



## Une direction solide pour de meilleurs établissements

- Selon l'Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) de l'OCDE, en moyenne, les chefs d'établissement indiquent se livrer fréquemment à un certain nombre d'activités en rapport avec l'encadrement pédagogique. Ce n'est toutefois pas le cas dans tous les pays et un pourcentage important de chefs d'établissement déclarent que leur formation initiale n'incluait aucune formation à l'encadrement pédagogique.
- Bien que la formation continue puisse aider à pallier ces manques, de nombreux chefs d'établissement font état de différents obstacles à leur participation à ce type de formation, notamment un manque de soutien et de possibilités, ainsi que des obstacles d'ordre personnel et professionnel.

### TALIS, qu'est-ce que c'est ?

TALIS est la première enquête internationale s'intéressant aux environnements d'enseignement et d'apprentissage dans les établissements d'enseignement. Elle interroge les enseignants et les chefs d'établissement sur leur travail, leur établissement et leur(s) classe(s). Grâce à son analyse comparative internationale, elle aide les pays à identifier d'autres pays confrontés à des enjeux similaires, leur permettant ainsi de s'inspirer de leurs politiques respectives.

L'édition 2013 de l'enquête TALIS portait sur les enseignants du premier cycle du secondaire et leurs chefs d'établissement. L'enquête a été menée dans 200 établissements de plus de 30 pays, au sein desquels 20 enseignants et le chef d'établissement ont été interrogés.

Pour tout complément d'information, consulter [www.oecd.org/talis](http://www.oecd.org/talis).

TALIS

### Les fonctions de direction : l'élément central du travail des chefs d'établissement

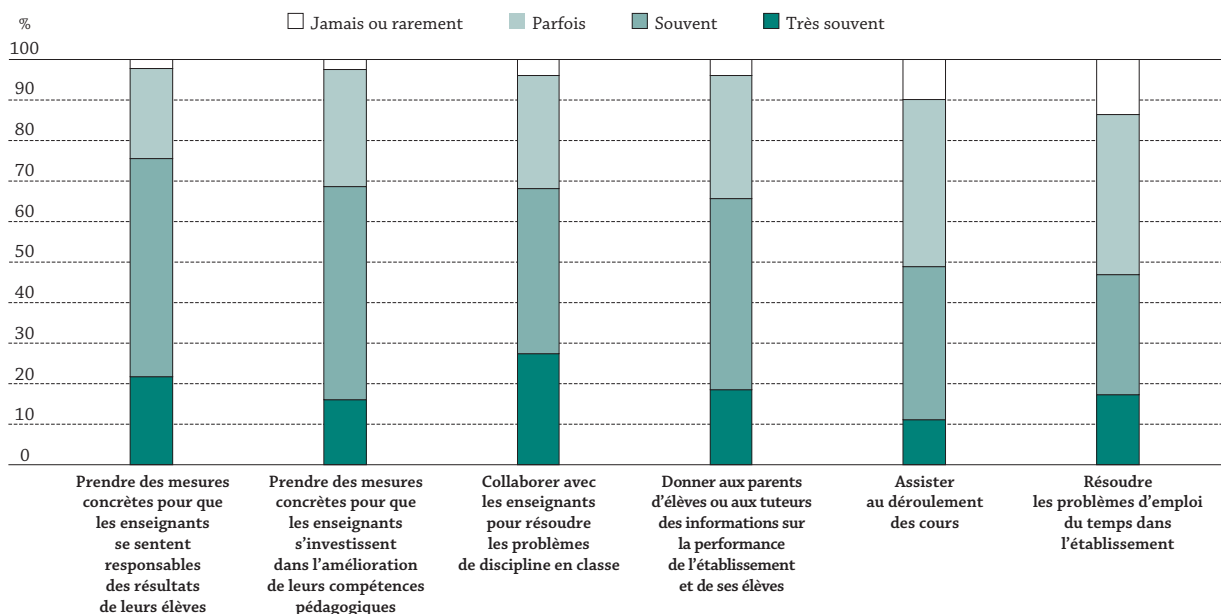
L'enquête TALIS interroge les chefs d'établissements sur la façon dont ils répartissent leur temps de travail entre les différentes tâches qui leur incombent au quotidien. Le travail des chefs d'établissement est exigeant et couvre de nombreux domaines, mais en moyenne, près des deux tiers de leur temps de travail sont consacrés à des tâches administratives et de direction, ainsi qu'aux programmes de cours et à l'enseignement. Ils consacrent ainsi en moyenne 41 % de leur temps de travail à des tâches administratives et de direction, ainsi qu'à des réunions.

