

## Améliorer la direction des établissements scolaires Repères pour l'élaboration des politiques

### POURQUOI LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT EST IMPORTANTE

- Les chefs d'établissement jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration des résultats de l'école, en influant sur la motivation et la capacité des enseignants et sur le climat et l'environnement de travail. Une direction d'établissement efficace est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire.
- De nombreux pays ont donné plus d'autonomie aux établissements scolaires, mais les ont aussi soumis à une plus grande obligation de rendre compte de leurs résultats. Les écoles subissent des pressions pour améliorer les performances globales des élèves, alors qu'elles accueillent des élèves d'origines plus diverses, et pour recourir à des pratiques pédagogiques qui ont déjà fait leurs preuves. La direction d'établissement englobe de plus en plus des fonctions telles que la gestion des ressources financières et humaines ainsi que l'orientation pédagogique.
- Dans de nombreux pays, les chefs d'établissement sont accablés de travail, beaucoup atteignent l'âge de la retraite et il est de plus en plus difficile de les remplacer. Les candidats possibles hésitent souvent à se présenter en raison des responsabilités excessives, d'une préparation et d'une formation insuffisantes, des perspectives d'évolution de carrière limitées et de l'inadéquation de l'accompagnement et des rémunérations.
- Les décideurs publics doivent renforcer de façon durable la qualité de cette fonction.

### (RE)DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

- Assurer une plus grande autonomie, accompagnée d'un soutien adapté
- Redéfinir les responsabilités de la direction en vue de l'amélioration des résultats des élèves :
  - Favoriser, évaluer et accroître la qualité du personnel enseignant
  - Fixer des objectifs, évaluer les résultats et responsabiliser
  - Gestion stratégique des ressources financières et humaines
  - Collaboration avec d'autres établissements scolaires
- Élaborer des cadres de direction d'établissement en vue d'améliorer les politiques et pratiques pouvant jeter les bases d'une démarche cohérente de recrutement, de formation et d'évaluation des chefs d'établissement.

### RÉPARTIR LES FONCTIONS DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT

- Favoriser la répartition des fonctions de direction entre différentes personnes et structures organisationnelles afin d'aider à assumer les responsabilités accrues des établissements scolaires et d'améliorer leur efficacité.
- Faire reposer la répartition des fonctions de direction sur les points suivants :
  - le concept d'équipe de direction dans les cadres nationaux,
  - des mécanismes d'incitation pour récompenser la participation et les performances au sein de ces équipes
  - la formation et le perfectionnement des chefs d'établissement doivent être étendus aux cadres moyens et à toute catégorie de personnel susceptible d'occuper une fonction de direction dans l'établissement
  - modifier les dispositifs de responsabilité afin de les adapter aux nouvelles structures
- Accompagner les conseils d'établissement dans l'accomplissement de leurs missions :

- clarifier les rôles et responsabilités de ces conseils
- s’assurer que les membres qui les composent ont les compétences et l’expérience voulues en fonction des objectifs visés
- définir des lignes directrices en vue d’améliorer les mécanismes de recrutement et de sélection
- mettre en place des structures d’accompagnement pour assurer une participation constructive des membres des conseils, ce qui inclut des possibilités de perfectionnement des compétences

## ACQUÉRIR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À UN EXERCICE EFFICACE DES FONCTIONS DE DIRECTION

- Assimiler l’élargissement des compétences de direction à un continuum exigeant l’association de mécanismes formels et informels à tous les stades et dans tous les contextes de la pratique de cette fonction, afin de soutenir de façon cohérente la carrière de chef d’établissement scolaire.
- Encourager la formation initiale à la direction (facultative ou obligatoire), définir des programmes nationaux, collaborer avec les administrations locales et mettre en place des incitations pour s’assurer de la participation et trouver les bons candidats.
- Organiser des programmes d’initiation afin de préparer à la pratique initiale de la direction d’établissement et influencer sur cette pratique ; en outre, prévoir des réseaux essentiels pour les chefs d’établissement qui peuvent faire part de leurs préoccupations et étudier les difficultés.
- Assurer une formation en cours d’emploi, en tenant compte des connaissances qui ont déjà pu être acquises pour exercer des fonctions d’encadrement, de sorte que les chefs d’établissement et leurs équipes puissent actualiser leurs compétences et s’informer des dernières innovations.
- Assurer la cohérence des services des différents prestataires et organismes qui répondent aux besoins de formation de l’encadrement, avec des normes précises et l’accent mis sur la qualité.
- S’assurer que l’offre des formations reflète les contenus, la conception et les méthodes qui caractérisent les programmes efficaces, notamment cohérence du cursus, expérience en contexte réel, regroupement des cohortes, mentorat, accompagnement, apprentissage par les pairs et structure favorisant la collaboration entre le programme de formation et les établissements.

## FAIRE DE LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES UN CHOIX PROFESSIONNEL INTÉRESSANT

- Professionnaliser les processus au niveau des écoles et du système afin de s’assurer que les procédures, les outils et les critères de recrutement sont efficaces, transparents et cohérents pour évaluer les candidats.
- Repérer et former par anticipation des chefs d’établissement potentiels, et élargir les critères d’éligibilité pour attirer des candidats dynamiques plus jeunes ayant suivi des parcours différents.
- Augmenter les salaires pour rendre la direction d’établissement plus concurrentielle et attirer des candidats de qualité. Des barèmes de rémunération distincts pour les enseignants et les chefs d’établissement, qui peuvent attirer un plus grand nombre de candidats parmi le personnel enseignant, doivent refléter les structures d’encadrement ainsi que les facteurs propres aux établissements afin d’attirer des individus très performants vers tous les établissements.
- Reconnaître le rôle des organisations professionnelles des chefs d’établissement, qui offrent un forum permettant le dialogue, la mise en commun des connaissances et la diffusion des pratiques exemplaires entre professionnels. Les faire participer à l’élaboration et à la mise en œuvre des réformes concernant la profession.
- Prévoir des possibilités et un soutien à l’évolution professionnelle, afin :
  - d’éviter l’épuisement professionnel des personnels concernés

- de faire de cette profession un choix de métier plus attirant
- d'accroître la flexibilité et la mobilité de la profession (permettre par exemple aux chefs d'établissement de changer d'école ou encore de passer de la direction à l'enseignement ou à un autre métier)

## RÉFÉRENCES

Ces repères généraux pour l'élaboration des politiques sont tirés de l'examen thématique de la direction des établissements scolaires, qui porte sur les politiques et les pratiques de 22 pays dans ce domaine. Les conclusions de cet examen sont présentées dans *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1 : Politiques et pratiques*, paru en juin 2008. Les rapports de base préparés par 21 countries, les études de cas sur la direction des systèmes, le rapport *Améliorer la direction des établissements scolaires : La boîte à outils* et d'autres documents de l'examen sont également disponibles sur le site web de l'OCDE : [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership).