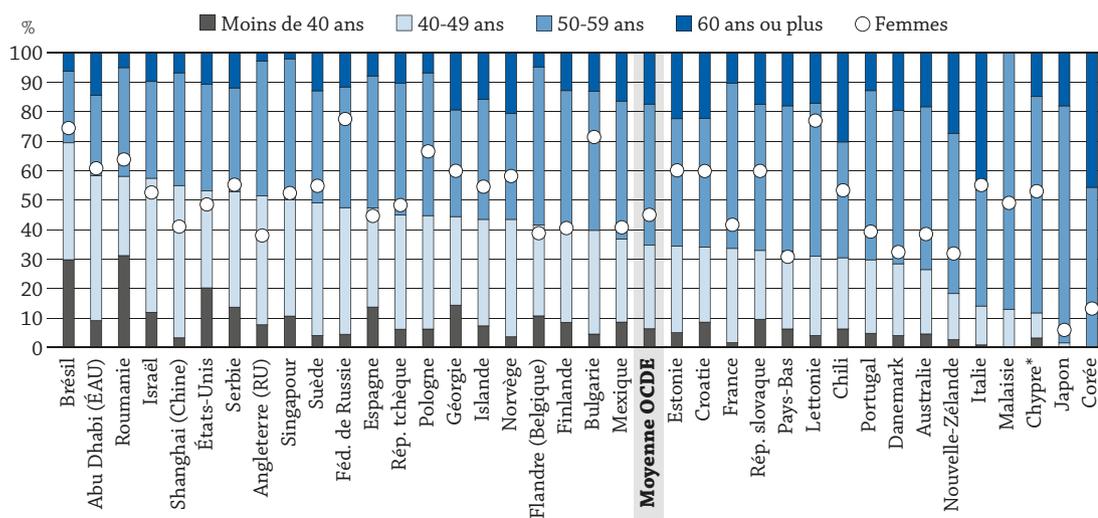


QUI SONT NOS CHEFS D'ÉTABLISSEMENT ET QUE FONT-ILS ?

- L'âge moyen des chefs d'établissement des pays qui ont participé à l'Enquête internationale de l'OCDE sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) en 2013 est de 52 ans. Les chefs d'établissement étant souvent recrutés parmi les enseignants, il n'est pas surprenant qu'ils soient peu nombreux, dans la plupart des pays, à être âgés de moins de 40 ans.
- La répartition hommes-femmes n'est la même chez les chefs d'établissement que chez les enseignants. Les femmes sont majoritaires parmi les enseignants dans tous les pays sauf un, mais elles sont moins nombreuses parmi les chefs d'établissement.

Graphique D6.1. Répartition des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire par âge et par sexe (TALIS 2013)

Pourcentages de chefs d'établissement de sexe féminin et âge des chefs d'établissement



* Note de la Turquie : Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne : La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Les pays et économies sont classés par ordre croissant du pourcentage de chefs d'établissement âgés de plus de 50 ans.

Source : OCDE. Tableau D6.1. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933399303>

Contexte

Les chefs d'établissement font souvent le lien entre les enseignants, les élèves et leurs parents ou tuteurs, le système d'éducation et la collectivité au sens large. Ils ont toujours joué ce rôle d'intermédiaire, mais leur mission est devenue de plus en plus difficile au fil du temps. Certains chefs d'établissement disent avoir souvent à concilier l'inconciliable : les exigences des enseignants, des élèves et de leurs parents ou tuteurs, d'une part, et les attentes du système et de la collectivité dans lesquels ils travaillent, d'autre part. Dans les systèmes décentralisés, où les chefs d'établissement sont investis d'un grand pouvoir de décision, leur tâche peut être particulièrement ardue à cause du nombre et de la variété de leurs missions : la diversité sociale croissante, l'intégration des élèves ayant des besoins spécifiques d'éducation, et la nécessité de tout mettre en œuvre pour que les élèves n'abandonnent pas l'école avant l'obtention de leur diplôme et aient acquis les savoirs et savoir-faire indispensables pour participer à une économie de plus en plus concurrentielle.

Pour s'acquitter de toutes ces missions, les chefs d'établissement doivent non seulement gérer les moyens humains et matériels à leur disposition, communiquer et interagir avec des personnes de tous horizons, et prendre des décisions en bonne connaissance de cause, mais aussi donner aux enseignants

l'encadrement pédagogique dont ils ont besoin pour aider les élèves à réussir. C'est pourquoi la fonction de chef d'établissement revêt de plus en plus d'importance dans de nombreux pays soucieux d'améliorer la performance de leurs élèves, ainsi que celle des établissements peu performants ou en situation d'échec. Nombreux sont ceux qui considèrent que les chefs d'établissement contribuent énormément aux résultats scolaires, au travers de leur impact sur l'organisation et le climat de l'établissement, et surtout, sur les enseignants et l'enseignement (OCDE, 2014a).

