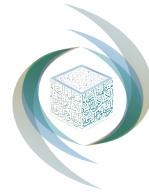




مسقط 2024
Muscat 2024



إيسيسكو
ICESCO

Conférence de l'ICESCO des Ministres de l'Éducation

ICESCO EMC 3

Au-delà du Sommet sur
la Transformation de l'Éducation:
des Engagements aux Actions

3.3

Le développement de la qualité de l'enseignement

Mascate,
Sultanat d'Oman

2-3
octobre

2024



مسقط 2024
Muscat 2024



إيسيسكو
ICESCO

Conférence de l'ICESCO des Ministres de l'Éducation

ICESCO EMC 3

Au-delà du Sommet sur la Transformation de l'Éducation :
des Engagements → aux Actions

3.3

Le développement de la qualité de l'enseignement

Mascate,
Sultanat d'Oman

2-3
octobre

2024



Résumé

Ce document d'orientation, fruit d'une collaboration entre l'Organisation du Monde Islamique pour l'Éducation, les Sciences et la Culture (ICESCO) et l'Organisation du Baccalauréat International (IBO), vise à fournir une prospective stratégique fondée sur un ensemble de lignes directrices pour améliorer les systèmes éducatifs à l'échelle mondiale, en se concentrant sur des domaines essentiels qui ont une incidence sur la qualité du personnel enseignant ainsi que sur les résultats scolaires.

Tous les systèmes du paysage éducatif sont confrontés à d'importantes difficultés, comme des préoccupations concernant le bien-être des élèves et celui des enseignantes et des enseignants ou encore un réel manque de personnel enseignant. On estime qu'il faudrait 44 millions d'enseignantes et d'enseignants supplémentaires à l'échelle mondiale d'ici 2030 : 31 millions dans l'enseignement secondaire et 13 millions en primaire. Les difficultés dans le monde de l'éducation sont également aggravées par l'époque de crises et d'urgences dans laquelle nous vivons. Les événements et tendances observés à l'échelle mondiale (comme l'urgence climatique ou les conflits et guerres qui entraînent des mouvements massifs de population), le rôle des technologies numériques dans la société et l'essor de l'intelligence artificielle ont également une incidence sur l'éducation d'aujourd'hui et sur celle de demain. Ces défis actuels et contemporains peuvent entraver la progression des systèmes éducatifs vers l'objectif de développement durable (ODD) no 4 des Nations Unies, à savoir une éducation de qualité.

On sait depuis longtemps que le corps enseignant est la clé de la réussite d'un système éducatif. Le parcours éducatif des élèves et les résultats qui en découlent sont rendus possibles par le personnel enseignant au moyen d'approches en matière de pédagogie, d'instruction et d'évaluation pertinentes, de stratégies de gestion de la classe propices à la création d'environnements d'apprentissage recherchés, ou encore d'expériences captant l'attention des élèves et contextuellement appropriées aux besoins locaux. L'art et la science de l'enseignement de qualité exigent un personnel enseignant qualifié, ce qui comprend non seulement les qualifications, les certifications et titres de compétence, mais aussi le parcours de formation, l'expérience, les qualités ou caractéristiques individuelles, les aptitudes et le perfectionnement professionnel continu.

Le présent document vise avant tout à mettre en lumière le besoin urgent d'une approche unifiée et systémique qui améliore la qualité du personnel enseignant, en tirant parti des perspectives historiques et des initiatives contemporaines des États membres de l'ICESCO pour relever les défis pressants auxquels nous nous confrontons. En outre, il identifie quatre domaines thématiques par lesquels il explore les facteurs influençant la qualité du personnel enseignant. Dans chacun de ces domaines, les responsables pédagogiques disposent d'une série de réformes et d'interventions possibles, dont certaines sont mises ici en évidence. Les interventions les plus adéquates dépendent du contexte et des circonstances propres à chaque système éducatif. Ce qui peut fonctionner dans un système éducatif peut ne pas être la solution appropriée dans un autre.

Les quatre domaines thématiques sont les suivants.

- 1. Attentes professionnelles et responsabilité :** afin de favoriser l'émergence d'un environnement propice à un enseignement efficace, il est fondamental de déterminer des attentes claires et des mesures de responsabilisation pour le personnel enseignant, et de les étayer par des politiques et des normes professionnelles. Clarifier le système entraînera un changement permettant d'assurer la cohérence des attentes. Ces changements peuvent porter sur la réforme des programmes et de l'évaluation, les directives à l'intention du personnel enseignant, les ressources en classe, le contenu et la conception du programme de formation initiale des équipes enseignantes, le perfectionnement du personnel enseignant, les attentes des membres de la direction de l'établissement ainsi que le suivi et l'évaluation des enseignantes et des enseignants.
- 2. Perfectionnement du personnel enseignant et planification stratégique :** une approche stratégique du perfectionnement du personnel enseignant est nécessaire pour s'assurer que les spécialistes de l'éducation possèdent les compétences et l'expérience requises afin de répondre aux attentes. Cette approche doit reposer sur des données. Les décisions en matière de politiques et de réformes sont fondées sur des données probantes issues du système tout en étant orientées par des perspectives internationales. Ce domaine comprend la potentielle création de parcours favorisant le développement professionnel, l'examen de la nature et de la qualité de la formation initiale des membres du corps enseignant, l'alignement du perfectionnement du personnel enseignant sur l'évolution des besoins du système éducatif, la gestion et la conception intentionnelle du perfectionnement des équipes enseignantes, ainsi que le personnel enseignant lui-même.
- 3. Revalorisation des métiers de l'enseignement :** il est fondamental d'améliorer le statut et la reconnaissance des métiers de l'enseignement pour attirer et fidéliser des enseignantes et des enseignants de qualité. Cela implique de promouvoir les valeurs de l'enseignement et de veiller à ce que les membres du personnel enseignant puissent recevoir un soutien dans leurs rôles. Ce domaine présente par ailleurs des liens avec les autres domaines thématiques : par exemple, clarifier les attentes peut aider les parties prenantes à reconnaître le rôle des équipes enseignantes, ce qui contribue à revaloriser les métiers de l'enseignement.
- 4. Bien-être du personnel enseignant et systèmes de soutien :** il est fondamental de prendre en compte le bien-être des enseignantes et des enseignants pour préserver leur efficacité et leur engagement. Des systèmes de soutien doivent être en place pour aider le personnel enseignant à gérer ses responsabilités et à assurer un équilibre sain entre travail et vie personnelle. Tout comme la revalorisation des métiers de l'enseignement, le bien-être dépend aussi des autres domaines thématiques. Par exemple, des enseignantes et des enseignants ne recevant pas un soutien continu sous la forme d'un perfectionnement professionnel peuvent se retrouver en situation d'isolement, ce qui affecte leur bien-être.

En conclusion, grâce à une étude conjointe des quatre domaines thématiques et de leurs interactions, les responsables pédagogiques peuvent adopter une approche systémique pour améliorer la qualité du personnel enseignant, la qualité de l'enseignement et, en définitive, la qualité de l'éducation. Le présent document plaide en faveur de l'adoption d'un plan d'action unifié par les États membres de l'ICESCO, en tirant parti de leurs forces et valeurs uniques pour permettre une approche efficace et systémique, et en concevant et en mettant en œuvre les réformes les plus appropriées au contexte pour améliorer la qualité du personnel enseignant. Il souligne l'importance d'une planification stratégique fondée sur des données probantes, de la conception de normes tournées vers l'avenir pour le personnel enseignant et de la mise en place de collaborations entre les pays pour relever les défis communs. En adoptant une approche globale et systémique de la qualité du personnel enseignant, les responsables pédagogiques peuvent mettre en œuvre des réformes ciblées qui répondent à des besoins spécifiques.





Table des matières

Introduction	9
La nécessité d'améliorer la qualité du personnel enseignant	10
Un personnel enseignant de qualité, garant d'un enseignement de qualité	12
Quatre domaines thématiques pour améliorer la qualité du personnel enseignant	15
Présentation	15
Domaine thématique 1 : attentes professionnelles et responsabilité	17
Futures améliorations possibles	26
Domaine thématique 2 : perfectionnement du personnel enseignant et planification stratégique	27
Futures améliorations possibles	40
Domaine thématique 3 : revalorisation des métiers de l'enseignement	41
Futures améliorations possibles	45
Domaine thématique 4 : bien-être du personnel enseignant et systèmes de soutien	46
Futures améliorations possibles	50
Résumé : Le développement de la qualité de l'enseignement	51



Introduction

« L'éducation est indispensable à l'édification d'un monde durable et équitable qui profite à toutes les sociétés afin d'exercer une influence positive sur le monde. »

ICESCO

Tout au long de l'histoire, de nombreuses civilisations et époques ont apporté d'importantes contributions à l'éducation, avec des répercussions durables sur le développement et la diffusion des connaissances. Parmi les exemples notables, citons la Grèce antique, l'Inde antique, la Chine antique, l'Europe de la Renaissance et la Rome antique.

L'âge d'or de l'Islam, qui s'étend du VIII^e au XIV^e siècle, fut une période d'épanouissement intellectuel et culturel remarquable, motivé par un profond accent placé sur l'éducation. Cette époque a vu des avancées considérables dans des domaines divers comme la science, les mathématiques, la médecine, la philosophie ou encore les arts.

Ces périodes historiques de développement de l'éducation ont en commun plusieurs caractéristiques majeures en matière d'enseignement : une approche interdisciplinaire, la pensée critique, le mentorat, la création de centres d'apprentissage, la traduction et la préservation des connaissances, l'éducation inclusive, l'application pratique des connaissances ou encore l'échange culturel. De telles caractéristiques ont non seulement fait progresser le paysage intellectuel de leur époque respective, mais ont également jeté les bases des pratiques éducatives modernes.

Après les périodes florissantes de l'éducation intégrative et expansive, un glissement majeur a vu nos systèmes éducatifs s'orienter progressivement vers une approche plus compartimentée et industrielle. L'éducation a commencé à refléter la structure et les exigences de la société industrielle, en mettant l'accent sur la segmentation des matières, les tests standardisés et l'uniformisation des approches et des pratiques d'enseignement. Cette transformation a marqué une rupture avec les méthodologies d'éducation globale qui favorisaient le développement global, dont les effets perdurent encore aujourd'hui au sein de nos systèmes éducatifs.

Compte tenu de la richesse du patrimoine éducatif de ces périodes historiques, il est urgent de tirer les enseignements de l'histoire et de provoquer un changement de paradigme dans l'éducation contemporaine. À une époque où l'éducation est souvent piégée dans les limites d'un cadre capitaliste humain, il est urgent d'orienter les systèmes éducatifs vers une approche plus humaniste. Cela nécessite d'adopter des principes éducatifs interdisciplinaires, inclusifs et holistiques qui favorisent la pensée critique, la créativité et les échanges culturels et, en définitive, de façonner des personnes équilibrées qui apporteront une contribution majeure à la société.

L'importance de l'éducation est de plus en plus reconnue aujourd'hui et a été mondialement acceptée comme un objectif essentiel pour les pays dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies à atteindre à l'horizon 2030 (où l'objectif no 4 est axé sur une éducation de qualité¹) ainsi que des déclarations communes des gouvernements du monde entier sur l'éducation issues du

1 NATIONS UNIES. Sans date. Goal 4 - **Department of Economic and Social Affairs**. Disponible en ligne : https://sdgs.un.org/goals/goal4#targets_and_indicators.

Sommet sur la transformation de l'éducation², et de la déclaration de Tachkent sur la transformation de l'éducation et la protection de la petite enfance³.

Cependant, la réalisation de ces aspirations, en particulier de l'ODD no 4, risque d'échouer. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a explicitement déclaré : «Si nous n'atteignons pas l'objectif en matière d'éducation, les autres ODD seront également compromis.⁴» Cela menace la promesse de l'éducation de soutenir l'épanouissement national et régional en dotant les apprenantes et les apprenants des connaissances, aptitudes et compétences nécessaires pour faire face à un avenir en pleine transformation. Les pays les plus résilients seront ceux dont les citoyennes et les citoyens auront reçu une éducation et feront preuve d'adaptabilité, ce qui améliorera également l'équité au sein de la société en permettant aux individus et à leurs communautés de prospérer à l'échelle locale, régionale et mondiale.

La nécessité d'améliorer la qualité du personnel enseignant

Les progrès vers la réalisation de l'ODD no 4 sont lents depuis 2015⁵. Au cœur de cette lenteur résident des questions relatives à la qualité du personnel enseignant, par exemple, son perfectionnement, son environnement de travail ainsi que le soutien au bien-être dont il bénéficie. Une pénurie importante existe en matière de personnel enseignant qualifié, notamment dans les régions à faible revenu dont un grand nombre n'ont pas les qualifications et les possibilités de perfectionnement professionnel nécessaires. Cette pénurie pose également un problème pour le futur des pays dont le personnel enseignant vieillit et qui peinent à rendre cette profession attractive aux yeux des jeunes. Les mauvaises conditions de travail et les faibles salaires sont source d'une démotivation qui affecte négativement le bien-être et contribue à des taux élevés de déperdition des effectifs. Par ailleurs, des programmes de formation du personnel enseignant obsolètes et incohérents ne parviennent pas à préparer les spécialistes de l'éducation aux défis des salles de classe modernes. Ces facteurs entraînent de mauvais résultats d'apprentissage chez les élèves et exacerbent les inégalités en matière d'éducation, en particulier dans les communautés marginalisées⁶. Cela n'est pas nouveau ; par conséquent, traiter ces questions comme une crise urgente est crucial pour progresser vers une éducation universelle de qualité.

Bien que l'amélioration de la qualité du personnel enseignant constitue un défi de taille en raison de problèmes internes au sein des systèmes d'éducation (formation inadéquate, conditions de travail médiocres ou encore programmes de perfectionnement obsolètes), ces problématiques sont complexifiées par des crises et urgences diverses. Des événements soudains tels que des conflits, des actes de terrorisme, des tremblements de terre ou des inondations, ainsi que les crises actuelles

2 Conseiller Spécial Du Secrétaire Général Pour Le Sommet Sur La Transformation De L'éducation Et Secrétariat Pour Le Sommet Sur La Transformation De L'éducation De L'UNESCO. 2023. **Report on the 2022 Transforming Education Summit**. Nations Unies. Disponible en ligne : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/report_on_the_2022_transforming_education_summit.pdf.

3 Organisation Des Nations Unies Pour L'éducation, La Science Et La Culture (UNESCO). 2022. **Tashkent Declaration and Commitments to Action for Transforming Early Childhood Care and Education**. Disponible en ligne : <https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/11/tashkent-declaration-ecce-2022.pdf>.

4 UNESCO. 2019. **The world is off track in achieving the global education goal, SDG 4**. Disponible en ligne : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368935>.

5 Département Des Affaires Économiques Et Sociales Des Nations Unies. 2024. **The Sustainable Development Goals Report 2024**. Nations Unies. Disponible en ligne : <https://digitallibrary.un.org/record/4053200?v=pdf>.

6 INSTITUT INTERNATIONAL DE PLANIFICATION DE L'ÉDUCATION. 2023. **Teacher education and learning outcomes**. UNESCO. Disponible en ligne : <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/teacher-education-and-learning-outcomes>.



comme l'urgence climatique, la sécurité des femmes, les clivages entre zones urbaines et zones rurales ou encore les clivages socio-économiques, mettent le système éducatif à rude épreuve. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la difficulté de maintenir l'éducation en temps de crise. Il est important de reconnaître, cependant, que tous les pays connaîtront une crise ou une situation d'urgence à un moment donné, ce qui rend essentiel l'investissement dans la qualité du personnel enseignant. Un tel investissement permet de s'assurer que les spécialistes de l'éducation ont bénéficié de la préparation adéquate pour faire face à ce type d'événements. Améliorer la qualité du personnel enseignant ne consiste pas uniquement à remédier aux lacunes actuelles, mais aussi à consolider la résilience du système éducatif afin qu'il puisse résister et répondre de manière appropriée aux crises et urgences futures. Par conséquent, investir dans la qualité du personnel enseignant est fondamental à la fois pour gérer les défis éducatifs actuels et pour se préparer aux urgences et aux crises inévitables.

La cible 4.c des objectifs de développement durable⁷ met explicitement l'accent sur ce besoin : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. »

Cette cible sous-tend la majorité, sinon la totalité, des autres cibles de l'ODD no 4, qu'il s'agisse de fournir un enseignement primaire et secondaire de qualité (cible 4.1) ou d'accroître le nombre de jeunes et d'adultes qui possèdent des compétences pertinentes (cible 4.4). Si l'éducation est un moteur du changement, alors les enseignantes et les enseignants en sont le carburant. Le personnel enseignant permettra de répondre aux aspirations en matière d'éducation et jouera un rôle essentiel dans le développement de communautés adaptables et éduquées pouvant prospérer et apporter d'importantes contributions à la société, tout en guidant et en interagissant tout au long de l'année scolaire avec les enfants, les jeunes et les adultes en apprentissage.

Le rôle du personnel enseignant contemporain a été forgé sur la base des riches traditions d'éducation établies au cours d'époques majeures, notamment l'âge d'or de l'Islam. Aujourd'hui, le personnel enseignant joue un rôle essentiel en permettant aux apprenantes et aux apprenants de développer leur citoyenneté tant à l'échelle locale que mondiale. Il est considéré comme indispensable pour encourager la pensée critique, promouvoir la collaboration et apprendre aux élèves à analyser habilement la grande quantité de contenu qui caractérise l'ère de l'information. En plus de cultiver une compréhension des matières traditionnelles, le personnel enseignant joue un rôle important dans le maintien de valeurs telles que la justice, l'équité et l'entrepreneuriat. Cette approche globale permet aux élèves de s'adapter et d'apporter une véritable contribution à la société à l'issue de leur éducation formelle.

La mission et les valeurs du Baccalauréat International (IB) s'harmonisent parfaitement avec cette approche globale de l'éducation. L'IB développe chez les jeunes la curiosité intellectuelle, les connaissances, la sensibilité et la détermination nécessaires pour réussir. Ses programmes d'éducation mettent l'accent sur le développement complet de la personne, sur les plans intellectuel, personnel, émotionnel et social. En encourageant la pensée critique, la compréhension interculturelle et le respect, l'IB prépare les élèves à s'épanouir dans un monde en rapide évolution. Les aptitudes du profil de la communauté d'apprentissage de l'IB (comme l'esprit de recherche, le raisonnement, la communication ou encore l'intégrité) dotent les élèves des compétences nécessaires pour naviguer dans la société mondiale et y contribuer positivement. Grâce à son programme d'études rigoureux

7 NATIONS UNIES. Sans date. **Goal 4.** Disponible en ligne : https://sdgs.un.org/goals/goal4#targets_and_indicators.

et avant-gardiste, l'IB favorise le développement d'élèves se préparant à une vie d'apprentissage permanent, adaptables et capables de faire face aux complexités de l'avenir et de susciter des changements positifs dans leurs collectivités et au-delà.

Un personnel enseignant de qualité peut jouer un rôle essentiel dans le soutien des aspirations plus larges et à long terme d'une éducation globale, et peut également constituer une composante majeure des solutions aux crises et aux urgences. À court terme, le personnel enseignant prodigue une éducation dans les circonstances les plus difficiles en faisant preuve de résilience, d'adaptabilité et de jugement professionnel. Cela n'est possible que si les enseignantes et les enseignants possèdent les compétences, les aptitudes et la compréhension nécessaires en matière d'apprentissage des enfants, ainsi que les possibilités de perfectionnement professionnel leur permettant d'atteindre ce niveau d'expertise. L'éducation et le personnel enseignant sont par ailleurs symbole de stabilité en période de chaos, ce qui rassure les communautés, les parents et les élèves. En dépit de tous les défis, les enseignantes et les enseignants sont à même de fournir une éducation et d'ouvrir de nouvelles perspectives de vie. À long terme, le personnel enseignant éduque les générations futures qui devront relever bon nombre des défis auxquels nous nous confrontons aujourd'hui, tels que le changement climatique, les flux migratoires et la survie des espèces. C'est dans cette optique-là qu'il est nécessaire de prendre des décisions quant à l'objectif de l'éducation, comme envisager une façon différente de conceptualiser une éducation pouvant être axée sur la pensée critique, l'apprentissage interdisciplinaire, la compréhension conceptuelle, la recherche, la collaboration et la mise en pratique de connaissances.

Ce retour à des précédents historiques fait suite au constat selon lequel l'accent mis par l'ère industrielle sur les connaissances et la restitution d'informations limite la façon dont nous préparons les élèves à évoluer dans un monde en mutation où la nature de la vérité est contestée. Les enseignantes et les enseignants ne se contentent pas de fournir des connaissances : ce sont des modèles qui incarnent les valeurs, l'éthique et les comportements que nous voulons constater chez nos élèves. Le personnel enseignant est à l'avant-garde de la protection des enfants et en assure la sauvegarde. Leur rôle est essentiel dans la promotion d'une éducation inclusive, ouverte à tout le monde, indépendamment du sexe, d'éventuels besoins éducationnels supplémentaires spécifiques, du handicap, de la situation économique ou sociale. Cet aspect revêt une pertinence toute particulière pour combler l'écart entre les sexes dans l'éducation, compte tenu notamment des données qui mettent en évidence les retombées positives des enseignantes qualifiées sur la scolarisation des filles et sur leur apprentissage⁸.

Cœur battant des systèmes éducatifs modernes, le personnel enseignant permet de répondre aux attentes, et il est temps que les nations islamiques développent une approche unifiée visant à en améliorer la qualité.

8 UNESCO. 2004. *Gender and education for all – the leap to equality*. UNESCO. Disponible en ligne : <https://www.unesco.org/gem-report/en/gender-education-all>.



