

# RÉSUMÉS Améliorer la direction des établissements scolaires



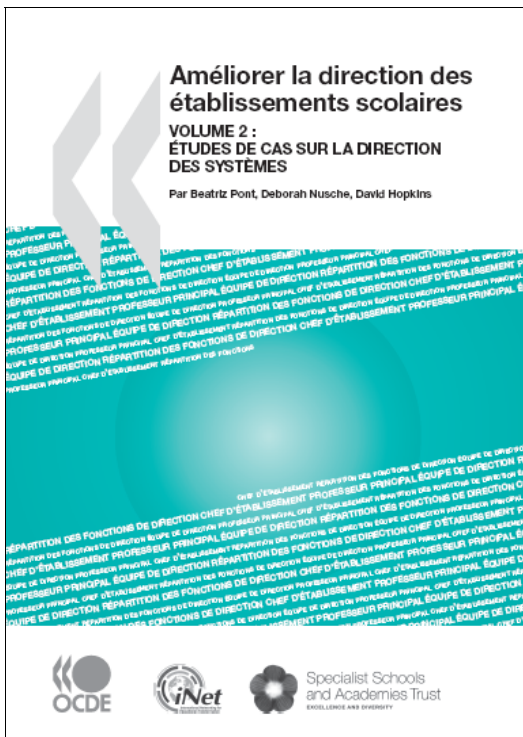
## Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : politiques et pratiques

Alors que les pays s'efforcent de réformer leurs systèmes éducatifs et d'améliorer les résultats des élèves, la direction d'établissement est une priorité dans les programmes d'action gouvernementale. Mais, ceux et celles qui dirigent les établissements sont surchargés de travail, sous-payés et approchent l'âge de la retraite. Et les candidats pour assurer la relève sont peu nombreux.

Quelles fonctions de direction contribuent le plus à améliorer les apprentissages des élèves ? Comment affecter et répartir au mieux les tâches de direction ? Comment doter les personnels concernés des compétences voulues pour assurer une direction d'établissement efficace ? Comment rendre ces professions attrayantes à des candidats de qualité ?

Cet ouvrage s'appuie sur une étude consacrée par l'OCDE aux pratiques et politiques en matière de direction d'établissement scolaire dans le monde. Étayé par une perspective internationale intéressante, il recense quatre grands moyens d'action et diverses options pour aider les pouvoirs publics à améliorer la direction d'établissement aujourd'hui et renforcer durablement la direction demain.

**Auteurs :** Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman



## Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes

La fonction de chef d'établissement scolaire a radicalement changé. Les pays transforment leurs systèmes éducatifs pour préparer les jeunes aux mutations technologiques rapides d'aujourd'hui, à la mondialisation de l'économie et à l'accroissement des migrations. La nouvelle mission des chefs d'établissement leur permet d'élargir leur champ d'activité au-delà des limites de leur propre établissement. Il s'agit maintenant de contribuer non seulement au succès de leur école mais aussi à celui du système dans son ensemble.

Cet ouvrage examine les points de vue des spécialistes au sujet de la contribution de la direction systémique à l'amélioration de l'école. Les études de cas portant sur l'Australie, l'Autriche, la Belgique (Flandre), la Finlande et le Royaume-Uni (Angleterre) illustrent comment les pays encouragent les directeurs d'établissement à devenir des dirigeants du système, et comment ils forment une nouvelle génération de directeurs d'établissement pour contribuer à la transformation des systèmes – afin que chaque école soit une bonne école.

**Éditeurs :** Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins

# AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

## VOLUME 1 : POLITIQUES ET PRATIQUES

### Pourquoi la direction d'établissement est importante

La direction d'établissement scolaire est désormais une priorité dans les programmes d'action gouvernementale en matière d'éducation à l'échelle internationale. Elle joue un rôle clé dans l'amélioration des résultats de l'école en agissant sur la motivation et les capacités des enseignants ainsi que sur l'environnement et le climat à l'école. Une direction d'établissement efficace est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire.

Alors que les pays cherchent à adapter leur système éducatif aux besoins de la société contemporaine, les attentes à l'égard des établissements scolaires et de ceux qui les dirigent évoluent. De nombreux pays se sont orientés vers la décentralisation ; ils ont donc élargi l'autonomie dont jouissaient les établissements scolaires dans leurs prises de décision et les ont soumis à une plus grande obligation de rendre compte de leurs résultats. Comme dans le même temps les établissements sont tenus d'améliorer les performances globales des élèves alors qu'ils desservent une population plus diverse, ils sont contraints de recourir à des pratiques pédagogiques qui ont déjà fait leurs preuves.