■ **Autres faits marquants**

- En moyenne, dans les pays ayant participé à l'enquête TALIS, les chefs d'établissement ont 21 années d'expérience en tant qu'enseignants et ont pris leurs fonctions de chef d'établissement depuis 9 ans. Deux tiers d'entre eux environ exercent à plein temps leurs fonctions de chef d'établissement et n'ont pas de charge d'enseignement.
- En moyenne, seuls 40 % des chefs d'établissement déclarent observer « souvent » ou « très souvent » le déroulement des cours en classe. Toutefois, ce pourcentage varie sensiblement entre les pays, allant de plus de 80 % à Abu Dhabi (Émirats arabes unis), en Bulgarie, en Malaisie, en Roumanie et à Shanghai (Chine), à 15 %, voire moins, en Estonie, en Finlande, en France et au Portugal.
- Les chefs d'établissement qui prennent des mesures pour amener les enseignants à travailler ensemble à l'élaboration de nouvelles méthodes pédagogiques et à se sentir responsables de leurs pratiques pédagogiques et des acquis de leurs élèves sont plus souvent en poste dans des établissements où les enseignants sont disposés à parler de leurs pratiques avec leurs collègues.
- Les données TALIS mettent en évidence une forte variation de la mesure dans laquelle les chefs d'établissement partagent les responsabilités. Ainsi, le pourcentage de chefs d'établissement qui déclarent que le recrutement des enseignants est une responsabilité partagée est égal ou supérieur à 75 % en Croatie, au Danemark et aux Pays-Bas, mais inférieur ou égal à 20 % en Bulgarie, en Corée, en Fédération de Russie, en France, au Japon, en Malaisie et au Mexique (contre 41 %, en moyenne, dans l'ensemble des pays et économies participants).
- Les données TALIS montrent que les chefs d'établissement qui participent à des activités de développement professionnel sont souvent plus engagés dans un mode de direction qui se caractérise par un partage des responsabilités, mais le type d'activités de développement professionnel associé à ce mode de direction varie sensiblement selon les pays.

Analyse

Âge et sexe des chefs d'établissement

Les chefs d'établissement exercent leurs fonctions en s'appuyant sur leur passé professionnel diversifié. Avant de prendre leurs fonctions, ils ont en effet souvent fait partie de la direction d'autres établissements, travaillé comme enseignants ou exercé une autre profession. En général, ils exercent toutefois leurs fonctions de chef d'établissement en s'appuyant sur leur expérience d'enseignant. Les chefs d'établissement ont, en moyenne, 21 années d'expérience en tant qu'enseignants. Les pays où les chefs d'établissements ont, en moyenne, le plus d'années d'expérience en tant qu'enseignants sont l'Australie (27 ans), la Corée (29 ans) et le Japon (30 ans), et ceux où ils en ont le moins (moins de 15 ans), Abu Dhabi (Émirats arabes unis), le Brésil, la France, l'Islande, la Serbie, Singapour et la Suède (voir le tableau 3.12 dans OCDE, 2014a).

L'âge moyen des chefs d'établissement des pays qui ont participé à l'enquête TALIS en 2013 est de 52 ans (voir le tableau D6.1). Les chefs d'établissement étant souvent recrutés parmi les enseignants, il n'est pas surprenant qu'ils soient peu nombreux à être âgés de moins de 40 ans, avec quelques exceptions notables toutefois : au Brésil et en Roumanie, par exemple, 30 % environ des chefs d'établissement sont âgés de moins de 40 ans (voir le graphique D6.1). En Corée et en Italie, près de la moitié des chefs d'établissement sont âgés de 60 ans et plus (voir le tableau D6.1).

Dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, la répartition hommes-femmes n'est la même chez les chefs d'établissement que chez les enseignants. Dans tous les pays de l'OCDE sauf au Japon, plus de la moitié des enseignants en poste dans le premier cycle de l'enseignement secondaire sont des femmes. Les femmes représentent 69 % des enseignants, en moyenne, dans les pays de l'OCDE (voir le tableau D5.3). Dans l'ensemble, les femmes sont toutefois moins nombreuses parmi les chefs d'établissement : elles représentent 45 % des chefs d'établissement en poste dans le premier cycle de l'enseignement secondaire dans les pays ayant participé à l'enquête TALIS (voir le tableau D6.1 et le graphique D6.1). Quelques pays échappent néanmoins à ce constat. Les postes de chef d'établissement sont majoritairement occupés par des femmes au Brésil (75 %), en Bulgarie (71 %), en Fédération de Russie (78 %) et en Lettonie (77 %), mais majoritairement par des hommes en Corée (87 %) et au Japon (94 %).

