



**Groupe de travail
informel des
fédérations
d'employeurs¹**

En quête de la qualité dans les écoles

Le point de vue des employeurs

Cet article reprend les points de vue de base des organisations d'employeurs de sept pays de l'UE concernant l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire et secondaire. Tout en reconnaissant que l'enseignement est une question qui relève des gouvernements nationaux, le groupe vise à contribuer au débat sur la qualité dans les écoles.

Introduction

Cet article se veut une contribution au débat sur la qualité dans les écoles. Dans les pays traités ci-dessous, des démarches ont été entreprises en faveur d'une amélioration de la qualité des systèmes nationaux d'enseignement. Nous espérons que cette contribution au débat suscitera des actions ultérieures, et d'autres points de vue sont les bienvenus. L'article est divisé en quatre sections: **pourquoi une réforme de l'école au siècle nouveau, en quoi consistera-t-elle, comment sera-t-elle menée et, enfin, par qui et quand**. Nous pensons que nos propositions de réforme sont interdépendantes et se complètent entre elles (cf. tableau 1).

Nous recommandons qu'elles soient mises en oeuvre dans le cadre d'une vision systémique. Accentuer certains éléments des propositions aux dépens d'autres réduira leur efficacité, et peut même compromettre l'objectif initial.

Pourquoi une réforme de l'école ?

Au 20^e siècle, les pays développés sont parvenus à rendre l'enseignement accessible à tous et ont relevé le défi d'adapter leurs écoles aux exigences de l'enseignement universel sans modifier forcément la nature et l'organisation de leurs écoles. Le défi pour l'enseignement au seuil de ce siècle-ci est de répondre à de nouveaux besoins et de faire en sorte que les systèmes nationaux d'enseignement incluent des incitations à une amélioration constante de la qualité. Nos propositions partent du postulat que seuls des systèmes d'enseignement de haute qualité peu-

vent garantir la cohésion sociale, le progrès et la croissance économique durable.

Les compétences et les connaissances qui seront exigées dans cinquante ans, voire d'ici à dix ans, risquent de différer sensiblement de celles exigées à l'heure actuelle. Les tendances économiques suggèrent dès à présent certaines des grandes lignes que présentera le proche avenir:

- le rythme du changement sera rapide: connaissances et compétences seront rapidement dépassées;
- l'évolution technologique deviendra encore plus omniprésente dans la vie et le travail;
- la mondialisation des échanges, et son impact sur notre vie, a toutes les chances de s'accroître, non de diminuer;
- les compétences et les capacités des personnes seront le principal facteur de la compétitivité et de la prospérité nationale, ainsi que de leur employabilité et de leur qualité de vie;
- les marchés du travail demeureront ouverts, flexibles et porteurs de défis.

Au cours du siècle à venir, les écoles fonctionneront dans un environnement radicalement transformé par de nouveaux supports, par les progrès des technologies de l'information et de la communication et par de nouvelles réponses aux exigences en matière d'information et d'enseignement. Les écoles doivent rendre les étudiants aptes à utiliser de nouveaux médias, à exercer leur choix parmi les informations proposées et à utiliser

1) En 1999, A. Oliva, président de la commission scolaire de Confindustria (l'organisation italienne des employeurs), invitait les fédérations d'employeurs des autres pays de l'UE à constituer un groupe de travail informel pour se pencher sur la qualité de l'enseignement primaire et secondaire dans leurs pays. Les membres de ce groupe de travail sont:

pour l'Autriche (VOI): G. Riemer, E. Altrichter
pour le Danemark (DA): L. Skanting
pour la France (MEDEF): A. Dumont, J.P. Farrugia
pour l'Allemagne (BDA): D. Kluxen-Pyta
pour l'Italie (Confindustria): A. Oliva (président), C. Gentili, F. Paterno
pour les Pays-Bas (VNO-NCW): C. Renique
pour le Royaume-Uni (CBI): M. Murray

**Tableau 1**

Dix messages clés

Une réforme fondamentale du système d'enseignement est nécessaire pour permettre aux écoles de préparer leurs étudiants à s'épanouir au 21^e siècle et pour combler l'écart entre les connaissances et les compétences actuellement enseignées par les écoles, et celles que réclament de plus en plus l'excellence et la compétitivité.

Les écoles doivent renouveler leur mission et leur organisation. Elles doivent continuer à apporter des compétences de base de grande qualité et de solides connaissances fondamentales. Mais elles doivent également mettre l'accent sur les compétences sociales et personnelles, sur les valeurs de la citoyenneté et sur la capacité d'apprendre tout au long de la vie, qui sont nécessaires pour le travail, la mobilité et la qualité de la vie au 21^e siècle.

Les gouvernements doivent permettre suffisamment d'autonomie pour que les écoles se dirigent elles-mêmes. Les écoles doivent avoir des aspirations élevées, fixer des objectifs et prendre la responsabilité de les atteindre. Elles devraient être habilitées à choisir leur personnel enseignant et à développer des contacts soutenus avec les parents, la collectivité locale, d'autres écoles et les employeurs.