Les chefs d'établissement indiquent se livrer souvent à des activités de direction au service du climat d'enseignement et d'apprentissage de leur établissement (voir le graphique 1). Ainsi, ils déclarent prendre des mesures concrètes pour que les enseignants se sentent responsables des résultats de leurs élèves (76 %) et de l'amélioration de leurs compétences pédagogiques (69 %). Dans certains pays, toutefois, plus de la moitié des chefs d'établissement indiquent ne jamais, ou que rarement ou parfois, prendre des mesures concrètes pour que les enseignants



s'investissent dans l'amélioration de leurs compétences pédagogiques. Ce constat vaut particulièrement pour la Finlande (60 %), le Japon (61 %), la Norvège (53 %), la Suède (56 %) et la Flandre (Belgique) (59 %). En outre, les chefs d'établissement collaborent souvent avec les enseignants pour résoudre les problèmes de discipline en classe (68 %), mais là encore, de fortes variations s'observent entre les pays, avec à l'une des extrémités du spectre, 90 % des chefs d'établissement se déclarant dans ce cas en Malaise et en Roumanie, et à l'autre extrémité, plus de la moitié des chefs d'établissement indiquant n'établir ce type de collaboration que peu fréquemment en Islande, au Japon, aux Pays-Bas et en Angleterre (Royaume-Uni). Les chefs d'établissement sont également conscients de leurs responsabilités vis-à-vis des parents ou des tuteurs, 65 % d'entre eux indiquant leur donner des informations sur la performance de l'établissement et de ses élèves. Il n'est dès lors pas surprenant que, pour assumer pleinement ce type de fonctions, les chefs d'établissements doivent faire preuve de tout un ensemble de compétences spécifiques.

Graphique 1 • Fonctions de direction des chefs d'établissement



Source : OCDE, Base de données TALIS 2013.

TALIS

TALIS

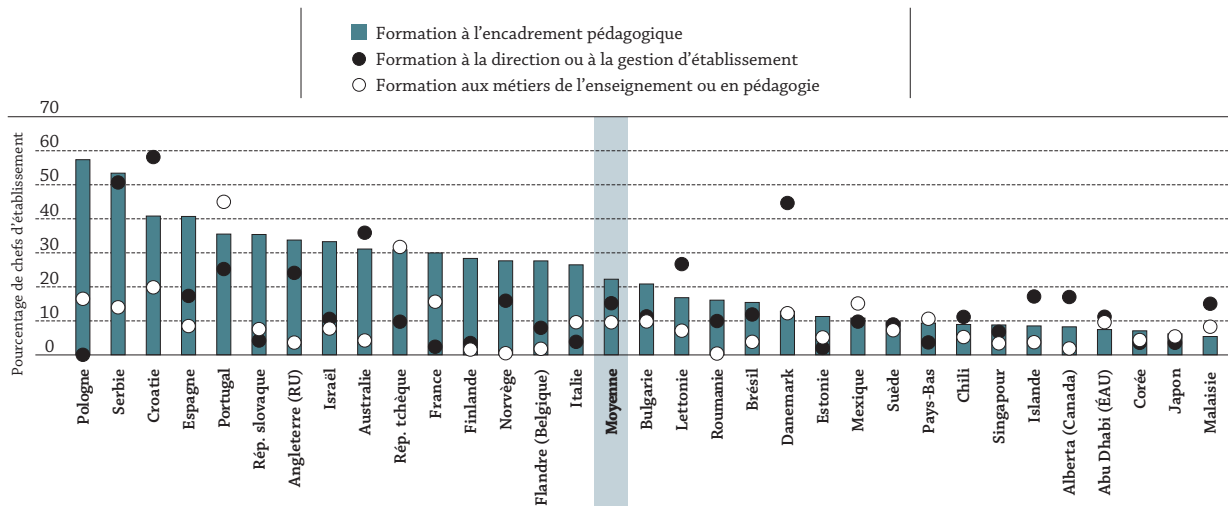
### L'encadrement pédagogique : la pierre angulaire d'une bonne formation initiale et continue des chefs d'établissement

