

# Améliorer la direction des établissements scolaires

## LA BOÎTE À OUTILS



### Module 1 Compréhension et analyse

(Re)définir les fonctions et les responsabilités de la direction des établissements scolaires

Répartir les tâches de direction des établissements scolaires

LA  
DIRECTION  
SCOLAIRE  
IMPORTE

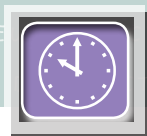
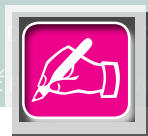
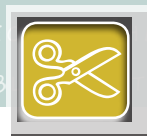
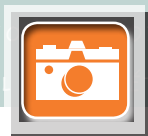
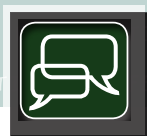
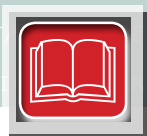
### Module 2 Autodiagnostic et évaluation

Faire de la direction des établissements scolaires un choix de carrière attrayant

Développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements scolaires

### Module 4 Communication et connexion

### Module 3 Hiérarchisation des priorités et intervention





# **Améliorer la direction des établissements scolaires**

*La boîte à outils*

## ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Publié en anglais sous le titre :

***Improving School Leadership***  
*The Toolkit*

et en espagnol sous le titre :

***Mejorar el liderazgo escolar***  
*Herramientas de trabajo*

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/editions/corrigenda](http://www.oecd.org/editions/corrigenda).

© OCDE 2009

Vous êtes autorisés à utiliser le contenu OCDE de cette publication à des fins non commerciales. Les demandes pour usage commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

# Avant-propos

La direction des établissements scolaires est une priorité de l'action gouvernementale en matière d'éducation dans le monde entier. L'autonomie plus large des établissements et l'attention plus grande portée à l'enseignement scolaire et aux résultats de l'école ont fait qu'il était essentiel de reconsidérer le rôle des chefs d'établissement. De 2006 à 2008, l'OCDE a réalisé une étude sur la direction des établissements scolaires dans le monde avec la participation de l'Australie, l'Autriche, la Belgique (communautés flamande et française), le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, Israël, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni (Angleterre, Irlande du Nord et Écosse), la Slovaquie et la Suède.

*Améliorer la direction des établissements scolaires* est un projet qui a permis de rassembler une masse de connaissances sur cette question sous forme de rapports de base par pays et de comptes rendus d'études de cas novatrices, qui tous peuvent être consultés sur le site Internet de l'OCDE à [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles).

Les conclusions de cette étude sont présentées sous deux volumes publiés par l'OCDE en 2008 :



*Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques* commente les conclusions générales de l'étude de l'OCDE sur la direction des établissements scolaires. Quelles fonctions de direction sont les plus efficaces pour améliorer l'apprentissage des élèves? Comment attribuer et répartir les diverses tâches de direction? Comment doter les chefs d'établissement d'aujourd'hui et de demain des compétences voulues pour leur permettre d'assurer une direction d'établissement efficace? Telles sont les questions auxquelles les pouvoirs publics dans le monde entier doivent répondre. Adoptant une perspective internationale intéressante, ce rapport recense quatre grands moyens d'action et diverses options pour aider les pouvoirs publics à améliorer la direction des établissements scolaires aujourd'hui et à la renforcer durablement demain.

Auteurs : Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman



*Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 2 : Études de cas sur la direction des systèmes* examine les aspects systémiques naissants de la fonction de chef d'établissement. Une des nouvelles missions des chefs d'établissement est d'élargir leur champ d'activité au-delà des limites de leur propre établissement, de manière à contribuer à la réussite du système dans son ensemble. Des études de cas en Australie, en Autriche, en Belgique (communauté flamande), en Finlande et au Royaume-Uni (Angleterre) montrent comment les pays encouragent les chefs d'établissement à devenir des dirigeants du système et comment ils préparent et forment de nouvelles générations de chefs d'établissement pour qu'ils contribuent à la transformation du système – de manière à faire de chaque établissement scolaire un bon établissement scolaire.

Sous la direction de : Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins

## Avant-propos

La présente *Boîte à outils* est un outil de perfectionnement professionnel à l'usage des individus ou des groupes. Elle a été conçue pour aider les décideurs, les intervenants et les parties intéressées à analyser leurs politiques et leurs pratiques actuelles en matière de direction des établissements scolaires et à élaborer une conception commune de où et comment intervenir sur la base des recommandations formulées par l'OCDE dans *Améliorer la direction des établissements scolaires*.

Pour obtenir davantage d'informations sur l'activité *Améliorer la direction des établissements scolaires*, veuillez contacter la responsable du projet, Beatriz Pont, analyste principale, Division des politiques d'éducation ([beatriz.pont@oecd.org](mailto:beatriz.pont@oecd.org)).

### Remerciements

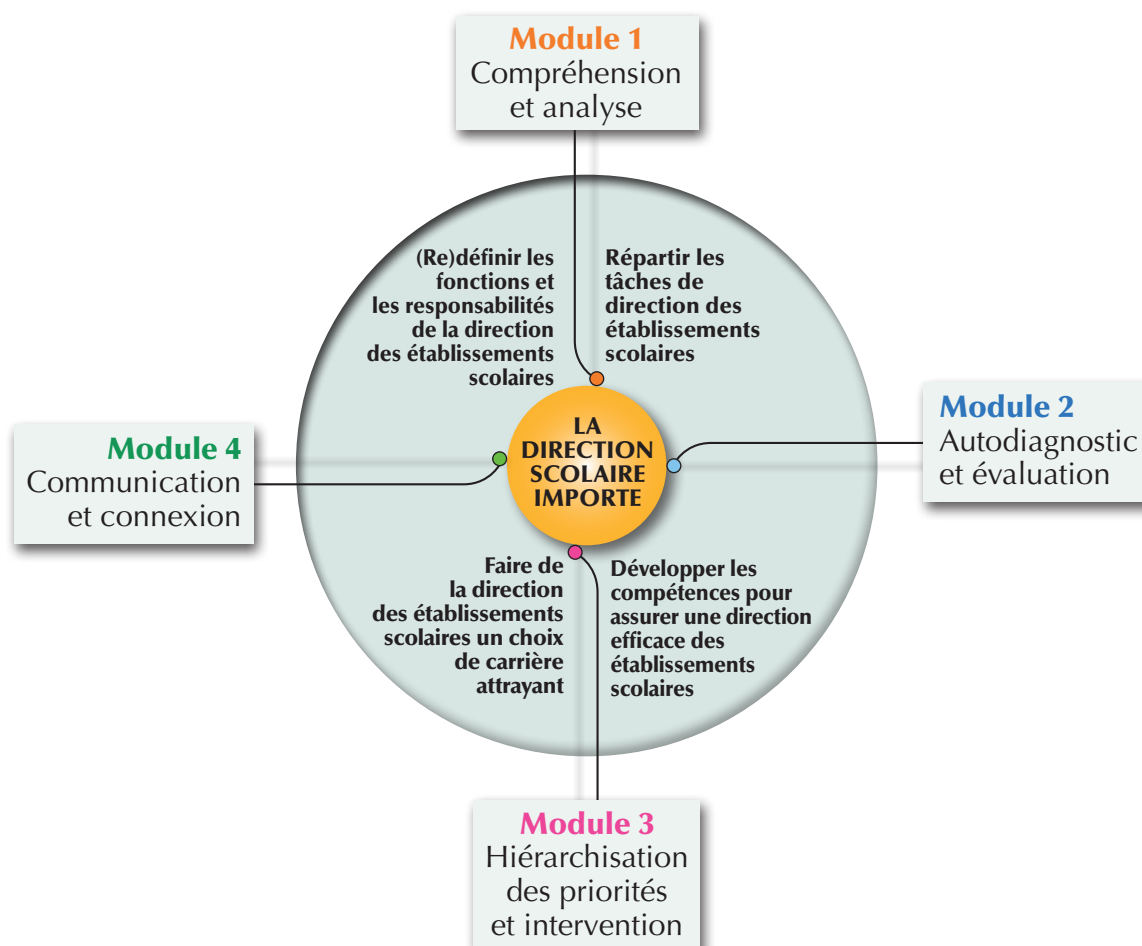
Cette Boîte à outils est inspirée des deux volumes *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Elle a été conçue et rédigée pour l'OCDE par Louise Stoll et Julie Temperley, chercheuses britanniques disposant d'une longue expérience dans les domaines de la direction des établissements scolaires, des communautés apprenantes professionnelles et de l'aide aux intervenants et aux décideurs pour exploiter les résultats de la recherche. Les auteurs remercient les coordonateurs nationaux et les experts ayant participé au projet de l'OCDE *Améliorer la direction des établissements scolaires* de leurs suggestions et de leurs remarques sur le contenu et la forme de cette Boîte à outils, en particulier ceux d'Irlande du Nord, dont les travaux ont inspiré l'atelier *Communication et connexion* du Module 4. Les auteurs remercient également tout particulièrement l'équipe de *Améliorer la direction des établissements scolaires*, à la Division des politiques d'éducation et de formation de la Direction de l'éducation de l'OCDE, pour leur appui et leur discernement : Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman, Deborah Roseveare, Susan Copeland et Jennifer Gouby.

# Table des matières

<b>3</b>	<b>AVANT-PROPOS</b>
<b>7</b>	<b>INTRODUCTION</b>
8	But
8	Contenu
9	Comment utiliser la Boîte à outils
<b>11</b>	<b>MODULE 1 : COMPRÉHENSION ET ANALYSE</b>
11	AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES : RÉSUMÉ ET QUESTIONS
12	Comment utiliser le Module 1
12	L'importance de la direction dans les établissements scolaires
14	L'activité de l'OCDE « Améliorer la direction des établissements scolaires »
14	Moyen d'action 1 : (Re)définir les fonctions et les responsabilités de la direction des établissements scolaires
17	Moyen d'action 2 : Répartir les tâches de direction des établissements scolaires
20	Moyen d'action 3 : Développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements scolaires
22	Moyen d'action 4 : Faire de la direction des établissements scolaires un choix de carrière attrayant
<b>27</b>	<b>MODULE 2 : AUTODIAGNOSTIC ET EVALUATION</b>
27	ANALYSER LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT DANS VOTRE CONTEXTE
28	Comment utiliser le module 2
28	Administrer le questionnaire, compiler et analyser les réponses
29	Comment analyser les réponses
30	Questionnaire : Analyser la direction d'établissement dans votre contexte
30	Partie 1 : (Re)définir les fonctions et les responsabilités de la direction des établissements scolaires
31	Partie 2 : Répartir les tâches de direction des établissements scolaires
31	Partie 3 : Développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements scolaires
32	Partie 4 : Faire de la direction des établissements scolaires un choix de carrière attrayant
32	Partie 5 : La direction des systèmes
33	Partie 6 : Les quatre moyens d'action pour <i>Améliorer la direction des établissements scolaires</i>
34	Interpréter vos réponses au questionnaire
<b>37</b>	<b>MODULE 3 : HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS ET INTERVENTION</b>
37	HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS AVEC DIAMANT 9 ET GUIDE DE PLANIFICATION DE L'ACTION
38	Comment utiliser le module 3
39	Comment diriger l'activité
40	Diamant 9 – Propositions à classer par ordre de priorité
42	Guide de planification de l'action
<b>47</b>	<b>MODULE 4 : COMMUNICATION ET CONNEXION</b>
47	COMMUNICATION ET CONNEXION – UN ATELIER DIRIGÉ D'UN JOUR
48	De l'importance de la facilitation
48	Participants
49	Comment se déroule le processus
51	Boucler la journée et obtenir l'engagement des participants
<b>53</b>	<b>À PROPOS DES AUTEURS</b>



# Introduction



Le projet *Améliorer la direction des établissements scolaires* de l'OCDE a recensé quatre moyens d'action qui, utilisés conjointement, peuvent aider les pratiques de direction des établissements scolaires à améliorer les résultats de l'école. Ces moyens d'action mettent en lumière le besoin de :

- (re)définir les fonctions et les responsabilités attachées à la direction des établissements scolaires, en se concentrant sur les fonctions susceptibles d'améliorer les résultats de l'école ;
- répartir les tâches de direction des établissements scolaires, en suscitant et en reconnaissant une participation plus large aux équipes dirigeantes ;
- développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements scolaires aux divers stades de la pratique ; et
- faire de la direction des établissements scolaires une profession plus attrayante en veillant à ce qu'elle soit correctement rémunérée et qu'il existe des perspectives de carrière.

**BUT**

Ces quatre moyens d'action et les exemples de bonnes pratiques qui les accompagnent basés sur une étude internationale sont présentés dans *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques* et *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 2 : Études de cas sur la direction des systèmes* (publiés par l'OCDE en 2008).

*Améliorer la direction des établissements scolaires : La boîte à outils* est un outil de perfectionnement professionnel conçu pour aider les décideurs, les intervenants et les parties intéressées à organiser des discussions sur les moyens d'appliquer les recommandations de l'OCDE pour élaborer et mettre en œuvre une politique dans des contextes divers. Elle est conçue pour faciliter l'analyse des politiques et des pratiques actuelles en matière de direction des établissements scolaires et l'élaboration d'une conception commune de où et comment intervenir. Cette Boîte à outils est téléchargeable librement à l'adresse suivante : [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles).

Les deux volumes de *Améliorer la direction des établissements scolaires* sont téléchargeables librement à l'adresse suivante : [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles). Ils contiennent de nombreux exemples de bonnes pratiques, décrivant comment les pays ont relevé les défis dans les divers domaines d'intervention. Nous vous encourageons à vous servir de ces exemples concurremment avec cette Boîte à outils afin de voir comment différents pays abordent des questions similaires à celles qui vous préoccupent.