Les gouvernements doivent également faire en sorte que les écoles soient responsables du coût et de la qualité et définir des normes nationales pour chaque matière du programme d'études, normes qui serviront d'indice de mesure de la performance scolaire et d'outil pour l'autoévaluation et l'amélioration continue des écoles. Les normes nationales devraient conduire aux résultats les plus élevés. Les gouvernements doivent créer un organisme indépendant pour évaluer la qualité de chaque école et du système dans son ensemble. Les informations publiées relatives à la performance des écoles devraient être disponibles pour l'étalonnage national des performances entre écoles comparables et constituer une source d'information pour les étudiants, les parents, les employeurs et le gouvernement.

Des fonds supplémentaires ne signifient pas nécessairement une meilleure qualité. La priorité doit aller à la réforme de la gestion du personnel, des méthodes d'enseignement et de l'organisation. Les écoles doivent utiliser plus efficacement les ressources existantes pour répondre aux besoins en mutation des étudiants et des employeurs. Le financement public des écoles devrait, par principe, être déterminé par la demande et être fonction du nombre d'étudiants dans chaque école.

Coopération et compétition sont toutes deux nécessaires pour apporter intégration et efficacité. Des éléments de compétition - choix informé des parents concernant l'école la plus appropriée, écoles choisissant leurs enseignants et étalonnage des performances entre écoles comparables - doivent être introduits dans un cadre réglementaire public.

Les écoles devraient devenir des centres stimulants d'un apprentissage actif, individualisé, utilisant pleinement le potentiel de la technologie de l'information et de la communication.

Les écoles doivent assurer un équilibre entre la théorie et la pratique - apporter à la fois le *savoir* et le *savoir-faire*. Pour stimuler la curiosité des étudiants, les écoles devraient les aider à apprendre les façons d'appliquer leurs connaissances et leur compréhension.

Ce sont les chefs d'établissement et les enseignants qui font la différence. Leur rôle est crucial dans le succès des écoles. Ils doivent avoir des qualifications de haut niveau - universitaire ou équivalent, ou même supérieur - ainsi qu'une formation pratique et un accès au développement professionnel continu. Les modalités et les conditions de la profession doivent être actualisées pour assurer que les chefs d'établissement et les enseignants sont encouragés à réussir, avec des récompenses variables en fonction de leurs tâches et de leurs performances. Tout enseignant doit également reconnaître l'importance de l'innovation étant donné que son rôle devient de plus en plus celui d'un entraîneur. Ce rôle demandera souvent un accent plus marqué sur le travail d'équipe.

Les employeurs doivent s'impliquer activement dans le soutien aux écoles pour qu'elles préparent leurs étudiants à la vie active et se gèrent elles-mêmes plus efficacement - notamment par l'orientation des carrières, l'expérience professionnelle, la proposition de détachements, l'ouverture aux stages pour les chefs d'établissement et les enseignants et le soutien à la mise en oeuvre des changements dans les TIC. Écoles, parents et employeurs doivent coopérer afin que les étudiants fassent des choix informés sur leurs études et leur travail ultérieurs.

**Tableau 2**

Les systèmes nationaux d'enseignement - le point de vue des employeurs

Autriche Bien que l'Autriche se situe à l'avant-garde en termes de dépenses internationales pour l'instruction et l'enseignement, un écart sépare les qualifications exigées par l'économie et celles que dispensent les écoles. L'application d'éléments du marché tels que le contrôle de la qualité, la gestion scolaire, etc., améliorerait la qualité de l'enseignement et l'utilisation des ressources existantes. Rapport de la Fédération de l'industrie autrichienne "Österreich AG" ("Austria PLC"), 1999

Danemark Le talon d'Achille du système d'enseignement national est son manque de sensibilisation au monde extérieur à l'école: les écoles manquent de liens avec le monde de l'emploi et avec les objectifs de la croissance économique et de la compétitivité.

Rapport de la Confédération des employeurs danois "Objectifs, qualité et gestion - exigences pour l'école primaire et secondaire inférieure", 1999

France Les écoles françaises fournissent des connaissances de bon niveau, mais n'apprennent pas aux étudiants comment les améliorer ou les développer. Traditionnellement, les entreprises comptaient sur l'enseignement public, tout en le critiquant acerbement... À présent, elles doivent se rendre compte du rôle qu'elles ont à jouer.

MEDEF - Mouvement des employeurs français, cité dans Godet et Crozier, "Objectif Compétences", 1998

Allemagne Les écoles échouent à activer le potentiel des étudiants, voire à transmettre des compétences élémentaires pour la vie. Préparer un étudiant au travail coûte aux employeurs allemands environ 70 000 DM - une préparation qu'il reviendrait aux écoles de parfaire.

Enquête de l'Institut commercial allemand, 1999

Italie Ce qui caractérise l'enseignement en Italie est la quantité au détriment de la qualité: trop de matières inscrites au programme d'études, trop d'enseignants et trop d'écoles pour le nombre d'étudiants.

Rapport de Confindustria, "Vers l'école de l'an 2000: coopération et concurrence", 1998

Pays-Bas Trop peu d'écoles ont une politique scolaire axée sur l'amélioration de l'enseignement en classe. L'innovation dans les écoles est rarement évaluée. En moyenne, l'enseignement secondaire inférieur atteint seulement 64 % des objectifs du programme d'études national.

