La direction d'établissement : un atout pour le développement des communautés d'apprentissage professionnel

- L'encadrement pédagogique est l'ensemble de pratiques adoptées par les chefs d'établissement pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage. Il constitue une bonne variable prédictive de la collaboration entre les enseignants et de leur engagement dans un dialogue réflexif concernant leurs pratiques. Dans la plupart des pays et économies, la majorité des chefs d'établissement jouent un rôle d'encadrement pédagogique, même si un tiers n'adopte que rarement ce type d'initiatives.
- Le partage des responsabilités correspond à la capacité des établissements d'enseignement à impliquer différentes parties prenantes dans leur processus décisionnel. Ce mode de direction des établissements semble faciliter l'instauration d'une vision stratégique commune au sein des établissements. La quasi-totalité des établissements impliquent leur personnel dans leur processus décisionnel, mais des différences s'observent toutefois concernant les possibilités offertes aux élèves et à leurs parents/tuteurs de prendre part à ce processus.
- Les chefs d'établissement ayant acquis des compétences d'encadrement pédagogique dans le cadre d'une formation ou d'un cours dédié prennent davantage d'initiatives d'encadrement pédagogique dans leur établissement que ceux qui n'ont pas suivi ce type de formation.

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

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

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

Pour tout complément d'information, consulter : www.oecd.org/talis.

Direction d'établissement et communautés d'apprentissage professionnel

Les chefs d'établissement jouent un rôle crucial pour établir, façonner et encourager des pratiques pédagogiques de qualité. Le nouveau rapport de l'OCDE, *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, entreprend d'analyser la relation entre la direction d'établissement et le développement de communautés d'apprentissage professionnel.

Par communautés d'apprentissage professionnel, on entend les initiatives structurelles et récurrentes visant à encourager le dialogue et la collaboration entre enseignants afin d'améliorer leurs pratiques. L'enquête TALIS a utilisé cinq indicateurs pour illustrer ce concept : 1) l'engagement des enseignants dans un dialogue réflexif ; 2) l'adoption de pratiques désindividualisées¹ ; 3) l'existence d'une vision stratégique commune ; 4) la prévalence d'une culture de la collaboration ; et 5) un attachement collectif à l'apprentissage.

Dans le cadre de cette étude de l'OCDE, le concept de direction d'établissement se compose de deux grands domaines :

1. L'encadrement pédagogique, soit l'ensemble des pratiques visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage.
2. Le partage des responsabilités, soit l'ensemble des pratiques relevant de la capacité des chefs d'établissement à impliquer différentes parties prenantes dans le processus décisionnel de leur établissement.

1. Par « pratiques désindividualisées », on entend l'observation d'autres classes par les enseignants dans le but de fournir à leurs pairs un retour d'information sur leur enseignement.

TALIS

L'enseignement à la loupe

Le tableau 1 présente la corrélation globale observée entre l'encadrement pédagogique et le partage des responsabilités, d'une part, et chacune des cinq dimensions des communautés d'apprentissage professionnel, d'autre part, à trois niveaux d'enseignement dans les 38 systèmes d'éducation participant à l'enquête.

Tableau 1 • **Association entre différents types de direction et certaines dimensions des communautés d'apprentissage professionnel, selon le niveau d'enseignement**

		Dialogue réflexif	Pratique désindividualisée	Vision stratégique commune	Collaboration	Attachement collectif à l'apprentissage des élèves
Primaire	Encadrement pédagogique	+	+	+	+	
	Partage des responsabilités			+		
Premier cycle du secondaire	Encadrement pédagogique	+			+	
	Partage des responsabilités			+		
Deuxième cycle du secondaire	Encadrement pédagogique	+				
	Partage des responsabilités			+		

Remarques : + = effet positif ; - = effet négatif.

Les signes en caractère gras ou maigre indiquent respectivement des effets significatifs au niveau $p < 0.01$ ou $p < 0.05$.

Les résultats sont ajustés pour tenir compte d'autres caractéristiques des établissements et des enseignants pouvant avoir une incidence sur ces corrélations. Pour plus de détails, consulter les chapitres 4 et 6 du rapport *School Leadership for Learning* (OCDE, 2016).

L'analyse de chaque niveau d'enseignement ayant porté sur différents échantillons de pays et économies, la prudence est de mise lors de la comparaison des résultats entre ces différents niveaux. La liste des pays et économies inclus dans l'analyse de chaque niveau d'enseignement est présentée dans le tableau 1.1 du rapport *School Leadership for Learning* (OCDE, 2016).

