvrant les thèmes suivants : formation initiale et transition vers la vie professionnelle (Eurydice, 2002a), l'offre et la demande (Eurydice, 2002b) et conditions de travail et salaires (Eurydice, 2003).

1. L'OCDE travaille aussi à l'amélioration des données sur les enseignants dans le cadre du programme sur les Indicateurs de l'éducation dans le monde (IEM) mené en collaboration avec l'UNESCO.

Priorités de la recherche

Dans la plupart des pays, les recherches sur les enseignants, leur formation, leur activité professionnelle et leur carrière présentent de grandes lacunes. Ces recherches sont importantes, certes, pour améliorer la base de connaissances utilisée pour élaborer la politique à l'égard des enseignants, mais aussi pour introduire de nouveaux éléments d'information et de nouvelles idées dans les établissements scolaires et pour s'assurer que les enseignants s'investissent plus activement dans les nouveaux savoirs.

S'il est un domaine entre tous dans lequel la recherche doit encore apporter des indications claires, c'est la détermination des caractères qui font un bon enseignant. Cette lacune rend difficile toute entreprise d'élaboration de normes auxquelles les enseignants devraient se conformer et de programmes de formation et de perfectionnement des enseignants, ou de concevoir des stratégies concernant les enseignants peu efficaces.

Les études comparatives et transnationales sur la formation initiale des enseignants font défaut. Plusieurs lacunes de la recherche devront être comblées si l'on veut en savoir plus sur les moyens de former et de perfectionner efficacement les enseignants. Quels cours et quelles méthodes pédagogiques prépareront mieux les enseignants à exercer leur métier ? Quels sont les effets de la formation dans la discipline choisie et des cours de pédagogie et dans quelles proportions leur association est-elle la plus efficace ? On sait bien peu de choses des effets de différentes formes d'expérience professionnelle sur l'efficacité des enseignants ou de la manière dont cette expérience peut être mise à profit dans le cadre d'études théoriques. Des études longitudinales sur les candidats admis dans les programmes de formation initiale et sur leur parcours professionnel ultérieur sont nécessaires, en particulier sur ceux qui entrent dans la profession par des voies parallèles.

Les effets des différents programmes d'insertion sur la satisfaction professionnelle, l'efficacité ou l'abandon des enseignants demandent à être mesurés avec plus de précision. Des recherches au niveau transnational, en particulier, pourraient ouvrir de nouvelles perspectives en matière de recrutement des mentors, de formation des enseignants et de mécanismes incitatifs. D'autres priorités des recherches sont, entre autres, les différentes approches concernant la sélection et la formation des chefs d'établissement, et la relation entre la direction d'un établissement scolaire, son climat, les résultats des enseignants, et la satisfaction professionnelle².

On sait peu de choses des effets des différents modèles de perfectionnement professionnel sur l'efficacité des enseignants et leur motivation à apprendre. Des recherches seront nécessaires pour déterminer le degré d'efficacité des différentes activités de perfectionnement sur les différentes catégories d'enseignants à différentes étapes de leur carrière. À ce stade, on sait encore peu de choses des organismes de formation continue des enseignants et de la façon dont l'offre et la demande en ce domaine interagissent.

L'examen des possibilités d'avancement et des mécanismes de promotion dans la profession est un autre domaine de recherche relativement négligé, et ce malgré que les systèmes actuels ne mettent plus autant l'accent sur l'ancienneté pour avancer dans la profession. La recherche actuelle tend à se concentrer sur ce qui peut motiver la décision de devenir ou pas enseignant et s'attache moins à ce qui motive les enseignants une fois qu'ils ont intégré la profession. L'évaluation et la responsabilisation sont deux autres

2. L'OCDE mènera en 2005 et 2006 un projet sur l'amélioration de la direction des établissements scolaires.

domaines liés dans lesquels le besoin d'être éclairé par la recherche se fait de plus en plus sentir. On sait peu ce qui détermine l'efficacité des mécanismes d'évaluation des enseignants ou les facteurs qui favorisent le succès de leur mise en œuvre.

Il est aussi évident que les chercheurs se sont peu penchés sur les éléments qui organisent le marché du travail des enseignants – par exemple le rôle des syndicats d'enseignants, les types de contrat, les mécanismes de négociation et les pratiques de recrutement. Mais d'autres questions sont laissées de côté par la recherche : quelles seraient les conséquences de laisser aux écoles le soin de recruter ou d'employer directement les enseignants ? Quelles conséquences aura le fait d'ouvrir la profession aux personnes ayant une expérience professionnelle en dehors de l'éducation en créant pour elles des voies parallèles d'entrée dans la profession ?

Mais peut-être la plus grosse lacune de la recherche est d'avoir porté trop peu d'attention à la rentabilité relative des différentes politiques possibles. Il est certes important de savoir si un changement d'orientation donné aura un effet sur le niveau atteint par les élèves, mais cela reste une base insuffisante de décision. Une évaluation des ressources et des coûts encourus est nécessaire, ainsi que de savoir si ces ressources auraient pu donner de meilleurs résultats si elles avaient été employées autrement.