Il ressort très clairement de l'analyse du parcours des chefs d'établissement que ce sont des professionnels très instruits et expérimentés. En moyenne, dans les pays de l'enquête TALIS, les chefs d'établissement ont ainsi 21 années d'expérience dans l'enseignement et 9 années d'expérience dans l'exercice de leurs fonctions actuelles. En outre, hormis l'enseignement, les chefs d'établissement font état de tout un ensemble d'autres expériences professionnelles antérieures, notamment dans d'autres fonctions de direction (6 années, en moyenne) et dans d'autres professions. Au vu de leur expérience professionnelle et du niveau d'exigence de leurs fonctions, rien d'étonnant à ce que la plupart des chefs d'établissement (92 %) soient titulaires d'un diplôme de niveau licence ou master délivré par une université ou un établissement équivalent.



Bien que, compte tenu de la nature des tâches qui incombent au quotidien aux chefs d'établissement, il semblerait logique que leur formation initiale inclue des éléments d'encadrement pédagogique, il ressort des données de l'enquête TALIS qu'un nombre important d'entre eux ne bénéficient peut-être pas de la préparation spécifique suffisante pour endosser un rôle de direction d'établissement axé sur l'encadrement pédagogique (voir le graphique 2). En moyenne, dans les pays de l'enquête TALIS, seul un quart des chefs d'établissement déclarent ainsi avoir mené à bien une formation à l'encadrement pédagogique avant leur entrée en fonction, tandis qu'une proportion similaire indique n'avoir jamais bénéficié de ce type de formation (dans certains pays, ce sont même plus de la moitié des chefs d'établissement qui sont dans ce cas).

Graphique 2 • **Éléments non inclus dans la formation dans le cadre institutionnel des chefs d'établissement**



Source : OCDE, Base de données TALIS 2013.

La formation continue joue également un rôle essentiel dans l'amélioration des compétences des chefs d'établissement et par là même, des établissements. En moyenne, dans les pays de l'enquête TALIS, les chefs d'établissement indiquent avoir consacré 20 jours à la participation à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches durant les 12 mois précédant l'enquête. De même, en moyenne, la plupart des chefs d'établissement (83 %) déclarent avoir pris part à des cours, des conférences ou des visites d'étude dans d'autres établissements. Ces taux et durées (en jours) de participation varient toutefois considérablement d'un pays à l'autre.

### Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?