Par suite de ces tendances, la fonction de direction d'établissement scolaire dans tous les pays de l'OCDE correspond à présent de plus en plus à un ensemble de missions plus exigeantes, dont la gestion des ressources financières et humaines et le pilotage au service de l'acquisition de connaissances. Les pays craignent que le rôle des chefs d'établissement conçu pour répondre aux besoins du passé ne soit plus désormais adapté. 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.

Du fait de ces évolutions, la direction d'établissement scolaire est une priorité dans le système éducatif dans le monde entier. Les décideurs publics doivent renforcer de façon durable la qualité de cette fonction. L'OCDE a relevé quatre grands moyens d'action qui, utilisés conjointement, peuvent améliorer la pratique de la direction d'établissement :

### 1. (Re)définir les responsabilités de la direction des établissements

Les recherches ont montré que les dirigeants d'établissement peuvent faire une différence dans les performances des écoles et des élèves s'ils jouissent d'une plus grande autonomie pour prendre les décisions importantes. Toutefois, l'autonomie à elle seule ne peut automatiquement aboutir à des améliorations à moins de bénéficier d'une large adhésion. En outre, il importe de définir et de délimiter clairement les responsabilités essentielles des dirigeants d'établissements. Pour définir ces responsabilités, il convient d'avoir compris les pratiques les plus à même d'améliorer l'enseignement et l'acquisition de connaissances. Les décideurs publics doivent :

- **Assurer une plus grande autonomie, accompagnée d'un soutien adapté**

Les dirigeants d'établissement ont besoin de temps, de moyens et de soutien pour se focaliser sur les pratiques les plus à même d'améliorer les apprentissages des élèves. La plus grande autonomie accordée doit aller de pair avec de nouveaux modèles de répartition des tâches de direction, de nouveaux types de responsabilisation ainsi que des activités de formation et de valorisation des personnels concernés.

- **Redéfinir les responsabilités de la direction d'établissement scolaire en vue d'une amélioration des apprentissages des élèves**

Les décideurs publics et les praticiens doivent s'assurer que les rôles et responsabilités associés à une amélioration des résultats des apprentissages sont au cœur de la pratique de direction. Cette étude recense quatre grands domaines de responsabilités qui sont essentiels pour que la direction améliore les résultats des élèves :

- **La qualité des enseignants à favoriser, évaluer et développer** : les dirigeants d'établissements doivent être en mesure d'adapter les programmes d'enseignement aux besoins locaux, de développer le travail en équipe parmi les enseignants et de procéder au suivi, à l'évaluation et au perfectionnement professionnel des enseignants.
  - **Fixation des objectifs, évaluation et obligation de rendre compte** : les décideurs publics doivent s'assurer que les chefs d'établissement ont la latitude de fixer leur orientation stratégique et optimiser leur capacité à définir les projets et les objectifs de l'établissement et à suivre les progrès réalisés en utilisant les données pour améliorer les méthodes.
  - **Gestion stratégique des ressources financières et humaines** : les décideurs publics peuvent renforcer les capacités de gestion financière des équipes dirigeantes des établissements scolaires en assurant une formation aux chefs d'établissement, en définissant le rôle d'un financier au sein de l'équipe de direction, ou en fournissant des services d'aide financière aux établissements. Par ailleurs, les dirigeants devraient être en mesure d'influer sur les décisions de recrutement des enseignants afin d'améliorer l'adéquation entre les candidats et les besoins de leur établissement.
  - **Collaboration avec d'autres établissements scolaires** : il faut reconnaître que ce nouvel aspect de la direction incombe spécifiquement au chef d'établissement. La collaboration peut être profitable pour les systèmes scolaires tout entiers et non pas simplement pour les élèves d'un seul établissement. Toutefois, les chefs d'établissement doivent renforcer leurs compétences pour s'impliquer dans des questions qui dépassent les limites de leur propre école.
- **Élaborer des cadres de direction d'établissement en vue d'améliorer les politiques et pratiques**

Les cadres de direction des établissements peuvent contribuer à donner une idée des principales caractéristiques, tâches et responsabilités des dirigeants efficaces et indiquer la nature essentielle d'une direction au service des apprentissages. Ces cadres peuvent jeter les bases d'une démarche cohérente de recrutement, de formation et d'évaluation des chefs d'établissement. Ils devraient clairement définir les principaux domaines de responsabilité incombant aux chefs d'établissement et permettre la mise en contexte des critères locaux et des critères propres à chaque école. La profession devrait participer à leur mise au point.