L'élaboration des politiques tirerait également profit d'un suivi et d'une évaluation plus larges de l'innovation et des réformes. Les pays constatent qu'ils peuvent mieux exploiter la diversité de leurs systèmes en essayant des réformes sur une base pilote, dans des établissements et des régions volontaires, avant d'en généraliser la mise en œuvre. Pour qu'une stratégie de mise en œuvre soit efficace, il est essentiel de repérer les facteurs intervenant dans les innovations couronnées de succès et de créer dans d'autres établissements scolaires les conditions nécessaires à leur diffusion, leur intégration et leur viabilité.

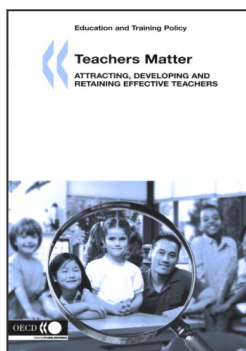
Bibliographie

- CEART (2003), *Rapport de la huitième session*, Paris, 15-19 septembre 2003, Comité conjoint OIT-UNESCO d'experts sur l'application des recommandations concernant le personnel enseignant, OIT Genève et UNESCO Paris.
- Dempsey, N. (2004), Résumé du président, Réunion des ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE : *Améliorer la qualité de l'enseignement pour tous*, Dublin, Irlande, www.oecd.org/edumin2004
- Eurydice (2002a), *La profession enseignante en Europe : Profil, métier et enjeux*, Rapport I, Formation initiale et transition vers la vie professionnelle, enseignement secondaire inférieur général. Questions clés de l'éducation en Europe, Volume 3, Eurydice, Bruxelles.
- Eurydice (2002b), *La profession enseignante en Europe : Profil, métier et enjeux*, Rapport II, L'offre et la demande, enseignement secondaire inférieur général. Questions clés de l'éducation en Europe, Volume 3, Eurydice, Bruxelles.
- Eurydice (2003), *La profession enseignante en Europe : Profil, métier et enjeux*, Rapport III, Conditions de travail et salaires, enseignement secondaire inférieur général. Questions clés de l'éducation en Europe, Volume 3, Eurydice, Bruxelles.
- Hargreaves, A. (2003), *Teaching in the Knowledge Society*, Open University Press, Maidenhead, Angleterre.
- Siniscalco, M. (2002), *Un profil statistique de la profession d'enseignant*, OIT Genève et UNESCO Paris.

Table des matières

Résumé.....	7
Chapitre 1 Introduction : les enseignants en ligne de mire	19
1.1. Les questions relatives aux enseignants au cœur des débats.....	20
1.2. Tour d’horizon des grandes orientations de l’action gouvernementale.....	21
1.3. Méthodologie et participation des pays.....	22
1.4. Structure du rapport.....	23
Chapitre 2 Pourquoi la politique à l’égard des enseignants est-elle importante ?	25
2.1. La qualité de l’enseignement est essentielle pour améliorer les résultats des élèves	26
2.2. La part des enseignants dans la population active et dans les budgets de l’éducation ..	30
2.3. Intensification des préoccupations quant à la politique à l’égard des enseignants.....	30
2.4. Analyse de la politique à l’égard des enseignants	33
2.5. Analyse du marché du travail des enseignants.....	35
Chapitre 3 Faire de l’enseignement un choix professionnel attrayant	41
3.1. Préoccupations quant à l’attrait de la profession.....	42
3.2. Évaluer la demande future d’enseignants.....	65
3.3. Les facteurs qui font de l’enseignement un métier attrayant.....	73
3.4. Priorités pour l’élaboration de politiques futures	94
Chapitre 4 Développer les connaissances et les compétences des enseignants.....	105
4.1. L’évolution du rôle des enseignants.....	107
4.2. Les résultats des recherches sur les enseignants de qualité.....	110
4.3. Formation initiale des enseignants	113
4.4. La certification des nouveaux enseignants.....	127
4.5. Programmes d’insertion pour les nouveaux enseignants.....	130
4.6. Développement professionnel	136
4.7. Priorités pour l’élaboration de politiques futures	146
Chapitre 5 Recrutement, sélection et emploi des enseignants.....	159
5.1. L’enseignement et l’emploi dans la fonction publique	161
5.2. Caractéristiques des conditions d’emploi des enseignants.....	162
5.3. Recrutement et sélection des enseignants	168
5.4. Périodes probatoires pour les enseignants débutants.....	174
5.5. Réponses aux besoins de recrutement à court terme.....	176
5.6. Mobilité des enseignants	179
5.7. Priorités pour l’élaboration de politiques futures	181
Chapitre 6 Retenir les enseignants de qualité dans les écoles.....	189
6.1. Préoccupations relatives à la rétention des enseignants de qualité dans les écoles.....	190
6.2. Facteurs de rétention des enseignants de qualité dans les écoles	197
6.3. Priorités pour l’élaboration de politiques futures	227

Chapitre 7	Élaborer et mettre en œuvre la politique à l'égard des enseignants	237
7.1.	Impliquer les enseignants dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques les concernant.....	238
7.2.	Améliorer la base de connaissances utilisée pour élaborer la politique à l'égard des enseignants.....	242
Annexe 1	Modalités de l'activité	249
	Historique de l'activité de l'OCDE.....	249
	Finalités de l'activité de l'OCDE.....	249
	Méthodologie et participation des pays.....	250
Annexe 2	Cadre de référence destiné à éclairer la politique à l'égard des enseignants.	261



Extrait de :
Teachers Matter
Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264018044-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2006), « Élaborer et mettre en oeuvre la politique à l'égard des enseignants », dans *Teachers Matter : Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264018051-8-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.