

Source :

http://www.observateurocde.org/news/printpage.php/aid/1863/Attirer_et_retenir_les_enseignants.html

Attirer et retenir les enseignants

Publié en mai 2007

Les préoccupations concernant l'offre et la qualité des enseignants inspirent de nouvelles politiques dans de nombreux pays de l'OCDE. Voici pourquoi.

Robert B. Schwartz, Harvard Graduate School of Education,
Judy Wurtzel, Aspen Institute Education and Society Program,
Lynn Olson, *Education Week*

Quel est le facteur scolaire le plus important dans l'apprentissage ? Les enseignants, bien sûr. Or, l'efficacité des différents enseignants et établissements scolaires varie considérablement. Le problème majeur des pays espérant préserver la compétitivité de leur système éducatif à l'échelle internationale est de savoir comment recruter, retenir et former un corps enseignant de qualité.

En 2005, l'OCDE a publié *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité*, qui examine les politiques suivies à l'égard des enseignants dans 25 pays. Ce rapport a confirmé que la question de l'offre et de la qualité des enseignants est un sujet de préoccupation important dans l'ensemble des pays. En collaboration avec l'OCDE, l'Aspen Institute Education and Society Program, laboratoire de réflexion basé à Washington D.C., a invité une vingtaine de décideurs, de chercheurs et de professionnels de huit pays – Angleterre, Australie, Canada, États-Unis, Japon, Singapour, Suède et Suisse – à un séminaire organisé à Bellagio, en Italie, à l'automne dernier. La mission était d'approfondir les points essentiels soulevés dans l'étude de l'OCDE et d'étudier les moyens de renforcer les politiques d'enseignement. Chaque pays a apporté sa culture, ses traditions et son contexte, mais leurs représentants formaient un vœu commun : renforcer et restructurer la profession enseignante.

Il est temps d'engager cette réflexion car dans la plupart des pays, selon le rapport de l'OCDE, il y aura plus de nouveaux enseignants pendant les dix prochaines années qu'à aucune période depuis les années 70. Cette nouvelle génération d'enseignants sera différente, du moins aux États-Unis. Les enseignants bientôt retraités sont en poste depuis les années 60-70, lorsque de nombreuses femmes et personnes issues de minorités ethniques n'avaient guère accès à d'autres secteurs et se sont accommodées de cette profession, moyennant un salaire relativement faible, pendant toute leur carrière.

À l'inverse, les nouveaux candidats à l'enseignement se voient souvent offrir d'autres possibilités mieux rémunérées, plus prestigieuses et assorties de meilleures conditions de travail. Par ailleurs, on ne considère plus l'enseignement comme la carrière de toute une vie. Aux États-Unis, 30 % des nouveaux enseignants quittent la profession dans les trois ans, 50 % dans les cinq ans. Ironiquement, les études montrent que les meilleurs éléments et ceux qui ont fait les études les plus brillantes risquent davantage de quitter la

profession. Parallèlement, ceux qui viennent à l'enseignement suite à une reconversion professionnelle arrivent avec des attentes plus grandes.

Aux États-Unis, ainsi que dans d'autres pays, la concurrence sur le marché du travail a également accentué les inquiétudes de ceux qui tentent d'attirer les talents voulus vers l'enseignement. De nombreux experts craignent que les personnes optant pour l'enseignement soient en général moins talentueuses, ambitieuses, curieuses, moins diversifiées du point de vue démographique, et plus hostiles au risque que le reste de la population active. Selon Stefan Wolter, directeur du Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation, pour être certains de recruter les meilleurs, les pays doivent envisager comment leurs politiques à l'égard des enseignants influent non seulement sur le corps enseignant existant mais aussi sur les candidats potentiels.

Pour cela, il faut aussi s'intéresser aux conditions de travail des enseignants. Comme le fait observer Christopher Spence, le directeur du Conseil scolaire de district Hamilton-Wentworth de l'Ontario, Canada : « *si on intègre un bon enseignant dans un mauvais système, c'est toujours le système qui l'emporte.* »

Démarrer

Examinons le cas des nouveaux enseignants. Même les pays dispensant une formation solide reconnaissent que les nouveaux venus ont fortement besoin d'un soutien et d'une formation. Les recherches montrent que durant leurs toutes premières années devant une classe, les enseignants rencontrent tous les mêmes problèmes : conduire la classe, gérer les différences entre élèves, évaluer leur travail, motiver les élèves, interagir avec les collègues et communiquer avec les parents. Pour aider les enseignants à faire face, certains pays comme la Suisse, le Japon et les États-Unis, créent des **programmes spéciaux d'initiation pratique**.

Au Japon, la première année d'enseignement comprend environ 90 jours de formation intensive subventionnée en et hors milieu scolaire. Chaque nouvel enseignant est confié à un collègue chevronné et tous deux bénéficient d'un allègement de leur charge de travail afin de pouvoir collaborer efficacement tout au long de l'année. En Suisse, presque tous les cantons mettent en œuvre des programmes d'initiation pratique que les enseignants novices doivent effectuer pour être certifiés. Pour Heinz Rhyn, qui dirige le département d'assurance qualité pour la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, « *les nouveaux venus sont confrontés à des problèmes spécifiques et nous devons les aider à les résoudre* ».