**CONTENU**

La Boîte à outils est divisée en quatre modules d'apprentissage, qui peuvent être adaptés à des groupes spécifiques ou à des contextes particuliers. Les modules fournissent aux diverses parties prenantes des cadres dans lesquels collaborer pour explorer leurs croyances, leurs valeurs et leurs pratiques. Du dialogue naissent de nouvelles conceptions partagées, des priorités communes peuvent émerger, et les personnes sont plus disposées à passer à l'action.

Les utilisateurs principaux seront probablement les décideurs et les intervenants nationaux, régionaux et locaux, notamment les dirigeants scolaires (chefs d'établissement et autres), les fonctionnaires des autorités de l'éducation nationale, régionale et locale, les membres des conseils d'établissement et autres organes directeurs, les représentants de syndicats et d'associations professionnelles et les établissements d'enseignement supérieur participant à la formation et au perfectionnement des chefs d'établissement. Son contenu pourrait aussi être utile aux hommes politiques locaux ou nationaux, aux conseillers en politique, aux étudiants, aux parents et aux membres de la collectivité locale.

**Module 1** *Compréhension et analyse*

Ce module présente un résumé des conclusions de *Améliorer la direction des établissements scolaires*, ponctué de questions visant à en favoriser la compréhension et à encourager la réflexion et le dialogue. Il défend avec force l'idée qu'il est important de réformer la direction des établissements scolaire afin d'améliorer les résultats de l'école et explore, exemples à l'appui, les quatre moyens d'action de la réforme en insistant sur les connexions entre eux.

**Module 2** *Autodiagnostic et évaluation*

Dans ce module, un questionnaire d'analyse des écarts invite les personnes à examiner les conclusions du rapport en regard de leurs propres croyances et dans leur propre contexte. Il pose des questions telles que « Où nous situons-nous actuellement ? » et « Où voudrions-nous en être ? » et laisse des blancs pour permettre de réfléchir aux résultats et aux implications générales et pratiques de l'analyse des écarts.

**Module 3** *Hierarchisation des priorités et intervention*

Ce module est conçu pour aider les personnes à décider quel levier ou recommandation de *Améliorer la direction des établissements scolaires* actionner ou appliquer en premier. Il leur faudra d'abord répondre aux questions « Quelles sont nos priorités d'action ? » et « Comment allons-nous procéder pour les réaliser ? ». La première partie de l'activité encourage la hiérarchisation des priorités à partir d'un ensemble de choix. Elle est suivie d'une méthode pour passer à l'action conformément aux priorités établies.

## Module 4 Communication et connexion









Ce module contient des recommandations pour organiser un atelier dirigé d'un jour réunissant un large éventail de parties intéressées. Il s'inspire des activités des modules précédents, mises ensemble en vue d'aider les participants à établir des connexions entre les divers domaines de perfectionnement et d'amélioration.

### COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS

N'importe qui peut utiliser la Boîte à outils, mais le recours – si possible – à un facilitateur permettra d'obtenir d'encore meilleurs résultats. La facilitation permet aux participants de parvenir à une plus grande compréhension des modules et d'approfondir leurs connaissances. Les facilitateurs peuvent aussi aider les personnes à voir si les recommandations sont compréhensibles par chacun et porteuses du même sens pour tous. Les personnes ayant chez elles l'initiative en la matière peuvent choisir d'animer elles-mêmes le ou les groupes, ou bien de faire appel à un facilitateur extérieur et d'intégrer elles-mêmes le groupe. Quoiqu'il en soit, l'atelier décrit au module 4 (Communication et connexion) requiert le concours d'un facilitateur expérimenté.

L'ordonnancement des modules suit une certaine logique. Ils commencent par la compréhension du contenu, puis l'évaluation de la situation de chaque participant, avant de passer à la hiérarchisation des besoins et à la planification d'une stratégie coordonnée. Rien n'empêche d'emprunter aux différents modules plutôt que de suivre toutes les étapes d'un même module ; par exemple, si l'on souhaite explorer un moyen d'action en particulier, les modules autorisent une telle démarche, tout en encourageant les personnes à réfléchir aux interconnexions entre les quatre. Autre possibilité : les priorités peuvent être suggérées par les résultats de l'activité d'autodiagnostic. Des instructions complémentaires concernant la mise en œuvre de chaque activité accompagnent chaque module.

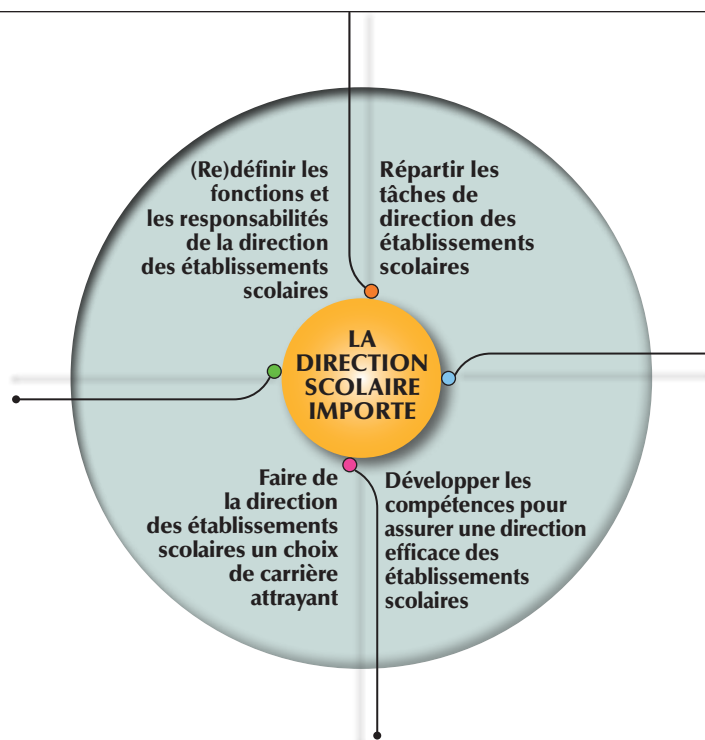
#### Symboles utilisés à travers la Boîte à outils

	Ce symbole signale un texte à lire.
	Ce symbole est une invitation à entamer un dialogue.
	Ce symbole présente une activité.
	Ce symbole signale une page à photocopier.
	Ce symbole signale un découpage.
	Ce symbole vous invite à rédiger une réponse.
	Ce symbole signale des interrogations auxquelles réfléchir.
	Ce symbole indique le temps nécessaire pour réaliser une activité.



# Module 1

## Compréhension et analyse



### AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES : RÉSUMÉ ET QUESTIONS

L'étude de l'OCDE *Améliorer la direction des établissements scolaires* démontre par des faits que l'amélioration des politiques et des pratiques de direction des établissements scolaires peut améliorer les résultats de l'école. Avant d'agir sur la foi de ces observations, il est nécessaire de bien comprendre les conclusions du rapport et d'en étudier les implications dans le contexte local. Le résumé qui suit, ponctué de questions, a été conçu pour susciter la réflexion et aider à la compréhension des conclusions. Il argumente de manière convaincante en faveur de la réforme de la direction des établissements scolaires et explore les quatre leviers actionnables à cette fin à l'aide d'exemples, en insistant sur les connexions entre ces leviers.

## COMMENT UTILISER LE MODULE 1

Chaque partie du module 1 est assortie de questions visant à stimuler la réflexion et des blancs ont été aménagés pour y noter ses réflexions personnelles ou celles du groupe. Afin d'encourager un apprentissage en collaboration et de jeter les bases d'une prise de décision, il serait utile d'organiser une séance au cours de laquelle les personnes concernées discuteraient ensemble le résumé. On peut demander à tous de le lire en entier ou à chacun d'en lire une partie différente.

Autres possibilités :

- faire lire à tous la première partie – « L'importance de la direction dans les établissements scolaires » –, puis diviser le groupe en sous-groupes chargés chacun de lire une partie consacrée à un moyen d'action, qu'il résumera ensuite aux autres ; et
- envoyer la première partie à lire au préalable et se concentrer sur un moyen d'action durant une séance particulière.

Le résumé peut aussi être donné à lire préalablement à d'autres activités de la *Boîte à outils*.

En fonction de la démarche adoptée et de la taille du groupe, il faudra compter une heure pour ce module.



## L'IMPORTANCE DE LA DIRECTION DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Les enfants et les jeunes gens des établissements scolaires du monde entier quitteront un jour leur établissement pour affronter un avenir très différent de celui qui attendait les générations précédentes. Le progrès technologique et les découvertes scientifiques ont considérablement augmenté la masse des connaissances et des informations disponibles. Nous vivons désormais au sein d'une communauté internationale de plus en plus interdépendante, où la réussite ou l'échec dans un pays a des répercussions sur beaucoup d'autres.

On craint de plus en plus que la fonction de chef d'établissement, conçue pour l'ère industrielle, n'ait pas évolué suffisamment pour aborder les problèmes complexes que les établissements scolaires préparent les enfants et les jeunes à affronter au XXI<sup>ème</sup> siècle. Étant donné que les attentes concernant la mission des chefs d'établissement changent, la définition et la répartition des fonctions de direction d'établissement doivent aussi changer. Planifier la relève est aussi une priorité importante pour garantir une direction de qualité des établissements scolaires dans l'avenir.

Cette évolution rapide de l'environnement des établissements scolaires soulève une série de questions auxquelles les politiques et les pratiques en matière de direction d'établissement scolaire doivent répondre.

### L'enseignement et l'acquisition des connaissances ont besoin d'être améliorés

Les normes d'enseignement et d'apprentissage doivent être améliorées, et ce constamment, si l'on veut que les enfants et les jeunes qui sortiront des établissements scolaires réussissent leur avenir. 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 et d'acquisition des connaissances. Afin d'accroître leur influence, les chefs d'établissement doivent participer plus activement à la direction pédagogique. Pour cela, il convient de :

- suivre et évaluer les performances des enseignants ;
- conduire et organiser des activités de mentorat et de soutien ;
- gérer l'évolution professionnelle des enseignants ; et
- orchestrer le travail en équipe et l'apprentissage en collaboration.

### La pédagogie change

Afin de réussir dans la société du savoir contemporaine, les enfants et les jeunes doivent s'impliquer dans des formes plus dynamiques d'apprentissage actif et constructiviste, qui développent l'intelligence et l'indépendance. Il y a aussi une demande croissante d'individualisation et de personnalisation de l'apprentissage, qui peut offrir à des groupes d'élèves de plus en plus hétérogènes des possibilités d'acquisition des connaissances propices à l'intégration et en phase avec une

éducation multiculturelle. Les chefs d'établissement doivent maîtriser ces nouvelles formes de pédagogie de manière à pouvoir suivre et évaluer les pratiques de leurs enseignants. En qualité de directeurs pédagogiques, les chefs d'établissement peuvent rassembler autour d'eux des communautés ayant des pratiques efficaces, au sein desquelles le perfectionnement professionnel continu prend des formes plus élaborées et est intégré dans la trame de la journée de travail.

### Les centres d'autonomie et de responsabilité se déplacent

Les chefs d'établissement ne peuvent influencer sur les résultats des élèves que s'ils disposent d'une autonomie suffisante pour prendre des décisions importantes concernant le programme d'enseignement et le recrutement et le perfectionnement des enseignants, et si leur principaux domaines de responsabilité sont axés sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Les pays optent de plus en plus pour une décentralisation de la prise de décision, tout en y apportant le contrepoint d'une centralisation accrue des régimes de responsabilité, tels que les évaluations normalisées. La décentralisation présente des avantages et des inconvénients. Par exemple, le transfert de la maîtrise des budgets au niveau de l'établissement scolaire donne la possibilité aux chefs d'établissement d'affecter des ressources dans les domaines appelant une action prioritaire, mais alourdit en même temps la charge d'administration des finances et laisse moins de temps pour s'occuper de l'enseignement et de l'apprentissage. Les chefs d'établissement sont désormais souvent comptables des résultats de l'apprentissage des élèves et de la formation des enseignants, alors qu'auparavant leur responsabilité s'arrêtait à leur contribution au processus d'apprentissage.

### Politiques et pratiques doivent mieux fonctionner ensemble

Les mesures prises par les pouvoirs publics pour changer les pratiques dans les établissements scolaires ne peuvent avoir de résultats que si elles sont en phase avec les procédures, les systèmes et les priorités en place au niveau de l'établissement. L'efficacité de leur application dépend de la motivation et de l'action des chefs d'établissement. Les décideurs doivent nouer avec les chefs d'établissement un dialogue constructif et permanent et les consulter sur l'élaboration et la formulation des politiques d'intervention. Les chefs d'établissement qui ont le sentiment que la réforme est un peu la leur sont plus susceptibles d'inciter leur personnel et leurs élèves à l'appliquer et à favoriser les changements.

### Les établissements scolaires s'inscrivent dans un environnement de plus en plus complexe

Dans des sociétés qui évoluent rapidement, les buts des établissements scolaires et les moyens à leur disposition pour les atteindre ne sont pas toujours évidents ni statiques. D'énormes pressions s'exercent sur les établissements scolaires pour qu'ils changent, et les chefs d'établissement doivent donner aux enseignants et aux élèves les moyens de faire face efficacement à ce changement. Les chefs des établissements qui réussissent le mieux dans des conditions difficiles sont habituellement connus des parents et de l'ensemble de la collectivité, proches des premiers et impliqués dans la seconde, et jouissent de leur confiance. Ils s'efforcent d'améliorer les résultats et le bien-être des enfants et des jeunes en engageant la participation des entreprises locales, des clubs sportifs, des groupes confessionnels et des organisations associatives. Les chefs d'établissements collaborent aussi de plus en plus entre eux et avec le district afin de mettre en commun les ressources et les compétences nécessaires pour offrir une gamme étendue de possibilités d'apprentissage et de services d'appui.

