



Perspective de la direction intermédiaire reposant sur le partage dans les établissements scolaires proposant le continuum des programmes du Baccalauréat International en Asie du Nord-Est

Ce résumé a été élaboré par le service de recherche de l'IB à partir d'un rapport rédigé par :

Darren Bryant, Allan Walker, Yiu Lun Wong, Anthony Adames et Kokila Katyal



Contexte

Cette étude vise à améliorer la compréhension de la direction intermédiaire dans quatre établissements proposant le continuum des programmes de l'IB dans une perspective de direction partagée. La théorie de la direction partagée examine la direction comme un ensemble d'interactions entre les membres de la direction, les responsables intermédiaires et les responsables d'équipes enseignantes.

Les responsables intermédiaires peuvent comprendre : les responsables de matière, qui assurent la mise en œuvre du programme d'études et de l'enseignement d'une discipline particulière ; les membres d'une équipe de direction chargée de plusieurs établissements scolaires, qui ont des responsabilités dans l'ensemble du programme d'études, tels que les coordonnateurs en matière de besoins éducationnels spéciaux ; ou les responsables d'années, qui coordonnent l'enseignement ou l'accompagnement scolaire dans chaque année du programme (Bryant, 2018). Dans les écoles du monde de l'IB, les coordonnateurs de programme sont des responsables pédagogiques chargés de la mise en œuvre d'un ou de plusieurs programmes de l'IB. Les coordonnateurs de programme jouent un rôle charnière du fait de leurs interactions avec les membres de la direction, les responsables intermédiaires et les enseignants dans un éventail de disciplines et d'années.

L'étude a examiné les activités de la direction intermédiaire aux trois niveaux suivants (Gurr, 2015).

- Au niveau de l'enseignement et de l'apprentissage : la direction en matière de pédagogie, de programme d'études, d'évaluation et d'accompagnement scolaire.
- Au niveau du renforcement des capacités et de l'organisation : la direction pour le développement des capacités personnelles, professionnelles, organisationnelles et communautaires au sein des établissements scolaires.
- Au niveau systémique et externe : la direction au niveau du système, qui se consacre aux influences externes et aux contextes (tels que les contextes sociaux, politiques et économiques).

Méthodes de recherche

L'approche adoptée pour cette recherche reposait sur une étude de cas qualitative menée dans plusieurs sites (Yin, 2003). Les données provenaient d'entretiens et de groupes de réflexion ($N = 105$), de documents, d'observations et d'enquêtes ($N = 192$). En outre, un rapport de cas a examiné comment les établissements se comparaient au cadre théorique de l'étude. Ces établissements se situaient en Asie du Nord-Est, à Hong Kong, en Chine, en Corée du Sud et au Japon. Tous les établissements sélectionnés proposaient le Programme primaire (PP), le Programme d'éducation intermédiaire (PEI) et le Programme du diplôme.

Conclusions

En se fondant sur les conclusions de l'étude, les chercheurs ont formulé les six propositions suivantes sur la direction intermédiaire dans les écoles du monde de l'IB.

Proposition 1

Bien que les responsables intermédiaires exercent une influence moins directe que les membres de la direction, ils effectuent la part la plus importante des activités de direction au sein des établissements scolaires. Les membres de la direction peuvent influencer sur l'orientation du travail des responsables intermédiaires ainsi que sur le développement de leurs capacités en proposant des objectifs globaux, des structures et des initiatives propres à l'établissement.

- L'étude montre que les responsables intermédiaires prennent en charge collectivement la plupart des activités de direction des établissements. Cette constatation suggère qu'une structure cohérente et un programme qui soutient le développement de la direction intermédiaire peuvent faciliter la mise en œuvre efficace du programme et l'amélioration pédagogique, et favoriser les pratiques innovantes. Les établissements peuvent atteindre ce but grâce à l'accompagnement, au mentorat et aux systèmes d'évaluation qui soutiennent le développement.
- Les responsables intermédiaires interviennent dans un éventail d'activités de direction qui, collectivement, comprennent chaque niveau de direction. Dans la plupart des cas, leur participation à titre individuel était la plus forte dans la direction pédagogique, suivie par la direction organisationnelle et par la direction du renforcement des capacités.
- Les coordonnateurs de programme investissent un temps considérable dans les activités de direction liées au renforcement des capacités, en communiquant avec l'IB et en transposant les normes et applications concrètes de l'IB dans le contexte de leur établissement.

Proposition 2

Des structures organisationnelles spécialement conçues – par exemple pour intégrer les responsables intermédiaires au sein de la direction officielle et des équipes de l'établissement ou pour incorporer des responsabilités de mentorat ou d'évaluation – peuvent fournir des bases solides pour la direction ainsi que des possibilités pour le développement des capacités de direction intermédiaire.

