

## *Résumé*

Alors que la première décennie du 21<sup>e</sup> siècle n'est pas encore achevée, les méthodes de gestion des établissements scolaires et des systèmes éducatifs ont connu, dans de nombreux pays, des changements spectaculaires depuis la fin du siècle dernier. Ces changements ont été motivés en grande partie par les mutations sociales, notamment l'augmentation des flux migratoires, la modification des structures sociales et familiales et l'utilisation (et les utilisations abusives) des technologies de l'information et des communications. L'attention croissante portée aux performances relatives des différents établissements scolaires et systèmes éducatifs, entre établissements, entre systèmes scolaires et entre pays, a également exercé une influence.

L'importance accordée à l'enseignement par les pouvoirs publics et la société est pleinement justifiée. De fait, seule l'éducation peut nous permettre d'acquérir les connaissances et les compétences dont dépendent la croissance économique, le développement social et la vitalité politique de nos pays, ainsi que la réussite de nos générations futures.

### **Le défi de la direction systémique**

Dans ce nouvel environnement, les établissements scolaires et l'enseignement sont investis de missions encore plus vastes. Le processus de décentralisation à l'œuvre dans de nombreux pays s'accompagne d'un renforcement de l'autonomie des établissements, d'une responsabilisation accrue au regard des résultats des établissements et des élèves et d'une meilleure utilisation de la base de connaissances relative aux processus éducatifs et pédagogiques. Par ailleurs, l'école se doit de plus en plus de s'impliquer auprès de la communauté locale, des autres établissements et des autres services publics en leur apportant son soutien.

Dans ces conditions, il est nécessaire de redéfinir et d'élargir les rôles et responsabilités des chefs d'établissement. Cela implique de modifier la façon dont on conçoit et soutien la direction d'établissement ; d'améliorer les mécanismes incitatifs de façon à rendre la fonction de direction plus attrayante tant pour les chefs d'établissements actuels que pour ceux qui leur succéderont ; et de renforcer les possibilités de formation et de perfectionnement pour aider les chefs d'établissement à s'acquitter de leurs nouvelles missions.

Entre autres nouvelles fonctions, les chefs d'établissement sont amenés, de plus en plus souvent, à travailler avec d'autres établissements et homologues, à collaborer et à établir des relations d'interdépendance et de confiance. Les « dirigeants du système », tels qu'on les appelle, s'intéressent et œuvrent à la réussite de leur propre établissement, mais aussi à celle des autres. Point fondamental, ils sont convaincus que pour changer le

système dans son ensemble, il faut y participer de façon pertinente, raison pour laquelle ils sont prêts à endosser des fonctions de direction systémique.

## L'approche adoptée par l'étude

L'étude se focalise sur un ensemble de pratiques novatrices qui offrent de bons exemples des approches systémiques existant en matière de direction d'établissement scolaire. Il s'agit d'approches particulièrement originales, adoptées ou conçues en Autriche, en Angleterre, en Finlande, en Flandre (Belgique) et dans l'état de Victoria (Australie), dont l'efficacité est attestée par un corpus croissant de données. Chacune fait l'objet d'une analyse détaillée dans un chapitre spécifique.

Ces études de cas sont le fruit de travaux de recherche et de visites effectuées par le personnel et les spécialistes en éducation de l'OCDE dans chaque pays. Lors de ses visites, l'équipe de l'OCDE a rencontré des représentants des autorités nationales et locales et s'est rendue dans des établissements choisis pour leur valeur exemplaire. Les études de cas sont complétées par des contributions de deux éminents spécialistes du leadership éducatif : Richard Elmore, de la Harvard Graduate School of Education, et David Hopkins, de l'Institute of Education de l'Université de Londres. Les cinq pays visités ont été sélectionnés parce qu'ils remplissaient deux critères essentiels : ils pouvaient se prévaloir de modèles d'organisation et de gestion d'établissement impliquant une répartition novatrice des fonctions d'encadrement ; et ils avaient mis en œuvre des pratiques prometteuses en matière de préparation et de formation des chefs d'établissement.

Le volume qui accompagne ce rapport, *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : politiques et pratiques* (Pont, Nusche et Moorman, 2008), examine la situation de 22 pays et régions et formule un ensemble de recommandations pour améliorer les performances des établissements scolaires.