Rapport de l'Inspection nationale des Pays-Bas, septembre 1999

Royaume-Uni Les résultats insuffisants de l'apprentissage de base sont préoccupants pour tous les employeurs. Le problème tient principalement aux faibles niveaux visés... La grande majorité des jeunes disposent du potentiel pour faire bien mieux que ce qu'on attend d'eux, et doit être encouragée dans ce sens.

Rapport de la CIB, "Un passeport pour la compétence", 1995. Les conclusions du rapport concernent les systèmes d'enseignement de l'Angleterre et du Pays de Galles, de l'Écosse et de l'Irlande du Nord

Il existe un fossé entre les compétences que les employeurs rechercheront de plus en plus chez leurs employés et celles que les écoles apportent aujourd'hui à leurs étudiants (tableau 2). Ce fossé se creuse. Les étudiants devraient être qualifiés au plus haut niveau, à la fois pour préserver et élargir la richesse culturelle de nos pays et pour renforcer la compétitivité de nos économies.

Si ces défis ne sont pas relevés et gagnés, ce sont les étudiants et la société dans son ensemble qui s'appauvrissent. Les étudiants doivent terminer leurs études; aucun ne devrait décrocher. Nous devrions attendre et même exiger des étudiants, des enseignants, des parents et des gouvernements qu'ils manifestent des aspirations élevées.

Le contrôle de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage est inadapté. L'enseignement public est considéré comme "gratuit" par les parents et les étudiants, mais l'ensemble de la communauté paie cher pour ses systèmes d'enseignement. Dans tous les pays développés, une moyenne de 5-6 % du PIB est affectée à l'éducation nationale, y compris à l'enseignement supérieur. Cela entraîne d'importantes dépenses par étudiant, et celles-ci constituent la meilleure mesure de comparaison entre les pays (tableau 3). Des systèmes fiables de comptabilité sont nécessaires pour aider les écoles à être performantes et pour faire en sorte que les coûts principaux (le coût des enseignants étant le poste le plus important) soient soumis à un contrôle rigoureux. La proportion des étudiants et des enseignants figure au tableau 4.

Il ressort clairement que les préoccupations des employeurs doivent être prises en compte. Dans les études internationales telles que TIMSS (Troisième étude internationale sur les mathématiques et les sciences), les résultats européens sont médiocres comparés à ceux d'autres pays développés (tableau 5).

En quoi consistera cette réforme?

Pendant longtemps, la mission fondamentale des écoles a été de préparer les étudiants au travail et de jouer pleinement

leurs connaissances pour créer une valeur ajoutée. L'école n'est plus la principale source d'information et d'enseignement, elle est en concurrence avec d'autres moyens d'enseignement.



Tableau 3

Dépenses par étudiant en institutions d'enseignement public et privé (avec les écarts de pourcentage de la moyenne des 15 de l'UE) Conversion du US\$ selon le ppa

1995	Tous niveaux d'enseignement**		Petite enfance		Primaire		Secondaire	
Autriche*	6763	(+37,1%)	4907	(+30,6%)	5572	(+43,2%)	7118	(+42,6%)
Danemark	5968	(+21%)	4964	(+32,1%)	5713	(+46,7%)	6247	(+25,1%)
France	5001	(+1,4%)	3242	(13,7%)	3379	(13,2%)	6182	(+23,8%)
Allemagne*	5972	(+21%)	4381	(+16,6%)	3361	(13,6%)	6254	(+25,2%)
Italie*	5157	(+4,5%)	3316	(11,7%)	4673	(+20%)	5348	(+7,1%)
Pays-Bas	4397	(10,9%)	3021	(19,6%)	3191	(18%)	4351	(12,9%)
Royaume-Uni	4222	(14,4%)	5049	(+34,4%)	3328	(14,5%)	4246	(15%)
moyenne UE 15	4934		3758		3892		4983	
États-Unis	7905	(+60,2%)	Non-déterminé		5371	(+38%)	6812	(+36,4%)
Japon	4991	(+1,5%)	2476	(34,1%)	4065	(+4,4%)	4465	(10,6%)

* n'inclut que l'enseignement public; ** inclut le troisième niveau (université)

Source: OCDE, Regards sur l'éducation, 1998

Tableau 4

Proportion d'étudiants par rapport au corps enseignant par niveau d'enseignement (avec les écarts de pourcentage de la moyenne des 15 de l'UE)

1995	Petite enfance		Primaire		Secondaire	
Autriche	18,9	(+1,3%)	12,7	(24,4%)	8,9	(34,1%)
Danemark	13,1	(29,8%)	11,2	(33,3%)	11	(18,5%)
France	24,6	(+31,9%)	19,5	(+16,1%)	13,3	(1,5%)
Allemagne	23,70	(+27,1%)	20,9	(+24,4%)	15	(+11,1%)
Italie	13,9	(25,5%)	11,2	(33,3%)	10,2	(24,4%)
Pays-Bas	20	(+7,2%)	20	(+19%)	18,6	(+37,8%)
Royaume-Uni	19,1	(+2,4%)	21,3	(+26,8%)	15,6	(+15,5%)
moyenne des UE 15	18,65		16,8		13,5	
États-Unis	21,9	(+17,4%)	16,9	(+0,6%)	16,1	(+19,2%)
Japon	17,8	(4,5%)	19,7	(+17,2%)	15,9	(+17,8%)

Calcul basé sur les équivalents à temps plein

Source: OCDE, Regards sur l'éducation, 1998

un rôle dans la société en général. Cet objectif n'a pas changé, mais les écoles doivent s'interroger sur son sens aujourd'hui et dans les années à venir. Pour commencer, reportons-nous aux recommandations que faisait en 1996 le rapport de l'UNESCO sur l'enseignement, lesquelles recourent à l'expérience des employeurs. Le rapport concluait:

L'enseignement doit fournir les cartes d'un monde complexe en perpétuelle mutation et la boussole permettant d'y trouver son chemin.

