

Les chefs d'établissement jouent un rôle clé dans la mise en place de systèmes d'éducation plus inclusifs et influencent fortement les résultats des apprenants.

Ces facteurs ont accru l'attention sur le thème de la direction d'établissement ces dernières années. Le besoin de soutien a été reconnu à mesure que le profil de la direction d'établissement et la complexité des tâches connexes ont augmenté.

L'Agence européenne pour l'éducation adaptée et inclusive (l'Agence) a élaboré un projet visant à éclairer les discussions plus générales sur la direction d'établissement entre les groupes de parties prenantes dans la politique et la pratique. Le Soutien pour des directions d'établissement inclusives (SISL) a étudié comment élaborer et promouvoir efficacement une direction inclusive au niveau de l'école par le biais de cadres politiques et de mécanismes de soutien aux niveaux national et local.

Voici les résultats du SISL disponibles :

- Un **examen des documents et des directives de politique internationale et européenne.**
- Un **examen de la littérature internationale et européenne** (après 2012) pour convenir de définitions opérationnelles des termes clés et identifier les concepts clés qui sous-tendent la politique et la pratique de la direction d'établissement inclusive.
- Une **enquête par pays** pour analyser dans quelle mesure les différentes politiques nationales soutiennent la pratique de la direction d'établissement inclusive.
- Un **cadre politique** conçu pour soutenir le développement et la révision de la politique de la direction d'établissement inclusive.
- Un **outil d'auto-réflexion** qui repose sur le cadre politique, pour guider les discussions conjointes des parties prenantes. Il comprend des directives pour la mise en œuvre et l'adaptation de l'outil aux contextes nationaux existants.

Ce résumé des messages politiques clés présente une vue d'ensemble des principales conclusions tirées des résultats du projet.

PRÉMISSSES POUR UNE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT INCLUSIVE

L'éducation inclusive est prise dans son sens le plus large. Son objectif est de permettre la participation, d'améliorer la réussite, de favoriser le bien-être de **tous** les apprenants, y compris ceux qui sont vulnérables à l'exclusion, et de faire en sorte qu'ils aient un sentiment d'appartenance. Cette conception est conforme à la position de l'Agence sur les systèmes d'éducation inclusive.

La direction d'établissement peut être assurée par un seul dirigeant ou, pour être efficace, par une équipe de direction collaborative, ou encore répartie entre plusieurs acteurs clés au sein d'un établissement ou liés à celui-ci.

La direction est considérée comme une fonction organisationnelle qui est répartie ou partagée entre de nombreuses personnes. Une vision juridique de la direction peut supposer un dirigeant unique. Cependant, une approche fondée sur la recherche présuppose que la direction est un phénomène collectif.

Il existe une distinction entre la **direction d'établissement** en général et la **direction d'établissement inclusive**.

Le terme « **chef d'établissement** » fait référence à tous ceux qui occupent des postes de direction dans les écoles et les communautés d'apprentissage. Le terme « **chef d'établissement inclusif** » peut désigner à la fois ceux qui occupent des postes de direction officiels et ceux qui, au sein des écoles, savent encadrer dans leur pratique.

La direction d'établissement inclusive vise spécifiquement à lutter contre les inégalités afin de renforcer la communauté et de favoriser la pleine participation de tous les apprenants.

De même, la direction d'établissement inclusive est comprise dans son sens le plus large et dépasse la simple organisation. Elle se concentre sur le développement d'une culture inclusive où toutes les parties prenantes sont soutenues pour travailler ensemble, valoriser la diversité et veiller à ce que **tous** les apprenants, y compris les plus susceptibles de faire l'objet d'une exclusion, reçoivent une éducation de haute qualité.

Chaque chef d'établissement doit s'efforcer d'être un chef d'établissement inclusif et de pratiquer une direction d'établissement qui favorise l'inclusion, même si la direction d'établissement s'exerce dans des contextes scolaires différents qui développent des cultures et des pratiques inclusives de diverses manières.

COMPRENDRE LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT INCLUSIVE



Différents modèles de direction et leviers politiques sont utiles pour la direction d'établissement inclusive. Ceux-ci incluent les fonctions fondamentales et les rôles et responsabilités de la direction d'établissement inclusive, ainsi que les principaux leviers politiques qui aident les chefs d'établissement à les remplir.