- Dans de nombreux cas, les responsables assument, à titre individuel, plusieurs domaines de responsabilité de direction ou sont membres de plusieurs équipes. Cette situation crée un réseau de direction d'une grande complexité et a pour conséquence de disperser les activités de direction dans tout l'établissement.

- Dans les établissements, les coordonnateurs de programme ont tendance à occuper soit des postes de direction (directeurs adjoints, par exemple), soit des postes de responsables intermédiaires relevant des membres de la direction, mais il se peut aussi qu'ils occupent tout ou partie de ces deux postes en même temps. L'affectation de coordonnateurs de programme à la direction a, semble-t-il, permis d'asseoir leur influence auprès des directeurs des établissements et d'un grand nombre d'enseignants et d'interlocuteurs. Cela a parfois conduit à élargir considérablement le champ de leur travail. Par exemple, l'affectation de coordonnateurs de programme à des postes de responsables intermédiaires a permis de mieux cibler le travail de coordination du programme, notamment le renforcement des capacités des enseignants et le réseautage avec d'autres professionnels de l'IB, les établissements scolaires et l'IB.

Proposition 3

Participer aux programmes de l'IB permet aux responsables intermédiaires d'augmenter leurs chances d'assumer des rôles de dirigeants, en précisant leurs domaines d'expertise, en les mettant en relation avec les réseaux d'autres établissements et en leur donnant la possibilité d'exercer des fonctions de direction dans le cadre des politiques ainsi qu'aux niveaux externe et systémique.

- L'IB fournit un cadre solide et propice à la direction intermédiaire dans les établissements scolaires. Ce cadre comprend l'affectation des coordonnateurs de programme et d'autres membres du personnel à des postes de direction intermédiaire officiels au sein des établissements.
- Participer aux programmes de l'IB axe la discussion sur les normes et applications concrètes de l'IB. En plus d'influencer la nature du travail des coordonnateurs pour la préparation à l'autorisation, cela incite aussi ces derniers et d'autres responsables intermédiaires à prendre en charge des activités visant à traiter les recommandations des équipes de l'IB chargées des visites. En particulier, les coordonnateurs interviennent en tant que conseillers en matière de politiques auprès des membres de la direction, en fournissant un retour d'information sur la conformité des initiatives menées au sein de l'établissement par rapport aux normes et applications concrètes de l'IB.
- Les caractéristiques des programmes de l'IB sont mises à profit pour renforcer l'importance et l'influence des responsables intermédiaires. Cela était manifeste dans le cas des établissements qui déterminaient et soutenaient le développement de personnes ayant une expertise spécifique dans des domaines tels que les approches de l'apprentissage, le mémoire, le projet personnel ou le programme créativité, activité, service.
- Être membre d'un consortium d'établissements tend à élargir l'influence des responsables intermédiaires au-delà de leur propre établissement. Les réseaux et ateliers régionaux de l'IB leur offrent encore plus d'occasions d'exercer cette influence.

Proposition 4

Les coordonnateurs de programme, les responsables de matières et les responsables d'années s'appuient sur diverses stratégies pour faire leur travail. Les stratégies efficaces tendent à accentuer le développement des capacités des équipes et des personnes.

- Les responsables intermédiaires jouent un rôle important dans les processus d'identification et d'utilisation efficace des responsables d'équipes enseignantes au sein des établissements scolaires. Les responsables d'équipes enseignantes sont des enseignants qui n'ont pas le titre officiel de directeur, mais qui sont reconnus pour leur expertise dans un domaine particulier ou pour leur expérience professionnelle. Les responsables d'équipes enseignantes apportent des connaissances professionnelles et des ressources pour mener à bien les tâches de planification de l'enseignement ou le renforcement des capacités. En général, c'est à la demande d'un responsable intermédiaire officiel que les compétences spécialisées des responsables d'équipes enseignantes étaient utilisées pour atteindre un objectif global d'équipe.
- Certains responsables de matière ont indiqué qu'ils déléguaient des tâches en identifiant des collègues ayant une expertise ou un centre d'intérêt particulier, ou en s'appuyant sur le principe d'un partage équitable du travail. Les approches liées plus directement à la distribution de la direction faisaient surtout appel à la codirection de tâches spécifiques, au travail en équipe et à la recherche d'un consensus.

Proposition 5

Les responsables intermédiaires emploient, de façon pragmatique mais aussi stratégique, un éventail d'outils empruntés, adaptés et conçus par leur établissement ou par eux-mêmes afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de mise en œuvre des programmes et de développement des compétences individuelles et d'équipe. Ils utilisent des processus formels et informels, notamment des rencontres programmées et des occasions spontanées d'apporter un retour d'information et de faire du mentorat. Une grande partie de ces processus peut être soutenue par des structures scolaires officielles.