Le rapport recommande que les écoles prêtent une attention égale à quatre éléments principaux: apprendre à savoir, apprendre à faire, apprendre à vivre avec les autres, apprendre à être.

Pour les employeurs, ces principes signifient qu'il faut apporter aux étudiants:

- des compétences de base - littératie et apprentissage du calcul, connaissances et compréhension actualisées;
- des compétences pratiques, telles que la résolution de problèmes, la capacité



Résultats TIMSS. Résultats en mathématiques pour les étudiants de 14 ans

Tableau 5

1995	Moyenne	Estimation globale TIMSS
Autriche	539	12
Belgique (Communauté flamande)	565	5
Bulgarie	540	11
Chypre	474	35
République tchèque	564	6
Danemark	502	26
Finlande	Non déterminé	Non déterminé
France	538	13
Allemagne	509	23
Grèce	484	32
Hongrie	537	14
Irlande	527	17
Italie*	502	19
Lettonie	493	29
Lituanie	477	34
Luxembourg	Non déterminé	Non déterminé
Pays-Bas	541	9
Portugal	454	36
Roumanie	482	33
République slovaque	547	7
Slovénie	541	10
Espagne	487	30
Suède	519	22
Royaume-Uni	506	24
moyenne UE 15	513	
États-Unis	500	27
Japon	605	3
Singapour	643	1
Corée	607	2

* source et calculs: CEDE

Les résultats de la dernière étude TIMSS montrent que les pays de l'UE se comportent en moyenne moins bien que les meilleurs pays asiatiques: Japon, Corée du Sud et Singapour.

Source: OCDE, Regards sur l'éducation, 1998

prenante, le désir et la capacité d'apprendre, la capacité d'appliquer les choses apprises, de profiter des changements et d'évaluer et de gérer ses propres points forts et faibles.

Il est plus que jamais important que les étudiants quittent l'école dotés de solides compétences et connaissances traditionnelles: lire, écrire, calculer et connaître le monde, passé et présent, tel demeure l'essentiel. Aucun étudiant, pratiquement, ne devrait quitter l'école sans qualifications formelles (tableau 6). Mais les écoles doivent également munir les étudiants des compétences et des attitudes qui les aideront à jouer un rôle à part entière dans la communauté et dans un environnement de plus en plus mondialisé.

Pour répondre à ces besoins, les écoles doivent revitaliser non seulement leurs objectifs, mais aussi leurs méthodes. Des méthodes modernes d'enseignement doivent être utilisées pour aider les élèves à développer les compétences exposées ci-dessus d'une manière intégrée - en développant plusieurs compétences de front, tout comme ils le feront au cours de leur vie active. Dans beaucoup d'écoles les étudiants apprennent dans le même environnement et avec les mêmes outils que leurs parents, voire leurs grands-parents, avaient utilisés pour se préparer à un monde très différent. Les écoles devraient être des institutions exaltantes et stimulantes, comme nous croyons qu'elles peuvent l'être. Les technologies de l'information et de la communication devraient fournir un outil capable d'aider à les transformer.

L'apprentissage ne s'arrête plus à la porte des écoles. L'emploi au 21^e siècle sera intrinsèquement lié à la capacité d'apprendre et de s'adapter tout au long de la vie active. Les écoles doivent enseigner aux élèves la valeur de l'apprentissage tout au long de la vie et leur donner, en même temps que les outils, le désir de le poursuivre. Les écoles doivent aider les jeunes à comprendre leur propre responsabilité dans la poursuite de l'apprentissage. Comme l'exposait en 1995 le Livre blanc de l'UE "Vers la société cognitive", nous devrions viser une société cognitive dont les écoles soient à la fois le fondement et l'inspiration.

d'utiliser les TIC, ainsi qu'une éthique de travail;

□ des compétences sociales: communication avec les autres, collaboration avec autrui dans une grande diversité d'environnements et de cultures, langues étrangères, valeurs essentielles de la citoyenneté;

□ des compétences et des valeurs personnelles comprenant un sens de l'autonomie et de la responsabilité, l'intelligence émotionnelle, une attitude entre-



L'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (IALS) de 1995 montre qu'une grande partie (entre 25 % et 50 %) de la population des pays développés de l'OCDE n'a pas atteint le niveau d'instruction souhaité (tableau 7). Ces chiffres sont très préoccupants et soulignent à la fois le besoin d'un système d'enseignement initial de haute qualité et l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

Comment sera-t-elle menée ?

Pour créer une bonne école, il faut un chef d'établissement fort et qualifié qui comprend l'importance d'une direction claire, un personnel et des parents engagés, des attentes élevées de la part de chaque enfant et, surtout, un bon enseignement... dans un climat où la compétition entre les écoles les pousse constamment à se comparer à d'autres écoles similaires et à adopter des moyens qui ont fait leurs preuves afin d'améliorer leurs performances.