Fonctions fondamentales de la direction d'établissement inclusive

Les chefs d'établissement doivent être en mesure de développer le large éventail de compétences requises dans les diverses écoles d'aujourd'hui. Ils ne peuvent plus travailler seuls et doivent impliquer les autres en partageant et en distribuant les tâches de direction et en travaillant avec un ensemble de partenaires au sein de la communauté et au-delà. Leur rôle potentiel en tant que responsables du changement dans le cadre d'une réforme plus large du système doit être clairement reconnu.

La recherche a identifié trois fonctions de direction principales qui doivent être remplies pour que les écoles inclusives fonctionnent de manière efficace. Il s'agit de la définition de la direction, du développement organisationnel et du développement humain.

- **Définition de la direction** : La direction est importante pour donner une orientation stratégique, axée sur les valeurs qui sous-tendent la pratique inclusive et sur le discours qui l'étaye.

- **Développement organisationnel** : Les responsables et les équipes de direction sont chargés de maintenir une culture scolaire collégiale, interactive et axée sur le soutien des enseignants et des apprenants tout au long du processus éducatif. L'accomplissement de ces fonctions permet aux chefs d'établissement de créer une culture scolaire inclusive axée sur l'environnement d'apprentissage, où chaque apprenant est un participant utile censé réussir grâce à une éducation de qualité.
- **Développement humain** : La direction est l'un des principaux moteurs de la qualité de l'enseignement, qui influe le plus, au niveau de l'école, sur la réussite des apprenants. Le soutien, le suivi et l'évaluation des pratiques d'enseignement sont au cœur de ce rôle stratégique.

Le remplissage de ces fonctions aide les responsables à développer un environnement d'apprentissage plus inclusif. Outre le remplissage de ces fonctions, la **direction d'établissement inclusive** doit lutter contre les inégalités afin de renforcer la communauté et de favoriser la pleine participation de tous les apprenants. Par conséquent, les **chefs d'établissement inclusifs** partagent la **vision** selon laquelle « tous les apprenants, quel que soit leur âge, » doivent recevoir une éducation utile et « de haute qualité au sein de leur communauté locale, parmi leurs amis et leurs pairs ».¹

Rôles et responsabilités de la direction d'établissement inclusive au sein des systèmes éducatifs

Les chefs d'établissement inclusifs doivent remplir certains rôles et certaines responsabilités pour réaliser les fonctions fondamentales mentionnées ci-dessus. Ils sont chargés de transformer la politique et la législation en une pratique d'éducation inclusive améliorée, en élaborant des politiques qui sont pertinentes pour leur environnement scolaire et pour les parties prenantes.

Pour ce faire, ils doivent remplir leurs rôles et responsabilités aux niveaux de l'apprenant individuel, de l'école, de la communauté et du pays/de la région au sein du système éducatif.

NIVEAU INDIVIDUEL



- Influencer la pratique centrée sur l'apprenant/l'écoute des apprenants, la personnalisation (centre)
- S'assurer que les enseignants assument la responsabilité de tous les apprenants
- Soutenir une pédagogie/pratique innovante et flexible fondée sur des faits établis dans les salles de classe
- Contrôler la pratique pédagogique afin de garantir une éducation de qualité pour tous
- Développer une culture de la collaboration, à savoir des relations positives et de confiance
- Utiliser des données comme base pour la réflexion des enseignants et leur amélioration continue

NIVEAU SCOLAIRE



- Orienter et influencer l'organisation et les ressources de l'école en fonction des principes d'équité
- Aider la communauté d'apprentissage à s'auto-évaluer et à réfléchir aux données afin de favoriser l'amélioration continue de l'école
- Fournir des opportunités de perfectionnement professionnel
- Assurer un continuum de soutien pour toutes les parties prenantes
- S'engager à respecter l'éthique de chacun
- S'assurer que le programme d'études et l'évaluation soient adaptés à la réalisation des objectifs et répondent aux besoins de tous les apprenants
- Faire participer activement toutes les familles

¹ Agence européenne pour l'éducation adaptée et inclusive, 2015. *Position de l'Agence sur les systèmes d'éducation inclusive*. Odense, Danemark.

NIVEAU COMMUNAUTAIRE



- Créer des partenariats avec des organismes de soutien, d'autres écoles/institutions à d'autres niveaux du système, et des entreprises au sein de la communauté
- Renforcer les capacités des écoles en matière de diversité par le biais de l'implication dans la recherche et d'activités de perfectionnement professionnel collaboratif, par exemple avec les universités
- Gérer les ressources humaines, en garantissant la vision commune de l'inclusion
- Gérer les ressources financières pour répondre aux besoins de l'ensemble de la communauté scolaire

NIVEAU NATIONAL/RÉGIONAL



- Influencer le développement de la politique nationale sur l'équité et l'éducation inclusive par le biais de la consultation et la communication
- Traduire et mettre en œuvre les politiques d'une manière adaptée au contexte et aux valeurs de l'école et gérer le changement au niveau de l'école en ce qui concerne les programmes d'études et les cadres d'évaluation, le perfectionnement professionnel, le financement et l'attribution de ressources, l'analyse de la qualité et l'obligation de rendre des comptes.

