

RÉSUMÉ DE RECHERCHE

La direction pédagogique dans le cadre du Programme primaire



Ce résumé a été élaboré par le service de recherche de l'IB sur la base d'un rapport rédigé par :

Christopher Day, Andrew Townsend, Rupert Knight et Katherine Richardson.

School of Education, Université de Nottingham

Avril 2016

Contexte

Les recherches menées à l'échelle internationale montrent invariablement que l'influence du directeur de la section primaire sur les élèves arrive en deuxième position derrière l'influence exercée par l'enseignant (Leithwood *et al.* 2006). Les directeurs (section primaire) les plus accomplis encouragent le développement de communautés d'apprentissage en soutenant une éthique du service collectif solide et réciproque. Sous leur forme générale, ces pratiques de direction sont communes à tous les contextes, mais elles sont aussi hautement adaptables et tributaires de leur mise en œuvre spécifique. Cette étude explore les liens entre la direction des établissements scolaires et la mise en œuvre du Programme primaire (PP) du Baccalauréat International (IB). La recherche a été conduite dans six établissements présentant différents types de mise en œuvre du PP et situés dans six pays européens : Angleterre, Allemagne, Autriche, Italie, Pays-Bas et Suède.

Méthodologie de la recherche

Les chercheurs ont utilisé un modèle à méthodes mixtes reposant sur des études de cas à perspectives

multiples, et ont mené des enquêtes auprès du personnel ainsi que des entretiens approfondis. La recherche s'appuyait sur des protocoles d'étude de cas pour l'étude de la direction des établissements définis et validés par l'International Successful School Principals Project (ISSPP) (Day, 2010).

Questionnaire

Le questionnaire a été conçu principalement pour servir de source complémentaire de données afin de contribuer à l'analyse qualitative des six études de cas. Il comprend 5 sections principales, pour un total de 147 questions. Au total, 86 questionnaires ont été remplis par les participants dans les établissements ayant fait l'objet d'une étude de cas.

Établissements ayant fait l'objet d'une étude de cas

Cette étude incluait des études de cas portant sur la direction pédagogique dans six établissements proposant le PP. Le tableau 1 offre un aperçu du contexte de ces six établissements. Des données qualitatives ont été recueillies lors d'entretiens réalisés avec un échantillon choisi à dessein de chefs d'établissement et d'ensei-

Nom de l'établissement	Nombre d'élèves	Nombre des membres du personnel	Nombre de participants aux entretiens		Année d'accréditation
			Enseignants	Membres de la direction	
Établissement 1	500	27	6	4	2003
Établissement 2	600	28	6	3	1999
Établissement 3	200	33	12	4	1999
Établissement 4	38	5	2	3	2012
Établissement 5	66	11	7	2	2010
Établissement 6	663	86	5	3	1997

Tableau 1. Résumé des contextes scolaires

gnants de chaque établissement. En outre, des documents concernant la direction des établissements ont été rassemblés et intégrés aux analyses.

Résultats

Résultats du questionnaire

Mise en œuvre du PP

La première partie de l'étude a examiné l'opinion des répondants sur la mise en œuvre et le fonctionnement du PP dans chaque établissement. Les résultats ont révélé des points de vue très positifs sur le PP en général et sur la mise en œuvre du PP en particulier. Les réponses les plus positives indiquaient que les chefs d'établissement étaient engagés en faveur du PP et que les enseignants étaient satisfaits des possibilités de perfectionnement professionnel. Les notes médianes les plus basses concernaient des aspects spécifiques du rôle du directeur de section primaire, la communication avec les parents et les moyens donnés aux élèves pour participer à la prise de décision.

Le directeur de section

Cette section a examiné l'opinion qu'avaient les répondants de leur directeur de section. Les questions présentant les notes médianes les plus élevées concernaient les qualités personnelles des directeurs de section, en particulier leur attachement au bien-être et à la réussite des élèves, et les aspects stratégiques de leur rôle, en particulier pour ce qui est d'exprimer des attentes ambitieuses concernant le personnel. Les deux questions présentant les notes médianes les plus basses concernaient le travail du directeur de section avec la communauté locale.