Nous exposons ci-dessous les réformes clés que nous estimons nécessaires pour encourager le processus de changement. Certains de ces changements ont déjà été entrepris dans plusieurs pays européens, mais nulle part n'ont été menés à terme.

Normes nationales de réalisation et évaluation indépendante

Il est nécessaire de disposer de normes nationales clairement définies de connaissances et de compétences pour mesurer les résultats atteints dans chaque matière du programme national d'études et pour fournir aux écoles les informations leur permettant d'évaluer leur performance. Les normes nationales devraient susciter les niveaux de réalisation les plus élevés; toutes les écoles doivent se fixer en permanence des objectifs pour atteindre ces normes. La performance de l'étudiant doit être évaluée objectivement via un système d'examen central à chacune des principales étapes du programme d'études. Et de même que la réussite scolaire officielle, les compétences pratiques à assimiler par les étudiants devraient également être évaluées.

Les gouvernements et les écoles doivent définir les objectifs en matière de progrès

Pourcentage des diplômés du secondaire supérieur par rapport à la population, à l'âge normal de l'obtention du diplôme

Tableau 6

1996	
Autriche	86%
Danemark	81%
France	85%
Allemagne	86%
Italie	79%
Pays-Bas	93,9%
Royaume-Uni	81%
moyenne UE 15	85,9%
États-Unis	72%
Japon	99%

* Source: DfEE (Department for Education and Employment). Les données font référence au pourcentage des personnes ayant 16 ans obtenant au moins un GCSE (Certificat général d'enseignement secondaire) en Angleterre.

Source: OCDE, Regards sur l'éducation, 1998

sur la base des résultats nationaux. Une évaluation objective du niveau de réalisation permet aux gouvernements, aux parents et aux employeurs de faire des choix en connaissance de cause. En principe, aucun étudiant ne devrait quitter l'école sans qualifications.

L'utilisation des normes nationales pour mesurer la performance est également importante d'un point de vue international. Un étalonnage international des performances devrait rendre les performances éducatives plus transparentes, tout en améliorant la coopération et la mobilité. Cela pourrait s'avérer particulièrement utile dans les branches scientifiques, pour lesquelles l'adoption de normes similaires dans différents pays est possible et pratique.

Il serait utile de développer des critères permettant d'évaluer les compétences personnelles et sociales ainsi que la réussite scolaire, mais nous reconnaissons que des recherches plus approfondies sur ce point seraient les bienvenues.

Un organisme indépendant doit évaluer la performance éducative par rapport aux normes nationales. Il doit évaluer la qualité globale du système d'enseignement national et permettre des comparaisons avec les normes internationales. Il devrait

"Il est nécessaire de disposer de normes nationales clairement définies de connaissances et de compétences pour mesurer les résultats atteints (...) L'utilisation des normes nationales (...) est également importante d'un point de vue international. Un étalonnage international des performances devrait rendre les performances éducatives plus transparentes, améliorerait la coopération et la mobilité."



Tableau 7

Pourcentage de la population âgée de 16 à 65 ans aux différents niveaux de la littératie "documents". Données tirées de l'enquête internationale sur le niveau d'instruction des adultes (IALS)

1994/5	IALS niveau 1*	IALS niveau 2	IALS niveau 3	IALS niveau 4
Australie	17%	28%	38%	17%
Belgique (Communauté flamande)	15%	24%	43%	17%
Canada	18%	25%	32%	25%
Allemagne	9%	33%	40%	19%
Irlande	25%	32%	32%	12%
Pays-Bas	10%	26%	44%	20%
Nouvelle Zélande	21%	29%	32%	18%
Suède	6%	19%	39%	36%
Royaume-Uni	23%	27%	31%	19%
États-Unis	24%	26%	31%	19%

* Les niveaux 1 et 2 sont jugés insuffisants pour répondre aux exigences du travail et de la vie modernes. L'enquête IALS a été menée par l'OCDE et Statistics Canada en 1994/5. Elle a testé le niveau d'instruction de trois façons différentes, ciblant plus spécifiquement la littératie "prose", la littératie "documents" et la littératie "quantitative". Les données du tableau reflètent tout particulièrement "l'instruction de document", c'est-à-dire les connaissances et les compétences requises pour localiser et utiliser des informations contenues dans des formats différents, tels que demandes d'emploi, fiches de paie, horaires de transport, cartes, tableaux et graphiques.
L'Autriche, le Danemark, la France et l'Italie n'ont pas participé à cette recherche.

Source: OCDE, Regards sur l'éducation, 1998

Coopération et compétition

Une mise à l'épreuve efficace de la sensibilité des écoles aux besoins de leurs étudiants sera le choix des parents. Le choix des parents, reposant sur des informations exactes relatives à la performance de l'école, récompense les écoles qui répondent le mieux aux besoins de leurs étudiants. Voilà une incitation à apprendre à la meilleure source, à innover et à relever les normes. Les écoles devraient coopérer entre elles tout en restant concurrentes, mais sans craindre cet aspect compétitif (*cum-petere* signifie "s'efforcer ensemble", avec la différence pour force créative) – cela les aidera à devenir meilleures. Telle est la perspective dans laquelle nous recommandons une compétition entre écoles comparables: répondre plus efficacement aux besoins des étudiants.