Source : OCDE (2013), *Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Base de données 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Comme le montre ce tableau, dans le primaire et le premier cycle du secondaire, les chefs d'établissement ayant davantage recours à l'encadrement pédagogique travaillent dans des établissements où les enseignants sont plus enclins à adopter des pratiques de collaboration. En outre, l'encadrement pédagogique semble constituer une bonne variable prédictive de l'instauration d'un dialogue réflexif entre les enseignants, et ce quel que soit le niveau d'enseignement. Ce constat semble indiquer que les initiatives prises par les chefs d'établissement pour favoriser la coopération et promouvoir le sentiment de responsabilité des enseignants vis-à-vis de leur enseignement influent sur la collaboration entre les enseignants et leur investissement professionnel. Le partage des responsabilités présente également une corrélation positive avec l'existence d'une vision stratégique commune au sein des établissements. Ce constat vaut pour tous les niveaux d'enseignement et laisse penser que l'implication des élèves et de leurs parents ou tuteurs, aux côtés du personnel de l'établissement, favorise une culture de partage des responsabilités pour les questions ayant trait à l'établissement.

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

L'encadrement pédagogique et le partage des responsabilités sont liés au développement de différents indicateurs des communautés d'apprentissage professionnel. Certains chefs d'établissement ont principalement recours à l'encadrement pédagogique et n'impliquent que partiellement les autres parties prenantes dans le processus décisionnel ; parallèlement, d'autres chefs d'établissement peuvent ne pas exercer explicitement leur rôle d'encadrement pédagogique, mais avoir plutôt largement recours à la participation des autres parties prenantes au processus décisionnel. Selon les résultats du rapport *School Leadership for Learning*, la combinaison de l'encadrement pédagogique et du partage des responsabilités, ainsi que l'utilisation des résultats des élèves à l'appui de l'élaboration des objectifs, du programme et du plan de développement professionnel de l'établissement, s'avèrent l'approche la plus propice à l'instauration d'une communauté d'apprentissage professionnel au sein d'un établissement. Par conséquent, l'adoption par le chef d'établissement d'un rôle plus intégré semble favorable au développement de ce type de communautés.

La direction d'établissement dans les différents pays

L'encadrement pédagogique et le partage des responsabilités constituent des caractéristiques essentielles du développement des communautés d'apprentissage professionnel. Il est donc important d'observer la prévalence de ces caractéristiques dans les différents pays et économies. Les graphiques 1 et 2 illustrent ainsi la répartition des indicateurs de l'encadrement pédagogique et du partage des responsabilités dans les systèmes d'éducation participants.

Comme le montre le graphique 1, dans la plupart des systèmes d'éducation, la majorité des chefs d'établissement assument un rôle d'encadrement pédagogique pour tous les indicateurs mesurés. On observe toutefois une forte variation entre les pays du niveau d'engagement dans ces pratiques d'encadrement pédagogique. Ainsi, en Malaisie, la quasi-totalité des chefs d'établissement déclarent avoir pris des initiatives d'encadrement pédagogique, alors qu'au Japon, deux tiers des chefs d'établissement indiquent ne pas prendre souvent ce type d'initiatives. Dans l'ensemble, un tiers environ des chefs d'établissement ne jouent pas un rôle actif d'encadrement pédagogique, tendance signalant la nécessité d'encourager davantage de ce type d'encadrement.

Graphique 1 • **Pourcentage de chefs d'établissement du premier cycle du secondaire déclarant avoir pris part « souvent » ou « très souvent » aux activités d'encadrement pédagogique suivantes au cours des 12 mois précédant l'enquête**

Remarque : Les pays et économies sont classés par ordre décroissant en fonction du pourcentage de chefs d'établissement indiquant avoir « souvent » ou « très souvent » pris part à ce type d'activités d'encadrement pédagogique au cours des 12 mois précédant l'enquête.

Source : OCDE (2013), *Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Base de données 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Graphique 2 • **Pourcentage de chefs d'établissement du premier cycle du secondaire se disant « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec les affirmations suivantes concernant le partage des responsabilités dans leur établissement**

Remarque : Les pays et économies sont classés par ordre décroissant en fonction du pourcentage de chefs d'établissement se disant « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec les affirmations concernant le partage des responsabilités dans leur établissement.