## 2. Répartir les fonctions de direction d'établissement

Les responsabilités et la responsabilisation accrues des chefs d'établissement rendent nécessaire de répartir les fonctions de direction aussi bien au sein des établissements scolaires qu'entre eux. Les conseils d'établissement doivent également accomplir de nombreuses nouvelles tâches. Si de l'avis des praticiens, l'exercice de responsabilités de gestion de niveau intermédiaire est essentiel à une bonne direction d'établissement, cette pratique demeure rare et souvent n'est pas clairement définie ; par ailleurs, les personnes concernées ne sont pas toujours reconnues pour le travail qu'elles ont accompli. Les décideurs publics doivent élargir la notion de direction d'établissement et adapter en conséquence les politiques et les conditions de travail.

- **Favoriser la répartition des fonctions de direction**

La répartition des fonctions de direction peut renforcer la gestion et la planification de la relève. Cette répartition entre différentes personnes et structures organisationnelles peut aider à relever les défis auxquels sont confrontées les écoles d'aujourd'hui et améliorer l'efficacité des établissements. Pour procéder à cette répartition, on peut recourir à des solutions formelles, telles que des équipes ou d'autres organes, ou à des modalités plus informelles, en mettant en place des groupes ad hoc en fonction des compétences requises et des besoins du moment.
- **Étayer la répartition des fonctions de direction**

Il y a lieu de renforcer le concept d'équipe de direction dans les cadres nationaux, de mettre au point des mécanismes d'incitation pour récompenser la participation et les performances au sein de ces équipes, et d'étendre les activités de formation et de perfectionnement en matière de direction aux personnels d'encadrement intermédiaire et aux dirigeants potentiels d'établissement. Enfin, les décideurs publics doivent réfléchir à la façon de modifier les mécanismes d'obligation de rendre compte pour tenir compte de la répartition des fonctions de direction.

- **Accompagner les conseils d'établissement dans l'accomplissement de leurs missions**

Tout donne à penser que des conseils d'établissement efficaces peuvent contribuer à la réussite de leur école. Pour cela, il est capital de clarifier les rôles et responsabilités de ces conseils et de s'assurer que les membres qui les composent ont les compétences et l'expérience voulues pour en fonction des objectifs visés. Les décideurs publics peuvent apporter leur aide en définissant des lignes directrices en vue d'améliorer les mécanismes de recrutement et de sélection et en mettant en place des structures d'accompagnement pour assurer une participation constructive des membres des conseils, ce qui inclut des possibilités de perfectionnement des compétences.

### 3. Acquérir les compétences nécessaires à un exercice efficace des fonctions de direction

Les pratiques des pays et les données émanant de différentes sources montrent que les chefs d'établissement scolaire ont besoin d'une formation spécifique pour faire face à l'élargissement des rôles et responsabilités qui leur incombent. Les stratégies doivent être axées sur l'acquisition et le perfectionnement des compétences en rapport avec l'amélioration des résultats scolaires (énumérés plus haut) et ménager des possibilités de mise en contexte.

- **Assimiler les fonctions de direction à un continuum**

La fonction de direction est plus vaste que tel ou tel programme d'activités ou d'interventions. Elle exige l'association de mécanismes formels et informels à tous les stades et dans tous les contextes de la pratique de cette fonction. Il s'agit de ce fait d'étayer de façon cohérente la profession de chef d'établissement scolaire à tous ces stades :

- **Encourager la formation initiale à la direction** : le caractère facultatif ou obligatoire de la formation initiale peut dépendre des structures de gouvernance nationale. Les pouvoirs publics peuvent définir des programmes nationaux, collaborer avec les administrations locales et mettre en place des incitations pour s'assurer de la participation des chefs d'établissements scolaires. Dans les pays où ce poste n'est pas permanent, il faut trouver une compensation pour que les chefs d'établissements aient intérêt à investir du temps dans leur perfectionnement professionnel. Des efforts doivent aussi être déployés pour trouver les bons candidats.
- **Organiser des programmes d'initiation** : les programmes d'initiation sont particulièrement utiles pour préparer à la pratique initiale de la direction d'établissement et influencer sur cette pratique ; par ailleurs, ils constituent des réseaux essentiels pour les chefs d'établissement qui peuvent faire part de leurs préoccupations et étudier les difficultés. Ces programmes devraient prévoir à la fois des savoirs théoriques et pratiques et des possibilités d'auto-formation.
- **Assurer une formation en cours d'emploi pour répondre aux besoins et tenir compte du contexte** : les programmes de formation en cours d'emploi doivent être envisagés dans l'optique des connaissances qui ont déjà pu être acquises pour exercer la fonction de direction d'établissement. En l'absence de toute autre condition d'admission, les programmes de formation de base en cours d'emploi devraient encourager l'acquisition des compétences de direction. Des formations en cours d'emploi devraient également être proposées à intervalles réguliers aux chefs d'établissement et aux équipes d'encadrement pour qu'ils puissent actualiser leurs compétences et s'informer de toutes dernières innovations. Les réseaux (virtuels ou réels) offrent également aux chefs d'établissement et aux équipes d'encadrement un moyen informel de se perfectionner.