Le financement public devrait être fondé principalement sur le nombre d'étudiants et la performance des écoles. Cette solution entraînerait la dynamique financière nécessaire pour que le choix des parents devienne une réalité et créerait un système déterminé par la demande. Le financement devrait également récompenser les écoles pour les progrès accomplis avec leurs étudiants. Les écoles doivent assumer la responsabilité du contrôle de leur budget et de leur coût. Si la responsabilité de la réalisation des objectifs échoit aux écoles, elles doivent en recevoir les moyens.

Les ressources doivent être liées aux résultats, inciter à mieux répondre aux besoins des étudiants. Un supplément de crédits ne signifie pas obligatoirement un supplément de qualité. La priorité doit aller à la réforme de la gestion du personnel, des méthodes d'enseignement et de l'organisation. L'enseignement doit être capable d'encourager une meilleure performance, autant des écoles elles-mêmes que des enseignants et des étudiants de ces écoles, afin de créer un système enrichissant pour chaque école et pour son personnel.

Un programme d'études pour le 21^e siècle

Un programme d'études équilibré peut aider à répondre aux besoins des étudiants en reflétant l'importance des scien-

"Le choix des parents, reposant sur des informations exactes relatives à la performance de l'école, récompense les écoles qui répondent le mieux aux besoins de leurs étudiants. Voilà une incitation à apprendre à la meilleure source, à innover et à relever les normes. Les écoles devraient coopérer entre elles tout en restant concurrentes, mais sans craindre cet aspect compétitif (...) - cela les aidera à devenir meilleures."

proposer des conseils constructifs dans son évaluation de la performance des écoles. À l'intérieur des systèmes d'enseignement nationaux, chaque école devrait faire l'objet d'une évaluation externe par rapport aux normes nationales. Gouvernements et parents peuvent alors évaluer des écoles comparables et suivre les progrès des différentes écoles par rapport à leurs performances antérieures. Les écoles, de même que les enseignants, devraient pouvoir évaluer elles-mêmes leurs performances et mesurer leurs progrès par rapport à ceux des autres. Une culture de l'autoévaluation et de l'amélioration doit être encouragée. Pour atteindre ces objectifs avec efficacité, l'organisme d'évaluation indépendant doit transmettre au gouvernement les résultats des performances scolaires et ceux-ci devraient être disponibles pour tout un chacun. L'échec scolaire devrait être inacceptable; les jeunes n'ont qu'une seule chance à l'école.



ces humaines et des sujets scientifiques et techniques. Les écoles devraient se donner pour objectif de produire des personnes épanouies, préparées et équipées pour leur pleine participation dans le monde et qui doivent comprendre les obligations foncières inhérentes à la citoyenneté. Les écoles doivent également enseigner les bonnes raisons de partager les valeurs fondamentales de notre société, sur laquelle les écoles ne peuvent pas être neutres. Les étudiants doivent se préparer à la mobilité en développant leurs compétences linguistiques et au niveau des TIC. Les entreprises devraient fournir une contribution spéciale au développement de l'enseignement professionnel et aider les étudiants à assurer leur passage de l'école au travail: les employeurs qui recruteront d'anciens étudiants doivent assumer leur rôle en les préparant à cette transition vers l'emploi.

L'apprentissage doit être adapté à chacun dans toute la mesure du possible, tout en préparant d'une façon égale les étudiants pour la société. Les étudiants devraient être traités de plus en plus comme des participants actifs à l'apprentissage, et non comme des récepteurs passifs d'un enseignement. L'enseignant devrait aider des étudiants à apprendre de façon autonome. Les écoles devraient considérer, par exemple, l'équilibre à trouver entre enseigner à des étudiants et leur enseigner les façons d'apprendre plus tard. Autre objectif, les écoles devraient éduquer et inspirer les étudiants à la formation permanente, en reconnaissant que l'apprentissage continuera tout au long de leur vie active. Les écoles devraient encourager la curiosité de leurs étudiants en soulignant les applications pratiques et fonctionnelles de leurs connaissances et de leur compréhension.

Les écoles doivent assurer une orientation vers des carrières de haute qualité pour aider les étudiants dans leur transition de l'école vers le monde professionnel. Les parents, les écoles et en particulier les employeurs devraient coopérer pour aider les étudiants à faire les choix concernant leurs carrières en connaissance de cause. Ils devraient encourager les étudiants à reconnaître que l'enseignement est un bon investissement et souligner leurs responsabilités dans leur propre avenir.

Les premières années d'enseignement (école maternelle et enseignement primaire) sont aussi importantes que celles consacrées à l'enseignement secondaire et supérieur. L'investissement des ressources financières et éducatives devrait refléter cet équilibre.