Un personnel enseignant de qualité, garant d'un enseignement de qualité

Éducation primaire		Pourcentage d'élèves ayant achevé ce niveau d'études	
Pays	2000	2023	
Algérie	83.14	96.11	
Bangladesh	59.58	88.02	
Gambie	20.54	58.78	
Suriname	62.41	87.17	
Tunisie	81.52	97.21	

Premier cycle de l'éducation secondaire		Pourcentage d'élèves ayant achevé ce niveau d'études	
Pays	2000	2023	
Algérie	35.93	71.66	
Bangladesh	38.46	70.86	
Gambie	33.82	55.67	
Suriname	30.16	57.96	
Tunisie	56.10	91.56	

Deuxième cycle de l'éducation secondaire		Pourcentage d'élèves ayant achevé ce niveau d'études	
Pays	2000	2023	
Algérie	15.4	47.81	
Gambie	17.96	32.21	
Pakistan	12.98	25.48	
Sénégal	5.94	11.34	
Ouzbékistan	72.14	98.61	

Tableau 1 : pourcentage d'élèves ayant achevé différents niveaux d'études (données issues des objectifs de développement durable)

Pour relever pleinement les défis, il est important de faire la distinction entre la qualité du personnel enseignant et la qualité de l'enseignement, tout en mettant l'accent sur les objectifs ultimes que sont l'apprentissage, le développement et l'épanouissement de l'être humain. La qualité du personnel enseignant désigne les qualités, les qualifications et les aptitudes des enseignantes et des enseignants, notamment leur parcours de formation, leurs certifications et titres de compétence, leur expérience, leurs caractéristiques personnelles et leur perfectionnement professionnel. La qualité de l'enseignement, quant à elle, désigne les méthodes choisies et utilisées par le personnel enseignant et comprend, sans s'y limiter, les stratégies d'enseignement, les approches de gestion de la classe, les pratiques d'évaluation, l'engagement des élèves et l'adaptabilité dans l'enseignement. Cependant, la véritable réussite scolaire se juge par la mesure dans laquelle ces qualités favorisent le développement global et l'épanouissement des élèves. Une éducation de qualité ne se résume pas à un enseignement efficace : il s'agit d'encourager la croissance intellectuelle, émotionnelle, sociale et éthique des élèves. Cela exige du personnel enseignant non seulement qu'il soit qualifié, mais également qu'il jouisse de la liberté pédagogique d'utiliser son jugement professionnel afin de

sélectionner les pratiques les plus appropriées pour le développement complet des élèves.

Historiquement, les systèmes éducatifs ont évolué de manière organique au fil du temps, en réaction à leurs propres besoins et en accumulant des structures, des politiques, des pratiques et des objectifs. Ces différents éléments peuvent entrer en conflit les uns avec les autres puisqu'ils ne sont pas délibérément conçus dans un but commun. Pour de nombreux systèmes, l'accent était initialement placé sur un meilleur accès à l'éducation par l'augmentation du taux de scolarisation⁹. Cette tendance s'est poursuivie au XXI^e siècle, comme en témoigne la cible 4.1 de l'ODD no 4¹⁰ : « D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile. » Cependant, tandis que nous nous efforçons d'atteindre ces objectifs, l'accent mis sur le taux de scolarisation doit être équilibré avec un engagement à améliorer la qualité de l'éducation. Cela implique d'accorder tout autant de priorité aux résultats scolaires qu'à des objectifs plus profonds d'épanouissement humain et de développement global de l'enfant, de sorte que l'éducation devienne une force transformatrice dans la vie de l'ensemble des élèves.

À l'échelle mondiale, le rythme de scolarisation des élèves a considérablement dépassé le taux de nouvelles recrues dans l'enseignement, ce qui pose d'incroyables défis aux systèmes éducatifs. La volonté d'améliorer le taux de scolarisation et le taux d'achèvement de l'enseignement primaire et secondaire en vue d'atteindre la cible 4.1 est une réussite. Dans de nombreux pays, le pourcentage d'enfants terminant l'enseignement primaire et le premier cycle du secondaire a considérablement augmenté (tableau 1)¹¹. Un tel résultat est le fruit d'un soutien apporté aux familles pour favoriser la scolarisation des enfants, d'un plaidoyer en faveur de l'importance de l'éducation et d'une augmentation de la capacité du système afin d'y inscrire un plus grand nombre d'élèves. Cela permet à davantage d'enfants d'avoir accès à une éducation, d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires pour les soutenir dans leur vie adulte. Cependant, dans de nombreux pays, le succès de la scolarisation des élèves et le meilleur taux d'achèvement des cycles primaire et secondaire ont dépassé le taux de recrutement du personnel enseignant, entraînant une augmentation de la taille des classes ainsi que du recrutement d'enseignantes et d'enseignants ne disposant pas des qualifications nécessaires.

Les données n'indiquent pas si la qualité de l'éducation ou celle du personnel enseignant est appropriée, si elle est maintenue ou si elle s'améliore à mesure qu'augmente le nombre d'élèves. Un taux de scolarisation élevé peut garantir la présence des élèves à l'école, mais l'enseignement et le personnel enseignant sont-ils d'excellente qualité ? Ainsi, lorsque la taille d'une classe augmente au-delà d'un nombre optimal, les élèves reçoivent individuellement moins de temps et de soutien de la part de leur enseignant ou de leur enseignante. Améliorer la qualité de l'éducation, et donc celle du personnel enseignant, doit devenir la mission principale et urgente des systèmes éducatifs.

L'accent placé sur le taux de scolarisation appauvrit les ressources éducatives, sape la qualité de l'éducation et nuit à l'équité, en particulier dans les régions mal dotées. Pour relever ces défis, il est essentiel d'accentuer les efforts de recrutement et de perfectionnement du personnel enseignant, d'actualiser les programmes d'éducation et d'améliorer les conditions de travail des enseignantes et des enseignants. L'alignement de l'offre et de la qualité du personnel enseignant sur la croissance

9 PRITCHETT, L. 2015. *Creating education systems coherent for learning outcomes: Making the transition from schooling to learning*. RISE. Disponible en ligne : <https://riseprogramme.org/sites/default/files/2020-11/RISE_WP-005_Pritchett.pdf>.

10 NATIONS UNIES. Sans date. **Goal 4**. Disponible en ligne : <https://sdgs.un.org/goals/goal4#targets_and_indicators>.

11 NATIONS UNIES. 2023. *SDG Indicators Database*. Disponible en ligne : <<https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database>>.



des effectifs d'élèves est essentiel pour préserver la qualité de l'éducation et atteindre des objectifs éducatifs à l'échelle mondiale.

La Déclaration d'Incheon et son Cadre d'action¹² mettent bien cela en évidence :

« Nous ferons en sorte que les enseignants et les éducateurs aient les moyens d'agir, soient recrutés de manière adéquate, jouissent d'une formation et de qualifications professionnelles satisfaisantes, et soient motivés et soutenus au sein de systèmes gérés de manière efficace et efficiente, et dotés de ressources suffisantes. »

Cet engagement vise non seulement à améliorer la qualité du personnel enseignant, mais aussi celle de l'enseignement, en veillant à ce que les élèves reçoivent la meilleure éducation possible. Pour améliorer la qualité du personnel enseignant, il faut fournir aux spécialistes de l'éducation la formation, les ressources et le soutien nécessaires pour exceller dans leurs rôles. Des programmes complets de formation du personnel enseignant dotent les enseignantes et les enseignants de connaissances et de compétences pédagogiques actualisées, leur permettant de répondre efficacement à des besoins d'apprentissage divers. Un perfectionnement professionnel continu permet au personnel enseignant de se tenir au courant des dernières tendances en matière d'éducation, de technologies et de recherches, favorisant ainsi chez les spécialistes de l'éducation une culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

En outre, l'amélioration de la qualité de l'enseignement contribue à réduire les inégalités en matière d'éducation. Des enseignantes et des enseignants efficaces peuvent adapter leur enseignement pour répondre aux besoins de l'ensemble des élèves, notamment celles et ceux provenant d'un contexte défavorable ou de marginalisation ; chaque élève a ainsi accès à une éducation d'excellente qualité, indépendamment de son statut socio-économique, de son appartenance ethnique ou de sa situation géographique. En favorisant un environnement d'apprentissage inclusif et équitable, nous pouvons contribuer à combler l'écart en matière de réussite et à promouvoir la mobilité sociale.

En définitive, investir à la fois dans la qualité du personnel enseignant et dans celle de l'enseignement consolide l'ensemble du système éducatif. Cela crée une boucle de rétroaction positive dans laquelle un personnel enseignant bien formé et motivé contribue à une meilleure réussite des élèves, rendant ainsi les métiers de l'enseignement attractifs aux yeux d'un plus grand nombre de personnes qualifiées. Cette approche durable garantit que les bénéfices d'une éducation de qualité s'étendent au-delà de la salle de classe, préparant les élèves à participer de manière informée, engagée et productive à la société.

L'amélioration de la qualité du personnel enseignant et celle de l'enseignement nécessite une approche stratégique dans toute une série de domaines politiques, plutôt qu'une approche réactive face aux crises actuelles. Elle nécessitera par ailleurs d'engager de façon concertée une transition voyant l'abandon progressif d'une simple augmentation de l'accès à l'éducation au profit d'une éducation de qualité donnée par des enseignantes et des enseignants d'excellente qualité. La section suivante du présent document détaille les quatre domaines thématiques méritant notre attention immédiate et urgente.

¹² UNESCO. 2016. *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*. Disponible en ligne : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>.

Quatre domaines thématiques pour améliorer la qualité du personnel enseignant

Présentation

Pour améliorer la qualité du personnel enseignant, nous proposons de nous concentrer sur quatre domaines thématiques majeurs.

1. Attentes professionnelles et responsabilité

Quelles sont les attentes à l'égard du personnel enseignant, telles que définies par le système ? Comment le système est-il gouverné ? Ces attentes peuvent émaner de positions **politiques**, de **normes** professionnelles, de **processus de suivi et d'évaluation modernisés** et de la mise à disposition de **directives** et de **ressources** pour soutenir les enseignantes et les enseignants dans leur rôle.

2. Perfectionnement du personnel enseignant et planification stratégique

Comment le personnel enseignant et, plus largement, le personnel éducatif sont-ils gérés et développés ? Il est nécessaire de **recueillir, d'analyser et d'utiliser des données** pour permettre **une planification et une gestion** du personnel **fondées sur des données** et des preuves. Cela comprend le recrutement stratégique, les stratégies de maintien de l'effectif enseignant, les **plans de carrière**, la **formation initiale du personnel enseignant** ainsi que son **perfectionnement en cours d'emploi**, parallèlement à l'efficacité des **équipes de direction de l'établissement** avec un accent sur l'inclusivité et l'équité des pratiques d'éducation.

3. Revalorisation des métiers de l'enseignement

Comment le personnel enseignant est-il reconnu par le système (incluant les parents, les élèves et le grand public) ? Revaloriser les métiers de l'enseignement implique l'amélioration des **conditions d'emploi**, ce qui inclut également la **rémunération** et l'**avancement professionnel**. Un système reconnaissant et récompensant la croissance professionnelle et les contributions des enseignantes et des enseignants, ainsi qu'un **engagement communautaire** positif et une **représentation médiatique** positive des établissements scolaires et du personnel enseignant, constituent par ailleurs des facteurs importants. Promouvoir l'inclusivité et l'équité dans l'enseignement renforce les perceptions sociétales de ces métiers et attire davantage de personnes qualifiées vers ce domaine. Un statut professionnel revalorisé stimulera la motivation et l'engagement du personnel enseignant.

4. Bien-être du personnel enseignant et systèmes de soutien

Que pensent les **enseignantes et les enseignants** de leur rôle et de leur **équilibre entre vie professionnelle et vie privée** ? Prendre en compte le bien-être du personnel enseignant de façon complète implique un **suivi** continu pour soutenir une approche d'amélioration fondée sur des preuves et suppose de créer un **environnement de travail favorable** donnant la priorité à la santé physique, mentale et émotionnelle.

Ces quatre domaines thématiques sont en interaction ; lorsqu'ils sont abordés ensemble dans le cadre d'une approche systémique, ils peuvent contribuer positivement à la qualité du personnel enseignant.

Voici un exemple : si les attentes sont appropriées, si elles sont soutenues par des mécanismes de responsabilisation et par une planification du personnel, et si la gestion est efficace, alors le statut professionnel du personnel enseignant s'en trouvera soutenu et son bien-être s'améliorera ; autrement





dit, les enseignantes et les enseignants évolueront dans un système bien géré dans lequel leur rôle est clairement défini. Ces quatre domaines thématiques ont une incidence sur l'amélioration de la qualité du personnel enseignant, garantissant qu'elle soit aussi élevée que possible, ce qui améliore encore davantage le statut professionnel et le bien-être des enseignantes et des enseignants. Cela crée une boucle de rétroaction positive dans laquelle des enseignantes et des enseignants d'excellente qualité rendent la profession attractive pour un plus grand nombre de personnes qui sont donc plus susceptibles d'être très compétentes dès le début de leur carrière. Les personnes travaillant dans l'enseignement estiment alors que leur rôle est reconnu, évolutif, soutenu et valorisé, ce qui améliore le bien-être des enseignantes et des enseignants et réduit le taux de déperdition des effectifs.

Les quatre domaines peuvent être unifiés et liés en se concentrant sur les compétences et aptitudes du personnel enseignant et en les alignant sur celles que nous souhaitons voir se développer chez les élèves. Nous visons à favoriser une croissance intellectuelle, émotionnelle, sociale et éthique qui permettra aux élèves de s'épanouir, de croître et d'avoir une vie pleine de sens, à leur propre bénéfice mais également à celui des communautés qui les abriteront et qui accueilleront leurs interactions.

Les compétences et aptitudes du personnel enseignant, ainsi que leurs attentes, doivent être définies (domaine thématique 1), puis prises en compte dans une planification stratégique et dans le développement du personnel enseignant (domaine thématique 2). Développer les compétences et aptitudes du personnel enseignant permet de revaloriser les métiers de l'enseignement au point où les enseignantes et les enseignants acquièrent la maîtrise de ce que la société valorise (domaine thématique 3). En disposant d'un éventail de compétences et d'aptitudes (parmi lesquelles la résilience, la résolution de problèmes et la collaboration), les enseignantes et les enseignants peuvent davantage autoréguler leur propre bien-être et savoir quand solliciter un soutien (domaine thématique 4).

Fondamentalement, si nous attendons du personnel enseignant qu'il développe des compétences chez nos élèves, il doit alors posséder ces mêmes compétences et aptitudes ainsi qu'une norme commune : celle d'enseigner en respectant les normes les plus élevées possibles et de servir de modèle à ses élèves.

Domaine thématique 1 : attentes professionnelles et responsabilité

Comment vos attentes vis-à-vis des comportements et pratiques du personnel enseignant sont-elles communiquées et renforcées au sein de votre système ?

Les attentes établies à l'égard des enseignantes et des enseignants au sein d'un système éducatif sont essentielles pour façonner leurs comportements et leurs pratiques, ainsi que leur perception par les parties prenantes et la société. Formaliser ces attentes dans une politique d'éducation est une façon de définir une compréhension commune de ce à quoi ressemble un enseignement de qualité dans votre système. Communiquer ces attentes peut avoir une influence non seulement sur la pratique en classe, mais aussi sur l'attrait de l'enseignement en tant que carrière, le bien-être du personnel enseignant et la façon dont les familles et la société en général conceptualisent un apprentissage et un enseignement de qualité.

La manière dont le système définit, communique et gère ces attentes peut donc jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité du personnel enseignant. Établir des attentes ambitieuses quant à la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement peut avoir un effet positif sur les élèves sur les plans scolaire, émotionnel et social : en effet, des attentes à l'égard du personnel enseignant peuvent ainsi être établies pour soutenir la croissance intellectuelle, émotionnelle, sociale et éthique des élèves. Ces attentes peuvent être liées à la résolution de problèmes, à la pensée critique, à la collaboration, à la recherche, à la réflexion, aux principes, à la prise de risques, à la communication et plus encore, selon les besoins culturels et contextuels d'un pays.

Tandis que le monde évolue et est confronté à une multitude de possibilités, de défis et d'urgences (comme l'intelligence artificielle, les écosystèmes numériques de plus en plus complexes et la cybersécurité, le changement climatique et les flux massifs de personnes réfugiées), il est urgent de réévaluer et de préserver nos normes pour qu'elles restent pertinentes et apportent, maintenant et à l'avenir, un soutien au personnel enseignant.

Les normes influent sur le système éducatif : la forme et la fonction de la formation initiale du personnel enseignant, le type de perfectionnement professionnel qu'il reçoit, la façon dont les membres de la direction conceptualisent l'amélioration de l'établissement et la façon dont le système est suivi et évalué. Il est donc urgent d'établir des normes tournées vers l'avenir pour s'assurer que les enseignantes et les enseignants d'aujourd'hui et de demain répondent aux attentes et possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour gérer les crises et les urgences imprévues.

Tous les systèmes comportent une certaine forme d'attentes, implicites ou explicites, à l'égard du personnel enseignant : quels éléments influencent la mesure dans laquelle ces attentes contribuent à l'amélioration de la qualité ?

Mesure dans laquelle les attentes en matière d'ambition sont documentées

Dans certains systèmes, les attentes à l'égard du personnel enseignant peuvent être mentionnées ou sous-entendues dans un large éventail de documents, notamment les suivants.

- Documents de politique, notamment les visions de l'éducation et les politiques, cadres et normes plus larges liés à des domaines tels que les programmes d'études, les évaluations, la formation du personnel enseignant et la responsabilité éducative.
- Cadres et outils utilisés pour le suivi, l'évaluation et l'inspection des établissements.
- Outils de formation du personnel enseignant, documents ou manuels fournissant des directives et ressources pédagogiques.



Au sein de l'IB, les attentes en matière de pratiques et de comportements du personnel enseignant sont énoncées et étayées dans une série de documents fournis aux établissements scolaires et au personnel enseignant. Il s'agit notamment du profil de la communauté d'apprentissage de l'IB, des Normes de mise en œuvre des programmes et applications concrètes, des cadres pédagogiques et des guides pédagogiques. Les personnes chargées de la coordination des programmes de l'IB au sein d'un établissement ainsi que les membres de la direction utilisent ces documents pour comprendre et satisfaire aux attentes liées au processus d'autorisation et au statut d'école du monde de l'IB.

Donner la recherche en exemple et mener constamment des recherches sur ses pratiques pédagogiques et les processus d'apprentissage suivis par les élèves afin de se perfectionner sur le plan professionnel.	Soutenir la pensée et la métacognition (la faculté de penser sur ses propres pensées) à l'aide de questions et d'outils.	Avoir recours à l'apprentissage pratique, en reconnaissant que les mains, les yeux et les oreilles des enfants constituent des sources inépuisables de découvertes.	Échafauder des occasions connexes de développer les compétences.	Créer des espaces d'apprentissage intéressants et modulables qui favorisent l'autonomie et la collaboration.	Donner le temps aux apprenants de s'interroger, d'explorer, de construire et de réviser des théories, de mener des recherches et de réfléchir sur l'apprentissage.
Considérer les élèves comme des chercheurs compétents.	Faire preuve d'ouverture d'esprit concernant le processus de recherche, en utilisant la compréhension conceptuelle pour asseoir des investigations soutenues.	Rôle des enseignants dans la recherche		Élargir l'apprentissage à l'aide de questions et de problèmes ouverts.	Se servir des connaissances préalables comme d'un point de départ pour tout nouvel apprentissage.
Éveiller la curiosité en utilisant des activités d'apprentissage riches de sens pour lancer et relancer des investigations conceptuelles.	Se servir des contextes réels et des expériences primaires comme d'éléments importants qui activent l'apprentissage.			Comprendre l'importance de l'apprentissage collaboratif et mettre en valeur les contributions des individus et des groupes.	Personnaliser l'apprentissage en employant diverses stratégies et des regroupements flexibles.
Réserver les expériences menées avec l'ensemble de la classe aux temps forts de la réflexion, de la collaboration et de l'enseignement.	Aider les élèves à établir consciemment des liens au sein des disciplines et entre elles.	Considérer le matériel, les sorties éducatives et les activités d'apprentissage comme des incitations à la recherche.	Élaborer des rituels, des questions, des stratégies et des systèmes qui peuvent être utilisés dans divers contextes.	Contrôler et consigner l'apprentissage en fournissant une rétroaction riche de sens tout au long du processus.	Mesurer le fruit de l'apprentissage à l'aide de critères de réussite établis.

Figure 1. Exemple d'attentes de l'IB issues des approches de l'apprentissage appliquées au Programme primaire (PP)¹³

Dans d'autres pays, cependant, les attentes ont été plus formellement documentées dans des publications traitant des normes pour le personnel enseignant, lesquelles émanent souvent d'un processus d'examen et de prise en compte des bonnes pratiques à l'échelle internationale.

13 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 6 juin 2023. **Learning and teaching**. Disponible en ligne : <<https://www.ibo.org/programmes/primary-years-programme/curriculum/learning-and-teaching/>>.

Par exemple, les normes professionnelles nationales pour le personnel enseignant récemment élaborées aux Maldives sont considérées comme « un pas important vers la garantie d'un personnel enseignant hautement qualifié et compétent » (traduction libre). Les normes, qui s'articulent autour de trois domaines (connaissance et compréhension professionnelles, pratique professionnelle, engagement et qualités professionnels), définissent un cadre complet qui décrit ce que l'on attend du personnel enseignant à mesure qu'il progresse dans les différentes étapes de sa carrière. L'objectif est que ces normes soient appliquées largement dans l'ensemble du système afin d'éclairer la formation, la titularisation et l'évaluation du personnel enseignant, en formant « une base pour le recrutement, la rémunération, le développement de carrière, la promotion, ainsi que les récompenses et la reconnaissance des enseignantes et des enseignants »¹⁴

Mesure dans laquelle les attentes sont adaptées au contexte et tournées vers l'avenir

Les normes établies pour votre personnel enseignant sont-elles ambitieuses et propices à l'amélioration ? Qu'englobent-elles ?

Les normes pour le personnel enseignant sont des déclarations publiques reflétant les aspirations du système en matière d'éducation, la façon dont elle est dispensée et les résultats escomptés pour les élèves. Elles sont de plus en plus liées aux compétences et aux aptitudes dont les élèves auront besoin pour leur avenir. Toutefois, les normes pour le personnel enseignant peuvent être élaborées à des fins diverses par un éventail de parties prenantes différentes et adopter des formes diverses.