- **Assurer la cohérence des services des différentes institutions**

Une grande diversité de prestataires répond aux besoins de formation à la direction d'établissement scolaire, mais les formations qu'ils proposent doivent être plus cohérentes. Dans certains pays, les centres nationaux de formation à la direction d'établissement scolaire ont sensibilisé aux possibilités de perfectionnement dans cette profession et amélioré l'offre de ces possibilités. Dans d'autres pays, où les prestataires sont nombreux mais où aucune orientation n'est donnée à l'échelle nationale, il est important de fixer des normes claires et de se focaliser sur la qualité. De nombreux gouvernements disposent de normes et de mécanismes, entre autres, d'évaluation pour suivre et réglementer la qualité des programmes de formation.



- **Assurer la variété voulue pour que la formation soit efficace**

Un vaste ensemble de connaissances étayé par la pratique a servi à mettre en évidence les contenus, la conception et les méthodes qui caractérisent les programmes efficaces. Les facteurs essentiels suivants sont signalés : la cohérence des programmes d'enseignement, l'expérience en situation réelle, le regroupement par cohorte, le mentorat, le coaching, la formation par les pairs et les structures en vue d'activités participatives entre les programmes et les établissements scolaires.

#### 4. Faire de la direction d'établissement une profession attrayante

Le défi consiste à améliorer la qualité de la direction actuelle et de faire en sorte que cette fonction soit viable à l'avenir. Il a tout lieu de penser que les candidats potentiels sont dissuadés de se présenter en raison de la lourde charge de travail pesant sur les chefs d'établissement et de l'inadéquation de la rémunération ou du soutien dont bénéficie cette profession. Le caractère incertain des procédures de recrutement et des perspectives d'évolution professionnelle des chefs d'établissement risquent aussi de dissuader les candidats potentiels. Parmi les stratégies adoptées pour attirer, recruter et soutenir les chefs d'établissements très performants figurent les suivantes :

- **Professionaliser les recrutements**

Les dispositifs de recrutement peuvent avoir un impact considérable sur la qualité de la direction d'établissement. Si une participation de l'établissement lui-même est essentielle pour contextualiser les pratiques de recrutement, une action est nécessaire à l'échelle du système pour s'assurer que les procédures et les critères de recrutement sont efficaces, transparents et cohérents. La planification de la relève — c'est-à-dire repérer et former par anticipation des chefs d'établissements potentiels — peut permettre d'accroître l'effectif de cette profession à l'avenir et d'en améliorer la qualité. Les critères d'admission devraient être élargis afin de réduire l'importance accordée à l'ancienneté et d'attirer des candidats dynamiques plus jeunes ayant suivi des parcours différents. Les méthodes de recrutement devraient aller plus loin que les entretiens d'emploi traditionnels et comprendre une série élargie d'outils et de procédures destinés à évaluer les candidats. Enfin, les personnes qui font partie des panels de recrutement ont besoin, elles aussi, de lignes directrices et de formation.

- **Privilégier l'attrait relatif des salaires des chefs d'établissement scolaire**

L'attrait relatif des salaires des chefs d'établissement scolaire peut avoir une influence sur l'offre de candidats de qualité. Les décideurs publics doivent veiller à ce que ces rémunérations soient comparables à celles de grades analogues dans le secteur public et privé et accroître la compétitivité de la fonction de chef d'établissement. En établissant des barèmes de rémunération distincts pour les enseignants et les chefs d'établissement, on peut attirer un plus grand nombre de candidats parmi le personnel enseignant. Parallèlement, les barèmes de salaires devraient refléter les structures d'encadrement ainsi que les facteurs propres aux établissements afin d'attirer les dirigeants très performants vers tous les établissements.