Autonomie pour les écoles

Il faut aux écoles la liberté de se gérer elles-mêmes et de décider de leurs méthodes d'enseignement. Pour améliorer leur qualité, les écoles doivent prendre la responsabilité d'accroître constamment leurs performances par rapport aux normes nationales, et de viser les résultats les plus élevés. Les organes directeurs ou l'autorité publique compétente doivent avoir le droit de choisir les chefs d'établissement. Les écoles (chefs d'établissement ou autorités dirigeantes) doivent être à même de choisir leurs enseignants, de récompenser les meilleurs d'entre eux et d'écarter ceux qui exercent un effet vraiment préjudiciable pour l'éducation des étudiants. L'autogestion pourrait être assurée par des instances directrices scolaires qui, de concert avec les chefs d'établissement, seraient responsables vis-à-vis des parents et du gouvernement pour la performance de l'école. De telles instances directrices devraient représenter à la fois les personnes directement concernées par l'école et les parties prenantes externes.

L'autonomie scolaire devrait permettre aux écoles la flexibilité dans l'organisation de leurs ressources. Les écoles doivent être libres d'utiliser le plus efficacement leurs bâtiments et leurs autres ressources et de s'ouvrir à l'enseignement pour les adultes et à la communauté en général.

Les écoles doivent avoir accès à la recherche et à l'analyse des meilleures pratiques en matière d'enseignement et de gestion scolaire. Il revient aux enseignants et aux écoles d'établir les passerelles pour promouvoir ce but, mais aussi de nouer des liens avec le monde universitaire et d'autres organismes de recherche pour utiliser au mieux le matériel disponible. L'innovation devrait être encouragée par les gouvernements, et les employeurs



Tableau 8

À quel degré la réforme scolaire s'est-elle développée dans sept pays européens ? - l'audit des employeurs

Aspects	Autriche	Danemark	France
Résultats individuels par matières du programme d'études mesurés par rapport aux normes nationales	Partiellement	Objectifs nationaux mesurés à la fin de la scolarité obligatoire. Écoles invitées à évaluer les étudiants en permanence	Oui
Système uniforme d'examen mesuré au niveau externe	Non	Les systèmes d'examens ne sont pas évalués extérieurement, mais des examinateurs externes sont appelés	Non
Organisme national indépendant pour contrôler et évaluer la performance des écoles	Non	Il existe un organisme national indépendant chargé d'évaluer l'enseignement, mais non la performance des étudiants	Non
Autonomie de chaque école concernant sa gestion, son budget, son personnel et son enseignement	Partielle. Un processus est en cours depuis 1990 pour accroître l'autonomie	Les autorités locales sont responsables de l'économie scolaire dans les limites fixées par la loi	Non
Financement scolaire en fonction des élèves inscrits	Oui	Possible, le financement étant décidé au niveau local	Partiellement
Chefs d'établissement qualifiés selon les normes nationales de compétence et choisis par l'instance directrice de l'école via une procédure concurrentielle	Oui - chefs d'établissement qualifiés aux différents niveaux à l'échelon des Länder. Processus de nomination des chefs d'établissement par une procédure concurrentielle récemment instaurée	Le conseil d'administration de l'école émet une proposition relative à l'application. Dans la plupart des cas, les chefs d'établissement ont une expérience d'enseignant	Non
Enseignants qualifiés selon les normes nationales de compétence et rémunérés en fonction de leur performance et de leurs responsabilités	Enseignants qualifiés selon les normes nationales, mais non rémunérés en fonction de leur responsabilité et de leurs performances	Enseignants qualifiés selon les niveaux de compétence nationaux, mais pas entièrement rémunérés en fonction de leurs performances et de leurs responsabilités	Partiellement. La rémunération ne dépend pas de la performance
Orientation professionnelle de qualité pour les étudiants, disponible tout au long de la vie scolaire	Oui	Oui	Non
Organes directeurs habilités à exercer une gestion stratégique, et composés des personnes directement liées à l'école et de membres externes	Non	Pour l'extérieur du milieu scolaire immédiat, seuls les parents sont représentés	Les organes directeurs n'ont pas de pouvoir réel
Liens solides entre l'enseignement et les entreprises	Oui, en particulier dans le secteur de l'enseignement professionnel	Pas au niveau national - la position varie au niveau local	Partiellement

Nous estimons que ces réformes sont cruciales pour améliorer la qualité dans les écoles - cet audit ne constitue pas un jugement sur la qualité actuelle de chaque système.



Allemagne	Italie	Pays-Bas	Royaume-Uni**
Non	Non. Objectifs nationaux, mais pas de normes nationales	Oui*	Oui. Instaurés au cours des années 1990
Non	Non. Examens d'État à 14 et 18 ans; épreuves écrites uniformes, pas orales. Pas d'évaluation externe	Seulement dans l'enseignement secondaire	À 16 ans. Examens à 7, 11 et 14 ans introduits au cours des années 1990
Non	Oui, à partir de 2000, mais pas indépendant. L'évaluation est limitée aux niveaux d'apprentissage, ne porte pas sur l'efficacité	Revient à l'Inspection, qui jouit d'une certaine autonomie*	Oui, depuis 1992
Autonomie dans l'enseignement et l'apprentissage seulement	Oui, à partir de 2000. Mais seulement pour l'enseignement et l'organisation, pas encore pour le personnel et les budgets	Oui. Entière dans les écoles secondaires, grande dans les écoles primaires*	Oui, depuis 1990
Partiellement	Non	Oui	Oui, depuis 1990
Non	En 2001, tous les chefs d'établissement deviendront des administrateurs dotés de pouvoirs limités, via un processus non concurrentiel. Ne sont pas choisis par les écoles	Chefs d'établissement choisis par procédure concurrentielle, mais application de normes spéciales	Chefs d'établissement choisis par procédure concurrentielle. Qualification nationale facultative introduite en 1999 pour les nouveaux chefs d'établissement
Le cadre de la qualification existe, mais ils ne sont pas rémunérés en fonction de leurs performances	Oui, mais seulement pour 20% des enseignants, à partir de 2001, avec bonification (10-15% du salaire) sur base de l'évaluation externe	Non	Non. Cadre des normes nationales de compétences introduit en 1999. Des plans existent pour introduire à partir de 2001 l'option de la rémunération supplémentaire liée à la performance
Partiellement	Partiellement, pas systématiquement, et seulement dans les écoles secondaires	Disponible principalement dans le secondaire, mais pas de normes de qualité	Principalement dans les écoles secondaires. Qualité inégale
Non	Pas d'intervenants externes et pas de pouvoirs réels	Oui	Oui
Non. Seulement des initiatives individuelles	Principalement pour les écoles techniques. Pas systématiques	Pas dans l'enseignement primaire ou secondaire	La plupart des écoles ont des liens, mais variables en force et en qualité