Les établissements scolaires doivent surmonter trois grands obstacles pour relever ces défis avec succès :

- **Les fonctions de chef d'établissement s'intensifient** – La mission de direction d'établissement s'étant élargie et ayant gagné en complexité, il est devenu évident que les fonctions et les responsabilités attendues des chefs d'établissement ne peuvent plus toutes reposer sur les épaules d'une seule personne.
- **La profession est vieillissante** – L'âge moyen des chefs d'établissement dans les pays de l'OCDE est de 51 ans et un grand nombre d'entre eux prendront leur retraite dans les cinq à dix prochaines années. Outre améliorer la qualité de la direction actuelle des établissements scolaires, il est également impératif d'élaborer des plans clairs pour l'avenir de cette profession et des mécanismes efficaces pour en assurer la relève.
- **Les conditions de travail sont peu attrayantes** – De nombreux pays sont confrontés à une diminution du nombre de candidats aux postes de chef d'établissement. La profession traîne une image négative où se confondent la surcharge de travail, l'absence de formation et de préparation, l'insuffisance de la rémunération et les mauvaises conditions de travail. En particulier, les enseignants et les chefs d'établissement adjoints estiment que les gratifications supplémentaires accordées aux chefs d'établissement sont trop maigres pour compenser l'important surcroît de travail associé à la position.

## L'ACTIVITÉ DE L'OCDE « AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES »

La direction des établissements scolaires est devenue un domaine d'action prioritaire de l'OCDE et beaucoup d'autres pays. En 2006 et 2007, 22 systèmes éducatifs dans 19 pays ont participé à une activité de l'OCDE visant à y évaluer la situation de la direction d'établissement scolaire et à étudier les méthodes adoptées par différents pays pour en améliorer la qualité et la viabilité.

L'activité a permis de recenser quatre grands moyens d'action qui, utilisés conjointement, peuvent améliorer les pratiques de direction d'établissement scolaire. Ces quatre moyens sont :

1. (Re)définir les responsabilités attachées à la direction d'établissement
2. répartir les fonctions de direction d'établissement
3. développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements
4. faire de la direction d'établissement scolaire une profession attrayante

La suite de ce résumé aborde chacun de ces moyens d'action à tour de rôle.

### MOYEN D'ACTION 1 : (RE)DÉFINIR LES FONCTIONS ET LES RESPONSABILITÉS DE DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Les défis que doivent relever les établissements scolaires gagnent en complexité et il est devenu nécessaire de (re)définir la façon dont la direction d'établissement est perçue et exercée.

#### Encourager une plus grande autonomie

On associe une plus grande autonomie des professionnels exerçant dans les établissements scolaires à une meilleure performance des élèves. Néanmoins, l'autonomie à elle seule n'est pas une garantie d'amélioration de la direction des établissements. Les chefs d'établissement ont également besoin d'un mandat explicite, ainsi que de la capacité, de la motivation et des moyens pour exercer leur autonomie et se concentrer ainsi sur les responsabilités les plus à même d'améliorer les résultats de l'école et des élèves.

Les établissements qui ont davantage voix au chapitre en matière de décision concernant les programmes ont également des élèves plus performants. Il faudrait, dans les situations dans lesquelles les chefs d'établissement n'ont pratiquement aucune prise sur les programmes et leur contenu proposés aux élèves, prendre des mesures pour renforcer leurs responsabilités, de manière à ce qu'ils puissent gérer et adapter le programme en fonction des besoins locaux, veiller à leur cohérence et concilier leur offre et les buts de l'apprentissage scolaire.

De quelle latitude les chefs d'établissement disposent-ils chez vous pour modeler et adapter le programme scolaire ?

-----

-----

-----

-----

-----



#### Des fonctions de direction qui améliorent les résultats de l'apprentissage

La direction d'établissement influe sur les résultats des élèves lorsqu'elle crée les conditions permettant aux enseignants d'améliorer les méthodes pédagogiques et l'apprentissage des élèves. Certaines fonctions de direction influent plus que d'autres sur l'enseignement et l'apprentissage :

### **i. Soutenir, évaluer et améliorer le niveau de qualité des enseignants**

La qualité des enseignants est, au niveau de l'établissement, le premier déterminant des résultats des élèves, et une direction d'établissement qui s'attache à améliorer la motivation, les capacités et l'environnement professionnel des enseignants a toutes les chances de contribuer à l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Trois moyens pour les chefs d'établissement d'influer sur la qualité des enseignants :

- **Suivi et évaluation des enseignants** – L'implication du chef d'établissement dans l'observation en classe et le retour d'information est associée à de meilleurs résultats scolaires. Dans la pratique, toutefois, les chefs d'établissement n'ont pas toujours le temps ni les moyens suffisants pour se concentrer sur cette importante responsabilité. Les décideurs doivent se pencher sur les contraintes limitant la capacité des chefs d'établissement à se livrer utilement à des activités d'évaluation des enseignants, notamment en leur apportant la formation appropriée.
- **Perfectionnement professionnel des enseignants** – Proposer et encourager un perfectionnement professionnel des enseignants qui s'inscrive dans le contexte local et soit en adéquation avec les objectifs d'amélioration de l'établissement ainsi qu'avec les besoins des enseignants, et y participer, est une responsabilité fondamentale des chefs d'établissement sur laquelle les décideurs doivent insister. Transférer les pouvoirs et les budgets de formation et de perfectionnement au niveau de l'établissement permet aux chefs d'établissement de proposer et de coordonner des possibilités de perfectionnement professionnel intéressantes pour tous leurs enseignants.
- **Travail en collaboration** – Un enseignement efficace, dans les établissements d'enseignement moderne, est un enseignement collégial et transparent, mené dans un esprit de coopération et de collaboration, en équipe et au sein de « communautés apprenantes professionnelles » au sens large. Les chefs d'établissement ont besoin de soutien et d'encouragement afin de promouvoir le travail d'équipe parmi les enseignants.

Quels obstacles empêchent les chefs d'établissement de se concentrer sur les fonctions de direction propices à l'amélioration des résultats de l'apprentissage ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### **ii. Fixer des objectifs, évaluer les résultats et responsabiliser**

Les chefs d'établissement doivent être libres d'établir leurs orientations stratégiques, de manière à pouvoir élaborer des projets et des objectifs conformes aux grandes orientations des programmes scolaires nationaux et adaptés aux besoins locaux. Pour que l'obligation de rendre des comptes à l'extérieur bénéficie à l'apprentissage des élèves, il est important que la direction d'établissement fasse un usage judicieux des données. Cela signifie développer les compétences nécessaires afin de pouvoir suivre les progrès des élèves et interpréter et utiliser ces données pour planifier et élaborer des stratégies d'amélioration appropriées. Encourager leur personnel à utiliser des données liées à la responsabilisation peut aussi renforcer les communautés apprenantes professionnelles au sein des établissements scolaires, entraînant dans le mouvement ceux qui doivent changer leurs méthodes pour améliorer leurs résultats.

Quelles possibilités de perfectionnement existent pour aider les enseignants et les chefs d'établissement à améliorer leur aptitude à traiter et interpréter les données au service de l'amélioration ?

.....

.....

.....

.....

.....



### iii. Gestion stratégique des ressources

L'utilisation stratégique des ressources humaines et financières conformément aux objectifs pédagogiques facilite la convergence des activités de l'établissement vers l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. Les chefs d'établissement doivent avoir à leur disposition des connaissances financières spécialisées, par exemple en nommant quelqu'un avec des qualifications en matière de budget au sein de l'équipe de direction. La participation du chef d'établissement aux décisions de recrutement des enseignants revêt également son importance. La possibilité pour les chefs d'établissement de sélectionner leur personnel enseignant est au cœur de leur capacité à établir une culture propre à leur établissement et à créer des conditions propices à un meilleur apprentissage des élèves. Il est difficile de tenir les chefs d'établissement pour responsables des résultats de l'apprentissage s'ils n'ont pas voix au chapitre lors de la sélection de leur personnel enseignant. Comme l'a expliqué un chef d'établissement à l'aide d'une métaphore sportive : « Si je ne peux pas choisir les membres de mon équipe, je ne peux pas être tenu de gagner sur le terrain ».

Quels mécanismes sont en place pour aider les chefs d'établissement à prendre des décisions en matière de ressources et de recrutement allant dans le sens des priorités d'amélioration de leur établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....



### iv. L'encadrement au-delà du périmètre de l'établissement : la direction systémique

Dans certains pays, les autorités éducatives locales, le district ou la municipalité facilitent les relations entre établissements scolaires en vue de développer et de disséminer les bonnes pratiques. Travailler efficacement avec d'autres établissements et chefs d'établissement, collaborer et nouer des relations d'interdépendance et de confiance, constituent pour de nombreux chefs d'établissement une fonction nouvelle parfois difficile à exercer, surtout dans des contextes encore dominés par un esprit de compétition. La direction systémique, comme on appelle parfois ces formes de collaboration, consiste à diriger les efforts des chefs d'établissement hors du périmètre de leur propre établissement vers le bien-être de tous les enfants et les jeunes de leur ville ou de leur région. Se concentrer sur l'amélioration de la profession sous tous ses aspects, en profitant de l'expérience et du soutien des autres, est une source d'avantages réciproques pour l'établissement et la communauté des uns et des autres. Nouer avec la communauté locale un dialogue qui influe

sur les conditions externes pesant sur l'apprentissage des élèves est également un trait essentiel de la fonction de chef d'établissement. Certains pays considèrent depuis longtemps la collectivité locale comme une ressource essentielle à l'amélioration des établissements scolaires.

Quelles structures et stimuli existent chez vous pour encourager les chefs d'établissement à établir des connexions avec l'extérieur dans l'intérêt de l'apprentissage des élèves ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Cadres pour améliorer la définition des responsabilités

Dans de nombreux pays, les tâches fondamentales des chefs d'établissement ne sont pas clairement définies. Certains pays ont ainsi élaboré des cadres de référence ou des normes afin d'harmoniser les caractéristiques et les responsabilités des chefs d'établissement et de fixer les grands principes de la profession. Il importe, lors de l'élaboration de tels cadres, de tenir compte des pratiques réelles en matière de direction des établissements scolaires, ainsi que des besoins des systèmes éducatifs nationaux.

Des représentants de la profession doivent participer, avec les décideurs, à la conception et à l'élaboration de ces cadres de référence, de manière à pouvoir les faire leurs.

Les cadres de référence peuvent et doivent servir de base au recrutement, à la formation et à l'évaluation des chefs d'établissement.

Quels avantages les cadres de référence pour la direction des établissements scolaires présentent ou pourraient présenter dans votre contexte ?

.....

.....

.....

.....

.....



### MOYEN D'ACTION 2 : RÉPARTIR LES TÂCHES DE DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Les fonctions et les responsabilités attachées à la direction d'établissement enflent rapidement au-delà des limites de ce que l'on peut raisonnablement attendre d'une seule personne. Les équipes dirigeantes et les conseils d'établissement peuvent jouer un rôle capital dans le perfectionnement des établissements scolaires. Une définition claire des fonctions attachées à la direction d'établissement et des meilleurs moyens de les répartir peut contribuer à améliorer l'efficacité et les moyens des futurs chefs d'établissement.

### Alléger la charge des chefs d'établissement

Les chefs d'établissement deviennent de plus en plus autonomes et responsables. Si leurs responsabilités (ou le nom qu'on leur donne) peuvent varier d'un pays à l'autre, tous sont tenus de conduire leur organisation sans encombre au terme de processus de transformation rapides, parfois dans des conditions très difficiles. Pour y parvenir, ils doivent entrer en relation avec d'autres chefs d'établissement, le personnel du district et les représentants de leur collectivité locale. Mais par-dessus tout, ils doivent rester au fait des progrès de l'enseignement et de l'apprentissage, de manière à pouvoir superviser l'amélioration continue des résultats des enseignants et des élèves.

Là où les fonctions et les responsabilités sont partagées par d'autres professionnels dans et hors les murs de l'établissement et par les membres du conseil d'établissement, la position du chef d'établissement reste forte. Un accroissement du pouvoir et de l'influence des autres ne diminue en rien le pouvoir et l'influence du chef d'établissement, mais l'étend et l'amplifie plutôt, tout en allégeant la charge individuelle des tâches de direction d'établissement.

En quoi les autres pourraient-ils contribuer à l'allègement de la charge de direction pesant chez vous sur les épaules des chefs d'établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Répartir les fonctions de direction pour renforcer l'efficacité des établissements

Un moyen de résoudre les difficultés consiste à répartir les fonctions de direction entre différentes personnes et organisations, par exemple entre chefs d'établissement adjoints, cadres intermédiaires et personnes en poste dans d'autres établissements. Cette stratégie peut augmenter l'efficacité des établissements en renforçant leurs capacités d'amélioration continue, de réduction des variations internes et de planification de la relève. Cela peut nécessiter la mise en place de mesures incitatives et la création de possibilités de formation afin de récompenser et de soutenir la participation à l'exécution des tâches réparties au sein des équipes de direction. Certains pays ont également réparti les fonctions de direction hors de l'établissement scolaire, partageant la direction (en la personne de dirigeants communs) avec d'autres établissements, afin de bénéficier d'économies d'échelle.