Par exemple, des normes pour le personnel enseignant peuvent être élaborées afin d'éclairer la conception et le développement du perfectionnement professionnel des enseignantes et des enseignants. Elles peuvent aussi être développées pour faire évoluer les attentes en matière d'apprentissage et d'enseignement. Des normes ont également été créées pour soutenir la conception de programmes de formation initiale du personnel enseignant, leur qualification ou leur titularisation, ou encore pour éclairer les processus d'évaluation du personnel enseignant dans les établissements ou dans les cadres et outils d'inspection. Dans certains contextes, il existe de multiples formes de normes pour le personnel enseignant et un processus d'harmonisation de ces outils et cadres constitue une étape fondamentale pour l'élaboration de normes à l'échelle nationale. Sans une telle harmonisation règneront au sein du système une forme de confusion ainsi qu'un manque de cohérence et de progression qui entraîneront une incertitude quant aux attentes fondamentales à l'égard des enseignantes et des enseignants.

Lorsque des normes pour le personnel enseignant ont été élaborées en réponse à un objectif précis au sein d'un système éducatif, il y a également un risque que celles-ci constituent une simple documentation des pratiques actuelles ou que leur champ soit restreint par cet objectif. Les normes les plus ambitieuses, qui ont le potentiel d'entraîner des changements à l'échelle du système, sont influencées par la vision future de l'éducation d'un pays et par ce que cette vision peut signifier pour le personnel enseignant.

Par exemple, lorsqu'une vision nationale de l'éducation met en évidence l'importance de la communauté, on s'attend implicitement à ce que les enseignantes et les enseignants renforcent la

cohérence et l'engagement de la communauté en démontrant des aptitudes et compétences liées à cette approche. C'est pourquoi les normes pour le personnel enseignant comprennent souvent des énoncés liés aux valeurs, à l'éthique, à la justice et à l'équité qui dépassent largement les pratiques d'enseignement en classe.

À titre d'exemple, la Vision de l'Égypte 2030 (le programme national de développement durable¹⁵) énonce l'intention en matière d'éducation d'« inculquer aux élèves les valeurs et les principes de développement durable » (traduction libre) et établit un programme de développement ambitieux reposant en partie sur la technologie, l'innovation et la transformation numérique. Parallèlement à l'élaboration de cette vision, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Technique travaille depuis 2020 à l'élaboration d'un cadre de perfectionnement professionnel complet¹⁶ à l'intention des enseignantes et des enseignants, avec le soutien du projet Teach for Tomorrow. Le cadre final contient les premières normes professionnelles égyptiennes pour le personnel enseignant, qui incluent les attentes liées à l'utilisation des TIC, aux compétences numériques et à l'application des principes de durabilité.

Les attentes à l'égard du personnel enseignant peuvent donc être fortement influencées par le contexte local, la culture et les aspirations relatives à l'éducation, lesquelles sont alignées sur l'objectif national établi en la matière et sur les besoins futurs attendus des sociétés. Cependant, les défis mondiaux auxquels nous nous confrontons imposent des exigences sur les besoins en matière d'éducation de toutes les nations. Les répercussions potentielles sur nos sociétés des conflits, du changement climatique et de l'évolution rapide des compétences et de l'emploi à l'échelle mondiale en raison de la technologie ont entraîné dans de nombreux pays des changements considérables en matière d'attentes à l'égard du personnel enseignant.

Par exemple, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance de la résilience, de l'adaptabilité, de la créativité, de l'innovation et de l'état d'esprit de développement des enseignantes et des enseignants, qui ont dû s'adapter rapidement à de nouvelles façons de travailler en utilisant l'enseignement à distance. L'intégration des technologies numériques et l'importance accrue accordée au bien-être des élèves et à la santé mentale sont également rapidement devenues des priorités pour le personnel enseignant. Après la pandémie, ces qualités, ces comportements et ces ensembles de compétences continuent d'influencer les discussions autour du personnel enseignant et des modèles d'apprentissage¹⁷.

Le rôle que joue l'éducation pour permettre aux sociétés de relever des défis mondiaux signifie qu'en dépit de l'influence contextuelle des attentes formulées à l'égard du personnel enseignant, des leçons utiles restent à tirer des exemples internationaux de normes pour le personnel enseignant. Par exemple, des projets visant à créer des cadres plus larges applicables à l'échelle mondiale ou régionale ont récemment été menés :

15 MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE [Égypte]. 2023. **The national agenda for sustainable development: Egypt's updated vision 2030**. Disponible en ligne : <https://mped.gov.eg/Files/Egypt_Vision_2030_EnglishDigitalUse.pdf>.

16 EDUCATION DEVELOPMENT CENTRE. 2024. **USAID teach for tomorrow**. Disponible en ligne : <<https://www.edc.org/usaids-teach-tomorrow>>.

17 LEE, J. et KWON, K.H. Promoting sustainable learning in the post-pandemic era: Focused on the role of motivation, growth mindset, self-regulated learning, well-being, and smart device utilization. **Sustainability**. 2023, volume 15, numéro 17. Disponible en ligne : <<https://doi.org/10.3390/su151713247>>.

le Cadre mondial en matière de normes professionnelles pour l'éducation¹⁸ ;
le Cadre continental de normes et de compétences pour les métiers de l'enseignement¹⁹ ;
les Normes régionales applicables au personnel enseignant dans le Pacifique²⁰.

Toutefois, la méconnaissance de ces cadres par la classe législatrice pourrait vraisemblablement limiter l'incidence de ces outils potentiels sur l'élaboration de normes à l'échelle nationale²¹.

Si les normes doivent prendre en compte les bonnes pratiques internationales et être ambitieuses, en permettant aux enseignantes et aux enseignants de relever les défis mondiaux, nationaux, régionaux et locaux, elles sont avant tout façonnées par les besoins immédiats du système et l'état actuel des pratiques d'enseignement. Des normes trop ambitieuses, difficiles à satisfaire avec le seul soutien disponible, ne conduiront pas à une amélioration du personnel enseignant ou à une éducation de meilleure qualité pour les élèves. Paradoxalement, des normes élevées peuvent affecter négativement le bien-être des enseignantes et des enseignants, les pousser à abandonner leur profession ou encore créer le sentiment que les classes législatrice et dirigeante du système ne comprennent pas la réalité de l'enseignement.

Mesure dans laquelle les attentes sont développées au moyen d'une consultation et représentent une compréhension commune des bonnes pratiques

Comment les normes sont-elles élaborées ? Comment toutes les parties prenantes développent-elles une compréhension commune ?

L'élaboration de normes appropriées atteignables et convenant aux besoins du système dépend de la façon dont celles-ci sont élaborées. Dans certaines juridictions, des normes pour le personnel enseignant ont été élaborées par des organisations ou des agences individuelles dans un but précis, par exemple pour orienter la conception de formations initiales des enseignantes et des enseignants. Cela risque de créer des normes en inadéquation totale avec la réalité du monde de l'enseignement ou qui représentent un idéal international plutôt qu'une attente nationale réaliste. En revanche, dans d'autres contextes, les normes pour le personnel enseignant ont été élaborées à la suite d'un vaste processus de mobilisation et de consultation, permettant un bon ancrage de ces normes dans le contexte et une meilleure adhésion des parties prenantes à leur mise en œuvre.

En 2017, la Commission des services d'enseignement de Sierra Leone a élaboré les premières normes professionnelles nationales pour le personnel enseignant et les chefs d'établissement²² grâce à un processus profondément consultatif impliquant un large éventail de parties prenantes appartenant au domaine de l'éducation. En tant que telles, les

18 EDUCATION INTERNATIONALE et UNESCO. 2019, mise à jour en 2024. **EI/UNESCO global framework of professional teaching standards**. Disponible en ligne : <<https://www.ei-ie.org/en/item/25734:global-framework-of-professional-teaching-standards>>.

19 NWOKEOCHA, S. 2019. **African framework of standards and competences for the teaching profession: The knowledge, skills and conduct expected of teachers and school leaders**. Union Africaine. DOI : 10.13140/RG.2.2.27462.14406

20 PACIFIC COMMUNITY [SPC]. 2023. **Pacific regional standards for teachers**.

21 INSTITUT INTERNATIONAL DE L'UNESCO POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE. 2023. **Where do West African countries stand on professional standards and competencies for teachers and school leaders? UNESCO**. Disponible en ligne : <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388115>>.

22 COMMISSION DES SERVICES D'ENSEIGNEMENT DE SIERRA LEONE. 2017. **Professional standards for teachers and school leaders in Sierra Leone**.



normes sont considérées comme « le fruit d'un processus très inclusif dans lequel les voix d'un large éventail de participantes et de participants ont été entendues et documentées » (traduction libre, p. 5). Cette approche consultative, qui s'est également appuyée sur les bonnes pratiques issues de contextes locaux, nationaux et internationaux, était un principe majeur de l'approche de conception, car les normes qui en résultent sont destinées à influencer les pratiques de l'ensemble du système éducatif : « Le principal objectif des normes professionnelles pour le personnel enseignant et les chefs d'établissement en Sierra Leone est de servir de point de référence commun à toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation. [...] Les normes établissent un langage commun ainsi que les exigences à l'égard du personnel enseignant acceptées à l'échelle nationale [...] Par conséquent, toutes les autorités dont le travail concerne ou est lié au personnel enseignant et aux chefs d'établissement doivent reconnaître les normes comme le point de référence faisant autorité »

Il existe tout un ensemble de parties prenantes qui évoluent en dehors de la sphère des politiques de l'éducation et dont les convictions et les attentes peuvent considérablement influencer la manière dont le personnel enseignant et l'enseignement de qualité sont perçus dans la pratique. Parmi ces parties prenantes figurent des spécialistes de la recherche sur l'éducation, des universitaires ou encore les membres de communautés scolaires comme les parents et les responsables communautaires. Mobiliser, communiquer et discuter efficacement avec ces parties prenantes lors de la documentation des attentes d'un pays à l'égard du personnel enseignant peut considérablement consolider le processus et en accroître le potentiel d'influence à l'échelle du système. La participation du milieu universitaire, par exemple, renforce les approches fondées sur des preuves permettant d'établir des attentes alignées sur les bonnes pratiques actuelles.

L'IB développe ses programmes et les réévalue en partenariat avec sa communauté par la promotion de l'écoute, de la collaboration, de la recherche de consensus et de la création collective. Tous les programmes d'études de l'IB font l'objet d'examens réguliers pour s'assurer que les élèves de l'IB reçoivent la meilleure éducation possible. Il s'agit d'un processus faisant intervenir des spécialistes de l'éducation de cultures et origines diverses, s'assurant ainsi que les enseignantes et enseignants en exercice occupent une place centrale dans le développement de chaque programme. Cela signifie également que la vision de l'IB est constamment affinée par la recherche, tant par celle menée par l'organisation que par celle d'autres organismes universitaires de renom²³. Par exemple, l'IB collabore avec les écoles du monde de l'IB pour faire évoluer de façon innovante le Programme du diplôme et le Programme à orientation professionnelle (POP) de sorte qu'ils ciblent un ensemble plus large de compétences. Une telle collaboration influence aussi la façon dont l'IB évalue le travail des élèves dans le cadre de ces programmes, le moment où il le fait et les éléments sur lesquels porte cette évaluation. Pour la révision de ses programmes, l'IB met à l'essai plusieurs projets pluriannuels en collaboration directe avec des établissements scolaires, des spécialistes de l'éducation et la communauté de l'IB dans son ensemble²⁴.

Clarifier pour la société (et en particulier pour les parents) le rôle du personnel enseignant peut considérablement améliorer les relations entre le personnel enseignant et la communauté d'une part

23 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 2019, mise à jour en 2020. **What is an IB education?** Disponible en ligne : <https://resources.ibo.org/ib/works/edu_11162-58229?>.

24 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 2023. **The 16+ review.** Disponible en ligne : <<https://www.ibo.org/programmes/collaborative-review-of-the-dp-and-cp/>>.

et les relations entre l'établissement scolaire et la communauté de l'autre, tout en permettant aux familles de s'impliquer en demandant aux établissements de rendre des comptes quant à la qualité de l'éducation dispensée.

La façon dont les normes pour le personnel enseignant et d'autres documents établissant explicitement ou implicitement des normes à leur intention sont élaborés devrait correspondre à la philosophie, aux valeurs et aux pratiques que le système souhaite intégrer dans son système d'éducation.

Au cours de leur développement, il est prioritaire de s'assurer que les normes sont appropriées et qu'elles constituent une amélioration réalisable contribuant à une aspiration à long terme de ce à quoi ressemble un enseignant ou une enseignante de qualité. Cela signifie qu'il pourrait y avoir plusieurs séries d'améliorations progressives des normes pour le personnel enseignant au fil des ans, voire des décennies, plutôt qu'une seule initiative visant à améliorer la qualité du personnel enseignant grâce à un nouvel ensemble de normes. Faire participer les parties prenantes à cette entreprise favorisera une compréhension commune des attentes à l'égard du personnel enseignant et de la façon dont ces attentes peuvent évoluer au fil du temps.

Mesure dans laquelle les attentes sont renforcées par d'autres composantes du système éducatif : programmes d'études, évaluation, outils

Quelles sont les attentes à l'égard du personnel enseignant décrites dans des documents autres que les normes établies à leur intention ?

Les normes pour le personnel enseignant n'existent pas de façon isolée, sous l'impulsion des seules parties prenantes. Elles font ainsi partie d'un ensemble complexe de directives, de conseils, d'exigences et de recommandations que les systèmes créent et qui, ensemble, constituent les attentes vis-à-vis de l'éducation. Ces aspects du système peuvent parfois orienter le personnel enseignant, bien que les normes établies à leur intention (lorsqu'elles existent) puissent également comporter des attentes explicites exigeant d'adopter des approches et/ou de prendre des décisions.

En particulier, le programme d'études, les évaluations, les directives à l'intention des enseignantes et des enseignants ainsi que les ressources utilisées pour étayer l'apprentissage sont tout autant d'éléments pouvant influencer (voire orienter) le personnel enseignant, c'est-à-dire qu'ils contribuent aux normes du système ou en sont des substituts.

Si le programme place l'accent sur les connaissances tandis que le personnel enseignant est tenu, par le biais de normes, de développer les compétences des élèves, la dissonance peut créer des tensions. Si les évaluations (formatives et/ou sommatives) favorisent des résultats axés sur les connaissances, et que ces résultats d'évaluation sont utilisés pour jalonner la progression de l'élève dans son parcours éducatif, pour effectuer un suivi des établissements ou pour évaluer les performances du personnel enseignant, il est alors tout à fait naturel que l'enseignement s'attache à atteindre ces résultats plutôt qu'à développer des compétences. Cela peut amener les enseignantes et les enseignants à axer leur enseignement sur les examens, à être plus didactiques, à minimiser l'apprentissage interdisciplinaire et/ou à réduire l'accent mis sur le développement des compétences, se concentrant plutôt sur la capacité de leurs élèves à obtenir de bons résultats aux évaluations²⁵. Ce risque peut être exacerbé



par des parents insistant sur la valeur des résultats des évaluations, ce qui renforce encore davantage la pression exercée sur les établissements scolaires et sur leur personnel enseignant.

Ces influences sur le personnel enseignant deviennent d'autant plus urgentes qu'évoluent les attentes à son égard. Sans prise en compte de l'ensemble des éléments qui contribuent à déterminer des attentes, il est moins probable que les équipes enseignantes s'adaptent pour satisfaire aux nouvelles attentes, le système dans son ensemble mettant encore l'accent sur l'objectif précédent. On observe actuellement dans des cadres internationaux une évolution de la perception des bénéfiques de l'éducation que l'on estime importants pour les élèves. Par exemple, les changements apportés au cadre scientifique du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) pour 2025 visent à mettre un nouvel accent sur les compétences et l'identité, parallèlement aux connaissances²⁶. Cette évolution des attentes se répercutera sur les systèmes éducatifs nationaux et affectera les attentes à l'égard du personnel enseignant.

Par exemple, une certaine pression s'exerce sur de nombreux systèmes éducatifs, les incitant à traiter l'urgence climatique à travers un meilleur enseignement de la science du climat, des effets de cette urgence et des compétences dont les élèves ont besoin pour vivre dans un monde en constante évolution, afin d'atténuer, voire de résoudre cette crise. Les réformes des programmes d'études sont souvent considérées comme importantes. Elles mettent l'accent sur l'ajout de nouveaux contenus, sur la révision de matières telles que la science ou sur l'intégration d'une approche de l'enseignement reposant sur des thèmes. Cette démarche part du principe que les évaluations correspondantes feront également l'objet d'une révision visant à les aligner sur les nouvelles exigences pédagogiques.

Cependant, au fil du temps, cela engendre une surcharge de contenu et un programme d'études qui s'efforce d'en faire trop compte tenu du temps imparti. Il en résulte des attentes élevées à l'égard du personnel enseignant, qui est contraint de faire des choix, même si ces choix vont à l'encontre des attentes et des normes à respecter. Dans nos modèles d'éducation actuels, les heures d'enseignement disponibles au cours d'une année scolaire sont limitées, et l'ajout de toujours plus de contenu en réponse aux évolutions des exigences du système éducatif et du personnel enseignant n'est pas une solution pérenne.

Un programme d'études surchargé peut entraîner un sentiment de dépassement chez le personnel enseignant, qui se trouve alors tiraillé entre un contenu à couvrir trop vaste et un système se montrant intransigeant lorsque des aspects ne sont pas abordés, ou seulement traités de manière superficielle, en raison de contraintes de temps. Cela peut avoir pour conséquence d'engendrer des pratiques axées sur l'enseignement d'un maximum de contenu possible dans le temps imparti avec un niveau d'approfondissement minimal²⁷. L'étoffement des programmes d'études a également pour effet de réduire le temps que les équipes enseignantes peuvent consacrer aux compétences fondamentales et au développement des aptitudes, des compétences, des attitudes, des valeurs et de l'éthique, autant d'éléments auxquels les pays accordent de plus en plus d'importance pour préparer les élèves d'aujourd'hui à vivre dans un monde marqué par une incertitude croissante.

Les attentes envers le personnel enseignant sont-elles en adéquation avec celles définies par le programme d'études, l'évaluation et les outils pour l'enseignement ?

26 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2023. **PISA 2025 science framework (draft)**.

27 MAJONI, C. Curriculum overload and its impact on teacher effectiveness in primary schools. **European Journal of Education Studies**. 2017, volume 3, numéro 3. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.5281/zenodo.290597>.

Pour soutenir le changement d'orientation de l'éducation sur le long terme, il convient de repenser le programme d'études et l'évaluation, mais également de renforcer le rôle attendu du personnel enseignant. Cette démarche peut consister en la réorientation du programme d'études national vers un cadre plus général et des attentes plus limitées en matière de contenu. Le personnel enseignant dispose ainsi d'une plus grande marge de manœuvre pour satisfaire aux attentes, notamment en ce qui concerne les approches pédagogiques requises telles que l'apprentissage reposant sur la recherche ou le développement des compétences. Les autorités locales, les districts scolaires (ou structures équivalentes), les groupes scolaires et/ou les établissements scolaires individuels ont alors la possibilité de créer un programme d'études adapté à leur contexte local et répondant aux exigences d'un cadre national tout en étant en phase avec les besoins locaux. Cette approche renforce par ailleurs les attentes vis-à-vis des équipes enseignantes en les considérant comme des spécialistes qui appliquent leur jugement professionnel.

Les quatre programmes de l'IB offrent un cadre solide et cohérent, ainsi que la possibilité d'adapter l'éducation des élèves à leur culture et à leur contexte. Un grand nombre des attentes définies par l'IB découlent d'approches de l'apprentissage et d'approches de l'enseignement, telles que l'enseignement dans le cadre d'un contexte, le développement de la compréhension conceptuelle ou l'apprentissage reposant sur la recherche²⁸. Par exemple, le cadre pédagogique du Programme d'éducation intermédiaire (PEI) de l'IB a été conçu dans l'optique d'offrir une certaine flexibilité permettant de répondre aux exigences nationales et aux besoins en matière d'apprentissage des élèves, tout en faisant en sorte que les attentes de l'IB soient satisfaites²⁹.

Cette démarche peut également impliquer d'envisager des modèles d'évaluation autres que les évaluations sommatives classiques en fin d'année scolaire. Des modèles d'évaluation tels que les observations et rétroactions entre pairs (membres du personnel enseignant), les pratiques d'évaluation formative visant à orienter l'évaluation, l'apprentissage fondé sur les projets et les évaluations numériques peuvent être mis en œuvre lorsqu'ils sont en accord avec la philosophie, les approches pédagogiques et les exigences du programme d'études. Il est possible que le modèle le plus à même d'évaluer les compétences soit radicalement différent des modèles d'évaluation traditionnels créés pour évaluer la mémorisation et la compréhension de la connaissance.

En parallèle des exigences du programme et des modalités et directives d'évaluation, les équipes enseignantes utilisent toute une gamme d'outils pour guider leurs pratiques d'enseignement (directives) ou pour étayer l'apprentissage en classe (ressources). Ces outils définissent des attentes concernant les aspects sur lesquels doit porter l'apprentissage, et peuvent orienter le comportement du personnel enseignant et avoir une influence sur ses pratiques. Il est donc important d'aligner la conception et le contenu de ces outils sur ce qui est attendu du personnel enseignant.

Par exemple, si on attend des équipes enseignantes qu'elles utilisent les approches de l'évaluation au service de l'apprentissage, il faut leur fournir les outils nécessaires. Sans cela, le personnel enseignant, en particulier celles et ceux ayant peu de qualifications ou le moins d'expérience, se conformera aux outils existants et n'utilisera pas l'évaluation au service de l'apprentissage, allant ainsi à l'encontre des attentes du système éducatif.

28 POLMAN, J. L. et SCORNAVACCO, K. 2022. **Meanings and practices of inquiry-based teaching and learning in the International Baccalaureate**. Organisation du Baccalauréat International.