Les femmes sont généralement moins nombreuses que les hommes parmi les chefs d'établissement, mais dans l'ensemble, elles s'investissent plus dans l'encadrement pédagogique que leurs homologues masculins. Cette tendance est particulièrement manifeste en Australie, au Japon, en Norvège et au Portugal. Les femmes sont plus engagées que les hommes dans des actions d'encadrement pédagogique dans deux tiers environ des pays ayant participé à l'enquête TALIS. Par contraste, les hommes sont plus actifs que les femmes sur le front de l'encadrement pédagogique en Finlande, en Lettonie, au Mexique, aux Pays-Bas et en Roumanie, mais les différences entre les sexes à cet égard sont nettement plus faibles dans ces pays que celles qui s'observent en faveur des femmes dans de nombreux autres pays (OCDE, 2016).

Statut d'emploi des chefs d'établissement

Quel que soit le niveau de leur diplôme ou la nature de leur formation, l'expérience reste le principal atout des chefs d'établissement. Aucune formation, aussi longue soit-elle, ne peut préparer un individu à faire face à certaines des situations que les chefs d'établissement peuvent rencontrer. Ce sont ces situations qui façonnent leur comportement et leurs actes. Diriger et enseigner sont deux lourdes responsabilités. Le tableau D6.2 donne des indications sur la charge d'enseignement des chefs d'établissement. À une extrémité du spectre, dans dix pays, plus de 90 % des chefs d'établissement exercent leurs fonctions à temps plein (c'est-à-dire y consacrent 90 % de leur temps de travail), sans avoir de charge d'enseignement. À l'autre extrémité du spectre, 90 % au moins des chefs d'établissement travaillant à temps plein doivent aussi enseigner (en Bulgarie, en Malaisie, en République slovaque et en République tchèque). Le pourcentage de chefs d'établissement à temps partiel qui doivent aussi enseigner s'établit à 19 % en Espagne, à 15 % en Géorgie et à 29 % en Roumanie.

Les chefs d'établissement qui enseignent aussi ont assurément beaucoup de tâches à accomplir, mais le fait de continuer à enseigner leur permet de rester au cœur de la mission de l'école. Ils peuvent entretenir une autre relation avec les élèves – et avec les enseignants – et peuvent même tester certaines des stratégies qu'ils envisagent d'adopter à l'échelle de leur établissement (voir le tableau D6.2).

Activités des chefs d'établissement en matière d'encadrement pédagogique

La fonction de chef d'établissement inclut tout un ensemble de tâches administratives qui, faute d'être effectuées, peuvent entraver le bon fonctionnement de l'établissement. L'enquête TALIS a interrogé les chefs d'établissement sur les activités d'encadrement auxquelles ils se sont livrés au cours des 12 mois précédant l'enquête. Le tableau D6.3

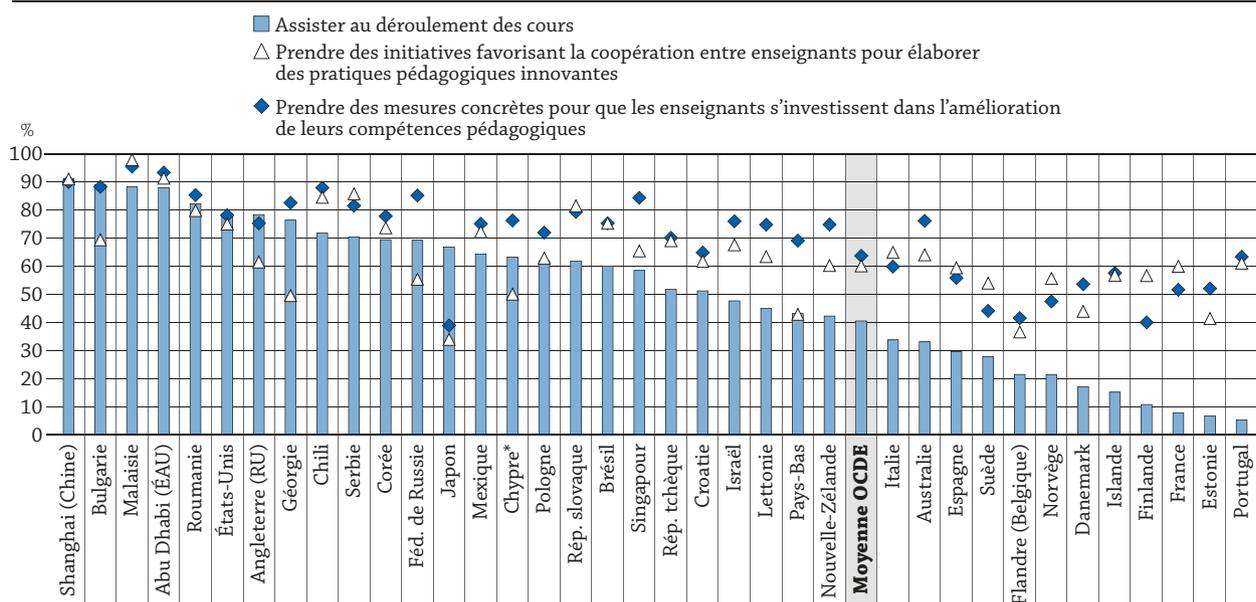
indique les pourcentages de chefs d'établissement qui ont déclaré se livrer « souvent » ou « très souvent » à certaines activités d'encadrement. L'une des responsabilités les plus lourdes des enseignants est de créer un environnement calme et productif dans lequel ils peuvent enseigner et les élèves peuvent apprendre. Il apparaît toutefois que la mesure dans laquelle les chefs d'établissement et les enseignants collaborent pour régler les problèmes de discipline en classe varie sensiblement entre les pays. À une extrémité du spectre figurent la Malaisie et la Roumanie, où plus de 90 % des chefs d'établissement déclarent collaborer souvent avec les enseignants pour régler des problèmes de discipline en classe, et à l'autre extrémité, l'Angleterre (Royaume-Uni), la Fédération de Russie, le Japon, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et Shanghai (Chine), où 60 % au moins des chefs d'établissement disent ne pas souvent collaborer avec les enseignants pour régler les problèmes de discipline. Il importe de préciser que les tendances rapportées ici peuvent s'expliquer par le fait que les problèmes de discipline varient entre les pays, plutôt que par des différences dans l'intérêt que les chefs d'établissement portent aux questions de discipline. Des recherches plus approfondies s'imposent pour comprendre la nature de ces différences (voir le tableau D6.3).

