

Trois initiatives qui renforcent la motivation des enseignants

Blog

Enseignants et formation des enseignants

Partout dans le monde, le discours sur les enseignants est en train de changer. Alors que la responsabilité des enseignants était jusqu'ici mise au premier plan, ces dernières années, l'accent est mis de plus en plus sur les moyens visant à mieux les soutenir, les motiver et les professionnaliser.

Pour inscrire la motivation des enseignants et des chefs d'établissements dans la durée, ceux-ci ont besoin d'espaces où se former, interagir et collaborer professionnellement, et où ils peuvent parler librement sans se sentir jugés ou supervisés. Les enseignants et les chefs d'établissement ont besoin de la reconnaissance et de l'estime de leurs élèves, mais aussi de la société au service de laquelle ils travaillent : la motivation doit donc être nourrie en permanence, non seulement à l'école mais également de façon plus large, à l'échelle du système.

Une conférence tenue à la [CIES 2018](#) a présenté le travail de trois institutions — l'ONG [STiR Education](#), [VVOB-Education for Development](#) et [l'IPE-UNESCO](#) — qui travaillent sur des initiatives visant à promouvoir les compétences et la motivation des enseignants et des chefs d'établissements à différents niveaux, grâce à des réseaux, des communautés de formation professionnelle ou des initiatives de gestion de carrière.

Des réseaux d'enseignants en partenariat avec les gouvernements

En Inde et en Ouganda, l'ONG STiR Education travaille à l'établissement de réseaux d'enseignants pour encourager la motivation et la formation professionnelles. Les enseignants qui sont proches de leurs collègues et qui partagent un sens du devoir et une même dynamique sont moins susceptibles de quitter le métier. De plus, l'autonomie, la liberté de prendre des décisions en fonction de l'expérience professionnelle et la confiance sont essentielles à leur

motivation. Les résultats de deux évaluations conduites en Inde montrent que les enseignants investis dans ces réseaux consacrent beaucoup plus de temps de classe à l'enseignement en tant que tel. La valeur financière de ce temps d'enseignement supplémentaire, mesurée en salaire, est huit fois supérieure au coût de fonctionnement de ces réseaux : ceux-ci peuvent donc devenir une source de motivation et d'efficacité pour les enseignants, en améliorant les pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Pour que cela se concrétise, toutefois, le système doit également mettre les bonnes conditions en place, en particulier des structures de soutien et d'encadrement. Face à ces conclusions, l'ONG STiR intègre son approche dans les structures étatiques afin d'améliorer la motivation intrinsèque non seulement des élèves et des enseignants mais également des fonctionnaires à tous les échelons. La motivation intrinsèque peut ainsi jouer un rôle essentiel et permettre à de nouvelles initiatives plus techniques de porter leurs fruits grâce à une culture de l'amélioration continue profondément ancrée dans le système éducatif.

Renforcer les capacités des chefs d'établissements

Un encadrement efficace est associé à plus de bien-être pour les élèves et de meilleurs extrants. Les études indiquent que la principale raison qui sous-tend cette forte corrélation est l'amélioration de la motivation des enseignants et de leurs conditions de travail. Au Rwanda, le [Rwanda Education Board](#) (REB) a défini des normes professionnelles pour un encadrement scolaire efficace, qui détaillent les principaux rôles et compétences nécessaires à une bonne direction d'établissement : définir un cap stratégique, diriger l'école comme une organisation, diriger l'enseignement et l'apprentissage, et s'impliquer auprès des parents et de la société. Motiver les enseignants est un point essentiel de trois de ces axes. Afin de garantir le respect de ces objectifs, le Plan stratégique du secteur éducatif met l'accent sur la formation des chefs d'établissements. Deux modalités existent : les communautés de formation professionnelles, où les chefs d'établissements sont coachés et formés par des responsables du secteur éducatif expérimentés, et une formation diplômante axée sur les compétences et destinée spécifiquement aux chefs d'établissement, dispensée par le College of Education de l'Université du Rwanda (URCE).

VVOB a mené deux études au Rwanda pour explorer l'hypothèse selon laquelle des parcours d'évolution professionnelle bien conçus encourageraient chez les

chefs d'établissement la motivation personnelle et un style d'encadrement favorisant le changement. Les discussions de groupe avec les chefs d'établissement ont révélé que leur participation aux communautés de formation professionnelles répondait à leurs besoins fondamentaux de contact, d'autonomie et de compétence, augmentant ainsi leur motivation intrinsèque. Cet objectif a été atteint principalement grâce à la création de relations positives avec d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. Les résultats de la même étude indiquent que les chefs d'établissement motivés motivent à leur tour leurs enseignants en améliorant leurs conditions de travail, qui répondent ainsi à leurs besoins élémentaires.

Des perspectives de carrière plus larges pour les enseignants

Les États cherchent également des solutions systémiques visant à surmonter la crise de motivation qui touche le corps enseignant partout dans le monde et à redonner du sens à la profession. Dans cette optique, de plus en plus de pays s'éloignent des structures de carrière classiques, où les enseignants évoluent tous au même rythme sur une grille salariale, pour adopter des parcours de carrière plus complexes, incluant notamment plus de reconnaissance et de perspectives d'avancement. La réforme des carrières éducatives découle de réformes plus larges du secteur public qui se sont appuyées pendant de nombreuses années sur des techniques de management inspirées du secteur privé. [Des recherches de l'IPE-UNESCO](#) ont identifié trois modèles émergents de plan de carrière : les primes, l'évolution salariale axée sur les inspections, et les grilles d'échelons. Tous ces modèles incluent une composante de gestion de la performance. Si les études de psychologie de la motivation ont montré que les primes à la performance des élèves finissent par saper la motivation des enseignants, le modèle de grille d'échelons paraît plus prometteur, du moins en théorie. En élargissant l'éventail horizontal comme vertical des possibilités d'avancement, les grilles d'échelons sont une piste d'évolution professionnelle qui encourage les enseignants à s'améliorer et leur donne plus de contrôle sur leur carrière.

L'IPE-UNESCO a étudié trois cas - l'Équateur, la ville de New York et la province du Cap-Occidental en Afrique du Sud - où les perspectives de carrière des enseignants ont été élargies.

[Les conclusions des études](#) montrent que si les enseignants apprécient de pouvoir choisir entre différents parcours, le modèle de grille d'échelons et les modes d'évolution associés sont difficiles à mettre en pratique. Un tel système demande de nombreux prérequis avant d'avoir une incidence positive sur la motivation des enseignants. Ces difficultés de mise en œuvre, associées à la perception d'une menace sur la sécurité de l'emploi et de l'exacerbation de la concurrence, expliquent pourquoi certains pays demeurent opposés à la mise en place d'un système qui différencie les enseignants. Pourtant, à l'ère de la gestion de la performance, réformer la carrière des enseignants semble inévitable. Les pays qui se lancent dans ce processus peuvent tirer des enseignements des recherches de l'IIPÉ-UNESCO qui soulignent l'importance d'une mise en place par paliers en concertation avec les enseignants.

Les initiatives et les études menées dans les établissements et les systèmes éducatifs constituent une base solide pour mieux comprendre la motivation des enseignants et les conditions dans lesquelles elle se développe dans différents contextes géographiques. Les différentes approches présentées plus haut montrent que les différentes initiatives visant à encourager la motivation des enseignants peuvent être multiples et complémentaires, et que, par conséquent, des efforts concertés et des stratégies holistiques doivent être déployés pour envisager une amélioration durable de la motivation du corps enseignant.

Mettre en favori

[View PDF](#)