

## Résumé

### Pourquoi la direction d'établissement est importante

La direction des établissements scolaires 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.

En raison de ces tendances, la fonction de direction d'établissement scolaire dans tous les pays de l'OCDE correspond de plus en plus à un ensemble de missions exigeant, 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 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 des établissements scolaires 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 scolaires

Les recherches ont montré que les chefs 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 chefs d'établissement. 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 chefs d'établissement ont besoin de temps, de moyens et de soutien pour se focaliser sur les pratiques les plus à même d'améliorer l'apprentissage des élèves. Une plus grande autonomie doit aller de pair avec de nouveaux modèles de répartition des tâches de direction, de nouveaux types de responsabilité ainsi que des activités de formation et de valorisation des personnels concernés.

- **Redéfinir les responsabilités liées à la direction d'établissement scolaire en vue d'une amélioration des résultats des élèves**

Les décideurs publics et les praticiens doivent s'assurer que les rôles et responsabilités associés à une amélioration des résultats des élèves 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 :

- Favoriser, évaluer et développer la qualité des enseignants : les chefs d'établissement 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 qui dirigent les établissements scolaires en assurant une formation aux chefs d'établissement, en définissant le rôle d'un gestionnaire des finances au sein de l'équipe de direction, ou en fournissant des services de soutien financier aux établissements. Par ailleurs, les chefs d'établissement 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 le système scolaire tout entier 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 chefs d'établissement efficaces et indiquer la nature essentielle d'une direction au

service de l'apprentissage des élèves. Ces cadres peuvent jeter les bases d'une démarche cohérente de recrutement, de formation et d'évaluation des chefs d'établissement. Ils devraient définir clairement 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 mal définie ; par ailleurs, le travail n'est pas toujours reconnu. 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 ponctuels 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 chefs d'établissement potentiels. Enfin, les décideurs publics doivent réfléchir à la façon de modifier les mécanismes d'obligation de rendre compte en fonction 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 importe 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 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 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 l'élargissement des compétences de direction à un continuum**

Élargir les compétences de direction implique plus que tel ou tel programme d'activités ou d'interventions. Il 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 d'étayer de façon cohérente la carrière de chef d'établissement scolaire aux stades suivants :

- *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'établissement. Dans les pays où ce poste n'est pas permanent, il faut trouver une compensation pour que les chefs d'établissement 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 explorer les défis. Ces programmes devraient prévoir à la fois des connaissances 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, 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 des 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 d'évaluation et d'autres mécanismes 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 mis 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 en collaboration entre les programmes et les établissements scolaires.

#### 4. Faire de la direction d'établissement scolaire 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'établissement 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'établissement potentiels – peut permettre d'accroître l'effectif de cette profession à l'avenir et d'en améliorer la qualité. Les critères d'éligibilité 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 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 des individus très performants vers tous les établissements.

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

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'établissement ne participent activement à son élaboration et à sa mise en œuvre par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles.

- **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 indéterminé par les contrats de durée déterminée renouvelables et donner aux chefs d'établissement la possibilité de profiter de nouvelles opportunités, par exemple, un emploi dans l'administration de l'éducation, la direction de groupes ou de fédérations d'établissements scolaires ou encore un rôle de consultant en matière de direction.