Un résultat important de cette étude concerne le rôle joué par le directeur de section pour élaborer et présenter une vision permettant de clarifier la mission et les objectifs de l'établissement. Dans cette étude, les directeurs de section étaient perçus comme les « gardiens » de la culture de l'établissement. Comme l'explique l'un d'entre eux :

Le programme d'études n'est qu'une partie du PP. C'est un état d'esprit, une culture. C'est un ensemble. Certes, [le coordonnateur du PP] examine le programme d'études et s'assure que les enseignants cochent les bonnes cases... mais mon rôle est lié à la vision d'ensemble : que mon établissement ait une sensibilité internationale, qu'il fasse une place à la recherche...

La façon dont les directeurs de section choisissent de faire leur travail (y compris la façon dont ils formulent

la vision de l'établissement), les personnes qu'ils nomment et l'appui qu'ils apportent à leur personnel exercent une influence sur la culture de l'établissement et, par conséquent, sur la façon dont d'autres membres de la direction, en particulier le coordonnateur du PP, gèrent et peuvent mettre en œuvre le PP. Ce travail stratégique peut être considéré comme la contribution la plus importante du chef d'établissement au PP.

Mesure dans laquelle le chef d'établissement et le coordonnateur du PP présentent des qualités du profil de l'apprenant de l'IB

Selon les réponses fournies aux deux dernières sections du questionnaire, les répondants pensent que le chef d'établissement et le coordonnateur du PP présentent des qualités associées au profil de l'apprenant. L'une des caractéristiques qui ressortait constamment de l'analyse des données issues du questionnaire était la suivante : dans tous les établissements, le coordonnateur du PP était considéré comme présentant plus de caractéristiques du profil de l'apprenant de l'IB que le directeur de section. Une analyse plus détaillée a montré que les répondants pensaient que les coordonnateurs du PP étaient plus disposés que les directeurs de section à écouter les autres, et qu'ils étaient plus enthousiasmés par leur propre d'apprentissage.

Résultats des études de cas

Promotion des valeurs du PP

Les écoles internationales sont des établissements dynamiques qui, pour la plupart, sont régulièrement le théâtre de l'arrivée et du départ de parents, d'élèves et d'enseignants. Inévitablement, ce mouvement met les membres de la direction au défi de garantir la stabilité, la continuité et la qualité dans leur établissement. Dans chaque établissement ayant fait l'objet d'une étude de cas, les membres de la direction ont fait preuve d'un attachement solide et passionné aux valeurs de l'IB. Toutefois, même si leur sentiment collectif d'identité et d'« appartenance » était évident, celui-ci ne se retrouvait pas toujours chez les enseignants. De nombreux établissements ont nommé des enseignants avec peu ou pas d'expérience du PP. Certains de ces enseignants ne pouvaient pas ou ne voulaient pas abandonner des pratiques d'enseignement qui fonctionnaient jusqu'alors, en raison d'une compréhension trop superficielle ou d'un manque de possibilités de perfectionnement professionnel continu. Une telle situation peut fragiliser la transmission des valeurs fondamentales du PP aux élèves.

Les établissements ont utilisé une gamme de stratégies pour faire face à ces difficultés. De manière informelle,

ils ont facilité la collaboration entre les enseignants afin que les nouveaux enseignants puissent découvrir les méthodes de travail de l'établissement, y compris le PP. Les établissements ont aussi utilisé des méthodes formelles telles que la mise en place de programmes de formation, qui offrent aux nouveaux enseignants la possibilité de suivre les séances de perfectionnement professionnel de l'IB, ainsi que des formations « internes ».