## Les avantages de la direction systémique

Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, les activités de direction d'établissement scolaire donnent lieu à une coopération et une collaboration intenses. S'il existe des dispositifs de coopération entre établissements scolaires dans tous les pays qui ont participé à l'activité de l'OCDE, quelques pays ou régions ont placé la direction systémique au cœur même de leurs stratégies d'amélioration de l'école. Ainsi la Flandre (Belgique), l'Angleterre et la Finlande ont multiplié les possibilités de coopération pour inciter les chefs d'établissement à agir au-delà du périmètre de leur école et, ce faisant, contribuer à l'amélioration de la communauté locale. Pour leur part, l'état de Victoria (Australie) et l'Autriche ont mis en place des programmes de développement des capacités de direction axés sur l'amélioration systémique de l'école.

Ces innovations visent à améliorer l'école au niveau systémique, en encourageant et en préparant les chefs d'établissement à travailler de concert. Bien que leur mise en œuvre soit assez récente, les chercheurs ont constaté que plusieurs avantages significatifs pouvaient d'ores et déjà être portés à leur crédit : développement des capacités de direction, rationalisation des ressources, renforcement de la coopération, partage plus systématique des tâches de direction dans les établissements scolaires et dans les systèmes éducatifs, et amélioration des performances scolaires.

## Défis pour la pratique

Néanmoins, l'étude observe également qu'il faudra résoudre plusieurs problèmes de taille avant de pouvoir mettre en pratique le concept de direction systémique à grande échelle. La viabilité est, à l'évidence, cruciale, de même que la qualité des chefs d'établissement – un dirigeant du *système* devant être, avant tout, un bon dirigeant d'*établissement*.

Les auteurs de l'étude ont identifié les facteurs de réussite clés suivants : des capacités suffisantes, dans les établissements, pour soutenir un niveau d'apprentissage élevé chez les élèves ; des capacités inter-établissements (le « ciment » nécessaire pour permettre aux établissements de travailler collectivement de manière efficace) ; la présence d'organismes médiateurs, capables de travailler en souplesse avec les établissements pour les aider à développer leurs capacités internes et à acquérir des compétences propices à une collaboration efficace ; la masse critique nécessaire pour faire de la direction systémique un véritable mouvement, et non une pratique réservée à une petite élite de chefs d'établissement ; un consensus culturel à l'échelle du système, qui confère aux chefs d'établissement l'espace, la légitimité et les encouragements dont ils ont besoin pour entreprendre des activités en partenariat.

Les auteurs notent que ces conditions indispensables à la réussite à long terme ne sont réunies en totalité dans aucun des cas examinés, mais que toutes ont pu être observées au fil de l'étude. Ils constatent également que les systèmes qui parviennent à réunir un plus grand nombre de ces conditions obtiennent davantage de réussite dans la mise en œuvre de la direction systémique. D'autres facteurs sont importants pour la direction systémique : savoir reconnaître et soutenir les dirigeants du système ; identifier et recruter les personnes aptes à la direction systémique ; mettre en place des mesures de perfectionnement professionnel ; donner aux chefs d'établissement la possibilité de coopérer, dans un environnement encore souvent marqué par la concurrence ; et accentuer le processus d'innovation pour que son influence s'étende à l'ensemble du système éducatif.

## Recommandations : laissons les chefs d'établissement prendre l'initiative

Les auteurs du rapport concluent que la direction systémique devrait être développée davantage à l'initiative des chefs d'établissement eux-mêmes et des organismes avec lesquels ils travaillent. Ils doutent que les approches descendantes puissent donner de bons résultats. Il est important d'encourager les participants à s'approprier le processus, comme le font l'état de Victoria (Australie) ou l'École des dirigeants en Autriche.

Une approche plus « latérale » consiste à établir des organismes de médiation (tels que le National College for School Leadership et le Specialist Schools and Academies Trust en Angleterre et l'École des dirigeants en Autriche) pour promouvoir la direction systémique et les activités de collaboration. Une autre approche encore consiste à encourager les autorités éducatives locales et les municipalités à développer et diffuser les bonnes pratiques, comme c'est le cas en Finlande. L'objectif n'est pas de créer un échelon bureaucratique supplémentaire, mais de faciliter les relations entre établissements afin qu'ils puissent collaborer pour le bénéfice de tous les élèves.

Selon les auteurs du rapport, les activités de direction systémique sont déjà très développées dans les cinq pays couverts par les études de cas. La direction systémique peut contribuer à renforcer les capacités dans le système éducatif ; permettre la mise en

commun du savoir-faire, des installations et des ressources ; encourager l'innovation et la créativité ; améliorer l'encadrement et étendre son champ d'application ; et contribuer au développement des compétences.

Ce partage collectif des compétences, du savoir-faire et de l'expérience créera des possibilités de transformation méthodique beaucoup plus riches et plus pérennes que n'en seront jamais capables les institutions isolées, affirment les auteurs. Cependant, pour concrétiser ces possibilités, nous devons laisser aux chefs d'établissement une plus grande marge d'initiative.