Les chefs d'établissement peuvent non seulement aider les enseignants à régler les problèmes de discipline, mais aussi observer la façon dont les enseignants donnent cours et leur faire des commentaires. Améliorer l'efficacité pédagogique et l'enseignement doit en principe contribuer à améliorer les résultats de l'apprentissage des élèves. Le pourcentage moyen de chefs d'établissement qui disent observer souvent le déroulement des cours en classe est plus uniforme. En moyenne, 40 % seulement des chefs d'établissement déclarent observer « souvent » ou « très souvent » le travail des enseignants en classe (voir le tableau D6.3 et le graphique D6.2). Les chefs d'établissement ont plus tendance à observer les cours à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) (88 %), en Bulgarie (89 %), en Malaisie (88 %), en Roumanie (82 %) et à Shanghai (Chine) (91 %), mais ont nettement moins tendance à en faire autant en Estonie (7 %), en Finlande (11 %), en France (8 %), en Islande (15 %) et au Portugal (5 %).

Les enseignants ont un autre défi à relever : ils doivent faire en sorte que leurs connaissances et leurs pratiques restent d'actualité. Les chefs d'établissement peuvent les y aider en les encourageant à apprendre les uns des autres ; ils peuvent aussi favoriser l'adoption de pratiques plus collaboratives entre enseignants au sein de leur établissement.

Graphique D6.2. Collaboration entre les enseignants et les chefs d'établissement dans le premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Pourcentage de chefs d'établissement déclarant avoir pris part « souvent » ou « très souvent » aux activités de direction suivantes au cours des 12 mois précédant l'enquête



* Voir la note sous le graphique D6.1.

Les pays et économies sont classés par ordre décroissant du pourcentage de chefs d'établissement du premier cycle du secondaire déclarant avoir assisté « souvent » ou « très souvent » au déroulement des cours durant les 12 mois précédant l'enquête.

Source : OCDE. Tableau D6.3. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933399319>

Il a été demandé aux chefs d'établissement d'indiquer quelles mesures ils avaient prises pour amener les enseignants à coopérer pour concevoir de nouvelles méthodes pédagogiques. Le graphique D6.2 montre qu'en moyenne, 60 % des chefs d'établissement prennent souvent des mesures destinées à favoriser la coopération entre enseignants (avec des pourcentages allant de 34 % au Japon à 98 % en Malaisie). C'est à Abu Dhabi (Émirats arabes unis), au Chili, en Malaisie, en République slovaque, en Roumanie, en Serbie et à Shanghai (Chine) que les chefs d'établissements sont les plus nombreux (entre 80 et 98 %) à favoriser la coopération entre les enseignants pour concevoir de nouvelles méthodes pédagogiques. Plus de la moitié des chefs d'établissement disent n'en faire autant qu'occasionnellement, rarement, voire jamais, au Danemark, en Estonie, en Flandre (Belgique), en Géorgie, au Japon et aux Pays-Bas (voir le tableau D6.3 et le graphique D6.2).