Aux États-Unis, les *Peer Assistance and Review Programs*, nés d'accords entre les syndicats et les districts scolaires dans certaines villes – Cincinnati, Columbus et Toledo dans l'Ohio et Rochester, dans l'État de New York, notamment – sont en partie destinés à repérer les candidats qui peuvent être des enseignants efficaces et ceux qui risquent de ne pas l'être, et à écarter ou à conseiller les seconds avant la titularisation. Les nouveaux enseignants ont également recours à ce dispositif pour décider si cette profession est réellement celle qui leur convient.

Pour accroître l'efficacité des enseignants et les retenir dans cette profession, il faut également créer **un environnement de travail** plus propice à l'enseignement et à l'apprentissage, par exemple en s'assurant que les postes confiés correspondent aux compétences, en développant le sens de l'encadrement, la vocation et la capacité de travailler en équipe. Dans l'Ontario, Canada, la *Stratégie de littératie et de numératie* est une initiative majeure destinée à faire en sorte que tous les élèves sachent lire, écrire, faire des mathématiques et comprendre à un haut niveau à l'âge de 12 ans. Cette straté-

gie passe par la réduction des effectifs des classes dans le primaire et par une formation intensive à l'enseignement efficace de la lecture, de l'écriture et du calcul. Elle a aussi été l'occasion d'accroître dans les classes du primaire le nombre d'« enseignants principaux » qui transmettent les meilleures pratiques à leurs collègues.

Tous les pays reconnaissent qu'un bon enseignement est un exercice intellectuel, dans lequel les enseignants s'inspirent de leurs connaissances et expériences pour résoudre des problèmes spécifiques. Afin d'attirer et de soutenir les enseignants, il faut les associer à cette entreprise de création de savoir au lieu de les rendre récepteurs passifs de recommandations émanant d'en haut.

Toutefois, les politiques doivent également traiter de **la rémunération des enseignants** et des perspectives d'évolution professionnelle. Selon le rapport de l'OCDE, au cours des 20 dernières années, la rémunération des enseignants a diminué dans la plupart des pays par rapport à celle perçue dans d'autres professions exigeant un niveau d'études comparable. En outre, dans 70 % des pays examinés, il faut au moins 20 ans aux enseignants du premier cycle du secondaire pour passer du minimum au maximum dans l'échelle des rémunérations, ce qui est long par rapport à d'autres professions.

Pour renforcer l'attrait de l'enseignement, de nombreux pays créent de nouvelles fonctions et responsabilités pour que les enseignants soient mieux rémunérés tout en continuant d'enseigner. Afin de renouveler l'enseignement pour la génération à venir, il faudra établir un rapport plus étroit entre la contribution de chaque enseignant et sa rémunération ainsi que ses autres récompenses professionnelles.

Parmi les pays qui ont participé au séminaire Aspen-OCDE, Singapour a incontestablement le système d'évolution de carrière le plus perfectionné pour les enseignants, ce pays s'étant doté depuis une dizaine d'années d'un barème de rémunérations en fonction des performances. Plus récemment, le gouvernement a mis en place trois filières professionnelles pour les enseignants : l'encadrement, la spécialisation et l'enseignement. La troisième concerne la majorité des professionnels de l'éducation, dont l'objectif est de parvenir à l'excellence en classe. Dans cette filière, les enseignants peuvent passer du statut d'« enseignant principal » à celui d'« enseignant maître », leur rémunération augmentant proportionnellement pour refléter leurs compétences et responsabilités supplémentaires. Cette solution aide les établissements à maintenir en classe les meilleurs enseignants, précise Wong Siew Hoong, le directeur des établissements scolaires au ministère de l'Éducation.

Les États-Unis recourent aussi à des solutions prometteuses pour construire un système complet d'évolution des carrières et des rémunérations des enseignants. Près de 50 000 enseignants ont été agréés par le *National Board for Professional Teaching Standards*, programme facultatif d'évaluation qui délivre des certificats aux enseignants satisfaisant certaines normes professionnelles. Un nombre grandissant d'États et de districts expérimentent également la rémunération des enseignants en fonction des performances.

Dans l'économie mondiale actuelle, basée sur la connaissance, les établissements scolaires et l'enseignement doivent évoluer. Aucun pays ne peut se borner à transposer chez lui les politiques d'enseignement d'un autre, mais « il y a de formidables leçons à tirer de l'analyse d'exemples complets venant de l'étranger et de la situation d'États et de districts qui font preuve d'un esprit novateur » soutient Arlene Ackerman, professeur au Teachers College, Columbia University.

Il reste encore beaucoup à faire, et les exemples examinés dans les travaux Aspen-OCDE montrent que la profession doit évoluer afin d'aider les enseignants à devenir plus efficaces dans leurs classes et de faire de cette profession un choix de carrière véritablement attrayant.

Références

- Pour en savoir plus sur le séminaire Aspen-OCDE ainsi que sur les profils et analyses des politiques d'enseignement dans les 8 pays participants, voir le site de l'Institut Aspen: www.aspeninstitute.org/education/teachingpolicy.
- OCDE (2005), *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité*, Paris.
- Clarke, Kieran (2004), "Le jeu en valait-il la chandelle ?", *L'Observateur de l'OCDE* n° 244, septembre.
- Voir www.oecd.org/education et www.observateurocde.org/education.

L'Observateur de l'OCDE N° 261 Mai 2007