- **Reconnaître le rôle des organisations professionnelles de chefs d'établissement**

Les organisations professionnelles de chefs d'établissement scolaire offrent un forum où le dialogue, la mise en commun de connaissances et la diffusion de pratiques exemplaires peuvent avoir lieu entre les professionnels ainsi qu'entre ces derniers et les décideurs publics. La réforme de cette profession a peu de chance d'être couronnée de succès à moins que les chefs d'établissements scolaires ne participent activement à son élaboration et à sa mise en œuvre par l'intermédiaire de leurs organisations représentatives.

- **Fournir les options et un soutien en vue d'une évolution professionnelle**

Offrir des perspectives d'évolution dans l'emploi aux chefs d'établissement scolaire peut éviter l'épuisement professionnel des personnels concernés et faire de cette profession un choix de métier plus attrayant. Il y a de multiples façons d'accroître la flexibilité et la mobilité de cette profession : on peut par exemple permettre aux chefs d'établissement de changer d'école ou encore de passer de la direction à l'enseignement ou à un autre métier. Les pratiques actuelles des pays offrent quelques exemples dont on peut s'inspirer : on peut notamment remplacer les contrats de durée indéterminée par les contrats de durée déterminée renouvelables et donner aux chefs d'établissement la possibilité d'accéder à de nouveaux types d'emploi - dans l'administration de l'éducation, la direction de groupes ou de fédérations d'établissements scolaires - ou encore à des fonctions de consultant en matière de direction.

## AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES VOLUME 2 : ÉTUDES DE CAS SUR LA DIRECTION DES SYSTÈMES

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 soutient 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 des limites 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.

## 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.

### Activité

Ces rapports ont été établis dans le cadre de l'activité de l'OCDE sur L'amélioration de la direction des établissements scolaires, dont objet était fournir des éléments d'information et des analyses pour aider les décideurs publics à formuler et à mettre en œuvre des politiques, en matière de direction d'établissement, propres à améliorer l'enseignement et l'acquisition de connaissances.

### Méthode

Outre la documentation relative à ce thème et les données issues du PISA, les publications sont fondées sur les rapports de base établis par les différents pays participants et sur cinq études de cas de pratiques novatrices portant sur (a) la direction des établissements scolaires au service de l'amélioration des systèmes et (b) la formation et le perfectionnement des chefs d'établissement. Tous ces rapports sont diffusés sur le site de l'OCDE sur le web à : [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership).

### Pays participants

Australie, Autriche, Belgique (Flandres et Communauté française), Chili, Corée, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Israël, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni (Angleterre, Écosse, Irlande du nord), Slovaquie, Suède.

### Équipe chargée de cette activité à l'OCDE

Beatriz Pont, Chef du projet, [beatriz.pont@oecd.org](mailto:beatriz.pont@oecd.org), + 33 1 45 24 18 24

Deborah Nusche, Analyste, [deborah.nusche@oecd.org](mailto:deborah.nusche@oecd.org), + 33 1 45 24 78 01

Hunter Moorman, Consultant, [huntermoorman@earthlink.net](mailto:huntermoorman@earthlink.net)

Jennifer Gouby, Assistante, [jennifer.gouby@oecd.org](mailto:jennifer.gouby@oecd.org), + 33 1 45 24 92 18

Susan Copeland, Communications, [susan.copeland@oecd.org](mailto:susan.copeland@oecd.org), + 33 1 45 24 97 34

### Publications

Pont, B., D. Nusche et H. Moorman (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : politiques et pratiques*, OCDE, Paris. (Août 2008).

Pont, B., D. Nusche et D. Hopkins (éd.) (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes*, OCDE, Paris. (Août 2008).

*Améliorer la direction des établissements scolaires : la boîte à outils, ouvrage destiné à aider les décideurs publics et les praticiens à examiner en détail les réformes de leurs établissements scolaires et systèmes éducatifs. (Septembre 2008, téléchargement gratuit).*

### Comment commander les publications

Les abonnés et les lecteurs des établissements abonnés peuvent accéder aux éditions en ligne en passant par SourceOCDE, la librairie en ligne de l'OCDE à : [www.sourceoecd.org](http://www.sourceoecd.org).

Les non abonnés peuvent acheter des exemplaires sur support papier (édition brochée) et/ou l'ouvrage en ligne (format PDF) en s'adressant à la librairie en ligne de l'OCDE à : [www.oecdbookshop.org](http://www.oecdbookshop.org).

Des rabais sont consentis pour les commandes en nombre. Un prix sera communiqué sur demande adressée à : [edu.contact@oecd.org](mailto:edu.contact@oecd.org).