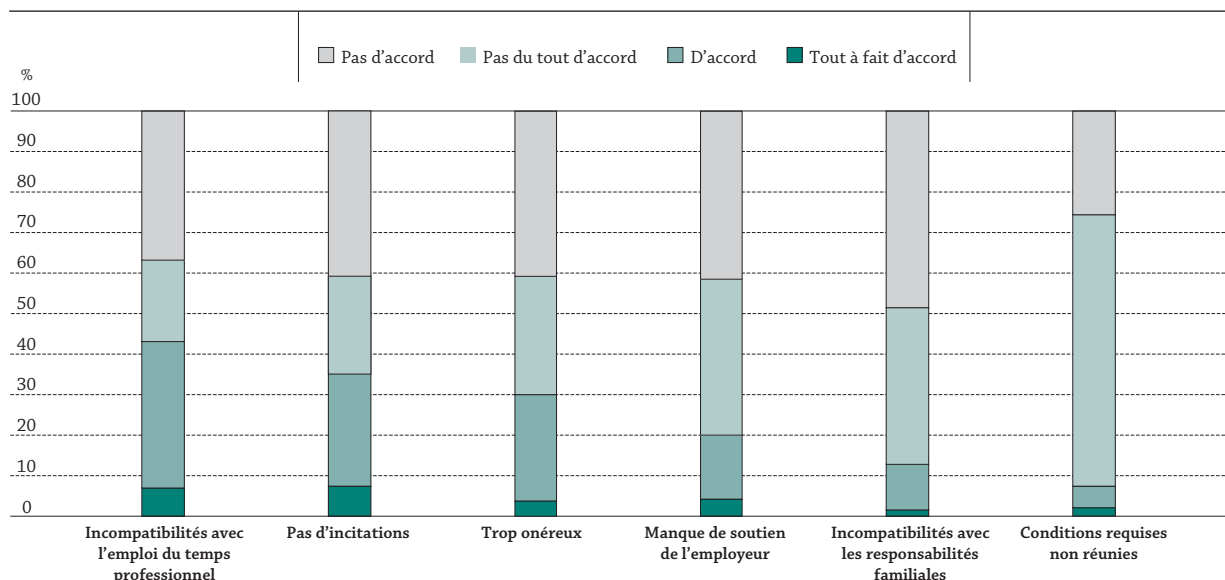
L'enquête TALIS montre que les chefs d'établissement ne bénéficient peut-être pas de la formation initiale adéquate pour l'exercice de leurs fonctions de direction. Les décideurs devraient donc accorder plus d'importance à l'encadrement pédagogique dans la formation initiale et continue des chefs d'établissement afin de garantir qu'ils acquièrent toutes les compétences nécessaires avant leur entrée en fonction, mais aussi tout au long de leur carrière. De leur côté, une fois en poste, les chefs d'établissement devraient également s'intéresser aux possibilités de participer à des formations à l'encadrement pédagogique.



**Quels sont, selon les chefs d'établissement, les obstacles les plus importants à leur formation continue ?**

Bien que les chefs d'établissement reconnaissent leurs besoins en matière de formation continue, certains obstacles peuvent les empêcher d'y participer. Parmi les obstacles les plus importants cités par les chefs d'établissement figurent : les incompatibilités avec leur emploi du temps professionnel (43 %), le manque d'incitations (35 %) et le caractère onéreux des activités de formation continue (30 %) (voir le graphique 3). Certains de ces obstacles peuvent s'avérer un réel handicap dans certains pays. Ainsi, entre 2 % et 82 % des chefs d'établissement citent le manque de soutien de leur employeur comme obstacle. En outre, dans 13 pays, plus de la moitié des chefs d'établissement considèrent les incompatibilités avec leur emploi du temps professionnel comme un obstacle à leur participation à des activités de formation continue.

Graphique 3 • **Obstacles à la participation des chefs d'établissement à des activités de formation continue**



Source : OCDE, Base de données TALIS 2013.

TALIS

**Pour conclure** Une direction d'établissement solide peut grandement favoriser l'amélioration des établissements et des résultats de leurs élèves. L'enquête TALIS montre que de nombreux chefs d'établissement font part d'un manque de préparation et de soutien adéquats pour assumer un rôle de direction de plus en plus complexe et axé sur la pédagogie. Il faudrait donc redoubler d'efforts pour garantir l'efficacité de la formation des chefs d'établissement, en offrant par exemple aux chefs d'établissement davantage de possibilités de formation continue et en éliminant les obstacles d'ordre personnel et professionnel qui les empêchent de participer à ces activités de formation.

**Voir**

[www.oecd.org/talis](http://www.oecd.org/talis)  
Les indicateurs de l'éducation à la loupe  
PISA à la loupe

**Contacteur**

Katarzyna Kubacka  
([katarzyna.kubacka@oecd.org](mailto:katarzyna.kubacka@oecd.org))  
Marie-Amélie Doring Serré  
([Marie-Amelie.doringserre@oecd.org](mailto:Marie-Amelie.doringserre@oecd.org))

**Pour en savoir plus**

OCDE (2014), *Résultats de TALIS 2013 : Une perspective internationale sur l'enseignement et l'apprentissage*, TALIS, Éditions OCDE, Paris.  
OCDE (2014), *Guide TALIS 2013 à l'intention des enseignants*, TALIS, Éditions OCDE, Paris.

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions qui y sont exprimées et les arguments qui y sont employés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).  
© Fuse/Getty Images © Image Source/Getty Images © Laurence Mouton/PhotoAlto Agency RF Collections/Imagine ltb.