Quelles mesures incitatives existent dans votre système pour encourager les personnes à intégrer les équipes de direction ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Aider les conseils d'établissement à remplir leur rôle

Des conseils d'établissement efficaces peuvent aussi contribuer de manière non négligeable à la réussite de leur établissement. Mais ils doivent pour cela être convenablement préparés, bénéficier du soutien nécessaire à l'accomplissement de leur tâche, et avoir une définition claire de leurs fonctions et responsabilités, notamment par rapport au chef d'établissement. Les procédures de recrutement et de sélection des membres du conseil doivent pouvoir amener des candidats représentatifs et de qualité, motivés et disposant des compétences requises, à présenter leur candidature. Des structures d'accompagnement destinées à garantir une participation active des membres du conseil et à leur offrir des possibilités de formation sur des thèmes pertinents devraient être mises en place.

Quelles mesures sont actuellement en place chez vous pour garantir que les conseils d'établissement soient représentatifs et fassent preuve d'un niveau de compétence et d'implication approprié ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Refléter la répartition des fonctions dans les politiques

Il est nécessaire d'élargir la notion de direction d'établissement afin d'y inclure un groupe plus étendu de professionnels dans et autour des établissements. Il faut prendre des mesures pour changer les politiques et les conditions de travail de manière à ce qu'elles reflètent la répartition des fonctions, par exemple dans des cadres de référence nationaux et par rapport aux niveaux de prise de décision et aux mécanismes de responsabilisation.

Dans quelle mesure les politiques en place (p. ex. en matière de responsabilité) favorisent-elles ou entravent-elles la répartition des fonctions ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Pérenniser la répartition des fonctions de direction

La répartition des fonctions de direction peut être rendue plus pérenne en étant institutionnalisée à long terme grâce à la création de structures d'équipes ou de comités. Toutefois, pour être efficace, la répartition des fonctions de direction doit être fondée sur l'expertise plutôt que sur la position officielle ou les années d'expérience. Des équipes peuvent être constituées pour résoudre des problèmes actuels ou contextuels ou pour saisir des opportunités. Encourager la répartition des fonctions de direction permet aussi de réveiller le potentiel de direction dormant chez certains dirigeants en puissance et renforcer ainsi la planification de la relève. Ce type de direction fonctionne avec une efficacité maximale dans un climat de confiance et de soutien mutuel.

Quels problèmes rencontrés par les établissements scolaires, ou opportunités s'offrant à eux, pourraient être avantageusement résolus, ou saisies, par une équipe de direction ?

.....

.....

.....

.....

.....



### MOYEN D'ACTION 3 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES POUR ASSURER UNE DIRECTION EFFICACE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Le développement des compétences de direction peut avoir une influence déterminante sur les performances des chefs d'établissement. Il ressort des observations que ce développement a des effets certains sur leurs pratiques. Depuis dix ou quinze ans, la formation des chefs d'établissement est devenue une réalité dans les différents pays de l'OCDE où elle est fréquemment perçue comme cruciale. Néanmoins les approches choisies manquent encore de cohérence globale.

#### Renforcer les pratiques par le perfectionnement professionnel

L'évolution des fonctions et des responsabilités et la répartition plus large des fonctions de direction exigent de nouvelles compétences de la part des chefs d'établissement. Les tâches de direction requises par les établissements scolaires du XXI<sup>ème</sup> siècle consistent notamment à orienter l'enseignement et l'apprentissage en améliorant la qualité des enseignants (ce qui entraînera à son tour une amélioration des résultats de l'apprentissage), à gérer les ressources, à fixer les buts et évaluer les progrès accomplis, ainsi qu'à exercer une influence et à collaborer au-delà des limites de l'établissement.

Quelles nouvelles compétences sont, selon vous, nécessaires pour diriger un établissement scolaire au XXI<sup>ème</sup> siècle ?

.....

.....

.....

.....

.....



#### Analyser les besoins et le contexte

L'analyse des besoins permet d'élaborer des programmes efficaces et de faire en sorte de proposer la formation appropriée aux bonnes personnes. Il faut, en outre, tenir compte des facteurs extérieurs influant sur la pratique des chefs d'établissement afin de cibler la bonne prestation.

Quels mécanismes sont en place chez vous pour identifier les besoins en formation des chefs d'établissement ? Dans quelles mesures les possibilités de formation peuvent-elles être adaptées aux besoins individuels ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Assimiler le développement des compétences de direction à un continuum

Certains pays conçoivent le développement des compétences de direction comme un processus de formation tout au long de la vie lié au continuum de la direction d'établissement scolaire. Les chefs d'établissement ont besoin d'être accompagnés par des processus plus ou moins formels aux différentes étapes de leur carrière, avec des actions complémentaires lors de changements importants. Cet accompagnement peut s'inscrire dans un cadre de référence spécifique, élaboré au terme d'un processus ouvert, rigoureux et objectif. L'offre de formation à la direction d'établissement devrait s'inscrire dans un ensemble plus large – mais continu et cohérent – d'activités de développement personnel et des compétences professionnelles tout au long de la carrière. Cette offre de formation doit être disponible et adaptée aux trois étapes de la carrière de chef d'établissement :

- **Formation initiale** – Il faut décider du caractère obligatoire ou facultatif d'une telle formation et si elle doit être érigée en condition d'accès à la profession de chef d'établissement, comme c'est le cas dans certains pays. Des mesures incitatives peuvent être prises pour amener les chefs d'établissement à y participer. Proposer des stages d'orientation est un autre moyen d'attirer de bons candidats en puissance, de même qu'intégrer des éléments de direction d'établissement dans la formation initiale des enseignants.
- **Intégration** – A défaut de formation initiale, il devient encore plus important de proposer de solides programmes d'intégration pour encourager le développement des compétences de direction fondamentales. Proposer un accompagnement dans ce domaine aux autres membres de l'équipe de direction peut aussi être utile. Les réseaux (réels ou virtuels) constituent un moyen utile, économique et efficace de formation et d'accompagnement informels.
- **Formation en cours d'emploi** – La formation en cours d'emploi est particulièrement importante dans les contextes éducatifs en mutation. Les autres personnes assurant des fonctions de direction ont également besoin de cet accompagnement. Les réseaux peuvent être aussi utilisés en tant que mécanismes informels à cette étape. Certains systèmes exigent de leurs chefs d'établissement qu'ils suivent un certain nombre d'heures ou de jours de formation professionnelle.

A quelle étape de leur carrière les chefs d'établissement participent-ils chez vous le plus souvent à des activités de développement des compétences ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Veiller à la cohérence et à la qualité de la prestation

Les programmes de perfectionnement professionnel et de formation à la direction d'établissement sont souvent gérés par tout un éventail de prestataires. Il importe alors de veiller à la cohérence de l'offre entre les prestataires, afin de s'assurer que les programmes proposés apportent l'expertise voulue, offrent la flexibilité nécessaire et soient conformes aux cadres de référence dans le domaine. Certains pays ont créé à cette fin des instituts spécialisés dans la direction d'établissement scolaire ; dans d'autres pays, cette tâche a été confiée aux universités. Il importe de trouver les moyens appropriés d'évaluer la qualité de la formation à la direction d'établissement et de mettre en place des mécanismes pour en évaluer les effets.

Quels critères, à votre avis, devraient être appliqués pour évaluer les effets des programmes de formation à la direction d'établissement ?

-----

-----

-----

-----

-----



### Varié les stratégies de formation à la direction d'établissement

Il n'y a pas qu'une seule façon de former à la direction d'établissement. Les programmes en la matière doivent s'inspirer de la recherche sur l'apprentissage efficace des compétences de direction et comporter un mélange équilibré de connaissances théoriques et pratiques et d'éléments d'autoformation. De nombreux pays utilisent le travail de groupe, les réseaux, l'accompagnement individualisé et le mentorat pour aider les apprenants à gérer leur apprentissage et à ancrer le développement de leurs connaissances et compétences dans la réalité environnante. L'apprentissage sur le tas doit venir s'inscrire en complément de l'apprentissage formel. Si des types de compétences différents sont nécessaires pour diriger dans certains contextes, on s'accorde de plus en plus à considérer qu'il existe un ensemble de concepts généraux de la direction d'établissement qui sont valables dans toutes les cultures, pour autant que les valeurs culturelles, les comportements et la sensibilité au contexte en accompagnent l'application.

Quelle est l'étendue de la gamme des méthodes appliquées chez vous dans le cadre des programmes de perfectionnement professionnel des chefs d'établissement ?

-----

-----

-----

-----

-----



### MOYEN D'ACTION 4. FAIRE DE LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE UN CHOIX PROFESSIONNEL ATTRAYANT

Un grand nombre de chefs d'établissement partira à la retraite au cours des prochaines années et peu d'enseignants ou de cadres intermédiaires déclarent avoir l'intention de postuler aux postes de direction d'établissement pour les remplacer. Il est capital de trouver les moyens de conserver et de soutenir les chefs d'établissement en poste et de faire en sorte que davantage de candidats se présentent à l'avenir.

### Planifier le remplacement des chefs d'établissement

Il est essentiel de planifier le remplacement des chefs d'établissement afin d'élargir la réserve de candidats à la direction d'établissements scolaires et d'augmenter le nombre et d'améliorer la qualité des futurs chefs d'établissement. On ne peut pas compter seulement sur l'autosélection de candidats talentueux pour assurer la relève. Des stratégies anticipatrices s'imposent pour identifier et former tôt dans leur carrière les futurs candidats à la direction d'établissement présentant un fort potentiel. Ces derniers devront ensuite être accompagnés en participant à des activités de direction et encouragés à développer leurs compétences de direction.

Comment le talent est-il repéré et nourri chez vous ? Quelles possibilités de formation à la direction d'établissement sont offertes aux membres du personnel doués pour cela ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Professionaliser les procédures de recrutement

La professionnalisation des procédures de recrutement peut avoir une grande incidence sur la qualité de la direction d'établissement. Afin de rendre la procédure aussi efficace, objective et transparente que possible, il est essentiel d'élaborer des cadres de référence systématiques décrivant les procédures de recrutement et les critères d'admissibilité. Les critères de sélection doivent couvrir un large éventail d'aspects, mettant en avant le talent, la compétence, l'expertise, ainsi que l'ancienneté dans l'enseignement. Un point important à considérer est de savoir si, au vu de la diversité des tâches associées à la direction d'établissement, il est souhaitable de recruter deux personnes distinctes : un responsable pédagogique ayant une formation d'enseignant et un chef d'établissement ayant des compétences en matière de communication et de gestion des ressources humaines et financières. La cohérence des procédures de recrutement est également cruciale et les jurys de sélection doivent pouvoir suivre des recommandations et avoir été formés à l'utilisation des différents instruments et procédures d'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences des candidats.

Dans quelle mesure votre système dispose-t-il de procédures permettant de garantir la nomination des candidats les plus talentueux et présentant le plus fort potentiel ? L'ancienneté et l'expérience sont-ils les critères les plus importants ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Rendre le salaire des chefs d'établissement attrayant

Les niveaux de rémunération peuvent avoir une incidence sur l'attrait exercé par la profession de chef d'établissement. Les salaires des chefs d'établissement doivent être au moins aussi élevés que ceux des personnes occupant une fonction analogue dans le service public ou que les salaires d'encadrement offerts dans le secteur privé. Le surcroît considérable de travail et de responsabilités des chefs d'établissement par rapport aux enseignants et aux autres membres des équipes de direction des établissements scolaires exige que leur salaire soit nettement supérieur au leur.

La flexibilité en matière de rémunération peut inciter les chefs d'établissement à choisir de travailler dans des établissements défavorisés ou implantés dans des environnements difficiles. Les salaires subordonnés aux facteurs propres à l'établissement scolaire peuvent permettre d'ajuster l'offre et la demande et de garantir ainsi que tous les établissements scolaires bénéficient des services d'un chef d'établissement d'égale qualité ; ils peuvent également contribuer à renforcer leur motivation. Les systèmes de rémunération en fonction des résultats renforcent aussi parfois la motivation, quand ils sont considérés comme justes, mais ils peuvent s'avérer contre-productifs lorsqu'il s'agit de favoriser l'instauration de climats scolaires plus coopératifs. Récompenser les personnes assumant une partie des responsabilités de direction et faisant partie des équipes de direction peut aussi constituer pour elles une source de motivation supplémentaire.

Comment le salaire d'un chef d'établissement soutient-il chez vous la comparaison avec celui d'autres dirigeants dans le service public ? Quelle majoration de salaire un enseignant ou un chef d'établissement adjoint peuvent-ils espérer en cas de promotion ? Un système de rémunération en fonction des résultats est-il en place ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Reconnaître la contribution des organisations professionnelles

Pour que la mise en œuvre des réformes du personnel soit une réussite, il est important que les chefs d'établissement participent activement à la formulation des politiques et qu'ils se sentent impliqués dans la réforme. En étant membres d'organisations professionnelles, ils peuvent intervenir sur les questions de fond concernant le personnel et contribuer ainsi à façonner les conditions dans lesquelles ils travaillent.

Quelles possibilités ont chez vous les chefs d'établissement de contribuer à la formulation et à la mise en œuvre des politiques ?

.....

.....

.....

.....

.....