Figure 1. Rôles et responsabilités de la direction d'établissement aux différents niveaux du système éducatif

Les rôles et responsabilités de la direction d'établissement inclusive ne sont pas indépendants des politiques qui les affectent. **Des mesures politiques de soutien** doivent permettre aux chefs d'établissement individuels ou aux équipes de direction de travailler à la réalisation de leur vision.

Leviers politiques clés pour soutenir la direction d'établissement inclusive

Les mesures politiques de soutien à la direction d'établissement inclusive s'inscrivent dans un cadre réglementaire qui définit universellement l'éducation inclusive et détermine quelles ressources sont disponibles, quelles décisions peuvent être prises et ce pour quoi les dirigeants sont tenus responsables.

Il existe des cadres généraux pour la direction d'établissement et les chefs d'établissement, mais la dimension de la direction d'établissement **inclusive** est généralement absente.

Pour aider les chefs d'établissement inclusifs à remplir les rôles et les fonctions fondamentales susmentionnés, les politiques relatives à la direction d'établissement doivent fournir trois leviers politiques clés : l'accès, l'autonomie et l'obligation de rendre des comptes. Ces leviers influencent la manière dont les chefs d'établissement peuvent jouer leur rôle et assumer leurs responsabilités. Ils peuvent déterminer l'efficacité d'un chef d'établissement à créer et diriger une école inclusive.

Plus précisément, les chefs d'établissement doivent avoir **accès** à :

- un soutien, qu'il s'agisse d'opportunités de perfectionnement formelles ou d'une plus grande collaboration avec leurs collègues et d'autres parties prenantes à tous les niveaux du système ;
- des ressources pour développer les capacités de la main-d'œuvre par la formation, le travail d'équipe et l'échange de connaissances.

Les chefs d'établissement ont besoin d'**autonomie** pour prendre des décisions fondées sur des faits établis concernant l'orientation stratégique, le développement et l'organisation de l'établissement. Ces décisions peuvent porter sur :

- l'adaptation du programme d'études, de l'évaluation et des cadres d'accréditation pour garantir qu'ils établissent des attentes élevées et répondent aux besoins de la communauté locale et des apprenants ;
- la nomination et le développement des enseignants et du personnel ;
- le travail proactif avec d'autres organismes et la communauté locale ;
- le financement et l'attribution équitable des ressources.

En ce qui concerne l'**obligation de rendre des comptes**, les chefs d'établissement doivent :

- être capables de définir la vision, les valeurs et les résultats pour lesquels ils (et les autres parties prenantes) souhaitent être tenus responsables (par exemple, l'équité, la non-discrimination et la satisfaction des besoins personnels, sociaux et scolaires de tous les apprenants) ;
- être tenus responsables (à l'égard des apprenants, des familles, de la communauté locale) par le biais de mécanismes alignés sur d'autres domaines politiques, en assurant le soutien des politiques et pratiques d'éducation inclusive ;
- jouer un rôle de premier plan dans le suivi, l'auto-évaluation et l'évaluation, en collaboration avec les principales parties prenantes, afin de fournir des informations sur les résultats des apprenants et de réfléchir sur les données pour orienter l'amélioration continue.

L'analyse de la littérature et des politiques européennes et internationales a révélé que l'accent mis sur les mesures d'obligation de rendre des comptes ne correspond pas toujours au niveau d'accès aux ressources, au soutien et au perfectionnement professionnel, ni au degré d'autonomie dont disposent les chefs d'établissement dans l'exercice de leurs fonctions fondamentales de définition de la direction, de développement organisationnel et de développement humain.

DÉVELOPPER ET SOUTENIR DES APPROCHES INCLUSIVES

Trouver l'équilibre entre les **normes** pour lesquelles les chefs d'établissement sont tenus responsables et le **soutien politique** offert pour les atteindre était au cœur de l'élaboration du cadre politique et surtout celle de l'outil d'auto-réflexion.

Il est essentiel que les politiques soutiennent le développement et la mise en œuvre d'une direction d'établissement efficace et inclusive qui puisse améliorer l'équité, l'égalité et le bien-être dans l'éducation. Pour parvenir à cela, il est nécessaire d'identifier les lacunes entre les normes pour lesquelles les chefs d'établissement sont tenus responsables et les mesures politiques de soutien dont ils disposent.