29 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 2023. **MYP Curriculum**. Disponible en ligne : [<https://www.ibo.org/programmes/middle-years-programme/curriculum/>](https://www.ibo.org/programmes/middle-years-programme/curriculum/).



Les ressources que les équipes enseignantes utilisent en classe pour soutenir l'apprentissage et l'enseignement (comme les fiches de travail ou les manuels) peuvent se révéler très utiles et leur faire gagner beaucoup de temps, en leur permettant de se concentrer sur la planification des leçons et sur les pratiques pédagogiques à mettre en place autour de ces ressources.

Cependant, si les ressources fournies au personnel enseignant ou produites par celui-ci sont de mauvaise qualité, encouragent des pratiques inefficaces ou sont conçues comme des ressources à usage didactique plutôt que comme des supports d'étayage de l'apprentissage, elles peuvent restreindre l'enseignant ou l'enseignante et avoir des conséquences négatives sur la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement. Il est par conséquent essentiel que les ressources utilisées en classe par le personnel soient innovantes, bien conçues et qu'elles encouragent des pratiques efficaces³⁰. De fait, outre leur rôle d'aide à l'apprentissage, les ressources utilisées en classe deviennent également une forme de perfectionnement professionnel pour les équipes enseignantes.

Au fil du temps, les membres du personnel enseignant ayant davantage confiance dans leur pratique font preuve d'une plus grande exigence vis-à-vis des ressources et exercent leur jugement professionnel pour déterminer celles qui permettent d'obtenir les meilleurs résultats en classe.

Qu'il s'agisse des directives ou des ressources, il est nécessaire que tous les outils soient pertinents pour le personnel enseignant et les élèves, en adéquation avec leur réalité. Ainsi, il faut que les jeunes filles puissent voir dans ces ressources des exemples de filles et de femmes de manière équilibrée, adéquate et inspirante. L'ancrage des outils dans un contexte encourage l'engagement du personnel enseignant et des élèves à l'égard de l'apprentissage. Un personnel enseignant d'excellente qualité est en mesure d'utiliser des outils génériques, tels que des fiches de travail préétablies, et de les adapter à ses élèves.

Les programmes d'études, les évaluations et les outils utilisés par le personnel enseignant jouent souvent un rôle plus décisif dans l'orientation des pratiques que les normes explicites, car les mesures de responsabilisation du système sont souvent axées sur ces éléments. Par exemple, les résultats de l'évaluation servent de mesure de la réussite scolaire et/ou les systèmes assurent un suivi du programme d'études couvert.

Mesure dans laquelle les attentes sont renforcées à travers la responsabilité éducative

Comment l'éducation et le personnel enseignant font-ils l'objet d'un suivi et d'une évaluation ?

Tous les systèmes disposent de mécanismes en place pour effectuer un suivi et une évaluation de l'efficacité de l'éducation. Cela comprend, entre autres, la rétroaction d'autres membres du personnel enseignant dans le cadre de processus de consultation et de mobilisation, des partenariats avec des structures universitaires et/ou internationales pour mener des recherches et des analyses approfondies de l'efficacité de l'éducation en vue d'amorcer des changements fondés sur des données probantes, l'utilisation des résultats d'évaluation comme indicateurs de la qualité de l'éducation³¹ ou des inspections minutieuses d'établissements scolaires sur la base d'un cadre de référence. Des mécanismes existent également à l'échelle des établissements scolaires pour permettre aux

30 OATES, T. 2014. **Why textbooks count**. Cambridge Assessment.

31 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2023. **Education GPS**. Disponible sur Internet : <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41704&filter=all>.

membres de la direction ayant des responsabilités pédagogiques de soutenir le perfectionnement du personnel enseignant, et d'en assurer le suivi.

L'amélioration des infrastructures numériques fait évoluer la manière dont nous effectuons le suivi et l'évaluation de l'éducation et du personnel enseignant. L'évaluation en temps réel de l'enseignement est aujourd'hui une démarche plus viable que jamais ; elle s'accompagne de risques, mais aussi de bénéfices. Si l'évaluation en temps réel peut fournir une rétroaction aux membres du personnel enseignant, susciter une réflexion sur leur pratique et un soutien opportun et ciblé, elle peut également les ancrer dans une culture de surveillance remettant en cause leur jugement professionnel et ainsi avoir des répercussions négatives sur leur bien-être.

Chaque mécanisme s'appuie sur des moteurs différents. L'évaluation, par exemple, se concentre sur des objectifs éducatifs mesurables et peut prendre en compte le degré d'approfondissement et l'ampleur du programme d'études ainsi que les priorités de ce dernier ; le risque étant alors que si un aspect de l'éducation ne figure pas dans l'évaluation, il pourra ne pas faire l'objet d'un suivi adéquat et devenir moins prioritaire. Les inspections d'établissements scolaires s'appuient quant à elles sur des cadres de référence et sur l'observation du personnel enseignant pour déterminer le degré d'efficacité de l'apprentissage et de l'enseignement au sein d'un établissement scolaire et/ou d'un système éducatif.

Dans quelle mesure la responsabilisation au sein du système éducatif influence-t-elle le personnel enseignant ?

Les différents mécanismes ont chacun des influences distinctes sur les choix effectués par le personnel enseignant³². Les mécanismes utilisés au sein d'un système génèrent donc des attentes pour les équipes enseignantes ; lorsque ces attentes sont en adéquation avec le système dans son ensemble, cela peut avoir pour effet de soutenir le personnel enseignant et lui donner les moyens d'agir.

En revanche, en cas de décalage, le suivi et l'évaluation peuvent avoir des effets néfastes sur l'apprentissage et l'enseignement. Par exemple, lorsque le suivi et l'évaluation accordent une grande importance au programme d'études couvert et/ou aux résultats de l'évaluation, cela génère une pression au sein du système, et donc sur le personnel enseignant, incitant à ce que le programme d'études soit mené à bien d'une certaine manière. L'autonomie du personnel enseignant s'en trouve réduite du fait de l'impossibilité d'avoir recours à son propre jugement professionnel. Cela entraîne une charge de travail plus importante et une érosion du bien-être.

Il est possible de créer une culture très différente, plus à même de réunir les conditions d'un enseignement de qualité, lorsque le suivi et l'évaluation s'intéressent au perfectionnement du personnel enseignant – par exemple, à la manière dont le personnel planifie et adapte ses leçons pour tenir compte des besoins en matière d'apprentissage (en ayant recours à une évaluation continue au service de l'apprentissage), à la manière dont les membres de la direction favorisent un apprentissage et un enseignement efficaces, ou au bien-être du personnel et à l'équité³³.

32 MANES-BONNISSEAU, C. 2018 **The impact of inspection: conclusions of SICI's reflections in 2018**. The Standing International Conference of Inspectorates. Disponible en ligne : <<https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/bcb9cce3-bd59-4ca7-b4ee-0e74d4136d13/Impact-of-Inspection-Chantal-Manes.pdf;.jpg.aspx>>.

33 DOUSE, M. 2024. **The Evolution of School Inspection**. NORRAG. Disponible en ligne : <<https://www.norrag.org/the-evolution-of-school-inspection/>>.



Il est donc essentiel que les systèmes analysent soigneusement la façon dont ils effectuent le suivi et l'évaluation de l'éducation ainsi que l'incidence de ces démarches sur le personnel enseignant, et qu'ils encouragent des comportements en accord avec les attentes définies. Lors de l'analyse du suivi et de l'évaluation à des fins de responsabilisation, il est préférable d'éviter les cadres prescriptifs et de privilégier une démarche collaborative avec le personnel enseignant afin de laisser une place à l'innovation et d'encourager le personnel à s'améliorer.

Futures améliorations possibles

En fonction des travaux en cours dans le système et des facteurs propres à chaque pays, certaines des options ci-après (ou toutes) peuvent être applicables pour développer ce domaine thématique.

1. Créer des normes pour le personnel enseignant tournées vers l'avenir

Il est possible d'améliorer considérablement la qualité de l'enseignement en définissant, par un processus consultatif, des normes pour le personnel enseignant tournées vers l'avenir, qui s'appuient sur les bonnes pratiques existantes, sur la vision de l'avenir de l'éducation définie par le pays, et sur tout un éventail de preuves concernant les futurs besoins sociétaux en matière de compétences, d'attitudes et de valeurs à développer au moyen de l'éducation. Lorsque des normes existent, le rythme effréné des changements dans le monde qui nous entoure implique de veiller à ce que ces normes restent axées sur l'avenir, afin de permettre au personnel enseignant de continuer à proposer un enseignement qui prépare les élèves à s'épanouir dans un avenir incertain.

2. Réorienter le suivi et l'évaluation vers le perfectionnement du personnel enseignant

Les inspections d'établissements scolaires, ou les démarches équivalentes, doivent être axées sur le développement. Cela implique de passer d'un système qui juge le personnel enseignant au regard d'un cadre de référence scrupuleusement aligné avec les attentes et les normes, à un système qui l'aide à répondre aux attentes et qui s'inscrit dans un processus de développement continu. Il importe d'éviter la notation et/ou les notions de réussite ou d'échec dans le cadre des inspections. Celles-ci doivent devenir des visites permettant l'amélioration de l'enseignement et de l'établissement scolaire.

3. Définir des normes pour la création de directives et de ressources

Des normes écrites définissant les éléments à inclure ou à exclure doivent être mises à disposition lors de la rédaction, de la révision et de la finalisation des directives et des ressources. Elles peuvent être utilisées par des équipes centralisées gérant la production des directives et des ressources, par les établissements scolaires et le personnel enseignant, ou par des maisons d'édition indépendantes. De telles normes permettent d'améliorer la qualité des directives et des ressources, tout en facilitant la bonne mise en œuvre des attentes du système.

4. Créer un pôle d'innovation dirigé par le personnel enseignant

On peut mettre en place un pôle d'innovation pour le personnel enseignant dans le but de fournir un espace de partage des pratiques, des directives et des ressources, afin de créer une véritable communauté de pratique. Ce pôle peut également donner lieu à des échanges avec le secteur de l'enseignement supérieur et soutenir le personnel enseignant ayant entrepris une recherche-action. La mise en place d'une revue professionnelle dans le cadre de ce pôle d'innovation peut être un bon moyen de soutenir le partage de pratiques pédagogiques et de résultats de

recherche-action au sein de la communauté. Pour garantir sa pertinence, son authenticité et sa valeur, le pôle d'innovation doit être dirigé et encadré par le personnel enseignant.

5. Repenser le programme d'études et les évaluations

Pour que l'éducation puisse faire partie de la solution aux défis que rencontrent les pays, il convient de repenser le programme d'études et les évaluations. Il est donc nécessaire de mener une réflexion sur le contenu à enseigner en fonction du temps et des ressources à disposition ainsi que sur la manière dont ce contenu doit être enseigné. Il faut également se demander si le modèle d'éducation en vigueur est le plus adapté aux attentes nationales, particulièrement lorsque le programme d'études et les évaluations soutiennent le développement des compétences, et préparent les élèves à vivre dans un monde en pleine mutation marqué par l'urgence climatique et à devenir membres d'une communauté numérique mondiale. Les attentes et les normes applicables au personnel enseignant doivent ensuite s'inspirer directement des décisions relatives au programme d'études et à l'évaluation.

Domaine thématique 2 : perfectionnement du personnel enseignant et planification stratégique

Le nombre de personnes s'engageant dans les métiers de l'éducation et dotées des compétences et de l'expérience adéquates est-il suffisant ?

Disposez-vous de structures adéquates pour permettre aux personnes de progresser au sein du système, tout en vous assurant de disposer de personnes compétentes au sein des établissements scolaires et en dehors ?

Chaque pays rencontre des problèmes différents en matière de recrutement, de formation et de fidélisation des spécialistes de l'éducation nécessaires pour assurer un apprentissage et un enseignement de qualité. S'agissant du corps enseignant, certains pays font face à un défi de taille : une partie d'entre eux sont confrontés à un manque criant de personnel dans l'ensemble des matières et niveaux, tandis que d'autres manquent plus particulièrement de personnel dans les matières techniques, comme la science ou les mathématiques. Dans certains cas, ce manque est lié à des difficultés de recrutement ; dans d'autres cas à des difficultés à retenir le personnel dans le système.

En tout, on estime qu'il faudrait 44 millions d'enseignantes et d'enseignants supplémentaires à l'échelle mondiale d'ici 2030 : 31 millions dans l'enseignement secondaire et 13 millions en primaire³⁴.

Pour remédier aux pénuries, et pour répondre aux objectifs internationaux d'accès universel à l'éducation primaire et secondaire, certains pays ont tendance à recruter de plus en plus de personnes non diplômées ou sous-qualifiées. Ainsi, le pourcentage de personnes diplômées dans l'enseignement primaire en Afrique subsaharienne est passé de 75 % en 2010 à 69 % en 2023.

Le rapport mondial 2024 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants explique que



« lorsque le personnel enseignant n'est pas suffisamment qualifié, son travail est plus susceptible d'être soumis à des contraintes et à une surveillance, car on partira du principe qu'il ne dispose pas des compétences professionnelles nécessaires pour prendre de bonnes décisions pédagogiques en s'appuyant sur sa formation et son expérience » (traduction libre). Cela a pour effet de dévaloriser la profession et peut dissuader d'autres personnes d'envisager l'enseignement comme un choix de carrière intéressant, renforçant d'autant plus la pénurie et la nécessité de faire appel à davantage de personnes non diplômées ou sous-qualifiées. Toutefois, si le système s'emploie à soutenir efficacement ces personnes sous-qualifiées en leur donnant la possibilité de devenir des personnes hautement qualifiées dont les compétences d'enseignement sont reconnues, l'accès à la profession sera facilité (ce qui est essentiel dans les nombreux pays faisant face à une pénurie de personnel enseignant) et l'attractivité du métier s'en verra renforcée, en montrant qu'il s'agit d'une carrière professionnelle valorisée et intéressante sur la durée.

Une fois le personnel enseignant en poste dans le système, les déperditions d'effectifs peuvent aussi devenir un problème. Sur les 44 millions d'enseignantes et d'enseignants supplémentaires dont le monde aura besoin, 58 % (soit plus de 25 millions) seront nécessaires pour remplacer les personnes qui quittent l'enseignement. Lorsque des personnes quittent la profession, elles emportent avec elles des années d'expérience, de perfectionnement et de compétences ; alors qu'en parallèle, il sera nécessaire d'investir dans les nouvelles recrues pour parvenir à un niveau de compétence équivalent.

Il est donc essentiel de garder le personnel enseignant en poste, en particulier dans certains pays où les promotions reposent sur l'ancienneté. Les trop grandes déperditions d'effectifs ont pour effet de réduire le futur vivier de membres de la direction et de personnes exerçant des rôles de soutien de niveau intermédiaire au sein du système. La mise en place de parcours professionnels (et d'activités de perfectionnement donnant accès à ces parcours pour le personnel enseignant qui s'intéresse à ce qui se passe en dehors de la salle de classe, ou pour le personnel qui dispose des compétences et des aptitudes adéquates pour réussir dans des rôles de direction, quelle que soit son ancienneté) peut encourager un plus grand nombre de personnes à rester au sein du système et ainsi réduire le risque d'un vivier restreint de candidatures pour les principaux rôles de direction.

Parmi les facteurs contribuant aux taux de déperdition des effectifs et à la perception renvoyée par l'enseignement figurent les caractéristiques démographiques des personnes en poste. Dans certains pays, le personnel enseignant est plus jeune que la moyenne, alors qu'il est plus vieux dans d'autres. Ces deux situations posent des difficultés. Un personnel enseignant plus âgé signifie qu'une pénurie d'enseignantes et d'enseignants se profile à l'horizon, tandis que des effectifs plus jeunes peuvent avoir besoin d'un soutien plus important sans la possibilité de bénéficier de l'aide de collègues ayant davantage d'expérience. Par exemple, l'enquête TALIS de 2018 indiquait que la moyenne d'âge du personnel enseignant en Turquie était la plus basse des pays de l'OCDE, et que le pays disposait du deuxième plus grand effectif d'enseignantes et d'enseignants de moins de 30 ans³⁵. Ces caractéristiques ont des répercussions différentes sur la planification, le soutien et le perfectionnement du personnel par rapport à des pays dont le personnel enseignant est plus âgé. On peut par ailleurs observer des différences démographiques au sein de la population active d'un même pays, par exemple des clivages entre les zones rurales et urbaines, des écarts entre les hommes et les femmes de manière générale et en matière d'éducation, ainsi que des différences liées à des facteurs locaux.

35 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2019. **TALIS 2018 results (volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners**. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.

Toutes ces difficultés, comme bien d'autres, sont spécifiques au contexte. Ainsi, en Gambie et au Nigéria, le personnel enseignant augmente plus rapidement que les objectifs fixés pour 2030, alors qu'au Bénin, en Guinée, au Mali, au Niger et au Tchad, les effectifs au primaire doivent augmenter de plus de 10 % chaque année pour atteindre les objectifs fixés pour 2030³⁶.

Dans d'autres contextes, la géographie pose des difficultés supplémentaires qui dépassent le simple problème du nombre d'enseignantes et d'enseignants. Par exemple, dans certains contextes, les difficultés en matière de déploiement du personnel engendrent de fortes disparités au niveau de la qualité de l'éducation entre les établissements scolaires situés en zone urbaine et ceux se trouvant en zone rurale.

Pour résoudre ce type de difficultés, il est nécessaire de mettre en place dans chaque pays une planification stratégique s'appuyant sur des données et des preuves.

La nature des difficultés rencontrées varie considérablement d'un contexte à l'autre, mais existe-t-il des caractéristiques communes qui ont permis à certains pays d'avancer dans la résolution des problèmes propres à leur contexte ?

Mettre les données au centre de la planification stratégique des effectifs du personnel enseignant

Combien d'enseignantes et d'enseignants seront nécessaires l'année prochaine ?

Combien d'enseignantes et d'enseignants doivent entrer en fonction l'année prochaine ?

Dans n'importe quel secteur, l'efficacité de la gestion du personnel découle de la qualité des données disponibles pour permettre aux gestionnaires de prendre les bonnes décisions en temps voulu.

Dans le domaine de l'éducation, la compréhension des chiffres clés et des caractéristiques démographiques historiques et actuelles du personnel enseignant permet de prendre des décisions en adéquation avec les besoins à venir.

De telles données peuvent comprendre les éléments suivants, sans s'y limiter :

- informations démographiques concernant le personnel enseignant (âge, genre, ancienneté, groupe ethnique, pays d'origine, diplômes) ;
- taux de déperdition et de maintien des effectifs du personnel enseignant ;
- nombre de personnes intégrant le personnel enseignant (dans chaque filière et dans l'ensemble des filières) ;
- informations qualitatives sur les pratiques du personnel enseignant, par exemple observations, rétroactions, résultats de la performance du personnel enseignant ou résultats des élèves aux évaluations.



Pourcentage d'hommes dans le personnel enseignant (2022)		
Pays	Enseignement primaire	Enseignement secondaire
Azerbaïdjan	6	23
Malaisie	29	32
Oman	30	31
Ouzbékistan	8	33

Tableau 3 : pourcentage d'hommes dans le personnel enseignant par niveau d'éducation et par pays en 2022

Pourcentage de femmes dans le personnel enseignant (2022)		
Pays	Enseignement primaire	Enseignement secondaire
Bangladesh	64	27
Burkina Faso	49	18
Tchad	20	9
Côte d'Ivoire	36	16
Maroc	62	39

Tableau 2 : pourcentage de femmes dans le personnel enseignant par niveau d'éducation et par pays en 2022

Une étude de cas sur le rôle des données analyse le nombre de femmes au sein du personnel enseignant, étant donné que les enseignantes ont un effet positif sur les inscriptions et les résultats des filles dans un système éducatif. Dans de nombreux pays, il est encore difficile de faire en sorte que le système éducatif compte suffisamment d'enseignantes, en particulier dans l'enseignement secondaire³⁷ (tableau 2)³⁸. Cette tendance est aggravée dans certains pays par le fait que les filles ne suivent pas d'enseignement secondaire. Un nombre insuffisant de femmes suivant une formation à l'enseignement signifie moins d'enseignantes par la suite, et donc moins de filles souhaitant poursuivre leur éducation. Pour briser ce cercle vicieux, il est nécessaire d'investir et d'avoir recours à une planification stratégique reposant sur des données.

De même, les données montrent que la surreprésentation des femmes dans la profession renforce la perception que l'éducation est une carrière féminine et affecte le rapport des garçons à l'éducation et à leurs équipes enseignantes (tableau 3).

Comment les données sur le personnel enseignant sont-elles recueillies et analysées ?

37 ÉQUIPE SPÉCIALE INTERNATIONALE SUR LES ENSEIGNANTS POUR ÉDUCATION 2030 et UNESCO. 2021. **Closing the gap – Ensuring there are enough qualified and supported teachers in sub-Saharan Africa**. Disponible en ligne : <<https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/closing-gap-ensuring-there-are-enough-qualified-and-supported-teachers-sub-saharan>>.

38 INSTITUT DE STATISTIQUE DE L'UNESCO. **UIS statistics**. Référence du mois de juillet 2024. Disponible en ligne : <<https://data.uis.unesco.org/>>.

Le volume des données recueillies peut être considérable et nécessiter le recours à des ressources dans le cadre d'une unité spécialisée, composée de spécialistes de l'analyse statistique appliquée au domaine de l'éducation. Un système d'information spécifique doit être mis à disposition pour permettre le recueil et l'analyse des données.

Une planification et une gestion efficaces reposent sur un système d'information performant. Sans données et sans une bonne analyse et communication de ces données, les décisions prises en matière de planification et de gestion pourront ne pas être les bonnes. La difficulté consiste non seulement à recueillir des données pertinentes, mais également à les analyser et à veiller à leur utilisation lors de la prise de décision³⁹.

Les ministères de l'Éducation (ou leurs équivalents) doivent disposer de mécanismes pour recueillir, analyser et communiquer les données considérées importantes à collecter. Tenter de planifier les effectifs sans avoir une image fidèle de la composition actuelle du personnel enseignant ou des projections pour l'avenir (fournies par la modélisation et les simulations) nuit aux efforts visant à résoudre les problèmes et à améliorer la qualité de l'enseignement.