### Offrir des perspectives d'évolution professionnelle flexibles

Augmenter les perspectives d'évolution professionnelle des chefs d'établissement peut rendre la profession plus attrayante aux yeux des futurs candidats, accroître la motivation des chefs d'établissement en poste et bénéficier au système en rendant possible l'exploitation de leurs connaissances et de leurs compétences dans le cadre d'activités de conseil ou de coordination. Les contrats renouvelables permettent de réévaluer, de reconnaître et de saluer périodiquement les chefs d'établissement efficaces et de les inciter à perfectionner leurs compétences et améliorer leurs pratiques. Il y a d'autres moyens d'accroître la flexibilité et la mobilité de la profession, notamment en offrant aux chefs d'établissement la possibilité d'exercer dans une diversité de contextes, de diriger un « groupement d'établissements scolaires » ou de faciliter l'apprentissage d'autres personnes occupant des postes de direction d'établissement scolaire.

Quelles possibilités offre votre système aux chefs d'établissement de valoriser leur carrière et d'élargir leur champ d'influence ?

---

---

---

---

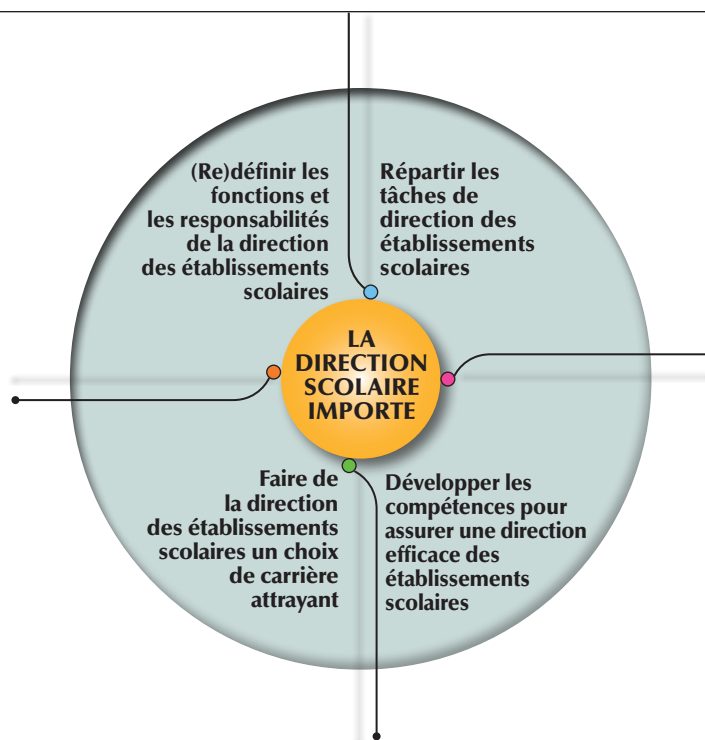
---





## Module 2

# Autodiagnostic et évaluation



### ANALYSER LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT DANS VOTRE CONTEXTE

Ce module permet aux personnes concernées de considérer les recommandations du rapport *Améliorer la direction des établissements scolaires* de l'OCDE dans le cadre de leur propre expérience et de leurs aspirations personnelles. Il comporte un questionnaire conçu pour faciliter la réflexion et la discussion sur l'état actuel de la direction d'établissement et soulève des questions intéressantes concernant ses orientations futures. Forger un consensus sur quel avenir est souhaitable aide les personnes à comprendre leur point de départ et constitue un premier pas vers la planification de l'avenir qu'ils souhaitent. Le questionnaire peut être rempli par des personnes isolées (décideurs, intervenants, chercheurs) ou en groupes. Les questions ont été conçues pour n'exclure personne, aussi certaines concerneront davantage les décideurs et d'autres les chefs d'établissement et les autres participants. Le but est de réunir des personnes ayant des points de vue différents de manière à ce qu'elles puissent entendre d'autres sons de cloche et en discuter. Il importe de ne pas perdre de vue que les questions ne portent pas sur des établissements ou des systèmes scolaires particuliers, mais sur l'observation et l'analyse que font les participants de ce qui se passe chez eux.

## COMMENT UTILISER LE MODULE 2

Les affirmations posées dans le questionnaire sont tirées des recommandations relatives aux quatre moyens d'action formulées dans *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1: Politiques et pratiques* et des conclusions énoncées dans *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 2 : Études de cas sur la direction des systèmes* (les deux volumes publiés par l'OCDE en 2008). Les moyens d'action – (re)définir les responsabilités de direction des établissements scolaires ; répartir les tâches de direction ; développer les compétences pour assurer une direction efficace des établissements ; faire de la direction d'établissement scolaire une profession attrayante – sont à la base des quatre premières parties du questionnaire. Les questions de la partie 5 portent sur la direction des systèmes. La partie 6 est composite en ce qu'elle présente un choix de questions relatives aux quatre moyens d'action et à la direction des systèmes.

Pour chaque affirmation, il faut répondre à deux questions. La première porte sur la perception de la réalité par les personnes dans leur contexte local : ce qu'elles voient *en train de se passer concrètement* par rapport à ce que dit la recommandation. La seconde question les interroge sur leurs préférences pour l'avenir : quelles politiques ou pratiques *devraient être mises en place* pour améliorer la direction des établissements scolaires. L'analyse des écarts entre ce que les personnes perçoivent comme étant la réalité du moment (la situation actuelle) et ce qu'elles pensent être important (leurs préférences) facilite l'identification des points forts et des domaines où des besoins se font sentir. Le questionnaire pose un certain nombre d'affirmations tirées des conclusions de *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Il est demandé aux participants de répondre d'abord à la première question en entourant le chiffre à gauche de l'affirmation et correspondant le mieux à leur perception de la **situation actuelle**, sur une échelle de notation allant de 1 à 5, où 1 signifie « pas du tout d'accord » et 5 « entièrement d'accord ». Les participants sont priés de répondre ensuite à la seconde question en entourant le chiffre à droite de l'affirmation et reflétant le mieux l'importance qu'ils accordent à ce point précis pour améliorer la direction scolaire (**leurs préférences pour l'avenir**), sur une échelle de notation allant de 1 à 5, où 1 signifie « sans importance » et 5 signifie « crucial ».

Avant de remplir le questionnaire, l'idéal serait de se familiariser avec les conclusions du projet de l'OCDE *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Il suffira pour cela d'en lire le résumé dans le Module 1 de la Boîte à outils ou de demander à quelqu'un d'en présenter les principales conclusions. (Un diaporama numérique sur les conclusions du rapport, ainsi que le résumé des deux ouvrages sont disponibles sur Internet à l'adresse suivante: [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles).)

## ADMINISTRER LE QUESTIONNAIRE, COMPILER ET ANALYSER LES RÉPONSES

La manière d'administrer le questionnaire et de compiler et d'analyser les réponses dépendra du nombre de participants, du nombre de questions ayant reçu une réponse et de l'usage que vous voudrez faire des résultats.

En fonction du temps disponible, on retiendra une des options suivantes :

- remplir les quatre parties du questionnaire portant sur les moyens d'action (40 questions) ;
- remplir toutes les parties du questionnaire, y compris celle portant sur la direction des systèmes (50 questions) ;
- se concentrer sur une seule ou deux parties du questionnaire portant sur un moyen d'action ou un domaine d'intervention particulier, sans perdre de vue que tous les leviers sont interconnectés ;
- remplir la sixième partie du questionnaire, plus courte (20 questions) et composée d'éléments des cinq autres parties ; et
- élaborer un questionnaire sur mesure en sélectionnant dans chaque partie du questionnaire les questions pertinentes dans votre situation.

S'il y a peu de participants et encore moins de réponses, le facilitateur peut appeler et compter les réponses individuelles sur un tableau à feuilles mobiles ou tout autre support à cet effet. Avec un plus grand nombre de participants et de données à traiter, les questionnaires remplis peuvent être ramassés pour compilation des réponses durant une pause. Il est également possible de constituer des groupes qui discuteront et compileront leurs propres réponses, ou encore répondront collectivement au questionnaire en tant que groupe. Les réponses du groupe peuvent être comptées de suite ou rendues pour compilation ultérieure – là aussi cela dépendra de la quantité de données.

Les plus grandes quantités de données (items x répondants) nécessiteront des procédures de consignation et de comptage plus systématiques, et une analyse plus poussée ou plus détaillée exigera l'application de procédures statistiques plus rigoureuses. Dans l'hypothèse où la plupart des groupes utiliserait le questionnaire pour stimuler le débat plutôt qu'à des fins d'analyse approfondie, nous proposons ci-après une méthode simple pour organiser et présenter les données en vue d'alimenter la discussion. Pour une analyse statistique plus poussée, vous pouvez utiliser un progiciel statistique en vente dans le commerce, tel que SPSS, qui est un parmi d'autres outils d'enquête disponibles en ligne, ou Excel.

En fonction de la méthode choisie et du nombre de participants, il faudra compter une heure pour ce module, en laissant aux participants le temps de commencer à discuter en groupes de deux ou trois et à tout le groupe de partager le fruit de ses échanges.



## COMMENT ANALYSER LES RÉPONSES

### Situation actuelle

5	Entièrement d'accord
4	D'accord
3	Hésite
2	Pas d'accord
1	Pas du tout d'accord

### Préférences pour l'avenir

5	Crucial
4	Important
3	Assez important
2	Pas très important
1	Sans importance

Les participants noteront chacune des affirmations sur l'échelle de 1 à 5. Pour analyser les réponses, ramenez les cinq catégories à trois seulement, de la manière suivante :

#### Situation actuelle

Entièrement d'accord (5) & d'accord (4)	= <b>D'accord</b>
Hésite (3)	= <b>Hésite</b>
Pas d'accord (2) & Pas du tout d'accord (1)	= <b>Pas d'accord</b>

#### Préférences pour l'avenir

Crucial (5) & Important (4)	= <b>Important</b>
Assez important (3)	= <b>Moins important</b>
Pas très Important (2) & Sans importance (1)	= <b>Sans importance</b>

Pour chaque élément, inscrivez le pourcentage d'adhésion directement au-dessus du pourcentage d'importance. Gardez à l'esprit que plus le nombre de réponses est petit, plus les pourcentages sont à manier et à interpréter avec précaution. En disposant les résultats de cette manière, les écarts sont plus faciles à voir et les problèmes à identifier.

**Exemple :** Les chefs d'établissement sont libres d'établir leurs propres orientations stratégiques.

	D'accord (Important)	Hésite (Moins important)	Pas d'accord (Sans importance)
<b>Situation actuelle/Adhésion</b>	51 %	31 %	18 %
<b>Préférences pour l'avenir/Importance</b>	91 %	6 %	3 %

Dans l'exemple ci-dessus, à peine plus de la moitié des personnes (51 %) est d'accord avec l'affirmation selon laquelle les chefs d'établissement sont actuellement libres d'établir leurs propres orientations stratégiques, tandis que juste un peu moins d'un tiers (31 %) hésite, et que près d'un cinquième (18 %) n'est pas d'accord. Par contraste, presque tout le monde (91 %) pense que c'est un point important.

Les deux dernières pages du Module 3 contiennent des questions visant à stimuler la discussion de groupe. Des blancs ont été aménagés pour permettre de prendre des notes pendant la discussion.



## QUESTIONNAIRE : ANALYSER LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT DANS VOTRE CONTEXTE


Le présent questionnaire a été conçu pour vous aider à réfléchir sur la direction des établissements scolaires dans votre pays ou au sein de votre système éducatif, telle qu'elle est actuellement pratiquée et telle que vous aimeriez la voir pratiquer. Les résultats du questionnaire serviront de base à la discussion. Veuillez remplir le questionnaire en entourant deux chiffres.


Situation actuelle					Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1


D'abord, à gauche de l'affirmation, entourez le chiffre correspondant à la réponse qui décrit le mieux votre opinion sur la situation actuelle.


Ensuite, à droite de l'affirmation, entourez le chiffre qui traduit le mieux l'importance que vous accordez au point soulevé pour améliorer la direction des établissements scolaires.


.....