Les chefs d'établissement peuvent aussi grandement contribuer à ce que les enseignants prennent la responsabilité d'améliorer leurs compétences pédagogiques. Le tableau D6.3 et le graphique D6.2 montrent qu'en moyenne, une majorité des chefs d'établissement (64 %) prennent souvent des mesures à cet effet (avec des pourcentages allant de 39 % au Japon à 95 % en Malaisie). Les chefs d'établissement sont très nombreux à agir dans ce sens à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) (93 %), en Bulgarie (88 %), au Chili (88 %), en Fédération de Russie (85 %), en Malaisie (95 %), en Roumanie (85 %), à Shanghai (Chine) (90 %) et à Singapour (84 %). Moins de la moitié d'entre eux disent n'en faire autant qu'occasionnellement, rarement, voire jamais, en Finlande (60 %), en Flandre (Belgique) (59 %), au Japon (61 %), en Norvège (53 %) et en Suède (56 %). De nombreux chefs d'établissement prennent également des mesures pour s'assurer que les enseignants se sentent responsables de ce que leurs élèves apprennent. En moyenne, 71 % des chefs d'établissement disent prendre souvent des mesures pour s'assurer que les enseignants se sentent responsables des acquis de leurs élèves (avec des pourcentages allant de 33 % au Japon à 100 % en Malaisie). Plus de 90 % des chefs d'établissement déclarent agir souvent de la sorte à Abu Dhabi (Émirats arabes unis), en Bulgarie, au Chili, en Malaisie, en Pologne, en Roumanie et à Singapour. Par contraste, plus de la moitié des chefs d'établissement disent ne pas souvent en faire autant au Danemark, en Finlande, au Japon et en Norvège (voir le tableau D6.3).

Les données TALIS montrent que les chefs d'établissement qui s'investissent davantage dans l'encadrement pédagogique sont en poste dans des établissements où les enseignants collaborent davantage. Ce constat semble indiquer que les enseignants sont plus disposés à collaborer lorsque leur chef d'établissement prend des mesures pour les amener à travailler ensemble à l'élaboration de nouvelles méthodes pédagogiques. Dans les établissements dirigés de la sorte, les enseignants ont plus souvent coutume de s'échanger du matériel pédagogique, de discuter de l'évolution de certains élèves, de travailler ensemble pour garantir l'adoption de normes communes dans l'évaluation des progrès des élèves et de participer à des réunions d'équipe. On peut en déduire que les mesures que les chefs d'établissement prennent pour favoriser la coopération entre enseignants et amener ceux-ci à se sentir responsables de leur enseignement ont vraisemblablement une incidence sur la collaboration entre enseignants au sein de l'établissement. D'un autre côté, il est probablement nettement plus facile pour les chefs d'établissement d'encourager les enseignants à collaborer si ceux-ci ont déjà pour habitude d'échanger et de coopérer avec leurs collègues (OCDE, 2016).