Lorsque la planification des effectifs s'appuie sur l'analyse des données, le rôle du système consiste alors à procéder à diverses interventions pour améliorer la qualité du personnel enseignant.

Il est ainsi possible de concevoir des interventions souples pour résoudre des difficultés contextuelles et temporelles, qui peuvent être mises en œuvre dans des délais plus courts que ce que permet le calendrier classique des réformes de politiques et de pratiques. Ainsi, lorsque les données font apparaître un problème particulier, il est possible d'adopter une réponse ciblée. Par exemple, si les données montrent qu'il y a une pénurie de spécialistes des sciences, on peut mettre en place une campagne de recrutement pour une formation ciblant les spécialistes des sciences entrant sur le marché du travail. Il conviendra ensuite d'adapter la campagne de recrutement chaque année en fonction de l'évolution des besoins du système.

Les données peuvent également servir de base dans d'autres domaines du système éducatif, en vue d'une réforme à plus grande échelle.

Améliorer les capacités et la flexibilité du système de formation initiale du personnel enseignant

Quelles sont les voies d'accès aux métiers de l'enseignement ?

Dans de nombreux pays, les diplômes d'enseignement servent d'indicateurs de qualité. Un grand nombre d'entre eux cherchent donc à augmenter le nombre d'enseignantes et d'enseignants possédant les qualifications requises afin d'améliorer leur qualité. Par exemple, entre 2000 et 2023 au Bangladesh, le taux d'enseignantes et d'enseignants du premier cycle du secondaire ayant le niveau minimal de qualification est passé de 36,84 % à 66,97 % en 2022⁴⁰. Toutefois, la comparaison entre pays est difficile étant donné que les niveaux de qualification minimale varient d'un pays à

39 INSTITUT INTERNATIONAL DE PLANIFICATION DE L'ÉDUCATION. Sans date. **Tools for planning**. UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/en/tools-planning-2759>.

40 NATIONS UNIES. **SDG indicators database**. Référence du mois de juillet 2024. Disponible en ligne : <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database>.



l'autre ; par conséquent, des changements importants dans les données pourraient s'expliquer par une évolution des attentes définies dans les politiques et la documentation clé, tels que des changements de normes pour le personnel enseignant.

Pour savoir combien de personnes sont actuellement qualifiées pour enseigner et quelles sont les capacités du système, il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension des données. Cette stratégie fait peser une grande responsabilité sur le système de formation initiale du personnel enseignant, qui forme et décerne les qualifications permettant d'intégrer la profession. S'il est nécessaire de recruter beaucoup plus d'enseignantes et d'enseignants, les capacités du système de formation initiale du personnel enseignant devront être revues à la hausse. Si le système actuel de formation initiale n'est pas en mesure de faire face à cette hausse, il conviendra d'apporter des changements pour répondre aux besoins. Ces changements devront toutefois être menés en veillant à maintenir le niveau de qualité attendu de la formation.

Il existe deux principaux types de parcours pour la formation initiale du personnel enseignant. Selon les cas, les systèmes éducatifs peuvent soutenir ces deux types de parcours ou en privilégier un.

- **Le parcours à orientation professionnelle**, dans le cadre duquel le futur personnel enseignant se forme, en majorité ou tout le temps, au sein d'un établissement scolaire.
- **Le parcours universitaire avec stages en établissement scolaire**, qui peut prendre la forme d'un diplôme de premier ou de deuxième cycle en sciences de l'éducation ou d'une certification d'enseignement (par exemple, un certificat d'études supérieures en enseignement).

Par ailleurs, les personnes souhaitant suivre une formation initiale à l'enseignement peuvent s'y préparer en effectuant des stages ou en travaillant comme personnel non enseignant au sein d'un établissement scolaire. Celles ne maîtrisant pas complètement les connaissances spécifiques à la discipline qu'elles envisagent d'enseigner (ce qui peut s'avérer problématique pour enseigner dans le secondaire) peuvent suivre des cours de perfectionnement dans cette discipline.

Une façon d'améliorer rapidement la qualité du personnel enseignant est de faire suivre une formation initiale à l'ensemble du futur personnel avant son entrée sur le marché du travail à temps plein en tant que personnel qualifié, en faisant en sorte qu'il réponde aux normes attendues à l'issue de ce parcours. Toutefois, comme évoqué précédemment, de nombreux pays font face à une pénurie d'enseignantes et d'enseignants. Dès lors, exiger une qualification avant l'entrée en fonction limitera les tentatives d'atténuer cette pénurie en créant un goulot d'étranglement. Par conséquent, augmenter la capacité et/ou la flexibilité de la formation initiale du personnel enseignant pourrait contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement, tout en apportant de la souplesse pour résorber la pénurie d'enseignantes et d'enseignants en général, mais aussi dans des matières ou des niveaux d'éducation en particulier.

Voici quelques possibilités pour accroître la capacité et/ou introduire de la flexibilité :

- autoriser plus de structures à proposer la formation initiale du personnel enseignant afin d'augmenter la capacité, sous réserve que les organisations et/ou institutions candidates répondent aux critères définis ;
- proposer des formations à temps partiel permettant l'obtention d'une qualification sur un laps de temps plus long, ce qui augmentera in fine le nombre de personnes accédant à la profession, et notamment celles ayant d'importants impératifs personnels ;
- définir des normes communes pour le personnel enseignant avec d'autres pays et faciliter la migration des enseignantes et enseignants entre pays, afin de permettre aux personnes intéressées par la profession d'obtenir une qualification dans un pays et de travailler dans un autre. Ce système permet de faciliter le recrutement de personnel étranger répondant aux normes attendues ;

- mettre en place des parcours accélérés de formation aux métiers de l'enseignement, à travers une série d'évaluations et de microcours intensifs dans le cadre d'un parcours universitaire à orientation professionnelle, ce qui permettrait au futur personnel enseignant d'obtenir plus rapidement les qualifications répondant aux normes attendues ;
- donner la possibilité aux personnes non qualifiées de devenir enseignant ou enseignante, mais en touchant un salaire moindre et avec l'exigence de suivre un parcours professionnalisant pour obtenir la qualification requise dans un laps de temps défini, par exemple trois ans.

La planification et la gestion sont indispensables pour s'assurer que la formation initiale du personnel enseignant présente la capacité et la flexibilité nécessaires pour répondre aux besoins en personnel. Une planification et une gestion efficaces permettront également de s'assurer que suffisamment de personnes intègrent la formation initiale du personnel enseignant.

S'assurer que la formation permet au personnel enseignant de répondre aux attentes

Outre le développement de la capacité et de la flexibilité de la formation initiale du personnel enseignant, il est important de réfléchir à la manière dont le futur personnel est formé afin de s'assurer que les personnes qui intègrent la profession peuvent être efficaces et proposer un enseignement de grande qualité dès le début de leur carrière.

Dans quelle mesure la formation initiale permet-elle de former un personnel enseignant de qualité et en quantité suffisante ?

Tous les programmes de formation initiale du personnel enseignant doivent être alignés sur les attentes à l'égard du personnel et de l'enseignement. Il est essentiel que les normes que le futur personnel enseignant doit respecter, et que ce qu'il apprend dans le cadre du parcours suivi, correspondent aux attentes nationales. Tout écart entre la formation initiale du personnel enseignant et les attentes du système vis-à-vis des enseignantes et enseignants aura pour effet de voir arriver des personnes insuffisamment préparées pour travailler au sein du système⁴¹. Cela signifie que les normes nationales pour le personnel enseignant doivent orienter la conception et le développement de ces programmes, qui doivent être élaborés par des spécialistes de la formation du personnel enseignant.

Outre l'alignement sur les attentes nationales, il est également nécessaire de réformer la formation initiale du personnel enseignant lorsque des changements sont apportés dans d'autres parties du système, afin d'assurer la cohérence. La formation initiale du personnel enseignant doit être conçue de façon réfléchie et pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du système. Les deux scénarios suivants présentent des exemples de cas où il est nécessaire d'apporter des changements à la formation initiale du personnel enseignant.

Scénario 1 : le programme d'études a été mis à jour, mais la formation initiale du personnel enseignant n'est pas immédiatement mise à jour.

Le personnel enseignant intégrant le système à l'issue de sa formation initiale n'aura pas connaissance des nouvelles attentes du programme d'études. Cela signifie qu'il faudra mobiliser des ressources supplémentaires pour former ces personnes aux nouvelles attentes, alors qu'elles viennent juste



d'obtenir leur diplôme d'enseignement. Cette situation engendre par ailleurs un risque accru que le personnel fraîchement diplômé utilise des pédagogies sur lesquelles il a été formé lors de sa formation initiale, alors que celles-ci sont à éviter dans le nouveau programme d'études.

Scénario 2 : la formation initiale du personnel enseignant s'appuie sur les bonnes pratiques internationales, lesquelles n'ont pas été intégrées dans le système national.

Le personnel enseignant intégrant le système tentera d'utiliser des pédagogies qui ne correspondent pas aux attentes du système. Si les membres de la direction, le reste de l'équipe enseignante, les parents d'élèves ou d'autres personnes au sein du système sont réfractaires aux approches que l'enseignant ou l'enseignante cherche à utiliser, cela créera des tensions. Cela pourra pousser cette personne à s'adapter au système et à remplacer les pédagogies auxquelles elle a été formée par les pédagogies prédominantes, même si elles ne sont pas efficaces. Dans d'autres cas, l'enseignant ou l'enseignante pourra ne pas parvenir à résoudre les tensions et décider de quitter le système, ce qui accentuera le taux de déperdition des effectifs.

De quel soutien le personnel enseignant en poste a-t-il besoin, et bénéficie-t-il, en vue de s'améliorer ?

Les scénarios présentés concernent également le personnel enseignant déjà en poste, qui aura des besoins spécifiques en matière de perfectionnement selon ses points forts et les domaines dans lesquels il doit s'améliorer sur le plan des connaissances, de la compréhension et des aptitudes, ainsi que pour s'adapter aux changements au sein du système. En outre, un niveau minimal de qualification n'assure pas que les qualifications sont adéquates ni qu'elles permettent aux enseignantes ou enseignants d'être efficaces. Les qualifications peuvent être le reflet du respect de normes, mais elles ne constituent pas une garantie. Cela signifie que le personnel enseignant en poste pourrait avoir besoin d'un soutien important pour être considéré de qualité, même en étant titulaire d'une qualification.

Cette situation est parfois amplifiée par le fait que, pour atténuer la pénurie de personnel enseignant, des pays recrutent des personnes n'ayant pas les qualifications minimales requises⁴². En conséquence, certains pays comptent une proportion importante de personnel enseignant non qualifié (tableau 4)⁴³.

Pourcentage d'enseignantes et d'enseignants possédant les qualifications minimales requises (2022)		
Pays	Enseignement primaire	Enseignement secondaire
Bangladesh	74	64
Liban	35	[No data]
Malaisie	88	83
Sénégal	72	73

Tableau 4 : pourcentage d'enseignantes et d'enseignants possédant les qualifications minimales requises

42 STROMQUIST, N. 2018. **The global status of teachers and the teaching profession**. Education International. Disponible en ligne : <https://www.ei-ie.org/en/item/25722:the-global-status-of-teachers-and-the-teaching-profession>.

43 NATIONS UNIES. **SDG indicators database**. Référence du mois de juillet 2024. Disponible en ligne : <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database>.

Qu'il soit ou non qualifié, le personnel enseignant peut ne pas avoir la possibilité de se perfectionner en raison de ses obligations professionnelles ou d'un manque de formations à sa disposition.

Cela signifie qu'il est nécessaire de proposer de multiples options de perfectionnement pour répondre aux différents besoins du personnel enseignant au sein du système.

Par exemple, à la différence du personnel qualifié, le personnel non qualifié pourrait avoir besoin d'un d'accompagnement supplémentaire, de mentorat et d'activités de perfectionnement en dehors de l'établissement.

Chaque activité de perfectionnement devra être planifiée, conçue et développée par une équipe spécialisée dans la formation du personnel enseignant qui comprend le système dans son ensemble et peut veiller à ce que les activités proposées répondent aux besoins des enseignantes et enseignants et leur permettent d'atteindre les normes attendues.

Il existe divers modèles d'activités de perfectionnement. Certains des modèles à la disposition des pays pour le perfectionnement du personnel enseignant sont présentés dans le tableau 5. Chacun de ces modèles présente des avantages et des limites en fonctions des objectifs visés.

L'IB dispose d'une équipe spécialisée dans la conception, le développement et la mise en œuvre du perfectionnement professionnel du personnel enseignant. Son rôle est de proposer des activités de perfectionnement professionnel à la communauté de l'IB⁴⁴. Cette équipe est notamment à l'origine de la plateforme en ligne IB Exchange, qui permet aux enseignantes et enseignants d'échanger et d'apprendre de leurs pairs⁴⁵.

La technologie numérique entraîne une évolution des modèles disponibles, en permettant de proposer des variantes qui offrent des avantages supplémentaires et/ou suppriment certaines limites. Par exemple, les microcertifications peuvent être une forme d'apprentissage en autonomie plus structurée présentant l'avantage de supprimer les limites d'un apprentissage en autonomie dirigé par le personnel lui-même.

Les microcertifications proposées par l'IB constituent une première approche numérique visant à développer et à reconnaître les compétences des enseignantes et enseignants en valorisant à la fois leur expérience et leur apprentissage professionnel. Cette reconnaissance s'appuie sur des compétences observables étayées par des preuves. Elle représente une évolution de l'apprentissage professionnel, qui passe d'un format basé sur la durée à un format basé sur des preuves⁴⁶.

Les activités proposées au format numérique peuvent également améliorer l'accès du personnel enseignant au perfectionnement professionnel, en particulier dans les communautés rurales⁴⁷ et pendant les périodes de crise et les situations d'urgence, comme lors de la pandémie mondiale de

44 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. Sans date. **Professional development**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/professional-development/>.

45 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 11 mars 2024. **Discover IB Exchange**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/professional-development/discover-ib-exchange/>.

46 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 20 septembre 2023. **Micro-credentials**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/professional-development/micro-credentials/>.

47 BRUGHA, M., CAO, L., D'ANGELO, S., HENNESSY, S., KOOMAR, S., KREIMEIA, A., MCINTYRE, N., et ZUBAIRI, A. Technology use for teacher professional development in low- and middle-income countries: **A systematic review**. Computers and Education Open. 2022, volume 3, numéro 1. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100080>.



COVID-19 où des activités ont été proposées à distance en raison des restrictions imposées par de nombreux pays sur les activités en présentiel. Par ailleurs, les activités au format numérique n'impliquent pas forcément l'utilisation en continu d'une connexion Internet à haut débit ; elles peuvent également s'appuyer sur l'utilisation d'une connexion épisodique au moyen d'un appareil mobile⁴⁸. Ces activités de perfectionnement au format numérique peuvent donc contribuer à améliorer la résilience des systèmes en donnant la possibilité au personnel enseignant, y compris aux personnes historiquement difficiles à toucher, de se former en se libérant des obstacles habituellement rencontrés dans le cadre des activités en présentiel.

En Jordanie, l'UNICEF a soutenu la mise en place d'un programme du ministère de l'Éducation intitulé « Learning bridges in Jordan » qui visait à relancer et à accélérer l'apprentissage à la suite des perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19. Ce programme comprenait des activités de perfectionnement au format numérique et des outils en ligne dans le but d'atteindre l'ensemble des enseignantes et enseignants de manière efficace⁴⁹. Au Liban, un programme de formation accessible sur mobile vise à développer les compétences en langue anglaise du personnel enseignant réfugié qui fait cours aux élèves de nationalité syrienne. Ce programme s'appuie sur toute une palette d'outils numériques pouvant être utilisés sur de nombreux appareils, comme Zoom, WhatsApp ou Padlet⁵⁰.

La mise en œuvre des programmes de perfectionnement du personnel enseignant, dans leurs divers modèles, repose sur des personnes hautement compétentes en apprentissage des adultes et ayant des rôles de mentorat, d'accompagnement et d'animation. Une telle approche favorisera l'engagement du personnel dans ces programmes et contribuera à former du personnel enseignant plus compétent, plus à l'aise et ayant davantage recours à la collaboration, qui mettra en commun ses nouvelles pratiques et en créera d'autres au sein de son contexte. Cela aura une incidence sur les résultats des élèves, car lorsqu'il est informé et compétent, le personnel enseignant noue des relations plus solides avec les élèves, ce qui suscite une grande confiance au sein de la communauté scolaire au sens large, et notamment avec les parents d'élèves.

L'IB dispose d'un réseau de collaboration de l'IB (IBEN) comptant environ 45 000 membres et qui ne cesse de s'agrandir. La mise en œuvre des activités de perfectionnement professionnel et des services aux établissements proposés par l'IB repose sur une communauté dynamique et variée de spécialistes de l'éducation qui partagent le même enthousiasme pour la mission de l'IB de proposer une éducation internationale de grande qualité. Grâce à l'IBEN, l'IB est en mesure de soutenir sa communauté, d'élargir la portée de ses programmes et de maintenir la qualité de son système éducatif⁵¹.

48 POWER, T., et SANKALE, J. 18 au 20 avril 2007. **In the palm of your hand: supporting rural teacher professional development and practice through the use of mobile phones and other handheld digital devices** [Présentation lors d'une conférence]. Meraka Innovate Conference, Meraka Institute, Pretoria, Afrique du Sud.

49 FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (UNICEF). Sans date. **Learning Bridges**. Disponible en ligne : <https://www.unicef.org/jordan/education/learning-bridges>.

50 INSTITUT DE L'UNESCO POUR L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE. 2022. **From radio to artificial intelligence: Review of innovative technology in literacy and education for refugees, migrants and internally displaced persons**. UNESCO. Disponible en ligne : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382627>.

51 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 4 juillet 2023. **The IB educator network**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/jobs-and-careers/ib-educator-network/>.

Modèle	Avantages	Limites
<p>En cascade</p> <p>Un petit groupe est créé (composé, par exemple, de spécialistes de la formation) pour former ou soutenir un autre groupe (par exemple, des responsables de matière), qui à son tour soutient un autre groupe (par exemple, des enseignantes et enseignants d'un établissement).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficace pour diffuser rapidement l'information auprès de grands groupes. • Le contenu est déterminé de manière centralisée. • La formation est assurée par des spécialistes ou par du personnel enseignant formé. • La gestion peut être centralisée, ce qui rend logiquement ce modèle plus facile à proposer et relativement peu coûteux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pertes lors de la transmission entre les différents niveaux du modèle. • Peut être rigide et ne pas tenir compte des besoins individuels ou ne pas être adapté aux contextes. • Un calendrier fixe auquel le personnel enseignant et les établissements scolaires doivent s'adapter. • Une incidence limitée en matière de changement pédagogique, car il s'inscrit rarement dans la durée.
<p>Communautés de pratique</p> <p>Lorsqu'une institution (établissement scolaire d'enseignement primaire, secondaire ou supérieur, ou centre communautaire) fonctionne comme un pôle ou une communauté de pratique qui soutient le personnel enseignant et les établissements scolaires locaux de façon régulière et selon les besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficace pour un perfectionnement professionnel sur la durée axé sur le changement pédagogique progressif. • Le contenu est géré par le pôle et peut être adapté aux besoins locaux. • Pôle dirigé par des personnes hautement compétentes, ce qui offre des possibilités de carrière supplémentaires au personnel enseignant et permet un perfectionnement professionnel de haute qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour être efficace, chaque pôle a une portée limitée, ce qui nécessite un grand nombre de pôles pour une utilisation à grande échelle. • Il peut être difficile de maintenir une cohérence entre les pôles. • Les responsables de pôle doivent bénéficier d'une formation et d'un soutien continus. • Du fait des ressources dédiées pour la gestion du pôle, ce modèle peut être relativement coûteux par rapport aux autres.
<p>Établissement scolaire</p> <p>Les établissements scolaires recensent leurs besoins et soutiennent individuellement le personnel enseignant en interne dans son perfectionnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage professionnel peut être adapté aux besoins de l'établissement scolaire. • L'appropriation par l'établissement peut améliorer l'engagement du personnel en formation. • Peut facilement être poursuivi sur le long terme ou faire l'objet d'un suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige une équipe de direction efficace pour diriger et gérer le processus. • Plus difficile à piloter pour l'apprentissage professionnel requis au niveau central. • Nécessite des ressources au sein des établissements pour parvenir à réduire les ressources d'autres activités.
<p>Entre pairs</p> <p>Le personnel enseignant travaille en groupes entre pairs (en personne ou à distance) pour développer et faire évoluer les pratiques. Cela peut impliquer l'observation entre pairs de l'apprentissage et de l'enseignement en classe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel enseignant peut trouver moins intimidant de discuter entre pairs de pédagogies, en particulier de pédagogies nouvelles, et de tester de nouvelles approches. • Favorise les discussions entre pairs (au sein d'un même établissement et entre plusieurs établissements) sur des pratiques efficaces encourageant la réflexion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus difficile à piloter pour l'apprentissage professionnel requis au niveau central. • Peut donner lieu à des boucles fermées de pratiques pédagogiques. • Exige que les enseignantes et enseignants passent du temps avec leurs pairs, notamment pendant le temps d'enseignement pour les observations. • Nécessite le soutien de la direction de l'établissement.
<p>En autonomie</p> <p>Les enseignantes et enseignants travaillent en autonomie pour développer leurs pratiques. Cela peut prendre la forme de lectures individuelles, de réflexions ou d'une participation à des événements (en présentiel ou à distance).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les enseignantes et enseignants peuvent aligner le perfectionnement sur leurs besoins et centres d'intérêt, ce qui améliore l'engagement. • Les enseignantes et enseignants peuvent adapter le temps passé sur l'apprentissage professionnel en fonction de leurs autres obligations (par exemple, planification des leçons, évaluations). 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus difficile à piloter pour l'apprentissage professionnel requis au niveau central. • La qualité dépend des ressources trouvées, il peut donc y avoir un risque que les enseignantes et enseignants apprennent de mauvaises méthodes (à moins qu'une plateforme avec du contenu vérifié ou approuvé soit mise à leur disposition). • L'application de nouvelles pédagogies peut ne pas être observée ou suivie.