Situation actuelle					Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 1</i></p> <p><b>(RE)DÉFINIR LES FONCTIONS ET LES RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES</b></p> 									
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

Situation actuelle						Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 2</i></p> <p><b>RÉPARTIR LES TÂCHES DE DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES</b></p> 										
5	4	3	2	1	Les tâches de direction sont largement réparties dans les établissements scolaires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le personnel des établissements scolaires bénéficie de mesures incitatives pour participer aux équipes de direction.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les fonctions respectives du chef d'établissement et du conseil d'établissement et les rapports entre les deux sont clairs et nets.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les enseignants sont encouragés à participer à la direction des établissements afin de renforcer la planification de la relève.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les mécanismes de responsabilisation reflètent les dispositions en matière de répartition des fonctions de direction.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les membres du conseil d'établissement ont des possibilités d'améliorer leurs compétences en matière de gouvernance (évaluation et amélioration) des établissements scolaires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le personnel se constitue en équipes spécialisées pour résoudre des difficultés actuelles ou contextuelles.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les cadres intermédiaires et autres dirigeants en puissance ont des possibilités de se former à la direction d'établissement scolaire.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La répartition des fonctions de direction est reconnue et renforcée par les politiques en place (p. ex. dans les cadres de référence pour la direction d'établissement scolaire).	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	L'organisation des établissements scolaires favorise la mise en place d'équipes de direction.	5	4	3	2	1


Situation actuelle						Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 3</i></p> <p><b>DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES POUR ASSURER UNE DIRECTION EFFICACE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES</b></p> 										
5	4	3	2	1	Une formation à la direction d'établissement est proposée à tous les stades de la carrière de chef d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La formation à la direction d'établissement proposée comporte un mélange équilibré de connaissances théoriques et pratiques et d'éléments d'auto-formation.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les stratégies de formation à la direction d'établissement sont axées sur les compétences en matière de gestion stratégique des ressources financières et humaines.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des efforts sont déployés pour trouver les bons candidats à la formation initiale à la direction d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des réseaux (virtuels et réels) sont en place pour offrir aux chefs d'établissement et aux membres des équipes de direction des possibilités de formation à la direction d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les stratégies de formation à la direction d'établissement sont axées sur les compétences en matière de définition des objectifs, d'évaluation et de responsabilisation.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La formation à la direction d'établissement proposée aborde les facteurs contextuels influant sur les pratiques.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement bénéficient de mesures incitatives pour investir du temps dans leur perfectionnement professionnel.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	L'offre de formation à la direction d'établissement repose sur une analyse des besoins.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	L'offre de formation à la direction d'établissement est conçue conformément à un cadre de référence en la matière.	5	4	3	2	1

Situation actuelle						Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 4</i></p> <p><b>FAIRE DE LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES UN CHOIX DE CARRIÈRE ATTRAYANT</b></p> 										
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement en puissance sont identifiés et encouragés à perfectionner leurs pratiques de direction.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les salaires des chefs d'établissement supportent bien la comparaison avec ceux des personnes occupant des positions similaires dans les secteurs public et privé.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement participent activement à l'élaboration des réformes et à leur mise en œuvre par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Un large éventail d'outils et de procédures est utilisé pour évaluer les candidats à la direction d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement ont diverses possibilités de parcours professionnel.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les jurys de sélection bénéficient de recommandations et d'une formation pour évaluer les connaissances, les aptitudes et les compétences des candidats à la direction d'établissement scolaire.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le talent est considéré comme aussi important que l'ancienneté dans l'examen des candidatures au poste de chef d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des contrats à durée déterminée renouvelables sont proposés aux chefs d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le salaire d'un chef d'établissement est suffisamment supérieur à celui d'un enseignant.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des primes sont offertes aux chefs d'établissement dans les zones difficiles.	5	4	3	2	1

Situation actuelle						Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 5</i></p> <p><b>LA DIRECTION DES SYSTÈMES</b></p> 										
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement s'intéressent aussi à la réussite des autres établissements scolaires et pas seulement du leur.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement participent à des réseaux ayant pour objet l'amélioration de l'apprentissage.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le perfectionnement professionnel des chefs d'établissement les aide à réduire les écarts de réussite entre les établissements.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement travaillent en partenariat les uns avec les autres et avec d'autres dirigeants scolaires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Il y a un consensus au niveau de l'ensemble du système autour de l'idée selon laquelle la participation des chefs d'établissement à des activités en collaboration est importante et valorisée.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement soutiennent le travail d'autres établissements scolaires dans leur propre district ou commune.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement mettent leurs ressources en commun.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Une formation et un accompagnement professionnels sont proposés pour développer les compétences nécessaires à l'instauration d'une collaboration efficace.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des mesures incitatives sont en place pour encourager les chefs d'établissement à œuvrer à la réussite d'autres établissements scolaires (p. ex. gratifications, reconnaissance, etc.).	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La confiance réciproque et la collaboration mutuelle font partie intégrante de la culture des chefs d'établissement.	5	4	3	2	1

## Situation actuelle

## Préférences pour l'avenir

Situation actuelle						Préférences pour l'avenir				
Entièrement d'accord	D'accord	Hésite	Pas d'accord	Pas du tout d'accord		Crucial	Important	Assez important	Pas très important	Sans importance
<p><i>Partie 6</i></p> <p><b>LES QUATRE MOYENS D'ACTION POUR AMÉLIORER LA DIRECTION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES</b></p> 										
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement sont suffisamment autonomes pour imposer les pratiques les plus à même d'améliorer l'apprentissage des élèves.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les enseignants sont encouragés à participer à la direction d'établissement afin de renforcer la planification de la relève.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Une formation à la direction d'établissement est proposée à tous les stades de la carrière de chef d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Le salaire de chef d'établissement est attrayant.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement participent à des réseaux ayant pour objet d'améliorer l'apprentissage des élèves.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement jouent un rôle actif dans le perfectionnement professionnel des enseignants.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les observations sur les connaissances propres à une direction d'établissement efficace nourrissent l'élaboration des programmes de formation à la direction d'établissement.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La direction d'établissement est parfois répartie entre établissements voisins.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les jurys de sélection bénéficient de recommandations et d'une formation pour évaluer les connaissances, les aptitudes et les compétences des candidats à la direction d'établissement scolaire.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les fonctions, les responsabilités et les compétences des chefs d'établissement et des autres dirigeants scolaires sont définies en des termes propres à résoudre les difficultés soulevées par l'amélioration des résultats des élèves.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Des cadres de référence pour la direction d'établissement scolaire sont là pour harmoniser les fonctions et les responsabilités des chefs d'établissement et fixer les grands principes de la profession.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les stratégies de formation à la direction d'établissement sont axées sur les compétences associées aux fonctions qui contribuent à améliorer l'apprentissage des élèves.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement participent activement à l'élaboration des réformes et à leur mise en œuvre par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement ont diverses possibilités de parcours professionnel.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement sont encouragés à collaborer avec les établissements scolaires environnants et soutenus dans leurs efforts en ce sens.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les chefs d'établissement en puissance sont identifiés et encouragés à perfectionner leurs pratiques de direction.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les tâches de direction sont largement réparties dans les établissements scolaires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les membres du conseil d'établissement ont des possibilités d'améliorer leurs compétences en matière de gouvernance (évaluation et amélioration) des établissements scolaires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Une évaluation fondée sur des normes claires garantit une offre de formation à la direction d'établissement de qualité par tous les prestataires.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Les mécanismes de responsabilisation reflètent les dispositions en matière de répartition des fonctions de direction.	5	4	3	2	1

**INTERPRÉTER LES RÉSULTATS DE VOTRE QUESTIONNAIRE**

Quels sont vos points forts ? (Des pourcentages élevés indiquent des points sur lesquels on s'accorde à dire qu'ils sont une réalité actuelle et qu'ils sont importants pour l'avenir.)

.....

.....

.....

.....

.....



Qu'est-ce que cela signifie quand un pourcentage élevé de répondants coche la case " Hésite " ? De quoi cela peut-il être le signe ?

.....

.....

.....

.....

.....



Pour quelle(s) raison(s) un pourcentage élevé d'affirmations a reçu la mention " Pas d'accord " ?

.....

.....

.....

.....

.....



Que signifie le fait qu'un point ne soit pas estimé très important ?

.....

.....

.....

.....

.....



S'agissant des affirmations dont les personnes jugent le fond important, mais estiment ne pas être une réalité actuelle, de quoi la réforme de vos politiques et de vos pratiques appelle-t-elle l'examen ? Autres questions connexes : Pourquoi ne s'agit-il pas d'une réalité actuelle ? Et quelles actions cette situation appelle-t-elle ?

.....

.....

.....

.....

.....



Compte tenu des besoins identifiés grâce à ce questionnaire et dans votre contexte, comment allez-vous établir l'ordre de priorité des problèmes à traiter, notamment parmi les quatre moyens d'action ?

.....

.....

.....

.....

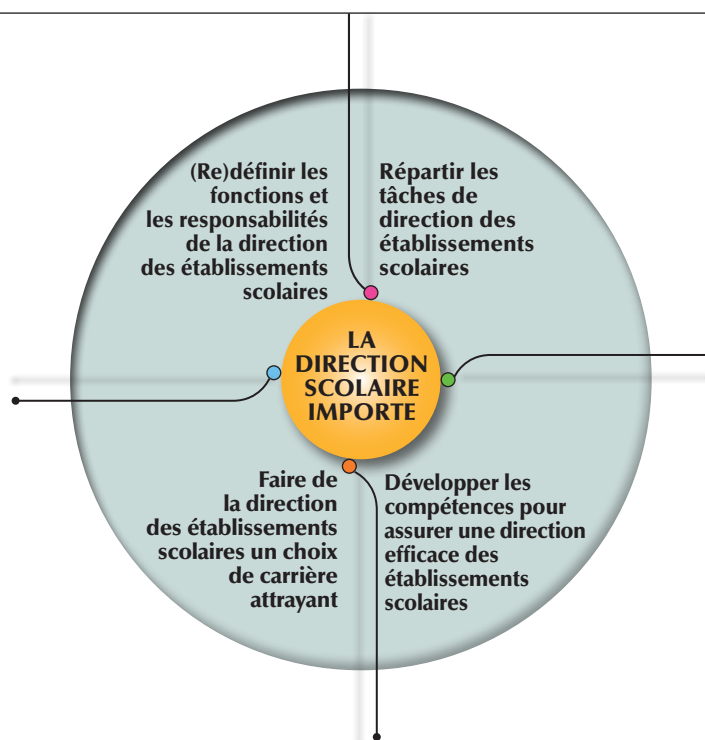
.....





## Module 3

# Hiérarchisation des priorités et intervention



### HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS AVEC DIAMANT 9 ET GUIDE DE PLANIFICATION DE L'ACTION

Ce module présente des listes de priorités possibles fondées sur les quatre moyens d'action identifiés dans le rapport de l'OCDE : *Améliorer la direction des établissements scolaires*, et décrit la méthode « Diamant 9 » pour aider les groupes à hiérarchiser leurs priorités d'action. A la suite de quoi se trouve un guide de planification de l'action, dont l'objet est de faciliter le passage à l'action.

Clarifier les priorités aide les personnes à commencer à dresser des plans et à distribuer les ressources de manière efficace. La méthode Diamant 9 consiste en un exercice dirigé qui permet aux personnes de discuter et de travailler ensemble afin de faire le tri parmi une longue liste de priorités possibles, de s'entendre, de parvenir à un consensus, de partager un sentiment d'adhésion, et de jeter les bases solides d'une planification de l'action collective.

### COMMENT UTILISER LE MODULE 3

La méthode Diamant 9 exige de diviser les participants en petits groupes de trois à cinq personnes. Chaque groupe se voit attribuer un ensemble de priorités et est invité à choisir les neuf plus importantes et à les placer sur une grille en forme de losange (*Diamond*, en anglais) à neuf cases. Dans l'idéal, les participants auront lu le résumé correspondant à chaque moyen d'action dans le Module 1 de la Boîte à outils ou auront eu la possibilité de parcourir le résumé des conclusions du projet *Améliorer la direction des établissements scolaires* ou de visionner le diaporama numérique sur le sujet, qui peuvent être consultés sur le site Internet de l'OCDE à l'adresse [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles).

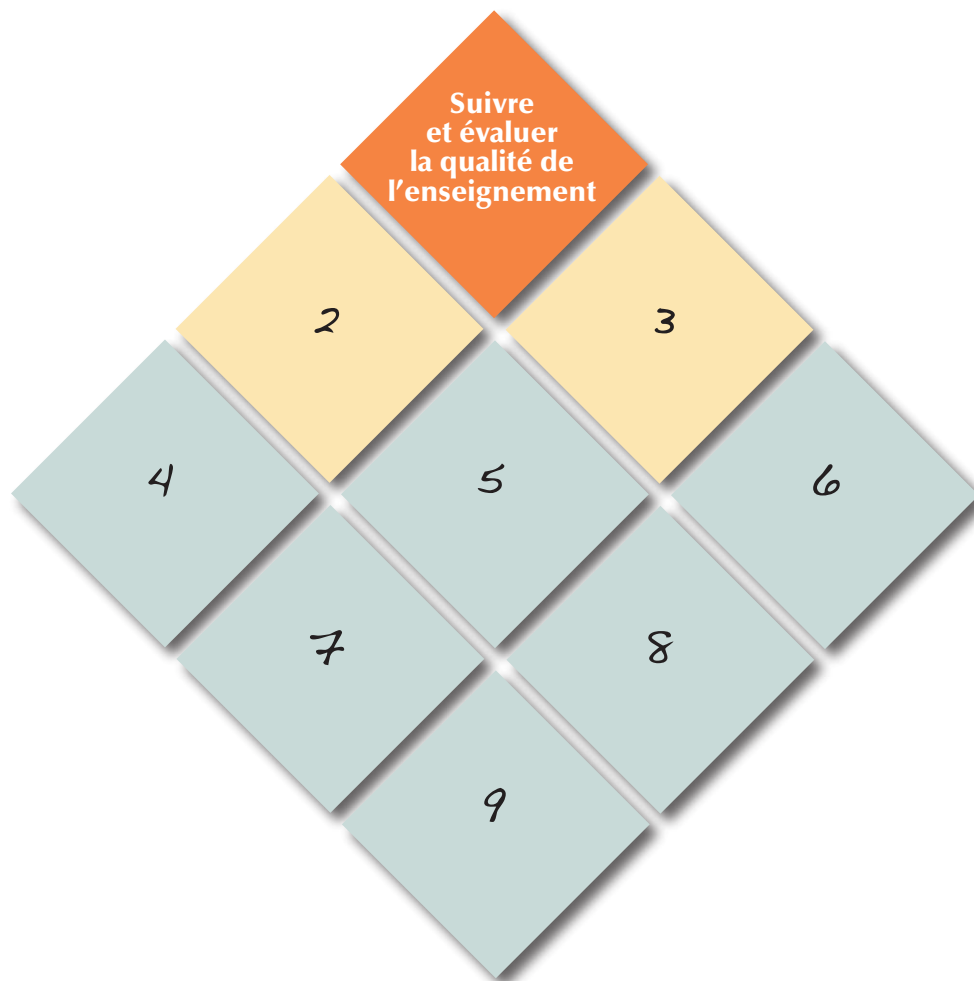
Chaque groupe doit disposer de :

- Un jeu d'étiquettes ou de fiches indiquant les priorités (ces étiquettes ou ces fiches peuvent être fabriquées à partir des pages qui suivent). Les priorités peuvent être numérotées dans la Boîte à outils, ou recopiées ou imprimées sur des fiches ou des papillons de manière à être triées par le groupe.
- Une feuille en forme de losange semblable à celui représenté ci-dessous, qui peut être tracé sur une grande feuille de papier.