Perfectionnement professionnel continu

De nombreux participants ont insisté sur l'importance – et le manque relatif – de perfectionnement professionnel continu directement lié au PP. Les pratiques du PP sont susceptibles de s'améliorer et d'être adoptées uniformément par tous les enseignants lorsque des politiques cohérentes et durables de formation et de perfectionnement professionnel continu sont mises en place pour tous les enseignants du PP. Néanmoins, les résultats du perfectionnement professionnel continu doivent être mis en pratique. En plus de fournir un perfectionnement professionnel continu, les directeurs de section doivent également favoriser un environnement au sein duquel les enseignants sont encouragés à innover, à réfléchir sur leurs pratiques et à les développer.

Statut du coordonnateur du PP

Dans tous les cas, sauf un, les coordonnateurs du PP étaient des membres de la direction à temps partiel et devaient gérer leurs obligations d'enseignement en classe en plus de leurs responsabilités en tant que coordonnateurs. Le rôle du coordonnateur du PP était décrit comme un rôle « pratique ».

Elle coordonne toute notre planification et une grande partie des pré-évaluations, et nous permet de rester sur la bonne voie. Elle coordonne toutes les informations concernant nos évaluations avant et après les examens. Elle est disponible si vous avez besoin d'aide pour l'apprentissage conceptuel [...]. Elle nous appuie en permanence et est toujours prête à vous aider ou vous soutenir. (Établissement 2, enseignant)

Inévitablement, le temps disponible pour remplir le rôle du coordonnateur était considéré comme problématique. Ce point exerce une influence sur la capacité des coordonnateurs à diriger et sur leur place au sein des établissements. Bien souvent, les coordonnateurs ne sont pas membres de l'équipe de direction générale et ne participent donc pas aux prises de décision stratégiques. La nomination du coordonnateur est fondamentale pour le fonctionnement du PP. Les résultats de cette étude montrent qu'il est important d'identifier la personne adéquate pour le rôle, mais aussi de garantir

qu'elle dispose d'un pouvoir de direction et qu'elle est soutenue au sein de l'établissement.

Collaboration entre le coordonnateur du PP et le directeur de section

Un autre thème récurrent apparu lors de l'examen des liens entre la direction des établissements et le fonctionnement du PP porte sur les rôles de direction distincts du chef d'établissement et du coordonnateur du PP (seul un établissement combinait les deux rôles). Il incombe au coordonnateur du PP d'établir les procédures opérationnelles pour la planification et la mise en œuvre du PP, tandis que le directeur de section est responsable de superviser la mise en œuvre et de garantir que la culture de l'établissement est conforme aux principes et aux objectifs du PP. D'une manière générale, le coordonnateur du PP était perçu comme étant plus directement concerné par le travail des enseignants alors que le directeur de section était considéré comme étant responsable des aspects stratégiques globaux de la direction de l'établissement. La collaboration entre ces deux rôles représente un enjeu important pour les établissements qui adoptent le PP.

Gestion de plusieurs rôles : contraintes des petits établissements

De nombreuses difficultés en matière de direction résultaient des contraintes liées au fait d'être un établissement de petite taille ayant vécu récemment des changements de personnel. Un message sans équivoque ressorti de l'étude est que le rôle du coordonnateur du PP est un rôle qui exige du temps et des responsabilités. L'un des coordonnateurs du PP a expliqué à quel point il peut être frustrant d'avoir à assumer tant de rôles et décrit les conséquences que cela a sur lui.

Les nombreuses responsabilités que j'ai dans l'établissement sont parfois écrasantes. Il m'arrive d'avoir l'impression que trop de choses accaparent mon attention et m'empêchent de me concentrer sur une tâche. Quelqu'un d'autre serait peut-être capable de tout gérer différemment, voire mieux. Autrement dit, cela peut être stressant. (Établissement 5, coordonnateur du PP)

La direction des petits établissements peut relever de la gageure pour tous les membres du personnel. Il est parfois nécessaire d'accepter plusieurs rôles en matière de direction, mais une telle charge de travail et une telle diversité des tâches peuvent aussi entraîner un taux élevé de renouvellement du personnel. Dans ces conditions, il peut s'avérer difficile de recruter et de retenir les enseignants.