Tableau 5 : présentation des principaux modèles de perfectionnement professionnel du personnel enseignant



Il est de plus en plus largement prouvé que, lorsque l'on cherche à améliorer la qualité du personnel enseignant, plutôt que de diffuser rapidement des informations comme des changements dans le programme d'études, il est plus efficace d'améliorer la pratique du personnel enseignant à travers un engagement et un soutien continus et durables, dans le cadre duquel les concepts et les principes sont renforcés au fil du temps, qu'à travers une exposition à court terme lors d'événements ponctuels limités⁵². Les systèmes qui cherchent à améliorer la qualité du personnel enseignant doivent donc mettre l'accent sur le soutien au sein de l'établissement, comme le mentorat, le soutien entre pairs et la création de communautés de pratique (en personne, virtuelles ou hybrides) telles que des pôles locaux ou des groupes d'apprentissage entre pairs.

À Oman, le ministère de l'Éducation a aidé à la mise en place de communautés professionnelles d'apprentissage au sein d'établissements d'enseignement primaire et secondaire. Ces communautés visent à soutenir la collaboration au sein des établissements et entre les établissements et à former le personnel durablement au fil du temps pour améliorer la qualité du personnel enseignant⁵³.

Tout comme la formation initiale, la formation continue du personnel enseignant en poste doit être planifiée et gérée, de manière à s'assurer que l'approche la plus appropriée est mise en œuvre en matière de perfectionnement professionnel, qu'elle répond aux besoins du personnel, qu'elle correspond aux attentes et qu'elle est en mesure d'atteindre les effectifs souhaités.

Reconnaître l'influence d'une direction scolaire efficace sur le personnel enseignant

Le perfectionnement du personnel enseignant le plus efficace peut être associé à un soutien au sein de l'établissement, sous la forme de mentorat et d'accompagnement, les établissements scolaires jouant le rôle de pôles de communautés de pratique. La direction scolaire joue un rôle déterminant dans la mise en place et la gestion de ces activités de perfectionnement professionnel.

*En 2008, le rapport de l'OCDE intitulé *Improving School Leadership (Améliorer la direction des établissements scolaires)* mettait en évidence le rôle de la direction scolaire dans le soutien, l'évaluation et le développement de la qualité du personnel enseignant. Il indiquait par exemple : « Une direction d'établissement efficace est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire. »⁵⁴ Depuis 2008, d'autres rapports et études ont en outre montré que la direction scolaire se plaçait en deuxième position, juste après le personnel enseignant, des facteurs ayant une influence sur les élèves⁵⁵ et que, lorsqu'elle assure une responsabilité pédagogique, la direction joue un rôle essentiel dans le perfectionnement du personnel enseignant de son établissement⁵⁶.*

52 DARLING-HAMMOND, L., HYLER, M. E. et GARDNER, M. 2017. **Effective Teacher Professional Development**. Learning Policy Institute. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.54300/122.311>.

53 AL-SHAMMAKHI, K. et AL-YAHMADI, H. Professional learning communities in basic and post-basic schools in Muscat, **Oman: The need for time and supported leadership**. *International Journal of Education and Research*. 2021, volume 9, numéro 4.

54 MOORMAN, H., NUSCHE, D. et PONT, B. 2008. **Improving school leadership, volume 1: Policies and practice**. OCDE. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>.

55 DAY, C., HARRIS, A., HOPKINS, D., LEITHWOOD, K. et SAMMONS, P. 2006. **Seven strong claims about successful school leadership**. National College for School Leadership [Royaume-Uni].

56 ÉQUIPE SPÉCIALE INTERNATIONALE SUR LES ENSEIGNANTS POUR ÉDUCATION 2030 et UNESCO. 2024. **Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession**. Disponible en ligne : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832>.

**Comment la direction scolaire contribue-t-elle à améliorer la qualité du personnel enseignant ?
Comment la direction scolaire se forme-t-elle au rôle de responsable pédagogique ?**

En outre, en reconnaissance du rôle des membres de la direction, Le Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2024/2025 (*The Global Education Monitoring Report 2024/2025*) a pour thème la direction scolaire et sa place centrale dans l'élaboration d'un cadre pour une éducation de qualité⁵⁷.

Pour que la direction scolaire accomplisse sa fonction au sein du système, il est de plus en plus important que les gouvernements reconnaissent le rôle des membres de la direction au-delà de la gestion administrative d'un établissement et les considèrent comme des responsables pédagogiques qui concrétisent la vision de l'éducation définie dans la politique. Il est parfois difficile pour les membres de la direction de devenir des responsables pédagogiques en raison d'une centralisation excessive du système éducatif et d'un manque d'autonomie et d'imputabilité en matière d'apprentissage et d'enseignement⁵⁸. Ce phénomène est particulièrement évident lorsque les systèmes sont fortement axés sur des modèles de conformité fondés sur la progression dans le contenu du programme d'études ou sur les résultats de l'évaluation sommative.

Afin d'améliorer et de maintenir la qualité du personnel enseignant, les membres de la direction doivent soutenir leur perfectionnement : instaurer une culture de l'apprentissage permanent au sein de la communauté scolaire, fournir le temps et l'espace nécessaires à la collaboration, à la discussion et au développement, créer des possibilités de perfectionnement professionnel formelles et axer la pratique pédagogique sur les normes nationales⁵⁹. Cela signifie qu'il faut investir dans les membres de la direction, reconnaître leur rôle et les soutenir dans leur perfectionnement, afin qu'ils ou elles puissent à leur tour apporter le soutien nécessaire au personnel enseignant de leur établissement et ainsi améliorer sa qualité.

En outre, la considération du parcours des membres de la direction, de leur recrutement et les critères qui le sous-tendent constitue également un aspect important de la réforme. Dans certains systèmes, l'affectation des membres de la direction se fait en fonction de leur ancienneté et de leur capacité à gérer un établissement scolaire sur le plan administratif. Si l'on veut améliorer la qualité du personnel enseignant, avec le soutien de membres de la direction qui sont également des responsables pédagogiques, il conviendra de revoir les critères de leur qualification et de leur recrutement en fonction des évolutions des attentes du système.

Améliorer la qualité du personnel enseignant signifie également améliorer la qualité des membres de la direction.

L'IB a défini des normes de mise en œuvre des programmes et applications concrètes qui établissent des normes explicites relatives à la direction pédagogique des établissements⁶⁰.

57 ÉQUIPE DU RAPPORT MONDIAL DE SUIVI SUR L'ÉDUCATION. 2023. **Concept note for the 2024/5 global education monitoring report**. UNESCO. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.54676/DKQL5167>.

58 MINCU, M. Why is school leadership key to transforming education? **Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts**. Prospects. 2022, volume 52, numéros 3 – 4, p. 231 – 242. DOI : 10.1007/s11125-022-09625-6.

59 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2019. **TALIS 2018 results (volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners**. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.

60 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. 2018, mise à jour en 2022. **Programme standards and practices**. Disponible en ligne : https://resources.ibo.org/ib/psp/Standards-and-Practices/works/edu_11162-51685?>.



Pour aider des membres de la direction comme les coordonnateurs et coordonnatrices de l'IB à répondre à ces attentes et à jouer efficacement leur rôle, l'IB propose une série d'ateliers de perfectionnement professionnel axés sur la direction. Les ateliers⁶¹ abordent entre autres les thèmes suivants : « *Diriger la mise en œuvre du système éducatif de l'IB* », « *Diriger et soutenir ses équipes* » et « *Diriger la mission, la vision et la stratégie* ». Les membres de la direction peuvent également participer à un cycle de conférences mondiales de l'IB et à la conférence des directeurs et directrices d'école du monde de l'IB, qui les invitent à se réunir en tant que communauté, à partager des pratiques et à se pencher sur l'apprentissage et l'enseignement⁶².

Améliorer et relier les parcours d'évolution de carrière pour le personnel enseignant

Comprendre comment les enseignantes et enseignants évoluent vers des postes de direction ainsi que les options de carrière plus larges qui leur sont accessibles devient alors un domaine de travail essentiel pour la planification stratégique et le perfectionnement du personnel.

Quels parcours professionnels sont disponibles pour le personnel enseignant ?

Des parcours clairs d'évolution du personnel enseignant au sein du secteur de l'éducation peuvent accroître la satisfaction professionnelle des enseignantes et enseignants et améliorer le statut de l'enseignement en tant que carrière, ayant ainsi une influence sur le maintien de l'effectif enseignant. En outre, la mise en place de parcours de perfectionnement axés sur l'évolution de carrière favorisera l'amélioration et la spécialisation du personnel enseignant, ce qui permettra d'améliorer considérablement la qualité du personnel enseignant et d'exercer une plus forte influence.

Le parcours professionnel le plus simple pour une enseignante ou un enseignant est le suivant.



Cependant, ce parcours peut être limitant. Bon nombre d'enseignantes et d'enseignants n'ont aucune envie d'accéder à des postes de direction, et préfèrent se spécialiser uniquement dans l'enseignement : quels parcours professionnels leur sont ouverts ?

La politique de l'éducation en Gambie met fortement l'accent sur l'établissement de parcours professionnels judicieux, reliant la performance et la formation à l'évolution vers le statut de spécialiste et/ou de membre de la direction. Par exemple, le plan stratégique du secteur de l'éducation de la Gambie 2016 – 2030 prévoit le développement de normes professionnelles pour le personnel enseignant et les membres de la direction, notamment des parcours professionnels clairs dans la rubrique « Qualité et pertinence ». Ces ébauches de normes, ainsi que le parcours professionnel connexe, ont été développées en 2020⁶³.

61 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. Sans date. **Find professional development workshops**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/professional-development/find-events-and-workshops/>.

62 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. Sans date. **Educator conferences**. Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/professional-development/conferences/>.

63 HUNGI, N., KAH, E. D., NWOKEOCHA, S. et WODON, Q. 2023. **Republic of The Gambia: Situation analysis of the national framework of professional standards and competencies for teachers and school leaders**. UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. Disponible en ligne : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387275>.

Le métier d'enseignant ou d'enseignante est également plus divers que ne l'indique le parcours. Il englobe par exemple les enseignantes et enseignants en début de carrière, les responsables de l'accompagnement scolaire, les responsables de matière et les rôles de soutien pédagogique, qui sont indispensables à l'échelle de l'établissement. Il en va de même pour les responsables de la conception du perfectionnement professionnel, les responsables de l'évaluation, les spécialistes des programmes d'études, les conseillères et conseillers en politiques d'éducation et d'autres rôles intermédiaires, qui pourraient tous bénéficier de la présence d'un enseignant ou d'une enseignante en poste.

Le personnel des postes intermédiaires comprend généralement les responsables des fonctions de planification, de gestion et de soutien pédagogique. Bien que le personnel occupant des postes intermédiaires soit traditionnellement basé dans des bureaux décentralisés, ces personnes offrent un encadrement et un soutien au-delà de leur propre établissement⁶⁴.

L'existence de parcours clairs menant à des rôles de direction et des rôles intermédiaires (supervision d'établissement, agent ou agente d'éducation au sein d'un district, spécialiste de l'amélioration des établissements) permet également d'assurer une solide réserve de personnel possédant les compétences et l'expertise appropriées pour remplir ces rôles.

Pour ce faire, il faut conceptualiser une série de parcours aboutissant à un réseau plus complexe d'options en fonction des compétences, des connaissances, de la compréhension et des qualifications supplémentaires et/ou des formations continues que les enseignantes et enseignants peuvent mener à bien dans le cadre d'un parcours spécifique. Ces parcours pourraient être répertoriés dans un catalogue structuré d'activités de perfectionnement du personnel enseignant, par exemple.

Il est important de noter que les systèmes qui établissent de manière plus explicite les parcours professionnels accessibles au personnel enseignant dans le cadre de la planification du personnel favorisent le maintien en poste d'enseignantes et d'enseignants de haute qualité dans le système éducatif au sens large, si ce n'est dans la salle de classe. Cela suppose que les rôles dans les parcours professionnels soient attribués en fonction des compétences, de l'expérience et de l'aptitude à occuper le rôle visé, sans considération de l'ancienneté. Un système méritocratique d'évolution de carrière rendra l'enseignement plus attrayant.



Au sein de l'IB, les spécialistes de l'éducation peuvent assumer un certain nombre de rôles au sein de l'IBEN⁶⁵. Ces rôles proposent aux enseignantes et enseignants des parcours et des choix de carrière supplémentaires, dont beaucoup ont des équivalents dans les systèmes éducatifs nationaux. Les membres de l'IBEN peuvent notamment occuper les rôles suivants :

- consultantes ou consultants fournissant un soutien ou des services de mentorat aux établissements scolaires candidats ;
- créateurs ou créatrices de contenu, c'est-à-dire des spécialistes de matière qui conçoivent et développent des programmes de perfectionnement professionnel en collaboration avec les services d'apprentissage professionnel de l'IB ;
- inspecteurs ou inspectrices de sites d'examens qui contrôlent la mise en œuvre des protocoles d'examen par les écoles du monde de l'IB ;
- mentores ou mentors dans le cadre du perfectionnement professionnel en ligne, qui proposent un mentorat individuel aux enseignantes et enseignants de l'IB participant à un programme de soutien particulier. Ces personnes ont reçu une formation spécifique sur le mentorat en ligne ;
- chef d'une équipe chargée des visites dans les établissements, qui dirige l'équipe lors des visites de vérification ou d'évaluation de la mise en œuvre des programmes.

Plus de 60 rôles sont proposés aux spécialistes de l'éducation, ce qui ouvre une multitude de parcours et de possibilités d'évolution de carrière au personnel enseignant et aux membres de la direction.

65 ORGANISATION DU BACCALAURÉAT INTERNATIONAL [IB]. (6 juin 2023). **IBEN roles**. Disponible en ligne : <<https://www.ibo.org/jobs-and-careers/ib-educator-network/iben-roles/>>.

Futures améliorations possibles

En fonction des travaux en cours dans le système et des facteurs propres à chaque pays, certaines des options ci-après (ou toutes) peuvent être applicables pour développer ce domaine thématique.

1. Mettre en place une unité de planification et de gestion du personnel éducatif

L'unité de planification du personnel éducatif sera responsable de la collecte et de l'analyse de données et d'informations plus générales, comme des retours d'information qualitatifs, concernant le personnel enseignant. Cela comprend des données et des informations relatives au recrutement, aux parcours de formation initiale, au maintien des effectifs et au perfectionnement du personnel enseignant, entre autres. L'unité sera également chargée de coordonner d'autres parties du système en fonction des données recueillies, de formuler des recommandations et de s'assurer que les décisions qui affectent le personnel s'appuient sur des preuves et que leur portée est appropriée. L'unité peut donc jouer un rôle dans la gouvernance du système, en veillant à ce que les activités ne soient pas cloisonnées, ce qui limiterait la planification et la gestion du personnel enseignant, et en évitant que des interventions disparates n'entrent en conflit les unes avec les autres. Enfin, l'unité peut utiliser les connaissances acquises grâce aux données pour concevoir des parcours de carrière des enseignantes et enseignants qui répondent aux aspirations du système.

2. Réformer la formation initiale du personnel enseignant pour améliorer la capacité et la flexibilité

L'augmentation de la capacité et de la flexibilité de la formation initiale du personnel enseignant contribuera à résoudre les problèmes de manque de personnel tout en garantissant l'obtention d'un diplôme pour l'ensemble des enseignantes et enseignants qui entrent dans le système. Il peut s'agir de créer de nouveaux parcours vers l'enseignement et d'aider le personnel enseignant non qualifié à obtenir un diplôme au fil du temps. Il s'agit également de recentrer la formation initiale sur le développement des compétences et des pratiques dont le personnel enseignant a besoin et qui sont pleinement alignées sur les attentes : par exemple, l'alignement des parcours sur les normes applicables aux enseignantes et enseignants.

3. Évaluer l'approche du perfectionnement professionnel du personnel enseignant

Évaluer la manière dont le perfectionnement professionnel du personnel enseignant est conçu, développé et fourni conduira à des actions spécifiques par pays qui contribueront à améliorer tous les aspects du perfectionnement professionnel du personnel enseignant. Par exemple, s'il existe une dépendance excessive à l'égard d'un modèle de perfectionnement professionnel particulier, des modèles supplémentaires doivent être explorés, conçus, développés et fournis. Si le perfectionnement professionnel n'a pas de répercussions, en comprendre les raisons peut permettre d'améliorer la conception et/ou le contenu (en supposant que ce sont ces aspects qui empêchent les répercussions).

4. Établir un programme d'échange d'enseignantes et d'enseignants au sein du monde islamique

Grâce à la coopération entre les ministères, un programme d'échange d'enseignantes et d'enseignants au sein du monde islamique peut être développé pour permettre aux enseignantes et enseignants d'exercer dans d'autres pays du monde islamique. D'un côté, les enseignantes et enseignants faisant partie d'un échange pourront ainsi acquérir une expérience et une perspective précieuses qui amélioreront leurs propres pratiques. De l'autre, cet échange permettra au pays d'accueil de s'enrichir d'autres approches, attitudes et pratiques en matière d'enseignement, qui seront bénéfiques aux communautés scolaires avec lesquelles ces enseignantes et enseignants interagiront.



5. Investir dans la direction scolaire

Pour s'assurer que la direction scolaire peut assumer le rôle de direction pédagogique, il faudra investir dans les membres de la direction. Cela peut inclure :

- la clarification du rôle des membres de la direction, par exemple en définissant des attentes et des normes spécifiques qui s'appliquent aux membres de la direction ;
- des réseaux, des forums et des activités de perfectionnement professionnel destinés aux membres de la direction ;
- des parcours clairs sur la façon dont les enseignantes et enseignants accèdent à des postes de direction, basés sur la compréhension, les connaissances et les compétences en matière d'enseignement et d'apprentissage.

Domaine thématique 3 : revalorisation des métiers de l'enseignement

L'enseignement est-il un métier attrayant ?

Parmi vos élèves, qui souhaite devenir enseignant ou enseignante ?

Le statut et la perception des métiers de l'enseignement peuvent fortement influencer sur la qualité de l'enseignement. Non seulement ils ont une incidence sur le maintien de l'effectif enseignant qualifié, mais ils influencent également le niveau scolaire des élèves qui aspirent à devenir enseignantes ou enseignants et demandent à suivre une formation à l'enseignement⁶⁶. Pour disposer d'un effectif durable d'enseignantes et d'enseignants d'excellente qualité, il est nécessaire de recruter des personnes plus à même de répondre aux attentes. Pour ce faire, les programmes de formation initiale du personnel enseignant et les métiers de l'enseignement doivent être attrayants par rapport aux possibilités offertes dans d'autres secteurs, afin d'en faire une carrière viable pour les personnes qui souhaitent s'y engager.

Un certain nombre de pays ont vu une amélioration considérable du statut de l'enseignement comme option de carrière. Quelles sont les considérations communes dans ces réformes ?

Examiner le statut économique du personnel enseignant

Une analyse menée par l'OCDE a montré que le statut économique du personnel enseignant, notamment la rémunération, la flexibilité de l'emploi, la sécurité de l'emploi et d'autres conditions

66 PARK, H. et BYUN, S. Why some countries attract more high-ability young students to teaching: Cross-national comparisons of students' expectation of becoming a teacher. *Comparative Education Review*. 2015, volume 59, numéro 3, p. 523 – 549. Disponible en ligne : <<https://doi.org/10.1086/681930>>.

d'emploi, varie d'un pays à l'autre. Ce constat a mis en évidence que ces conditions affectent l'attractivité et le statut des métiers de l'enseignement⁶⁷. Les conditions d'emploi du personnel enseignant indiquent la valeur que les systèmes accordent à leur rôle ainsi que les attentes à leur égard. Cela est essentiel, car la reconnaissance dont jouissent les enseignantes et enseignants au sein du système aura une incidence sur leur comportement et indiquera si le système accorde de l'importance à la qualité de l'enseignement ou à d'autres facteurs.

Par exemple, dans le contexte de la pénurie de personnel enseignant, les pays embauchent des enseignantes et des enseignants sur contrat dans leurs systèmes. Cette situation risque de générer un système à deux vitesses dans lequel le personnel contractuel bénéficie de conditions moins avantageuses que le reste du personnel enseignant ou les autres personnes employées par le système⁶⁸. Cela engendre également de l'instabilité pour un nombre potentiellement élevé d'enseignantes et d'enseignants, entraînant ainsi une rotation accrue du personnel. En conséquence, la qualité du personnel enseignant s'en trouve réduite dans l'ensemble du système : les enseignantes et enseignants temporaires sont moins susceptibles de s'engager dans une démarche de perfectionnement et de chercher à atteindre les normes attendues.

Dans un contexte où le personnel est très instable et où le taux de rotation est élevé en raison des conditions d'emploi (par exemple, les modalités contractuelles), proposer un perfectionnement professionnel approfondi n'aura pas d'incidence durable sur le système. Les personnes formées aujourd'hui risquent de quitter le système dans les mois ou les années à venir, et le perfectionnement professionnel devra donc à nouveau être mis en place. Non seulement cette situation réduit la qualité du personnel enseignant au sein du système, mais elle entraîne également des coûts élevés à répétition en raison de la nécessité constante de fournir des activités de perfectionnement professionnel.

La rémunération du personnel enseignant est-elle comparable à celle des professions d'un niveau de compétence équivalent ?

La rémunération du personnel enseignant sous contrat temporaire et du personnel enseignant permanent en particulier peut être une préoccupation constante. Dans certains pays, le salaire du personnel enseignant est faible en comparaison de celui des professions exigeant des qualifications ou des compétences similaires. Cela donne l'impression que l'enseignement est moins valorisé que d'autres carrières comparables et contribue à des taux de recrutement faibles ainsi qu'à des taux de déperdition des effectifs élevés⁶⁹. Si la rémunération du personnel enseignant est faible, il existe le risque supplémentaire que des enseignantes et enseignants cherchent à obtenir un complément de salaire par d'autres emplois, si cela est permis, notamment en donnant des cours particuliers. Cette situation peut créer un conflit d'intérêts ou réduire le temps que les enseignantes et enseignants consacrent à leur rôle principal.