Le point auquel est accordée la plus grande priorité est placée au sommet du losange et celui considéré le moins prioritaire est placé en bas du losange. On trouvera ci-dessous un exemple de placement de la plus grande priorité. Les points placés sur une même ligne horizontale sont d'importance égale.



Selon la démarche adoptée et la taille du groupe, il faudra compter une heure pour réaliser l'exercice Diamant 9 et à peu près la même chose pour mener à bien le processus de planification de l'action.





## COMMENT DIRIGER L'ACTIVITÉ



- Donnez à chaque groupe un jeu d'étiquettes tirées des pages qui suivent et demandez-leur de les lire ensemble.
- Demandez à chaque groupe de choisir les neuf points les plus importants à leurs yeux et de les placer par ordre d'importance dans les neuf cases du losange. Le point auquel est accordé la plus grande priorité sera placé en haut et celui auquel est accordée la moindre priorité en bas. Définissez la tâche en fonction du moyen d'action choisi parmi les quatre ci-après :

<b>(Re)définir les responsabilités de la direction des établissements scolaires</b>	Choisissez les neuf responsabilités les plus importantes que les chefs d'établissement doivent assumer pour améliorer les résultats de l'apprentissage des élèves.
<b>Répartir les tâches de direction</b>	Choisissez les neuf points à traiter en priorité pour créer les conditions nécessaires à une répartition efficace des fonctions de direction au sein des établissements scolaires.
<b>Développer les compétences pour une direction efficace des établissements</b>	Choisissez les neuf aspects les plus importants d'une formation efficace à la direction d'établissement en commençant votre phrase par : <i>Les programmes de formation à la direction d'établissement doivent...</i>
<b>Faire de la direction des établissements scolaires un choix professionnel attrayant</b>	Choisissez les neuf points les plus susceptibles de rendre la profession de chef d'établissement attrayante.



- Il peut être utile de placer le losange sur le mur, bien en vue de l'ensemble du groupe. Accordez une vingtaine de minutes au groupe pour réaliser cette tâche.



- Si vous travaillez avec plus de trois groupes, réunissez-en deux à ce stade et demandez-leur de s'expliquer réciproquement leurs choix. Accordez aux groupes réunis suffisamment de temps pour s'accorder sur un choix commun. Comptez dix minutes pour cette tâche.



- Invitez chaque sous-groupe à présenter ses trois premières priorités à l'ensemble du groupe et à expliquer brièvement comment il est parvenu à cette décision. Testez la décision de chaque sous-groupe en lui demandant d'expliquer pourquoi il a accordé la priorité à un point sur un autre. Accordez environ trois minutes à chacun.



- Incitez l'ensemble du groupe à discerner des constantes et à identifier des choix communs qui indiqueraient des priorités communes et à s'accorder sur les trois plus importantes qui traduiraient l'opinion de la majorité du groupe. Comptez quinze minutes pour cette activité.





## DIAMANT 9 – PROPOSITIONS À CLASSER PAR ORDRE DE PRIORITÉ



### (Re)définir les responsabilités de direction des établissements scolaires

### Répartir les fonctions de direction des établissements

Diriger l'élaboration des programmes scolaires.

Encourager la répartition des fonctions de direction dans l'établissement.



Suivre et évaluer la qualité de l'enseignement.

Faciliter la constitution d'équipes de direction.



Gérer le perfectionnement professionnel des enseignants.

Renforcer la planification de la relève en encourageant le personnel à participer aux tâches de direction.



Instaurer un esprit de collaboration parmi les enseignants.

Étendre les possibilités de formation à la direction d'établissement aux cadres intermédiaires et aux autres dirigeants en puissance.



Fixer l'orientation stratégique de l'établissement.

Tenir les établissements scolaires pour responsables d'une manière qui reflète la répartition des fonctions de direction.



Utiliser les données de manière efficace pour améliorer les pratiques.

Reconnaître et renforcer la répartition des fonctions de direction des établissements scolaires en l'inscrivant dans des cadres de références en la matière.



Veiller à ce que les ressources soient distribuées conformément aux priorités pédagogiques.

Prendre des mesures pour encourager la participation aux équipes de direction.



Choisir et nommer les enseignants.

Clarifier les fonctions respectives des chefs d'établissement et des conseils d'établissement.



Collaborer avec les établissements des environs.

Veiller à ce que la composition des conseils d'établissement soit en conformité avec leurs objectifs et leurs responsabilités.



Répartir les tâches et les responsabilités de direction.

Offrir aux membres des conseils d'établissement des possibilités d'améliorer leurs compétences en matière de gouvernance et d'amélioration des établissements scolaires.



Participer à l'élaboration des politiques de direction des établissements scolaires.

Faciliter la répartition des fonctions de direction entre les établissements environnants.



S'appuyer sur les faits établis en matière de pratiques de direction efficaces.

Encourager le personnel à se constituer en équipes spécialisées pour résoudre les difficultés rencontrées.




**DIAMANT 9 – PROPOSITIONS À CLASSER PAR ORDRE DE PRIORITÉ (suite)**

<b>Développer les compétences pour une direction efficace des établissements scolaires</b> <i>« Les programmes de formation à la direction d'établissement doivent... »</i>	<b>Faire de la direction des établissements scolaires un choix professionnel attrayant</b>
...être axés sur l'élaboration des programmes scolaires.	Faire du personnel administratif et des enseignants des candidats en puissance aux postes de direction.
...être axés sur le suivi et l'évaluation de la qualité de l'enseignement.	Identifier les dirigeants en puissance et les encourager à perfectionner leurs pratiques de direction.
...être axés sur la gestion du perfectionnement professionnel des enseignants.	Former les jurys de sélection à évaluer les candidats à l'aide d'un large éventail d'instruments et de procédures.
...être axés sur l'utilisation efficace des données pour améliorer les pratiques de direction.	Appliquer d'autres critères que l'ancienneté au moment de solliciter et d'évaluer des candidatures.
...tenir compte des facteurs environnementaux influant sur les pratiques.	Proposer des salaires comparables à ceux offerts pour des positions similaires dans les secteurs public et privé.
...être fondés sur une analyse des besoins.	Veiller à ce que le salaire des chefs d'établissement soit suffisamment supérieur à celui des enseignants.
...être offerts à toutes les étapes de la carrière de chef d'établissement.	Veiller à ce que le salaire des chefs d'établissement soit suffisamment supérieur à celui des autres membres de l'équipe de direction.
...comporter un mélange équilibré de connaissances théoriques et pratiques.	Offrir des primes aux chefs d'établissement travaillant dans des zones difficiles.
...être soumis à une procédure d'assurance qualité reposant sur des normes claires et communes.	Proposer des contrats d'embauche à durée déterminée variable, ainsi qu'à durée indéterminée.
...s'inspirer des observations concernant les connaissances propres à assurer une direction d'établissement efficace.	Faire participer les chefs d'établissement à l'élaboration des politiques et à la réforme par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles.
...avoir des effets mesurables au moyen de divers instruments et méthodes.	Évaluer les performances au moyen de critères d'évaluation précis et fiables.
...aborder les besoins des individus, des équipes et des établissements.	Encourager le personnel à se constituer en équipes spécialisées pour résoudre les difficultés rencontrées.





## GUIDE DE PLANIFICATION DE L'ACTION

### Quelles sont les implications des résultats de l'activité Diamant 9 pour les politiques et les pratiques ?

A partir des priorités identifiées et définies d'un commun accord grâce à Diamant 9, vous pouvez organiser une séance complémentaire pour élaborer un plan d'action. Utilisez comme point de départ les trois priorités retenues par l'ensemble du groupe. Pour chacune de ces priorités, vous pouvez appliquer la méthode de planification décrite ci-après.



#### Étape 1

##### Quelles sont vos priorités d'action ?

Passez en revue les résultats de l'activité Diamant 9 afin de confirmer ou de modifier vos priorités d'action.



#### Étape 2

##### Quelle est exactement la situation actuelle ?

Explicitez la situation actuelle et accordez-vous sur les pratiques en place.





### Étape 3

#### Que faut-il faire ?

Menez une réflexion en commun et convenez des principales mesures à prendre.



### Étape 4

#### Quelles ressources seront nécessaires ?

Recensez les ressources nécessaires (en temps, espace, équipement, argent) et établissez de quelle manière elles seront obtenues et organisées.





## Étape 5

### Quels sont les principaux freins et moteurs ?

Dressez une liste des forces allant dans le sens ou à l'encontre de vos efforts et voyez si vous pouvez trouver des moyens d'accroître les premières et de réduire les secondes. Une analyse des forces en jeu pourrait vous aider dans ce processus.

Moteurs du  
changement

Freins au  
changement

.....	>	<	.....
.....	>	<	.....
.....	>	<	.....
.....	>	<	.....
.....	>	<	.....
.....	>	<	.....



## Étape 6

### Comment saurez-vous ce qui a été accompli ?

Menez une réflexion en commun et convenez des principaux buts et objectifs et de leurs modalités d'évaluation.





## Étape 7

### Qui sera chargé de quelles actions ?

Convenez des attributions et des responsabilités respectives.



## Étape 8

### Quel calendrier ?

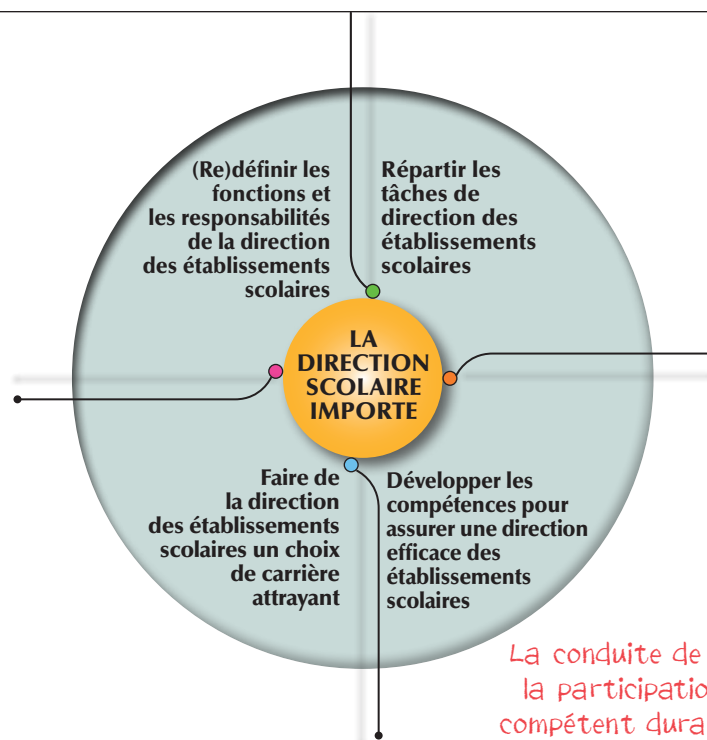
Convenez des échéances pour la réalisation des diverses tâches et d'une procédure de présentation de rapports.





# Module 4

## Communication et connexion



### COMMUNICATION ET CONNEXION – UN ATELIER DIRIGÉ D'UN JOUR

La réussite des politiques et des pratiques de direction des établissements scolaires dépend de l'établissement de connexions entre les différents domaines de perfectionnement et d'amélioration. Pour y parvenir, les collègues ont besoin de pouvoir communiquer dans le cadre d'échanges professionnels constructifs organisés autour de faits établis. Cet atelier d'un jour crée l'occasion de réunir les partenaires autour d'une même table. Les participants considèrent ensemble les éléments présentés dans le rapport sur le projet *Améliorer la direction des établissements scolaires*. S'inspirant des activités des modules précédents, l'atelier offre aux participants une structure pour les aider à examiner les conclusions du rapport et à en déterminer les implications dans leur propre contexte. Réunir un groupe pour travailler ensemble sur ce matériau permet de tirer parti des diverses perspectives apportées par les membres du groupe pour examiner rigoureusement et mettre à l'épreuve les conclusions, établir certains liens conceptuels et d'autres plus pratiques ou concrets, et examiner d'éventuelles zones de tension ou de friction entre les moyens d'action identifiés par l'OCDE et les propres croyances et pratiques des participants.

## DE L'IMPORTANCE DE LA FACILITATION

La facilitation efficace exige un ensemble de compétences très répandues, mais pas universelles. Le modérateur efficace est quelqu'un qui sait très bien écouter et qui est sensible à la dynamique de groupe. Il est impartial et scrupuleux quand il s'agit de laisser les autres exprimer leur point de vue, et sait maîtriser ses propres envies d'intervenir.

La facilitation est indispensable à la réussite de votre atelier. Vous aurez besoin des services d'au moins un modérateur par groupe de discussion de manière à être assuré que l'atelier se déroule sans anicroche et atteint ses buts.