Développer des cadres politiques pour soutenir la direction d'établissement inclusive

Le cadre politique aide les pays à soutenir la direction d'établissement afin de permettre la pleine participation de tous les apprenants, d'améliorer leurs résultats et de favoriser leur bien-être et leur sentiment d'appartenance. Cela est en adéquation avec les efforts déployés par l'Agence et ses pays membres pour promouvoir l'inclusion à long terme dans la société en général.

Le cadre politique peut être utilisé lors d'une collaboration, d'un échange ou d'une prise de décision. L'objectif peut être de guider un ensemble plus détaillé de politiques, une maintenance ou un suivi continu, ou d'approfondir les politiques existantes pour atteindre l'objectif plus large de l'éducation inclusive.

Le cadre politique peut :

- **Contribuer et offrir une base pour le développement de nouvelles politiques** : Il offre un plan des éléments clés à inclure dans la politique axée sur le soutien à la direction d'établissement inclusive ou pour traiter le rôle de la direction d'établissement dans les cadres politiques plus larges de l'éducation inclusive.
- **Soutenir l'examen et le futur développement des politiques et cadres politiques existants** : Le cadre politique reconnaît que le soutien à la direction d'établissement inclusive peut exister en tant que politique individuelle ou être intersectoriel dans différentes politiques et à différents niveaux politiques. Lorsqu'il existe une politique en faveur de la direction d'établissement inclusive ou de la direction d'établissement en général, le cadre politique peut aider à :
 - examiner et améliorer la politique existante qui soutient la direction d'établissement inclusive ;
 - développer la politique générale existante en matière de direction d'établissement afin de garantir une approche inclusive.
- **Stimuler l'auto-réflexion (en particulier sur le concept de direction d'établissement inclusive, les rôles des chefs d'établissement dans l'éducation inclusive et la formation à la direction)** : Indépendamment de l'élaboration ou de la révision des politiques, les éléments clés du cadre politique offrent un cadre de discussion et d'auto-réflexion sur la pratique de la direction d'établissement inclusive et les rôles des chefs d'établissement.

Le cadre politique comprend :

- Un **mandat politique** plus large pour contextualiser la politique axée sur la direction d'établissement inclusive et qui l'affecte. Le mandat fait référence à plusieurs documents d'orientation au niveau international et européen. Il peut être élargi par des politiques et une législation qui créent le contexte unique du pays, son histoire et sa trajectoire de développement.
- Une **vision politique** qui décrit l'idéal que la politique vise à atteindre.
- Des **principes directeurs** qui sous-tendent la stratégie ou les cadres de soutien pour des directions d'établissement inclusives. La politique de soutien aux directions d'établissement inclusives peut ne pas être un document autonome, mais s'imbriquer dans de nombreux autres. Dans de nombreux contextes nationaux, les buts, objectifs et stratégies sont intégrés dans d'autres politiques et actions éducatives.
- Un **but politique** qui fournit une cible à atteindre par le travail au sein du système d'éducation inclusive.
- Des **objectifs politiques** qui devraient être spécifiquement atteints.
- Un **cadre de normes**, qui sont des déclarations d'aspirations que la direction d'établissement doit réaliser.
- Des **mesures politiques** qui soutiennent la réussite de ces normes.

La vision d'un cadre politique pour soutenir la direction d'établissement inclusive est que la politique existante et en cours d'élaboration soutient la direction d'établissement pour construire une culture et mettre en œuvre une pratique dans laquelle tous les apprenants reçoivent une éducation utile et de qualité, des attentes élevées pour leur réussite, le bien-être et un sentiment d'appartenance dans un environnement scolaire équitable.

Le cadre politique respecte les différences entre les pays. Il s'agit d'un outil open-source, que chaque pays est libre d'adapter à son contexte respectif.

Soutenir l'auto-réflexion et le dialogue structuré pour combler les lacunes entre la politique et la pratique

La pratique de la direction d'établissement n'est pas indépendante des politiques qui l'affectent. Le cadre politique présente donc en détail les **normes** proposées pour que la direction d'établissement soit inclusive et les **mesures politiques** de soutien nécessaires pour atteindre ces normes.

Pour combler le fossé entre les attentes politiques vis-à-vis des chefs d'établissement et le besoin de soutien des chefs d'établissement, l'outil d'auto-réflexion s'appuie sur les normes et les mesures politiques du cadre politique. Par le biais d'une réflexion guidée et ciblée, il stimule le dialogue professionnel et le développement de politiques collaboratives au sein des écoles et entre elles, ainsi qu'à différents niveaux politiques.