- Les outils et routines pour assurer la direction consistaient essentiellement en une série de réunions régulières, d'observations et de séances de retour d'information servant différents buts, par exemple des réunions concernant la planification des programmes d'études ou l'accompagnement scolaire.
- Les membres de la direction, les responsables intermédiaires et les coordonnateurs peuvent aussi participer aux observations, au retour d'information et au mentorat de responsables moins expérimentés ou d'enseignants avec lesquels ils travaillent. Cela peut être se produire grâce à des sessions programmées régulièrement et structurées formellement, liées à l'élaboration des dossiers,

au perfectionnement professionnel et aux structures d'évaluation. Il peut également s'agir de sessions moins formelles organisées à la demande de la personne faisant l'objet du mentorat ou de l'enseignant.

- Les outils empruntés et adaptés avaient été développés par l'IB ou d'autres prestataires, et ajustés par les responsables pour permettre et structurer la réalisation des tâches. Cela a notamment été le cas des normes concernant les approches de l'apprentissage et des modèles de planification des unités habituels, qui ont été adaptés pour servir de ressources afin de guider et consigner la planification de l'enseignement. Souvent, ces outils étaient combinés à d'autres ressources, telles que des solutions de planification de programmes d'études assistée par ordinateur, des documents trouvés sur Google ou des dispositifs pour stocker, partager et analyser les plans d'enseignement et d'évaluation.

Proposition 6

Les structures organisationnelles officielles des établissements, leur mission, leurs cultures organisationnelles, les stades de développement et la durée de leur expérience avec l'IB peuvent influencer le travail des responsables intermédiaires et être utilisés pour renforcer les capacités de direction.

- Les missions des établissements et les points forts des programmes servent à donner la priorité à certains postes de direction intermédiaire en développant des structures organisationnelles, procédures et postes officiels pour atteindre les objectifs globaux. Dans cette étude, les priorités portaient sur l'enseignement des langues, l'apprentissage expérientiel et l'accompagnement scolaire, qui avaient des répercussions importantes sur la direction de l'enseignement et de l'organisation.
- Le stade de développement des établissements et la durée de leur expérience des programmes de l'IB semblaient avoir une influence sur l'ampleur de la répartition de la direction entre les responsables d'équipes enseignantes et les responsables intermédiaires. Les établissements scolaires plus récents, ayant une expérience moins longue

de l'IB, avaient tendance à être dirigés plus fermement, par une équipe de direction plus réduite. À l'inverse, les établissements en activité depuis plus longtemps, dotés d'une plus grande expérience des programmes de l'IB, ont élargi le périmètre de responsabilité aux responsables intermédiaires, pour lesquels ils ont créé des postes officiels.

Résumé

Les conclusions de cette étude montrent que les responsables intermédiaires prennent en charge collectivement la plus grande part des activités de direction au sein des établissements. Étant donné les rôles potentiels de ces professionnels dans la mise en œuvre des programmes, l'amélioration de la pédagogie et l'innovation, il est important pour les établissements de former des responsables intermédiaires en ayant recours à l'accompagnement, au perfectionnement professionnel, au mentorat et aux systèmes d'évaluation. Les chercheurs ont constaté que faire partie d'un consortium ou d'un réseau d'établissements tendait à étendre l'influence des responsables intermédiaires au-delà de leur propre établissement. Enfin, des aspects propres aux programmes de l'IB peuvent élargir le champ des possibilités pour la direction intermédiaire.

Références bibliographiques

BRYANT, D. A. Conditions that support middle leaders' work in organisational and system leadership: Hong Kong case studies. [en ligne]. 2018. *School Leadership & Management*. Disponible sur Internet : <<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1489790>>.

GURR, D. A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*. 2015, volume 5, numéro 1, p. 136 à 150.

YIN, R. K. 2003. *Case study research: Design and Methods* (troisième édition). Thousand Oaks (Californie), États-Unis : Sage Publications.

Ce résumé a été élaboré par le service de recherche de l'IB. Le rapport complet de l'étude est disponible en anglais à l'adresse suivante : <http://ibo.org/en/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 :

BRYANT, D., WALKER, A., WONG Y. L., ADAMES, A., et KATYAL, K. 2019. *A distributed perspective on middle leadership in International Baccalaureate continuum schools in North-East Asia*. Bethesda (Maryland), États-Unis : Organisation du Baccalauréat International.

© Organisation du Baccalauréat International 2019

International Baccalaureate® | Baccalauréat International® | Bachillerato Internacional®