Participation aux plans de développement scolaire

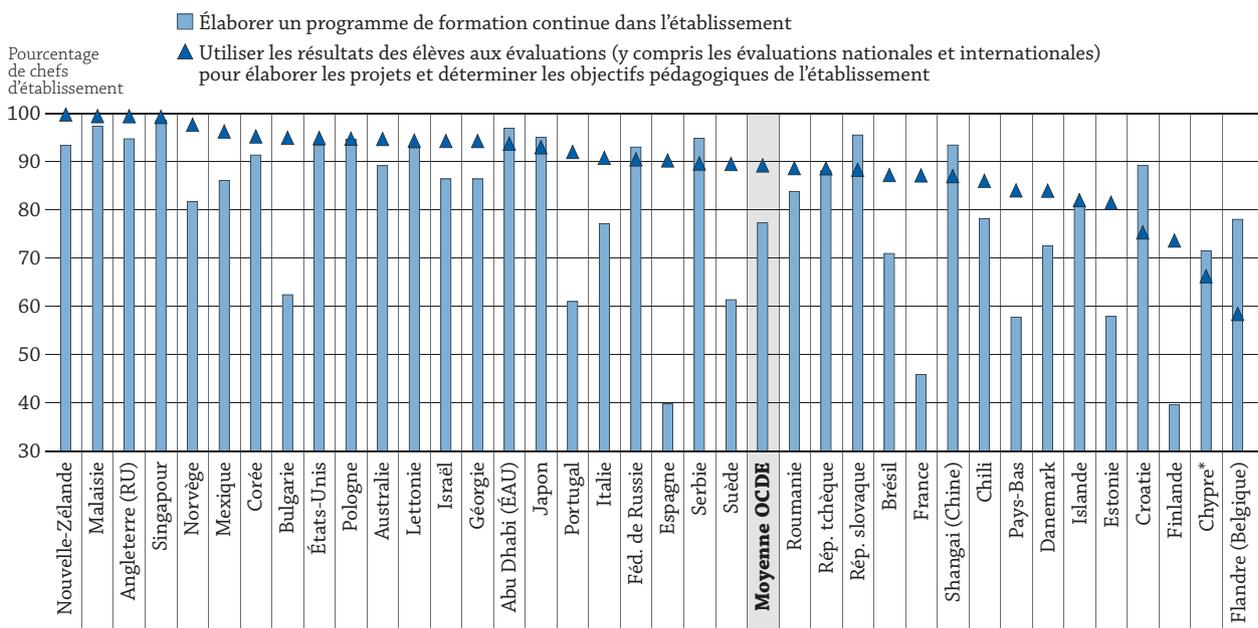
Le temps où les chefs d'établissement prenaient leurs décisions sur la seule base de leurs connaissances personnelles est bel et bien révolu puisque depuis 25 ans environ, ils disposent de plus en plus de données leur permettant de faire des choix en meilleure connaissance de cause. Cette transition est allée de pair avec un accroissement de leur responsabilisation (Vanhoof et al., 2014). Les chefs d'établissement n'ont jamais eu autant de responsabilités qu'aujourd'hui dans le domaine de la définition des objectifs pédagogiques et de l'élaboration des programmes sur la base des données relatives à la performance des élèves et à leurs résultats aux évaluations. Le tableau D6.4 et le graphique D6.3 fournissent des données sur leur participation à des activités en rapport avec le développement scolaire. En moyenne, dans les pays ayant participé à l'enquête TALIS, près de neuf chefs d'établissement sur dix indiquent se servir des données sur les performances des élèves et leurs résultats aux évaluations (nationales ou internationales) pour définir les programmes et les objectifs pédagogiques de leur établissement. Ils sont les moins nombreux à utiliser ces données à ces fins en Croatie (75 %), en Finlande (74 %) et en Flandre (Belgique) (58 %), mais le font pratiquement tous en Angleterre (Royaume-Uni) (99 %), en Malaisie (99 %), en Norvège (98 %), en Nouvelle-Zélande (100 %) et à Singapour (99 %) (voir le tableau D6.4 et le graphique D6.3).

En plus de ces activités de définition des objectifs pédagogiques et des programmes, on attend de plus en plus des chefs d'établissement qu'ils élaborent un plan de développement professionnel pour leur établissement. Il s'agit là d'un volet important de la mission de chef d'établissement, mais le pourcentage moyen de ceux qui disent s'en occuper (77 %) est inférieur de près de 10 points de pourcentage à celui des chefs d'établissement qui indiquent

se servir des données sur la performance des élèves et leurs résultats aux évaluations pour définir les programmes et les objectifs pédagogiques de leur établissement. Le graphique D6.3 montre que cette tendance est commune à la plupart des pays. Le pourcentage de chefs d'établissement qui disent travailler à l'élaboration d'un plan de développement professionnel dans leur établissement est inférieur à 50 % en Espagne, en Finlande et en France, mais proche de 100 % à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) (97 %), en Malaisie (97 %) et à Singapour (99 %) (voir le tableau D6.4 et le graphique D6.3).

Graphique D6.3. Participation des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire à un projet de développement de leur établissement (TALIS 2013)

Pourcentage de chefs d'établissement déclarant avoir pris part aux activités suivantes, liées à un projet de développement de leur établissement, au cours des 12 mois précédant l'enquête



* Voir la note sous le graphique D6.1.

Les pays et économies sont classés par ordre décroissant du pourcentage de chefs d'établissement ayant utilisé les résultats des élèves aux évaluations (y compris les évaluations nationales et internationales) pour élaborer les projets et déterminer les objectifs pédagogiques de l'établissement.

Source : OCDE. Tableau D6.4. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933399324>

Développement professionnel des chefs d'établissement

Les chefs d'établissement reconnaissent qu'ils ont besoin d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles en permanence, et participent activement à des activités conçues à cet effet. Le tableau D6.6 indique le pourcentage de chefs d'établissement qui ont participé à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches ; à des cours, à des conférences ou à des visites d'étude ; ou à d'autres d'activités de développement professionnel au cours des 12 mois précédant l'enquête. En moyenne, dans les pays ayant participé à l'enquête TALIS, les chefs d'établissement ont consacré : 15 jours à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches ; 11 jours à des cours, à des conférences ou à des visites d'études ; et 10 jours à d'autres activités de développement professionnel (voir le tableau D6.6).