L'outil d'auto-réflexion s'adresse :

- aux chefs d'établissement et aux équipes de direction qui cherchent des conseils pour adopter et élaborer des pratiques de direction inclusive ;
- aux décideurs politiques chargés d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques pour une éducation inclusive aux niveaux national, régional et/ou local.

Il peut être utilisé à tous les niveaux politiques, de la gouvernance nationale à la gouvernance locale.

L'outil aide les chefs d'établissement, les équipes de direction (et les décideurs politiques) à évaluer où ils en sont sur le chemin de la direction d'établissement inclusive. Il offre trois options d'auto-réflexion :

1. **Réflexion pour les chefs d'établissement** sur la manière d'élaborer une pratique inclusive pour parvenir à une éducation inclusive. Cela peut porter sur un certain rôle ou aspect au sein de la fonction de direction encadrant l'outil.
2. **Réflexion pour les décideurs politiques** sur les mesures politiques nécessaires pour soutenir les chefs d'établissement inclusifs dans leur pratique.
3. **Réflexion et dialogue conjoints des chefs d'établissement et des décideurs politiques** sur les questions clés dans chaque domaine qui doit être abordé.

Les questions directrices conduisent les parties prenantes à travers des réflexions tant au niveau pratique que politique pour répondre aux questions suivantes :

- Où en sommes-nous aujourd'hui ?

- Quels sont nos principales forces et nos principaux défis et opportunités de développement ?
- Quels sont les domaines prioritaires à aborder ?

Ensemble, les chefs d'établissement et les décideurs politiques réunis en groupes de discussion peuvent utiliser les questions directrices pour discuter des actions à entreprendre après avoir identifié les priorités.

L'outil d'auto-réflexion tient compte des différents contextes politiques et pratiques des pays et des contraintes de temps des experts dans le domaine de l'éducation. Il est donc adaptable. Comme l'objectif est le dialogue conjoint, l'idéal est d'utiliser les trois options d'auto-réflexion. Toutefois, les deux premières options peuvent être utilisées indépendamment ou, en se concentrant sur l'une des fonctions fondamentales, comme base d'un dialogue conjoint entre les différents niveaux en travaillant avec des parties prenantes spécifiques. Le document comprend des directives sur l'utilisation et l'adaptation de l'outil aux différents contextes nationaux.

Grâce à une réflexion guidée et à un dialogue structuré sur l'existence et l'efficacité des mesures politiques visant à soutenir la direction d'établissement, les décideurs politiques peuvent obtenir un aperçu des domaines qui doivent être abordés. Être conscient des écarts entre la politique et la pratique peut aider à trouver un équilibre entre ce dont les chefs d'établissement sont tenus responsables avec les ressources auxquelles ils ont accès et leur autonomie en matière de décision au sein de leurs écoles.

La valeur ajoutée est que le dialogue structuré apporte de nouvelles opportunités d'échange et de collaboration entre les différents groupes de parties prenantes à tous les niveaux politiques.

REMARQUES FINALES



L'Agence vise à être un agent actif du changement politique. Tous ses travaux visent à soutenir les efforts de ses pays membres pour réaliser la vision de systèmes d'éducation inclusive. Le **programme de travail pluriannuel 2021-2027** de l'Agence en reconnaît cela. Il indique que l'Agence « s'efforcera de soutenir les efforts des décideurs politiques pour transposer les priorités politiques identifiées pour une éducation inclusive de qualité pour tous les apprenants en actions pratiques à mettre en œuvre ».²

Pour ce faire, l'un des éléments est un dialogue soutenu entre les politiques et les pratiques. Dans le domaine de la direction d'établissement, les résultats du projet SISL peuvent aider à combler le fossé entre les attentes politiques vis-à-vis des chefs d'établissement et le besoin de soutien de ces derniers.

Tous les résultats sont gratuits ou libres. Ils ont été élaborés par le biais d'une approche participative par, avec et pour les pays. Cela garantit qu'ils sont utilisables, adaptables et respectent les parcours respectifs des pays vers des systèmes d'éducation plus inclusifs.

De plus amples informations et tous les résultats du projet SISL sont disponibles sur la page web SISL : www.european-agency.org/projects/SISL

² Agence européenne pour l'éducation adaptée et inclusive, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Programme de travail pluriannuel 2021–2027]. Odense, Danemark. www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, p. 5