Source : OCDE (2013), *Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Base de données 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

L'implication des enseignants dans les prises de décisions de leur établissement constitue l'un des facteurs clés de l'amorce et de la pérennité d'un processus d'amélioration des pratiques pédagogiques. Le graphique 2 montre que les systèmes des différents pays et économies sont semblables en termes d'implication des enseignants dans le processus décisionnel de leur établissement ; toutefois, ils diffèrent quant aux possibilités offertes aux élèves et à leurs parents/tuteurs de prendre une part active au processus décisionnel. Au vu de la complexité et des dynamiques du changement éducatif, ces légères différences d'implication d'autres parties prenantes dans le processus décisionnel pourraient se traduire par d'importantes différences de qualité des pratiques pédagogiques dans les établissements.

Comment renforcer la direction d'établissement ?

Comme le montre la section précédente, il ressort des déclarations des chefs d'établissement qu'une dimension au moins des trois constituant l'encadrement pédagogique leur fait défaut : des progrès peuvent donc encore être réalisés dans ce domaine. Quant au partage des responsabilités, aucune association nette ne se dessine entre le contexte de l'établissement et les caractéristiques des chefs

L'enseignement à la loupe

d'établissement. L'une des raisons pourrait en être que l'implication des différentes parties prenantes dans le processus décisionnel peut résulter des législations nationales, et non d'initiatives des établissements ou des chefs d'établissement².

Le rapport montre toutefois également que les chefs d'établissement qui ont acquis des compétences d'encadrement pédagogique dans le cadre de leur formation ou d'un cours dédié prennent davantage d'initiatives d'encadrement pédagogique dans leur établissement, comme l'illustre le graphique 3. Ce constat laisse penser que l'encadrement pédagogique dans les établissements peut être favorisé en incluant une formation dans ce domaine dans les programmes de préparation à la direction d'établissement, ou en encourageant les chefs d'établissement à suivre des cours dédiés au développement de ce type de compétences.

Graphique 3 • **Formation des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire à l'encadrement pédagogique**

Remarques : Les barres et losanges bleus représentent les pays et économies où la majorité des chefs d'établissement a suivi une formation à l'encadrement pédagogique.

Les barres et losanges gris représentent les pays et économies où seule une minorité des chefs d'établissement a suivi une formation dans ce domaine. Seuls sont inclus les pays et économies où au moins 10 % des chefs d'établissement ont indiqué avoir suivi une formation ou un cours dans le domaine de l'encadrement pédagogique, et où au moins 10 % des chefs d'établissement ont indiqué n'avoir suivi ni formation ni cours dans ce domaine.

Les pays et économies sont classés par ordre décroissant en fonction de la différence d'encadrement pédagogique entre les chefs d'établissement qui ont suivi une formation ou un cours dans ce domaine et ceux qui n'en ont suivi aucun(e).

Source : OCDE (2013), *Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Base de données 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Pour conclure

Il ressort du rapport *School Leadership for Learning* qu'il existe un lien clair entre la direction d'établissement et le développement de communautés d'apprentissage professionnel dans les établissements, et ce à tous les niveaux d'enseignement. Elle est tout particulièrement liée à l'engagement des enseignants dans un dialogue réflexif et à la coopération entre enseignants. Des progrès peuvent toutefois encore être réalisés et certains indicateurs de l'encadrement pédagogique et du partage des responsabilités doivent être davantage développés à l'échelle internationale. L'un des moyens de renforcer l'encadrement pédagogique consiste à proposer aux chefs d'établissement une formation axée sur ce thème. En encourageant les chefs d'établissement à prendre connaissance des avancées dans leur domaine à l'aide de la formation continue ou de cours axés sur la direction d'établissement et d'activités de développement professionnel, il est possible de les aider à prendre pleinement conscience de leur rôle en tant que chefs d'établissement.

2. L'une des exceptions est la participation des chefs d'établissement aux activités de développement professionnel, puisque dans l'ensemble, elle présente une association positive significative avec le partage des responsabilités. Toutefois, cette association est limitée et marginale.

Voir

www.oecd.org/talis
Les indicateurs de
l'éducation à la loupe
PISA à la loupe

Contactez

Pablo Fraser,
Analyste TALIS
(pablo.fraser@oecd.org)

Pour en savoir plus

OCDE (2016), *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>.
OCDE (2014a), *Résultats de TALIS 2013 : Une perspective internationale sur l'enseignement et l'apprentissage*, TALIS, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264214293-fr>.
OCDE (2014b), *Guide TALIS 2013 à l'intention des enseignants*, TALIS, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264216143-fr>.
OCDE (2013), *Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Base de données 2013*, Éditions OCDE, Paris, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

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

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

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

Crédits photo : © Fuse/Getty Images © Image Source/Getty Images © Laurence Mouton/PhotoAlto Agency RF Collections/Imagine ltb.