Les services d'un modérateur sont également requis durant les séances plénières et pour veiller au bon déroulement général de l'activité durant la journée. Le modérateur principal :

- Expose au groupe le but de l'atelier et les différentes étapes qui le jalonnent, et rappelle, le cas échéant, aux participants, à chaque étape du processus, en quoi consistera l'étape suivante ;
- aide les participants à comprendre et à examiner les principales conclusions, et gère le rythme et le minutage de l'atelier ;
- veille à ce que chacun ait la possibilité d'apporter sa contribution et de faire entendre sa voix. Cela peut signifier devoir gérer les membres plus dominants ou plus confiants du groupe, de manière à ce que d'autres puissent contribuer à même hauteur et avoir le sentiment que les résultats de l'atelier leur appartiennent aussi ;
- pousse et stimule les participants, et résume les activités à chaque étape de l'atelier. La qualité de l'atelier et l'expérience qu'en tireront les participants dépendra de ce qu'ils seront encouragés à « penser hors de leur cadre de réflexion habituel », à « sortir de leur périmètre de sécurité », et d'une manière générale à envisager les moyens d'action sous des perspectives différentes. Les participants devront ensuite transformer leurs conclusions en recommandations et en actions concrètes et réalisables ; et
- apporte les ressources nécessaires (espace mural, grandes feuilles de papier, papillons, marqueurs) dont les participants pourraient avoir besoin durant leurs discussions.

## PARTICIPANTS

En ce qui concerne les participants, il y a un équilibre à trouver. Il est important d'essayer de recréer dans l'atelier une communauté aussi diverse que la communauté extérieure que l'on prétend représenter ou reproduire. Si vous y parvenez, alors vous pouvez être assuré que les moyens d'action feront l'objet d'un examen minutieux et seront testés par un échantillon complet des personnes susceptibles d'influer plus tard sur les décisions ou les actions qui seront prises. D'un autre côté, à trop vouloir que l'atelier soit pleinement représentatif, on court le risque de le rendre trop grand, trop cher et trop difficile à faire décoller.

Les questions à se poser au moment de planifier l'activité sont les suivantes :

- Qui sont les personnes les plus concernées par les quatre moyens d'action ?
- Qui aura le maître-mot au moment de passer à l'action et de concrétiser les décisions et les résultats de l'atelier ?

Suivant votre contexte, voici une liste de personnes qu'il pourrait être bon d'inviter :

- hommes et femmes politiques actifs au niveau local ou national ;
- décideurs à l'échelon national ;
- fonctionnaires et représentants des autorités du district, municipales, régionales ou locales ;
- dirigeants scolaires, notamment les chefs d'établissement, mais pas seulement ;
- membres des conseils d'établissements et autres instances dirigeantes scolaires ;
- représentants des syndicats et des organisations et associations professionnelles ;
- établissements d'enseignement supérieur participant à la formation et au perfectionnement professionnel des chefs d'établissement et des enseignants ;
- enseignants ;
- élèves ; et
- parents.

Le nombre minimal de personnes requis pour avoir une bonne représentativité des vues et des opinions collectives au sein de l'atelier est 16. Cela permet la constitution de quatre groupes de quatre participants durant la phase de discussion en groupes restreints. Le nombre optimal de participants aux activités en groupes restreints est de huit.

Si votre groupe compte plus de 32 personnes, pensez à démultiplier le nombre des groupes plutôt qu'à en augmenter l'effectif. Les groupes de plus de huit personnes sont beaucoup plus difficile à gérer efficacement ; vous courez le risque de voir certaines personnes repartir avec le sentiment de n'avoir pas été entendues, ce qui peut être une source de difficultés ultérieures.

Au moment d'envoyer les invitations, informez les personnes des raisons pour lesquelles elles sont invitées à participer et du fait qu'il est attendu d'elles qu'elles participent activement à un atelier dynamique et stimulant. Envoyez quelques extraits choisis du rapport ou, mieux encore, envoyez-leur le résumé à lire avant de venir. Soyez franc(he) et montrez vous optimiste quant aux résultats que vous attendez de cet atelier.

## COMMENT SE DÉROULE LE PROCESSUS

L'atelier se déroule en quatre temps.

Dans l'idéal, les participants auront reçu le résumé, qui se trouve dans le Module 1 de la présente Boîte à outils, à lire avant de se rendre à l'atelier. Ne vous mettez pas martel en tête si cela n'est pas possible ou ne vous paraît pas convenir, car les choses se passeront très bien sans lecture préalable. Néanmoins, les participants devront avoir le résumé sous la main afin de pouvoir s'y référer pendant l'atelier.

### PHASE 1

Exposé initial, en séance plénière, basé sur les recommandations figurant dans *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1: Politiques et pratiques*.



Un modérateur, éventuellement le coordonnateur national d'un des pays ayant participé au projet, présente un exposé à l'ensemble du groupe. Au besoin, un diaporama numérique (PowerPoint) sur *Améliorer la direction des établissements scolaires* est téléchargeable à l'adresse suivante : [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles). Comptez environ 30 minutes pour cette phase (20 minutes pour l'exposé et 10 minutes de discussion).



### PHASE 2



Discussion en petits groupes basée sur les réponses des participants à l'analyse des écarts dans le Module 2 de la Boîte à outils. Cette discussion vise à élaborer une vision collective de la situation actuelle et à définir un ensemble de priorités en vue de l'intervention.

Le groupe est divisé en quatre sous-groupes – un pour chaque moyen d'action identifié dans le rapport. Chaque sous-groupe dispose de son propre modérateur et rapporteur. Le rôle du modérateur est d'explicitier les instructions, de maintenir le groupe dans le délai imparti et de l'aider à rester concentré de manière à parvenir à un résultat. Le rôle du rapporteur est de tenir le journal des débats et d'en résumer les conclusions pour alimenter les discussions ultérieures. S'il n'est pas possible de s'attacher les services d'un rapporteur, alors chaque sous-groupe devra désigner un greffier.

Chaque participant remplit le questionnaire d'analyse des écarts du Module 2 correspondant au domaine d'action qu'il ou elle a choisi ou qui lui a été assigné. Les participants sont invités à comparer leur situation actuelle à chaque point soulevé dans le questionnaire, puis à indiquer l'importance qu'ils accordent à chaque point dans leur contexte.

Une fois l'analyse des écarts effectuée, demandez aux participants d'indiquer quelles réponses les surprennent le plus et dont ils pensent qu'elles pourraient intéresser le groupe. Prêtez une attention particulière aux affirmations notées 2 ou moins dans la colonne « situation actuelle » et 4 ou plus dans la colonne « préférences pour l'avenir ».

Demandez à chaque sous-groupe d'identifier, par la discussion, leurs trois grandes priorités à présenter à l'ensemble du groupe. Les critères pour établir une priorité peuvent être les suivants :

- **Urgence** – un changement récent ou imminent de situation.
- **Occasion** – une nouvelle initiative ou une nouvelle allocation de ressources, qui rendrait quelque chose possible pour la première fois.
- **Difficulté qui perdure** – un problème de longue date, que des tentatives précédentes n'ont pas réussi à résoudre.

Répétez la procédure autant de fois que vous le pourrez (mais au moins deux), en faisant tourner les groupes de manière à ce que les participants aient la possibilité de discuter au moins deux moyens d'action. Après chaque tour, ramassez les trois priorités retenues et commencez à les compiler.

Chaque tour devrait prendre environ 45 minutes, mais comptez une heure pour la première discussion, afin de laisser aux participants le temps de se familiariser avec l'analyse des écarts et de faire connaissance.



Au terme de la phase 2, vous devriez disposer d'un ensemble de priorités pour chacun des quatre moyens d'action. Si vous effectuez quatre tours, vous en aurez au minimum douze et au maximum 48. Toutefois, il est probable qu'un bon nombre se recouperont. Le nombre maximal de priorités à conserver pour la phase suivante est 20.

### PHASE 3

Les participants travaillent en petits groupes à la hiérarchisation des priorités qu'ils ont choisies.



Faites tourner les groupes de manière à en redistribuer les membres. Donnez à chaque groupe les priorités identifiées au cours de la phase 2 et utilisez la méthode Diamant 9 (dans le Module 3 de la Boîte à outils) pour les aider à choisir leurs neuf grandes priorités. Les participants placeront leurs trois premières priorités au sommet supérieur du losange et les autres en dessous, par ordre décroissant de priorité. Suivant le nombre de priorités héritées de la phase 2, vous pourriez avoir à en éliminer certaines. Comptez 45 minutes pour cette phase.

### PHASE 4

Le groupe se réunit au grand complet pour élaborer un consensus au moins autour des trois grandes priorités qui devraient constituer la base de la planification de l'action.



Une fois l'ensemble du groupe réuni, demandez à chaque sous-groupe d'exposer brièvement au reste de l'assemblée ses choix prioritaires et d'en expliquer la raison. S'il y a des rapporteurs, cela fait partie de leur rôle. Pendant que chaque groupe fait son exposé, commencez à composer un losange à neuf cases (Diamant 9) avec les priorités qui émergent. Une fois tous les exposés terminés, montrez votre losange à neuf cases au groupe et demandez-lui de rendre un jugement définitif sur les priorités. Comptez une heure pour cette phase.

L'atelier se termine quand le groupe est parvenu à s'accorder au moins sur les trois premières priorités à partir desquelles planifier l'action.



## **BOUCLER LA JOURNÉE ET OBTENIR L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS**

Au terme de l'activité, consacrez quelques minutes à réfléchir sur la journée écoulée. Vous pouvez procéder à une évaluation formelle, en demandant aux participants de remplir un formulaire à cet effet, ou leur demander de formuler leurs remarques oralement ou par écrit.

Vous pouvez encourager les participants à s'engager publiquement en faveur des résultats de l'atelier en leur demandant de mentionner une chose qu'ils feront de retour chez eux et une chose dont ils aimeraient que le groupe qui poursuivra les travaux tienne compte.

Enfin, vous pouvez inviter un groupe à se réunir de nouveau pour achever l'activité de planification en collaboration qui s'inscrit dans le prolongement de la hiérarchisation des priorités et de la planification de l'action à l'aide de la méthode Diamant 9 décrite dans la Boîte à outils.



## À propos des auteurs

**Louise Stoll** est l'ancienne présidente de l'*International Congress for School Effectiveness and School Improvement* et professeure associée au *Centre for Leadership in Learning de l'Institute of Education*, Université de Londres. Ses activités de recherche et développement en Angleterre et au niveau international portent sur les moyens et les méthodes par lesquels les établissements scolaires, les districts et les systèmes nationaux créent et orientent les possibilités de formation et d'amélioration, notamment par la création de communautés apprenantes. Elle s'intéresse particulièrement aux moyens d'établir des liens entre la recherche, les politiques et les pratiques pour soutenir le renforcement des capacités et a dirigé des ateliers sur l'amélioration de la direction des établissements scolaires. Auteur de nombreuses publications, elle a été le rapporteur de l'étude de cas sur l'*Austrian Leadership Academy* (École des dirigeants en Autriche) pour le projet de l'OCDE : *Améliorer la direction des établissements scolaires* ([louise@louisestoll.com](mailto:louise@louisestoll.com))

**Julie Temperley** est une chercheuse travaillant au plus proche des politiques et des pratiques. Elle dirige des projets de recherche et développement dans les domaines des politiques et des pratiques fondées sur l'observation des faits, de la formation professionnelle continue des enseignants, et des réseaux d'apprentissage efficaces. Parmi les organismes ayant patronné ses projets récents, il convient de mentionner le *National College for School Leadership*, le *Qualifications and Curriculum Authority*, l'*Innovation Unit* et le *General Teaching Council for England*. Elle est directrice associée du *Centre for the Use of Research and Evidence in Education* (CUREE), en Angleterre, et directrice de *Temperley research Ltd.* ([julie@temperleyresearch.co.uk](mailto:julie@temperleyresearch.co.uk))

# Améliorer la direction des établissements scolaires

## LA BOÎTE À OUTILS

La direction des établissements scolaires est une priorité de l'action gouvernementale en matière d'éducation dans le monde entier. L'autonomie plus large des établissements et l'attention plus grande portée à l'enseignement scolaire et aux résultats de l'école ont fait qu'il était essentiel de reconsidérer le rôle des chefs d'établissement. De 2006 à 2008, l'OCDE a réalisé une étude sur la direction des établissements scolaires dans le monde avec la participation de l'Australie, l'Autriche, la Belgique (communautés flamande et française), le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, Israël, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni (Angleterre, Écosse et Irlande du Nord), la Slovénie et la Suède.

*Améliorer la direction des établissements scolaires* est un projet qui a permis de rassembler une masse de connaissances sur cette question sous forme de rapports de base par pays et de comptes rendus d'études de cas novatrices, qui tous peuvent être consultés sur le site Internet de l'OCDE à [www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles).

Les conclusions de cette étude sont présentées sous deux volumes publiés par l'OCDE en 2008 :

- *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques ;*
- *Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 2 : Études de cas sur la direction des systèmes.*

La présente *Boîte à outils* est un outil de perfectionnement professionnel à l'usage des individus ou des groupes. Elle a été conçue pour aider les décideurs, les intervenants et les parties intéressées à analyser leurs politiques et leurs pratiques actuelles en matière de direction des établissements scolaires et à élaborer une conception commune de où et comment intervenir sur la base des recommandations formulées par l'OCDE dans *Améliorer la direction des établissements scolaires*.

Le texte complet de cet ouvrage est disponible en ligne à l'adresse suivante :  
[www.oecd.org/edu/directionecoles](http://www.oecd.org/edu/directionecoles)

Les utilisateurs ayant accès à tous les ouvrages en ligne de l'OCDE peuvent également y accéder via :  
[www.sourceoecd.org](http://www.sourceoecd.org)

**SourceOECD** est une bibliothèque en ligne qui a reçu plusieurs récompenses. Elle contient les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'OCDE. Pour plus d'informations sur ce service ou pour obtenir un accès temporaire gratuit, veuillez contacter votre bibliothécaire ou [SourceOECD@oecd.org](mailto:SourceOECD@oecd.org).