* Ces réformes ont été développées tout au long des années 1990

** La description s'applique principalement à l'Angleterre et au Pays de Galles.



“Il faut un système rigoureux de formation et de sélection des enseignants, soutenu par des investissements, afin de préparer les chefs d'établissement et les enseignants aux nouveaux défis. Tout enseignant devrait être titulaire d'une qualification universitaire ou équivalente, voire supérieure, et devrait passer une période de stages pratiques dans une école.”

devraient être disposés à partager les bonnes pratiques dans la gestion et à s'ouvrir au placement des enseignants et des chefs d'établissement.

Les écoles doivent chercher à tirer des leçons concernant les meilleures pratiques, l'innovation et les valeurs phares d'un large éventail d'environnements, y compris du monde des entreprises. Les écoles et les employeurs devraient reconnaître qu'ils ont de précieuses leçons à apprendre les uns des autres, et qu'ils partagent une importante tâche commune dans la préparation des étudiants à la vie active et en société.

Une qualité supérieure pour la profession d'enseignant

Les chefs d'établissement devraient véritablement diriger leurs écoles et être qualifiés pour cette tâche, avec à la fois l'autonomie et la responsabilité de traduire leur capacité de direction dans la réalité. Ils devraient être évalués sur la base de leurs résultats.

Les enseignants devraient être des professionnels compétents ayant l'occasion de mener une carrière qui récompense l'amélioration des performances, offre des incitations aux enseignants engagés et motivés ainsi qu'une plus grande flexibilité dans leurs contrats de travail - plein temps, temps partiel et contrats à court terme, par exemple.

Il faut un système rigoureux de formation et de sélection des enseignants, soutenu par des investissements, afin de préparer les chefs d'établissement et les enseignants aux nouveaux défis. Tout enseignant devrait être titulaire d'une qualification universitaire ou équivalente, voire supérieure, et devrait passer une période de stages pratiques dans une école. Pour s'assurer que les enseignants en exercice sont à jour par rapport aux évolutions du monde professionnel, la formation doit être accessible de façon permanente, y compris la formation dans des environnements non éducatifs. Les entreprises peuvent y contribuer en se montrant ouvertes à des échanges de personnel. Le chef d'établissement devrait être respon-

sable du développement de son personnel.

Les enseignants doivent être préparés à utiliser au mieux les technologies de l'information. Les TIC ont le potentiel de transformer les méthodes d'enseignement et l'étude individuelle en ouvrant l'apprentissage au contrôle de l'étudiant. Les écoles et les décideurs devraient étudier les possibilités offertes par la technologie du multimédia pour apprendre à distance et pour accroître les compétences des enseignants. Pour utiliser pleinement ces possibilités, il ne faut pas seulement que l'investissement se fasse en matériel et en logiciels, mais en apprenant aux enseignants eux-mêmes comment configurer l'apprentissage via les TIC.

Qui et quand ?

Cet article propose un large cadre de réforme. Il représente ce que le groupe de travail de sept organisations d'employeurs estime nécessaire pour que la réforme réussisse. Cela demande une vision systémique où chaque élément est important et interdépendant. Nous espérons que nos suggestions et notre audit exposé dans le tableau 8 apporteront une contribution utile à ce processus.

Nous reconnaissons que divers pays ont entrepris cette réforme à des vitesses différentes. Dans chacun des sept pays, des progrès ont été accomplis, mais partout il reste encore du chemin à faire pour achever la réforme systématique que nous appelons de nos vœux. S'ils veulent rester compétitifs, nos pays doivent faire de la réforme de l'enseignement une priorité. Le rôle des gouvernements est fondamental: ils doivent édicter de nouvelles règles du jeu pour libérer et utiliser les énergies et les talents déjà présents dans nos écoles.

Nous croyons que cette réforme est une question d'urgence. Nous recommandons que chaque pays produise, au cours de l'an 2000, une analyse de son propre système. Une consultation élargie au-delà des frontières nationales aiderait à instruire ce processus. Les organisations d'employeurs souhaiteraient que la participation à ce processus se fasse à un niveau national et international.