67 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. 2005. **Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers**. OECD. Disponible en ligne : <<https://doi.org/10.1787/19901496>>.

68 ÉQUIPE SPÉCIALE INTERNATIONALE SUR LES ENSEIGNANTS POUR ÉDUCATION 2030 et UNESCO. 2024. **Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession**. Disponible en ligne : <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832>>.

69 ÉQUIPE SPÉCIALE INTERNATIONALE SUR LES ENSEIGNANTS POUR ÉDUCATION 2030 et UNESCO. 2024. **Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession**. Disponible en ligne : <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832>>.



Pour améliorer la qualité du personnel enseignant, il est essentiel de comprendre la perception qu'ont les enseignantes et les enseignants de leurs conditions d'emploi et de déterminer si celles-ci influencent les comportements, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Si les systèmes souhaitent remédier à la situation économique du personnel enseignant en procédant à une réforme des conditions d'emploi, notamment la rémunération, ils disposent d'un éventail d'options. Les choix les plus appropriés varieront en fonction du contexte du pays. Dans certains systèmes, l'amélioration des conditions est liée au respect de normes ou d'attentes spécifiques, telles que la participation à des activités de perfectionnement professionnel et/ou l'acceptation de responsabilités supplémentaires : par exemple, devenir responsable de matière ou assumer un rôle d'accompagnement scolaire. D'autres systèmes privilégient des améliorations globales qui récompensent le personnel enseignant en poste, tout en renforçant l'attractivité de la profession. D'autres incitations existent également sous la forme de récompenses pour les enseignantes et enseignants, non liées à une promotion ni à une évolution de carrière (par exemple, les résultats des élèves), bien que de telles incitations puissent encourager des pratiques contraires aux attentes.

En Ouzbékistan, le gouvernement a instauré divers « programmes d'incitation financière » pour récompenser les enseignantes et enseignants montrant les meilleures performances. Des primes ponctuelles peuvent être accordées pour les résultats des élèves aux Olympiades scolaires nationales ou internationales, pour les résultats de l'établissement dans les classements nationaux, pour les scores élevés lors des évaluations du rendement, ou encore pour la participation à des recherches⁷⁰.

Améliorer le statut social du personnel enseignant

Outre le statut économique des enseignantes et enseignants, il convient de tenir compte de leur statut social. Il est en grande partie déterminé par la valeur que les pays accordent à l'enseignement et par la manière dont les parties prenantes, telles que le gouvernement, les communautés scolaires, les parents et les médias, définissent le statut des enseignantes et enseignants à travers leurs remarques et leurs actions envers la profession.

La manière dont les têtes dirigeantes du système, les médias, la communauté locale et les parents parlent du personnel enseignant et interagissent avec ses membres façonnera et définira la perception du personnel enseignant. Cela peut varier considérablement d'un pays à l'autre, et même au sein d'un même pays. Tandis que certains pays considèrent l'enseignement comme une profession hautement respectée, d'autres le perçoivent comme un choix de carrière médiocre et peu valorisant⁷¹.

Quelle valeur accorde-t-on à l'enseignement dans la société ?

Comment le personnel enseignant est-il perçu ?

La façon dont la société perçoit le personnel enseignant affecte non seulement le personnel lui-même, mais aussi toutes les parties prenantes du système, en créant des boucles de rétroaction.

70 ODILOV, A. Teacher career structure reforms in Uzbekistan: The current challenges and lessons learned from top-performing education systems. *Science and Innovation International Scientific Journal*. 2023, volume 2, numéro 6, p. 30 – 47. Disponible en ligne : <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021478>.

71 VARKEY FOUNDATION. Sans date. *Global Teacher Status Index 2018*. Disponible en ligne : <https://www.varkeyfoundation.org/what-we-do/research/global-teacher-status-index-2018/>.

Par exemple, la mauvaise réputation d'un établissement ou d'un enseignant ou d'une enseignante influencera l'opinion des parents et risque de s'enraciner, quels que soient les changements effectués par l'établissement pour améliorer les membres de son personnel enseignant ou ses programmes éducatifs dans leur ensemble.

Si toutes les sources, y compris les médias, parlent du corps enseignant de manière négative, ces opinions peuvent s'ancrez, et ce, au sein même de la profession, abaissant ainsi le statut professionnel des enseignantes et enseignants, et entraînant une diminution de la motivation et du bien-être. Parler du corps enseignant en termes positifs de manière générale valorisera la profession et contribuera à sa reconnaissance et à son soutien. C'est pourquoi, depuis 1994, la Journée mondiale des enseignantes et des enseignants est célébrée chaque année le 5 octobre, date anniversaire de l'adoption de la recommandation OIT/UNESCO de 1966 concernant la condition du personnel enseignant.

Une reconnaissance positive de la société et une valorisation du personnel enseignant rendront le métier plus attrayant et encourageront les nouvelles vocations. Dans ces conditions, les enseignantes et enseignants sont donc plus à même de satisfaire aux attentes de la profession et d'atteindre le statut d'enseignantes et d'enseignants de qualité plus tôt dans leur carrière.

L'amélioration de leur statut social ne peut être réalisée que par des réformes qui s'attaquent directement aux perspectives négatives sur les enseignantes et enseignants et sur l'enseignement en général. Quelques idées sont fournies ci-dessous.

- Améliorer le statut de la formation initiale du personnel enseignant montre que l'enseignement est une profession tenue en haute estime. Cela incitera un plus grand nombre de personnes à envisager une carrière dans l'enseignement et ces personnes seront également plus susceptibles de satisfaire aux attentes. Cet objectif peut être mené à bien grâce à un tutorat de qualité, à la reconnaissance de la valeur des programmes de formation du personnel enseignant pour la société, et à l'augmentation des exigences d'admission à ces programmes de formation initiale. Ensemble, ces éléments donneront l'impression que la profession dispose de normes claires, ce qui renforcera la confiance de la société dans les connaissances et les compétences précieuses du corps enseignant.

Les efforts déployés au Kazakhstan pour améliorer le statut des enseignantes et enseignants, notamment en revalorisant leur salaire, ont engendré une augmentation générale du nombre de candidatures à la profession, ainsi qu'une proportion accrue des élèves présentant les meilleurs résultats qui souhaitent s'inscrire à une formation du personnel enseignant pour rejoindre ce corps de métier. Cette tendance a permis d'élever les exigences d'admission, de sorte que la concurrence pour les places a fait monter le niveau scolaire des élèves suivant une formation à l'enseignement⁷².

- Améliorer la connaissance des normes pour le personnel enseignant et des parcours de carrière possibles. Cette prise de conscience donnera confiance à la société, en particulier aux parents, quant aux attentes envers le personnel enseignant et aux possibilités d'évolution de carrière dans des rôles spécialisés sur la base du mérite.
- Montrer de la confiance et de l'estime à l'égard des jugements professionnels du personnel enseignant. Examinez la façon dont le corps enseignant est perçu par le système en tant que corps

professionnel, et si ses membres disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour exercer leur jugement professionnel. Si les personnes qui ne sont pas présentes dans la salle de classe ne font pas confiance au personnel enseignant et cherche plutôt à le diriger, cela peut le priver de ses moyens d'action et renforcer une situation dans laquelle les enseignantes et les enseignants ont peu ou pas d'autonomie. Leur rôle dans la société s'en trouve alors dévalorisé. Pourquoi le personnel enseignant devrait-il améliorer ses pratiques d'enseignement s'il ne dispose ni de la liberté ni de la confiance nécessaires pour enseigner selon ce qu'il juge approprié d'un point de vue professionnel ? S'engager auprès des enseignantes et des enseignants et les soutenir en tant que membres d'un corps professionnel hautement valorisé qui accomplit un service public essentiel permettra de rehausser le statut social de la profession. Il peut s'agir de les faire davantage participer à la planification du système, à la prise de décision, et à l'orientation du fonctionnement du système éducatif, ainsi que de faire preuve d'ouverture et de transparence quant à leur participation.

- Aborder, au moyen de communications, les partis pris et les questions intersectorielles qui concernent directement le personnel enseignant. Une campagne de sensibilisation peut être efficace à cette fin, tout en faisant office de campagne de recrutement de personnel enseignant.
- Comme mentionné dans la section « Perfectionnement du personnel enseignant et planification stratégique » de ce document, l'amélioration des parcours de carrière pour le corps enseignant attirera des personnes ambitieuses et hautement compétentes vers l'enseignement, avec des répercussions positives sur le maintien des effectifs et la motivation personnelle concernant le perfectionnement professionnel, en vue d'une évolution de carrière choisie. Cela crée une main-d'œuvre plus compétente qui, une fois reconnue, améliorera le statut social du corps enseignant.

Il est essentiel d'examiner la manière dont le statut professionnel des enseignantes et enseignants est lié aux normes culturelles et sociétales de leur lieu d'exercice. Améliorer la qualité du personnel enseignant dans un système peut nécessiter une remise en question de ces normes, ce qui peut toutefois s'avérer difficile, car les enjeux et perspectives concernant le personnel enseignant peuvent être profondément ancrés.

S'il est possible de rehausser le statut économique et le statut social des enseignantes et enseignants tout en tenant compte des spécificités de chaque contexte, la qualité du personnel enseignant s'en trouvera améliorée à mesure qu'un nombre croissant de personnes entrera dans la profession.

Futures améliorations possibles

En fonction des travaux en cours dans le système et des facteurs propres à chaque pays, certaines des options ci-après (ou toutes) peuvent être applicables pour développer ce domaine thématique.

1. Faire la promotion du rôle et de l'importance du personnel enseignant

Faire la promotion du personnel enseignant et de son importance, en multipliant les reportages sur les réussites des enseignantes et des enseignants, en facilitant leur participation à des événements reconnus à l'échelle internationale, régionale ou locale, en organisant plus d'activités liées à leur statut et en publiant davantage d'études de cas sur leur efficacité.

Cette démarche peut être soutenue par un plan de communication faisant la promotion du corps enseignant. Ce plan est maintenu et modifié au besoin afin de l'adapter en fonction des tendances et des événements du domaine de l'éducation et de la société au sens large.

2. Faire participer le personnel enseignant à la planification du système et à la prise de décision

Pour favoriser la reconnaissance du corps enseignant et de sa valeur, et ainsi rehausser son statut professionnel, il convient de le faire participer à la planification et à la prise de décision à l'échelle du système dans tous les aspects de l'éducation. Par exemple, des enseignantes et enseignants peuvent siéger à des commissions d'examen, se voir attribuer un rôle dans la gouvernance des évaluations, s'occuper de l'édition ou de la révision de manuels scolaires ou encore participer à la conception des programmes d'études.

Le personnel enseignant aura très certainement besoin de soutien pour remplir ces rôles. Faire bénéficier les enseignantes et enseignants d'une décharge horaire pour leur permettre de participer à des réunions, modifier les réunions et les projets pour faciliter leur participation et leur proposer des programmes de développement des capacités pour assumer ces rôles.

3. Examiner de façon indépendante la rémunération et les conditions d'emploi du personnel enseignant

Pour garantir l'impartialité, il est possible de créer un comité indépendant chargé d'examiner la rémunération et les conditions d'emploi du personnel enseignant et de formuler des recommandations spécifiques à chaque pays sur la façon de les ajuster afin de mieux reconnaître la valeur des enseignantes et enseignants et d'élever leur statut professionnel. Ce comité peut s'intéresser aux conditions dans lesquelles le personnel enseignant reçoit des augmentations de salaire et des primes (ou leur équivalent).

4. Aligner la rémunération du personnel enseignant sur celle de professions comparables

Au minimum, la rémunération du personnel enseignant du secteur public devrait être alignée sur celle de professions comparables pour lesquelles des qualifications et des compétences similaires sont exigées, ainsi que sur celle du personnel enseignant du secteur privé. Dans les pays où la migration des enseignantes et enseignants est élevée, leur rémunération peut être comparée à celle d'autres pays ou d'autres régions. Cette initiative contribuera à décourager le personnel enseignant d'aller exercer dans un pays voisin et d'éviter les situations où le nombre d'enseignantes et d'enseignants est faible à l'échelle locale et où il est difficile de recruter. Elle permettra également de lutter contre le sentiment que l'enseignement est une profession peu valorisée. Une fois l'équité atteinte, l'alignement de la rémunération des enseignantes et enseignants du secteur public sur celle des autres secteurs devra faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'elle ne régresse pas à l'avenir.



Domaine thématique 4 : bien-être du personnel enseignant et systèmes de soutien

Dans quelle mesure le bien-être du personnel enseignant influence-t-il la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans votre contexte ?

Le bien-être des enseignantes et enseignants a une influence importante sur la qualité de l'apprentissage et l'enseignement. Les recherches récentes de l'IB sur le bien-être⁷³ du personnel enseignant montrent qu'un niveau faible de bien-être peut avoir un effet négatif sur l'efficacité du personnel enseignant. Ainsi, dans les systèmes où le bien-être du personnel enseignant est préoccupant, la qualité du personnel enseignant est réduite. Les enseignantes et enseignants qui souffrent d'un faible niveau de bien-être sont moins à même de proposer un enseignement de qualité, ce qui aura une incidence négative sur les résultats des élèves⁷⁴.

« Le problème généralisé d'un niveau faible de bien-être et de la mauvaise santé mentale du personnel enseignant dans le monde entier a des effets néfastes sur les établissements scolaires. Ce problème aggrave non seulement la pénurie des enseignantes et enseignants, mais a également des effets négatifs sur leur efficacité en qualité de spécialistes de l'éducation et sur leurs élèves. »

Wellbeing for Schoolteachers (deuxième rapport), Organisation du Baccalauréat International.

Le bien-être du personnel enseignant revêt une importance particulière dans des contextes de crises et de situations d'urgence locales, régionales, nationales ou mondiales. Par exemple, les enseignantes et enseignants doivent de plus en plus soutenir les élèves qui montrent de l'anxiété face à l'urgence climatique⁷⁵, tout en devant gérer leur propre anxiété climatique en silence. En outre, les enseignantes et enseignants travaillant dans des contextes d'urgence, par exemple dans des pays en guerre, doivent non seulement assumer leurs responsabilités d'enseignement, mais aussi éventuellement apporter un soutien aux élèves qui ont tout perdu, tout en gérant leurs propres pertes. Dans certains cas, cela peut même nécessiter un soutien spécialisé⁷⁶. Par exemple, pendant la pandémie mondiale de COVID-19, un grand nombre d'enseignantes et enseignants ont fait l'expérience directe des tensions causées par la transition vers un enseignement reposant sur les outils numériques, tout en aidant les élèves à traverser une crise sans précédent.

Qu'est-ce qui influence le bien-être du personnel enseignant ?

L'« environnement » de travail a une incidence directe sur le bien-être physique, mental et émotionnel du personnel enseignant. Il est souvent réduit à celui de l'établissement physique, ce qui ne reflète pas la com-

73 TAYLOR, L., ZHOU, W., BOYLE, L., FUNK, S. et DE NEVE, J.-E. 2024. **Wellbeing for Schoolteachers (deuxième rapport). Organisation du Baccalauréat International.** Disponible en ligne : <https://www.ibo.org/globalassets/new-structure/research/pdfs/wellbeing-for-schoolteachers-final-report.pdf>.

74 GLAZZARD, J. et ROSE, A. The impact of teacher well-being and mental health on pupil progress in primary schools. **Journal of Public Mental Health.** 2019, volume 19, numéro 4, p. 349 – 375. DOI : 10.1108/JPMH-02-2019-0023.

75 OFFICE FOR CLIMATE EDUCATION. 19 avril 2024. **Teachers, how can you address your students' eco-anxiety?**. Disponible en ligne : <https://www.oce.global/en/news/teachers-how-can-you-address-your-students-eco-anxiety>.

76 RÉSEAU INTER-AGENCES POUR L'ÉDUCATION EN SITUATIONS D'URGENCE. 14 octobre 2021. **Teacher wellbeing in crisis contexts - sharing good practice, lessons learned and opportunities for change [webinaire].** Disponible en ligne : <https://inee.org/resources/teacher-wellbeing-crisis-contexts-sharing-good-practice-lessons-learned-and-opportunities>.

plexité de leur environnement dans son intégralité. L'environnement de travail du personnel enseignant se compose de plusieurs éléments.

- **L'environnement physique :** les installations de l'établissement (environnement d'apprentissage en extérieur sécurisé, cantine, toilettes, etc.), la salle de classe (bureau, tableau, entretien), le matériel mis à disposition (ordinateurs, livres, stylos), la lumière, le bruit, etc.
- **L'environnement social :** enseigner est un acte social qui implique une diversité de personnes exprimant parfois des émotions fortes. Cela peut créer une atmosphère tendue au sein de l'environnement dans lequel exercent les enseignantes et enseignants, qui doivent également gérer leurs propres émotions. Les enseignantes et enseignants apportent un soutien à leurs collègues, y compris aux chefs d'établissement, aux parents, aux personnes exerçant une tutelle et aux élèves, qui ont tous et toutes une vie en dehors de l'établissement. Cela influe sur leur façon de participer aux discussions et, dans le cas des élèves, sur leur façon de soutenir l'apprentissage.
- **L'environnement culturel :** la culture d'un établissement, sous la houlette de son équipe de direction, peut considérablement affecter le comportement et la manière d'enseigner du personnel enseignant. Un établissement qui prône une culture d'ouverture, en mettant à l'essai de nouvelles pédagogies et des améliorations, sera très différent d'un établissement qui possède une culture rigide, ne laissant aucune place au changement et où les résultats des évaluations déterminent la réussite. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise culture. La meilleure culture est celle qui fonctionne pour un établissement donné, et pour celles et ceux qui y travaillent et étudient, afin de garantir la réussite escomptée selon les attentes du système.
- **L'environnement politique :** le personnel enseignant peut parfois se sentir à la merci de l'environnement politique, à l'échelle locale, régionale ou nationale. Une instabilité due à un changement politique ou bien des réformes considérables (entraînant une certaine lassitude des réformes) peuvent entraîner un désengagement et nuire à l'apprentissage et à l'enseignement. L'environnement politique joue aussi un rôle dans la façon dont la société perçoit le corps enseignant. Si le personnel enseignant est défini de manière négative par les chefs de file du système, l'environnement d'enseignement sera défavorable. Les partis pris politiques peuvent aussi avoir une incidence directe sur l'orientation du système. Par exemple, certaines pédagogies ou approches pédagogiques spécifiques peuvent aller à l'encontre des attentes antérieures vis-à-vis du personnel enseignant et de l'enseignement, ou de ce que la recherche considère comme une pratique efficace.

De plus en plus, il faut aussi tenir compte de l'environnement numérique. Il concerne l'utilisation de ressources numériques dans la salle de classe et le niveau de maîtrise du personnel enseignant. Il inclut également le rôle des médias sociaux, où les parents, les élèves et la société dans son ensemble peuvent discuter ouvertement de l'éducation et du corps enseignant. Les propos y sont parfois empreints de préjugés, en raison d'un manque de compréhension de l'enseignement et lorsque les opinions sont présentées comme des faits. Tout cela peut avoir une incidence négative sur le bien-être des enseignantes et des enseignants. En outre, le rôle du personnel enseignant dans un monde numérique et les implications pour la profession peuvent créer de l'anxiété et de l'incertitude. C'est par exemple le cas des questions liées à l'incidence de l'intelligence artificielle sur l'avenir de l'enseignement. L'éducation numérique est très prometteuse, mais peut aussi se révéler menaçante et représenter un bouleversement tel qu'elle nécessite une approche systémique pour soutenir le personnel enseignant dans ces changements.

Le bien-être, ou l'absence de bien-être, est donc le résultat de nombreux facteurs. Il existe des données qui établissent un lien entre le bien-être des enseignantes et enseignants et la clarté de leur



rôle, leur charge de travail, leur rémunération et leurs conditions de travail, l'offre de perfectionnement professionnel et les modalités de suivi de leur travail. Les éléments du bien-être des enseignantes et des enseignants, ainsi que les sources de données connexes, sont pris en compte dans le « Cadre du bien-être du corps enseignant » de l'IB (figure 2).

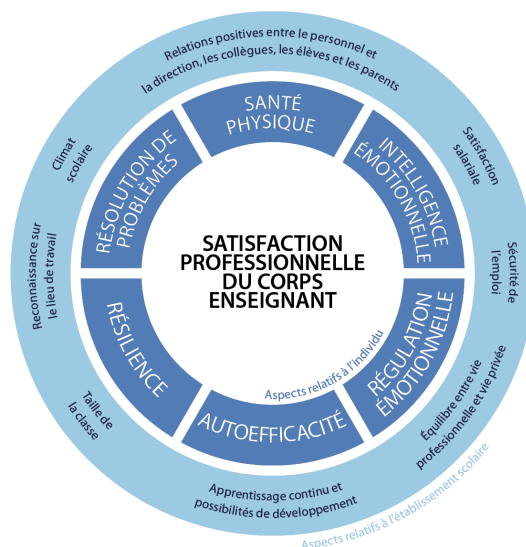


Figure 2. Le cadre du bien-être du corps enseignant de l'IB

Le nombre et la nature des éléments qui influent sur le bien-être du corps enseignant sont complexes et très subjectifs. Ce qui sera acceptable pour un enseignant ou une enseignante aura un effet négatif sur le bien-être d'un ou d'une collègue. C'est pourquoi il est nécessaire de compléter les données quantitatives par des données qualitatives, telles que l'opinion du personnel enseignant, ou de donner plus de crédit à ces dernières.

Comment bien comprendre le bien-être du personnel enseignant ?