Le pourcentage de chefs d'établissement qui ont participé à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches durant les 12 mois précédant l'enquête, et le nombre de jours qu'ils y ont consacrés, varient sensiblement entre les pays TALIS. Les chefs d'établissement sont peu nombreux à avoir participé à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches durant les 12 mois précédant l'enquête en Espagne (28 %), en Géorgie (14 %), au Portugal (11 %), en Roumanie (29 %), en République tchèque (28 %) et en Serbie (21 %), mais très nombreux en Nouvelle-Zélande (88 %), aux Pays-Bas (87 %), à Shanghai (Chine) (92 %) et à Singapour (93 %). Le temps qu'ils ont consacré à ces activités varie aussi entre les pays. Les chefs d'établissement ont par exemple consacré moins de 10 jours à ces activités dans 11 pays.

Dans ces 11 pays, toutefois, le pourcentage de chefs d'établissement qui ont participé à ces activités – même peu de temps – va de 42 % en Suède à 84 % en Australie. Un exemple intéressant nous vient de l'Australie : la mission de chef d'établissement y est définie selon une norme qui tient compte des objectifs fondamentaux de l'éducation et du contexte culturel de la scolarité. L'adoption d'une telle norme pourrait, à terme, améliorer le statut des chefs d'établissement et guider leur préparation, leur action et leur développement professionnel (voir le tableau D6.6).

Le pourcentage de chefs d'établissement qui ont participé à des cours, à des conférences ou à des visites d'étude est compris entre 53 % en Géorgie et 99 % à Singapour. Quant aux chefs d'établissement qui ont participé aux autres activités de développement professionnel, leur pourcentage varie entre 15 % en Bulgarie et 58 % en Malaisie. Le nombre moyen de jours consacrés à chaque activité est peu élevé : il est compris entre 4 jours (en France) et 37 jours (au Brésil) pour les cours, conférences et visites d'étude, et entre 4 jours (en Angleterre [Royaume-Uni], en Australie, en Croatie, en Finlande et au Japon) et 37 jours (au Mexique) pour les autres activités de développement professionnel. Dans l'ensemble, les chefs d'établissement sont autant encouragés que les enseignants à participer à des activités de développement professionnel, mais les voir s'absenter de leur établissement 37 jours pour assister à des cours ou à des conférences, ou faire des visites d'étude, peut être excessif au vu de leur emploi du temps chargé (voir le tableau D6.6).

La participation à des activités de développement professionnel dépend d'une série de facteurs, dont la pertinence des activités proposées, le fait de disposer du temps et des autres ressources nécessaires pour tirer parti de ces activités, le soutien des employeurs et le niveau de qualification requis pour que la participation aux activités proposées soit productive. Les données TALIS montrent toutefois que les chefs d'établissement qui participent à des activités de développement professionnel sont souvent plus engagés dans un mode de direction qui se caractérise par un partage des responsabilités, mais le type d'activités de développement professionnel associé à ce mode de direction varie sensiblement selon les pays. Les activités concernées sont celles relatives à un réseau professionnel, à du tutorat et à des recherches, ainsi que celles relatives à des cours, à des conférences et à des visites d'étude. La mesure dans laquelle chacune de ces activités contribue à l'adoption, par le chef d'établissement, d'une approche qui consiste à confier des responsabilités au personnel, aux élèves et à leurs parents ou tuteurs varie considérablement entre les pays. Dans la plupart des pays, aucune des activités de développement professionnel à l'étude n'est associée à l'adoption de cette approche dans une mesure significative. Dans certains pays, l'une des catégories d'activités de développement professionnel est souvent associée au fait de faire participer le personnel, les élèves et leurs parents au processus de prise de décisions. La catégorie d'activités qui y est associée est celle relative à la participation à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches dans certains pays, à savoir en Angleterre (Royaume-Uni), en Corée, en Islande, en République slovaque et à Shanghai (Chine), mais celle relative aux cours, conférences et visites d'étude dans d'autres pays, à savoir en Fédération de Russie, en Lettonie, en Malaisie et en Pologne (OCDE, 2016).

Partage des responsabilités

Il est de plus en plus communément admis que la mission des établissements d'enseignement et, en particulier, les fonctions de chef d'établissement sont d'une telle complexité que les responsabilités qui en découlent doivent, ou devraient, être mieux partagées. Avec ce mode de direction, le chef d'établissement n'est pas le seul maître à bord, et d'autres personnes exercent aussi des fonctions de direction. Le tableau D6.5 indique les pourcentages de chefs d'établissement qui ont une grande part de responsabilité dans divers domaines : le recrutement, l'embauche, la suspension et le licenciement des enseignants ; l'affectation des ressources de l'établissement ; l'approbation de l'admission d'élèves ; la conception des politiques de discipline (règlement intérieur à respecter par les élèves) et d'évaluation de l'établissement ; et le choix des cours proposés, de leur contenu et des ressources pédagogiques. Le tableau D6.5 indique le pourcentage de chefs d'établissement qui assument de grandes responsabilités pour les tâches susmentionnées, ainsi que le pourcentage de ceux qui disent partager ces responsabilités. Lorsqu'un chef d'établissement déclare que la responsabilité d'une tâche est partagée, cela signifie que lui-même et d'autres membres de la direction, des enseignants qui ne font pas partie de la direction, le conseil de direction, ou une autorité nationale ou locale, ont une grande part de responsabilité dans la tâche visée.