Développement de la compréhension des parents

Les répondants au questionnaire ont suggéré qu'un des rôles importants des directeurs de section était de communiquer avec les parents. Or, cet aspect de leurs pratiques est apparu moins performant que les autres. Des familles étrangères étant de passage dans de nombreux établissements, certains parents ou élèves n'avaient pas d'expérience préalable de l'IB, et tous n'étaient pas convaincus de sa valeur.

D'une façon ou d'une autre, tous les établissements ont essayé de maintenir un dialogue avec les parents à propos du développement et des progrès de leurs enfants dans le cadre du programme, et ils y sont souvent parvenus. Ce dialogue se tenait dans un cadre structuré, tel que des réunions parents-enseignants régulières, et lors de la dernière présentation de l'exposition du PP. Il avait aussi lieu sous la forme d'un dialogue entre parents et le personnel de l'établissement au début et à la fin de la journée. Par exemple, l'établissement 3 a institué un début informel de la journée scolaire pour faciliter ce type d'échange. Dans d'autres cas, une « formation » d'introduction au PP était proposée aux parents pour fournir des informations de base sur le programme et aborder les questions ou les sujets de préoccupation.

Conséquences pour les pratiques à venir

À la suite de l'étude, les chercheurs ont identifié plusieurs conséquences pour les pratiques à venir. Certains de ces résultats sont présentés ci-dessous.

Valeurs et pratiques des directeurs de section

- Le type de structures et de cultures mises en place par le directeur de section est susceptible d'avoir des effets positifs ou négatifs sur la qualité, l'efficacité et les pratiques du coordonnateur du PP.
- Si les directeurs de section ne comprennent pas les concepts, les valeurs et les pratiques du PP, le développement du programme dans l'établissement risque d'être lent.

Moins de variations au sein des établissements

- Lorsque les techniques de recrutement sont mieux à même d'attirer des enseignants du PP chevronnés, les variations sont moins susceptibles de se produire dans les pratiques d'enseignement du PP.

Garantir la fidélité aux valeurs du PP

- Les établissements dont les directeurs ont eux-mêmes enseigné le PP sont plus susceptibles de mettre en œuvre les valeurs et les pratiques du PP.

Statut du coordonnateur du PP et temps disponible pour la supervision

- La mise en place du PP est davantage susceptible de réussir lorsque le coordonnateur du PP fait partie d'une équipe de direction générale et se voit accorder le temps nécessaire pour piloter la formation et le perfectionnement professionnel continu des enseignants du PP.

Perfectionnement professionnel continu

- Les pratiques du PP sont susceptibles de s'améliorer et d'être adoptées de manière uniforme par les enseignants lorsque des politiques cohérentes de perfectionnement professionnel continu sont mises en place pour tous les enseignants du PP.

Références

DAY, C. 2010. *Conducting research on successful school principals: Associate member's guide*. Nottingham, Royaume-Uni : Université de Nottingham

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A, et HOPKINS, D. 2006. *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, Royaume-Uni : National College for School Leadership.

Ce résumé a été élaboré par le service de recherche de l'IB. Le rapport complet de l'étude (en anglais) est disponible à l'adresse suivante : <http://www.ibo.org/en/about-the-ib/research/>. Pour de plus amples informations sur cette étude ou sur d'autres travaux de recherche menés par l'IB, veuillez envoyer un courriel à l'adresse suivante : research@ibo.org.

Pour citer le rapport complet, veuillez utiliser la référence suivante :

DAY, C., TOWNSEND, A., KNIGHT, R., et RICHARDSON, K. 2016. *Direction pédagogique dans le cadre du Programme primaire*. Bethesda (Maryland), États-Unis : International Baccalaureate Organization.

© Organisation du Baccalauréat International 2016
International Baccalaureate® | Baccalauréat International® | Bachillerato Internacional®