Assurer le suivi du bien-être du personnel enseignant : collecte et analyse des données

Malgré l'importance du bien-être du personnel enseignant, il n'a pas toujours été pris en compte dans la collecte de données ou la conception de programmes pédagogiques, comme les programmes de formation initiale du personnel enseignant. Traditionnellement, le bien-être du personnel enseignant n'est pas non plus pris en compte dans les indicateurs de performance des systèmes éducatifs. Cependant, la situation est en train de changer dans certains pays et grâce à des études internationales telles que le Baromètre international de la santé et du bien-être des personnels de l'éducation, qui dans son rapport de 2023 incluait deux États membres de l'ICESCO (le Maroc et le Cameroun)⁷⁷.

77 BILLAUDEAU, N., HAWA, F., LOPOA, A.-A., RICHARD, M. et VERCAMBRE-JACQUOT, M.-N. 2023. *International Barometer of Education Staff International Report*. Education and Solidarity Network et Fondation d'entreprise pour la santé publique. Disponible en ligne : <https://www.educationsolidarite.org/wp-content/uploads/2023/09/IBEST23-International_Report_2023_EN.pdf>.

À mesure que le bien-être du personnel enseignant devient un facteur de plus en plus reconnu pour favoriser un apprentissage et un enseignement de haute qualité, de nouveaux cadres et de nouvelles approches destinées à en effectuer le suivi apparaissent afin de fournir des preuves pour étayer le changement. Tous les pays doivent réfléchir à la manière dont ils souhaitent suivre le bien-être du personnel enseignant : quels critères employer, à quelle fréquence en effectuer le suivi et quelles sources de données sont pertinentes.

Le questionnaire d'auto-évaluation « Teacher Psychosocial Health and Well-being in Schools: Self-Completion Questionnaire » de Right to Play a mesuré les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la vie et le bien-être du personnel enseignant. Grâce à ce questionnaire, Right to Play a pu obtenir des informations utiles sur les systèmes de soutien et les ressources supplémentaires nécessaires pour permettre au personnel enseignant de continuer à enseigner pendant la pandémie de COVID-19⁷⁸.

L'outil de Save the Children « TPD Approach, Teacher Well-being and Motivation Tool », qui aborde le bien-être et la motivation du personnel enseignant et découle de l'outil de diagnostic de la motivation des enseignantes et des enseignants (Teacher Motivation Diagnostic Tool), comporte un entretien individuel permettant de générer des données sur les facteurs critiques qui influent sur le bien-être et la motivation du personnel enseignant⁷⁹.

Favoriser le bien-être du personnel enseignant

Il existe dans tous les systèmes éducatifs des enseignantes et enseignants qui signalent un niveau faible de bien-être ou des problèmes de bien-être. Si le suivi et l'analyse peuvent aider les pays à comprendre l'ampleur et les sujets spécifiques de préoccupation, ces activités seules n'apporteront pas le soutien escompté au personnel enseignant. Les données recueillies dans le cadre du suivi du bien-être du personnel enseignant doivent servir à orienter les interventions et les actions visant à le soutenir.

Quel type de soutien peut-on mettre en œuvre pour favoriser le bien-être du personnel enseignant ?

Pour favoriser le bien-être du personnel enseignant, un système doit mettre en place des services accessibles adaptés aux besoins recensés lors de l'analyse des données. La nature exacte de ces services dépendra de ce que les données sur le bien-être du personnel enseignant indiquent concernant la gouvernance, la situation du pays et la nécessité de tenir compte des normes sociales et culturelles.

De quelle manière le personnel enseignant peut-il faire état de ses inquiétudes concernant son bien-être ?

Avec quelle efficacité répond-on aux inquiétudes concernant le bien-être ?

78 RIGHT TO PLAY. 2020. Teacher psychosocial health and wellbeing in schools: Self-completion questionnaire. Disponible en ligne : <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Finee.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fresources%2FRight%2520to%2520Play%2520%25E2%2580%2593%2520Teacher%2520Psychosocial%2520Health%2520and%2520Wellbeing%2520Questionnaire_0.docx&wdOrigin=BROWSELINK>.

79 RÉSEAU INTER-AGENCES POUR L'ÉDUCATION EN SITUATIONS D'URGENCE. 2021. Teacher wellbeing in emergency settings: Findings from a resource mapping and gap analysis. Disponible en ligne : <<https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE%20Teacher%20Wellbeing%20in%20Emergency%20v2.0%20LowRes.pdf>>.



Il est essentiel de disposer de mécanismes clairs et efficaces permettant au personnel enseignant de signaler les problèmes liés au bien-être et de s'assurer qu'ils sont traités rapidement. Les services proposés doivent être reconnus comme des espaces sûrs où les enseignantes et enseignants peuvent partager de manière constructive leurs expériences et leurs sentiments. Les membres de la direction doivent s'efforcer de changer la culture au sein de leur établissement afin d'écouter activement le personnel enseignant et d'apporter les changements nécessaires. Des services de soutien nationaux, tels que des forums en ligne ou des lignes téléphoniques, doivent être mis à la disposition des enseignantes et des enseignants. L'accès anonyme à un service national peut être bénéfique, afin d'apaiser toute crainte concernant d'éventuelles répercussions sur un enseignant ou une enseignante faisant appel à ce service pour signaler une inquiétude ou un problème lié à son bien-être.

Les changements de politiques et de conditions peuvent aussi favoriser considérablement le bien-être du personnel enseignant. Si les données indiquent que la charge de travail ou les conditions de travail ont une incidence négative sur le bien-être du personnel enseignant, ces aspects doivent être signalés. La mise en œuvre d'une politique nationale sur le bien-être du personnel enseignant, accompagnée de moyens pour l'appuyer (par exemple, à l'aide d'une charte du bien-être), est un bon indicateur du fait que le bien-être des enseignantes et enseignants est pris au sérieux et bénéficie d'un soutien, d'autant plus si cela s'inscrit dans le cadre d'une politique nationale liée au bien-être général de la population du pays. Il est possible de soutenir ce type de politique en effectuant des changements directs dans l'environnement de travail du personnel enseignant : par exemple, en modifiant les salaires et les conditions de travail, en améliorant le statut de la profession ou en investissant dans l'environnement physique dans lequel exerce le personnel enseignant.

Outre les actions à l'échelle du système, le développement de la résilience chez les enseignantes et enseignants renforcera leur capacité à autoréguler leur propre bien-être. La résilience doit donc être considérée comme une compétence clé dans les normes pour le personnel enseignant. Elle doit également être une priorité de développement lors de la conception et de l'offre d'activités de perfectionnement professionnel, notamment pour le personnel enseignant susceptible de travailler dans des conditions de crise ou d'urgence.

Prendre en compte le bien-être du corps enseignant lors de la conception d'une réforme éducative plus large

Étant donné que le bien-être est un sujet complexe et à multiples facettes, tout changement apporté au système éducatif risque d'avoir une incidence négative non intentionnelle sur le bien-être, même si le changement a pour but d'améliorer les résultats scolaires des élèves.

En ne tenant pas compte du bien-être du personnel enseignant lors de l'adoption de réformes, on risque de créer des boucles de rétroaction négative qui rendent la réforme inefficace et réduisent encore davantage ce bien-être. Par exemple, si un système met en place un changement à grande échelle, le bien-être du personnel enseignant pourrait en pâtir, ce qui entraînerait une diminution de son soutien à l'égard de la réforme et nuirait à sa bonne mise en œuvre. Pour limiter ce risque, il est important de s'assurer de la participation du personnel enseignant pendant la phase de conception de la réforme, de lui offrir le soutien nécessaire et du temps supplémentaire et de communiquer clairement l'objectif de la réforme. Il est donc impératif de prendre en compte le bien-être du corps enseignant lors de la conception de réformes et d'interventions. Dans certains cas, la réforme devra être modifiée. Dans d'autres, il sera nécessaire d'ajouter des ressources supplémentaires, comme un plus grand nombre d'activités de perfectionnement du personnel et un délai de mise en œuvre plus long, afin de renforcer la confiance du personnel enseignant dans la réforme.

Futures améliorations possibles

En fonction des travaux en cours dans le système et des facteurs propres à chaque pays, certaines des options ci-après (ou toutes) peuvent être applicables pour développer ce domaine thématique.

1. Assurer le suivi du bien-être du personnel enseignant

En définissant clairement les modalités de suivi du bien-être du personnel enseignant (par exemple, la nature des données à recueillir, les modalités de recueil des données et la fréquence du suivi), on facilitera la mise en œuvre d'initiatives visant à favoriser le bien-être du personnel enseignant. Le recueil de preuves illustrant le ressenti des enseignantes et enseignants dans leur rôle favorisera une prise de décision efficace concernant les réformes de l'éducation, qu'elles soient en cours ou à venir, et mènera à la création de nouvelles réformes. En outre, en effectuant le suivi du bien-être du personnel enseignant, il est possible d'anticiper l'incidence d'une réforme sur le bien-être et de déterminer si cette réforme, en particulier si le bien-être n'en est pas l'objectif premier (par exemple, une réforme du programme d'études), aura une incidence positive ou négative sur le bien-être.

2. Mettre en place des services pour favoriser le bien-être du personnel enseignant

Il convient de créer et/ou d'investir dans un éventail de services qui visent explicitement à favoriser le bien-être du personnel enseignant lorsqu'il n'existe aucun soutien public ni privé. Il peut s'agir de services confidentiels comme des lignes téléphoniques ou des forums de soutien au bien-être, qui représentent des moyens sûrs permettant au personnel enseignant de signaler des problèmes et d'accéder à un perfectionnement professionnel sur l'équilibre entre travail et vie personnelle. Dans les systèmes fédéraux où l'éducation est gérée à l'échelle d'une région ou d'un État, une bonne coordination au sein du système afin de tirer des enseignements judicieux, et le recensement de points forts et de domaines à améliorer concernant la façon dont les services visant à favoriser le bien-être du personnel enseignant influent sur d'autres parties du système peuvent contribuer à l'amélioration des services.

3. Investir dans l'environnement de travail du personnel enseignant

Investir dans l'environnement de travail du personnel enseignant constitue l'un des moyens les plus efficaces pour favoriser son bien-être. En fonction des besoins exacts d'un système, cet investissement peut être axé en premier lieu sur l'environnement physique, qui est important à la fois pour le personnel de l'établissement et les élèves. C'est particulièrement le cas pour l'éducation de la petite enfance, l'enseignement primaire et les matières spécifiques qui nécessitent un environnement physique particulier, comme des laboratoires de sciences, des espaces utilisés pour les arts, des salles de répétition, ainsi que des installations et des équipements pour la musique et l'éducation physique. En outre, l'investissement dans l'environnement numérique et dans la manière dont le personnel enseignant utilise les outils numériques permet de développer l'usage des technologies numériques dans l'éducation.



4. Prendre en compte le bien-être du corps enseignant lors de la conception d'une réforme éducative

Au moment de concevoir de nouvelles réformes de l'éducation, il est essentiel de mener une évaluation de leur incidence sur le bien-être du personnel enseignant, dans l'idéal à plusieurs reprises au cours du processus de conception, grâce à une participation directe du personnel enseignant. Cette démarche permettra de supprimer, de limiter ou d'atténuer toute incidence négative de la réforme sur le bien-être du personnel enseignant. La mise en œuvre de la réforme s'en trouvera ainsi améliorée, tout en préservant le bien-être des enseignantes et des enseignants.

Résumé : Le développement de la qualité de l'enseignement

Malgré les mesures prises pour améliorer l'éducation depuis la déclaration des objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies, il est de plus en plus urgent que les pays se penchent sur la qualité du personnel enseignant au moyen d'une approche systémique.

Tous les pays sont confrontés à des crises et des situations d'urgence qui font partie du quotidien et du futur de nos élèves, tout en sachant que d'autres crises et situations d'urgence sont à venir. Tous les pays font face à des défis : conflits et guerres, urgence climatique, incidence de l'intelligence artificielle et avènement possible de la singularité technologique. Pour pouvoir s'épanouir et réussir, les élèves auront besoin d'un éventail de compétences et d'aptitudes, telles que la pensée critique, la résilience, la résolution de problèmes, la communication et la collaboration, entre autres.

Le personnel enseignant joue un rôle essentiel en apportant un soutien aux élèves et en les préparant à naviguer dans un monde en pleine évolution. Cela peut s'inscrire dans le court terme par la transmission des connaissances, de la compréhension et des compétences immédiates dont les élèves ont besoin, ainsi qu'un accompagnement scolaire et un soutien émotionnel. Il peut aussi s'agir d'une approche à long terme qui propose un programme d'études orienté vers l'avenir, qui tient compte de nos incertitudes.

Nous avons besoin d'un personnel enseignant d'excellente qualité pour fournir cette éducation et enseigner de manière à soutenir le développement des compétences. Nous avons également besoin d'un personnel enseignant capable de s'adapter à la façon dont l'éducation continuera d'évoluer en réponse aux besoins locaux, nationaux, régionaux et mondiaux.

En outre, nous risquons de ne pas atteindre la cible 4 de l'objectif de développement durable, une éducation de qualité, qui est considérée pour l'ensemble de la communauté mondiale comme un critère essentiel pour contribuer à la création d'un monde plus durable. Pour relever le défi de la cible 4, il est primordial de s'attaquer à la grave pénurie de personnel enseignant : le monde aura besoin de 44 millions d'enseignantes et enseignants d'ici 2030. Dans le cadre du recrutement du personnel enseignant et du

maintien en place du personnel actuellement dans le système, nous devons également nous assurer de lui fournir le soutien et la formation nécessaires pour atteindre l'excellence et relever le niveau de qualité du personnel enseignant. Autrement, malgré l'augmentation du nombre d'enseignantes et enseignants, et malgré l'accès d'un plus grand nombre d'élèves à l'éducation, les ambitions en matière d'éducation et les incidences escomptées ne pourront pas être satisfaites. Cela influera davantage sur la croissance intellectuelle, émotionnelle, sociale et éthique des élèves.

Nous devons passer d'une augmentation de l'accès à l'éducation, à une augmentation de l'accès à une éducation d'excellente qualité soutenue par des enseignantes et enseignants d'excellente qualité.

Le présent document a mis en évidence quatre domaines thématiques, pouvant faire l'objet de futures améliorations. La pertinence de chacun de ces thèmes dépend des besoins de chaque pays. Chaque pays suit son propre parcours et possède des points forts et des domaines à améliorer différents, et les interventions et les réformes les plus appropriées sont spécifiques à leur contexte.

Pour garantir l'efficacité des interventions et des réformes spécifiques mises en œuvre par les pays, les quatre domaines thématiques doivent être examinés ensemble, dans le cadre d'une approche systémique, car chaque domaine a une incidence sur les autres. Par conséquent, les meilleures politiques et interventions (qui sont conçues en fonction du contexte, fondées sur la recherche à l'échelle nationale et internationale et sur des preuves issues de la collecte et de l'analyse de données locales) vont toutefois stagner ou échouer si d'autres aspects du système ne sont pas pris en compte, créant un effet de résistance dans l'ensemble du système.

Par exemple, l'approche de la communauté professionnelle d'apprentissage à Oman est alignée sur les meilleures pratiques en matière de perfectionnement du personnel enseignant, mais elle peine à avoir une incidence en raison de la surcharge de travail du personnel enseignant. Cela est principalement dû aux attentes en matière d'enseignement et de programme d'études qui ne favorisent pas l'engagement dans une telle approche du perfectionnement du personnel enseignant.

Outre les futures améliorations possibles dans chacun des domaines thématiques, nous mettons en avant trois recommandations pour aider les pays à adopter une approche systémique en vue d'améliorer la qualité du personnel enseignant.

1. Développer une compréhension de votre système éducatif fondée sur des preuves pour soutenir la planification stratégique.

Cette recommandation s'aligne sur **l'orientation stratégique 8 de l'ICECSO, « Répondre aux besoins et aux priorités en matière d'éducation des États membres »**, qui souligne la nécessité de tenir compte des conditions locales dans chaque État membre. Afin de garantir que les interventions et les réformes les plus adéquates sont envisagées, il est nécessaire de disposer d'une planification du système éducatif fondée sur des preuves. Cette démarche peut être soutenue et améliorée par des ressources dédiées à la collecte et à l'analyse de données sur l'éducation, capables d'utiliser les preuves recueillies pour créer des plans stratégiques où les multiples éléments du système, et leurs interactions, sont pris en compte. Il s'agira notamment de décider quelles futures améliorations possibles, décrites dans le présent document, sont appropriées pour le système et susceptibles d'avoir une incidence.

Pour mener à bien cette recommandation, un certain nombre de mesures essentielles sont fournies ci-dessous.



- Mettre en place des équipes au sein du ministère compétent pour concevoir et mener un examen du système éducatif. Pour ce faire, il est possible de créer des unités spécialisées, de recruter des spécialistes (par exemple, des scientifiques spécialistes des données sur l'éducation) et de proposer des programmes de perfectionnement du personnel.
- Concevoir un cadre pour la révision du système éducatif, en mettant l'accent sur la qualité du personnel enseignant.
- Passer en revue le système grâce à la collecte et à l'analyse de données accompagnées d'un retour d'information qualitatif des parties prenantes du système.
- Élaborer un plan stratégique fondé sur des preuves en réponse aux conclusions de l'examen du système éducatif.
- Procéder à un examen du système éducatif de façon régulière, par exemple tous les trois ans, en utilisant le même cadre, ou intégrant quelques modifications mineures, afin d'effectuer le suivi de l'incidence des interventions et des réformes et de garantir la pertinence et l'actualité des actions futures.

2. Développer ou réviser des normes pour le personnel enseignant qui soient tournées vers l'avenir et soutenues par des normes communes de l'ICESCO.

Les normes pour le personnel enseignant forment la base du système et sont nécessaires pour clarifier ce qui définit un enseignant ou une enseignante de qualité. Il est nécessaire de développer ou de réviser de façon régulière les normes pour le personnel enseignant afin qu'elles soient tournées vers l'avenir et qu'elles demeurent pertinentes. Pour favoriser la mobilité du personnel enseignant, des concepts, des approches et des ressources entre les États membres, les normes peuvent être soutenues par l'adaptation d'un ensemble commun de normes pour le personnel enseignant développé par l'ICESCO. Les normes communes de l'ICESCO peuvent également soutenir des normes supplémentaires concernant la direction des établissements, la formation initiale du personnel enseignant et le matériel pédagogique.

Pour mener à bien cette recommandation, un certain nombre de mesures essentielles sont fournies ci-dessous.

- L'ICESCO doit collaborer avec les États membres et les autres parties prenantes pour coordonner les exigences des normes. Cette initiative pourrait donner lieu à la création d'un groupe multinational au sein de l'ICESCO chargé de mener à bien cette étape. Les informations recueillies dans le cadre de la recommandation no 1 peuvent être utiles à cet égard.
- Développer des normes à l'aide d'un processus consultatif et collaboratif.
- Les États membres doivent accepter les normes mises au point lors du processus précédent et les utiliser dans leur propre système éducatif, en les adaptant de manière à répondre à leurs besoins spécifiques. Les États membres peuvent demander le soutien de l'ICESCO s'ils le souhaitent.

3. Créer des groupes de travail transnationaux pour discuter des problèmes et des solutions.

Une fois que les pays auront acquis une connaissance parfaite de leur système éducatif, on peut s'attendre à ce que certains États membres de l'ICESCO fassent état de domaines à améliorer et partagent des solutions. Ces pays pourront former des groupes de travail transnationaux afin de collaborer, de mettre en place une planification efficace et de partager leurs conclusions dans leurs différents contextes, de sorte à optimiser l'incidence des interventions et/ou des réformes. Cette recommandation s'aligne sur l'orientation stratégique 7 de l'ICESCO, « **Adopter une approche prospective et proactive de la planification fondée sur des bases scientifiques** ».

Pour mener à bien cette recommandation, un certain nombre de mesures essentielles sont fournies ci-dessous.

- En plus de l'analyse des systèmes éducatifs, l'ICESCO peut aider à définir les domaines d'amélioration communs à plusieurs États membres grâce à une analyse comparative des résultats de chaque système.
- Les États membres qui possèdent des domaines d'amélioration communs peuvent organiser un événement pour en discuter et désigner un État membre pour jouer le rôle de chef de file, ou demander à l'ICESCO d'aider à la coordination des actions.
- Les États membres peuvent se réunir régulièrement et discuter des domaines à améliorer et des progrès réalisés quant à la conception, la mise en œuvre et le suivi des solutions, en partageant leurs conclusions et leurs données.

Par le biais de son partenariat et de sa collaboration avec l'ICESCO et ses États membres, l'IB peut tirer profit de son expertise et de son expérience pour aider les États membres à mener à bien les recommandations et se pencher sur les domaines thématiques présentés dans le présent document.



À propos de l'IB

Le Baccalauréat International (IB) est une référence mondiale en matière d'éducation internationale. Il développe chez les jeunes la curiosité intellectuelle, les connaissances, la confiance en soi et l'altruisme. Depuis sa fondation en 1968, l'IB forme une communauté mondiale toujours croissante d'élèves, de spécialistes de l'éducation et d'établissements scolaires qui partagent la mission de bâtir un monde meilleur et plus paisible, dans un esprit d'entente mutuelle et de respect interculturel.

L'IB a pour but de proposer la meilleure éducation possible aux élèves de tous horizons en les encourageant à apprendre tout au long de leur vie, à développer leur esprit critique et à concevoir le monde de demain, et en les préparant à résoudre les problèmes les plus urgents de la société, grâce à quatre programmes éducatifs ambitieux et d'excellente qualité s'adressant aux élèves de 3 à 19 ans.

Le système éducatif de l'IB forme des jeunes qui se distinguent par leur résilience et leur équilibre, et possèdent les connaissances, les compétences et la détermination nécessaires pour s'épanouir durant toute leur vie et contribuer à bâtir un monde meilleur. Le profil de la communauté d'apprentissage de l'IB se trouve au cœur de la mission de l'IB : il décrit une large gamme d'aptitudes humaines qui vont au-delà de la réussite scolaire et visent à former des personnes sensibles à la réalité internationale, faisant preuve d'empathie, qui ont conscience des liens qui unissent les êtres humains et sont soucieuses de notre responsabilité commune envers la planète.



     
JOIN US ! انضموا إلينا REJOIGNEZ-NOUS