Les données montrent que la mesure dans laquelle les chefs d'établissements partagent les responsabilités varie fortement (voir le tableau D6.5). Ainsi, le pourcentage de chefs d'établissement indiquant que le recrutement des enseignants est une responsabilité partagée est égal ou supérieur à 75 % en Croatie, au Danemark et aux Pays-Bas, mais inférieur ou égal à 20 % en Bulgarie, en Corée, en Fédération de Russie, en France, au Japon, en Malaisie et au Mexique (contre 41 %, en moyenne, dans l'ensemble des pays et économies ayant participé à l'enquête TALIS). Plus de la moitié des chefs d'établissement disent partager les responsabilités relatives à la suspension ou au licenciement des enseignants en Angleterre (Royaume-Uni), en Croatie, au Danemark, en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas et en Serbie. Dans de nombreux pays, pourtant, rares sont ceux qui déclarent partager ces responsabilités (en Bulgarie, en Corée,

en Espagne, en France, au Japon, en Malaisie, au Mexique, en Pologne, en République tchèque et en Suède) (contre 31 %, en moyenne, dans l'ensemble des pays et économies ayant participé à l'enquête TALIS). Les chefs d'établissement sont moins nombreux à faire part d'une responsabilité partagée au sujet de la fixation du salaire des enseignants et de leurs barèmes salariaux (16 % en moyenne) ou de la fixation de leurs augmentations de salaire (20 % en moyenne). Dans deux pays et économies seulement (l'Angleterre [Royaume-Uni] et la Lettonie), plus de la moitié des chefs d'établissement disent partager les responsabilités relatives à la fixation du salaire des enseignants et de leurs barèmes salariaux. De même, c'est uniquement en Angleterre (Royaume-Uni), en Estonie et en Lettonie que plus de la moitié des chefs d'établissement déclarent partager les responsabilités relatives à la fixation des augmentations de salaire des enseignants.

En moyenne, près de la moitié des chefs d'établissement (49 %) disent partager les responsabilités relatives à l'affectation du budget dans leur établissement. Dans certains pays, toutefois, moins d'un chef d'établissement sur quatre se disent dans ce cas (à Abu Dhabi [Émirats arabes unis], au Chili, en Corée, en Malaisie, au Mexique et en Roumanie). Par contraste, plus de trois quarts des chefs d'établissement affirment être dans ce cas au Danemark et en Lettonie. Dans l'ensemble, les chefs d'établissement sont plus nombreux (63 % en moyenne) à indiquer partager les responsabilités relatives à la définition du règlement intérieur à respecter par les élèves et des procédures y afférentes. Ils sont au moins 80 % à déclarer partager les responsabilités relatives à la définition du règlement intérieur à respecter par les élèves et des procédures y afférentes au Danemark, en Nouvelle-Zélande et à Singapour, mais moins de 50 % à en dire autant à Abu Dhabi (Émirats arabes unis), au Chili, en Corée, en Géorgie, au Japon, en Malaisie, au Mexique, en Roumanie, à Shanghai (Chine) et en Suède (voir le tableau D6.5).

De nombreux chefs d'établissement disent partager les responsabilités relatives au choix du matériel pédagogique à utiliser (48 %) et des cours à proposer (59 %). Les chefs d'établissement sont au moins huit sur dix à déclarer partager les responsabilités relatives au choix des cours à proposer au Danemark, en Nouvelle-Zélande et aux Pays-Bas, mais moins d'un sur quatre indique en faire de même en Corée, en Croatie et au Japon.

La variation de la mesure dans laquelle des responsabilités spécifiques sont partagées est vraisemblablement le reflet du contexte politique dans lequel les chefs d'établissement travaillent et de leur conception personnelle du partage des responsabilités. Comme le montre cet indicateur, les établissements peuvent jouir d'autonomie dans certains domaines, mais pas dans d'autres. Dans certains pays, par exemple, les enseignants peuvent être embauchés par les chefs d'établissement, mais leur salaire peut être déterminé par des conventions collectives négociées en dehors du cadre de leur établissement. Enfin, plus d'un tiers des chefs d'établissement (37 %) disent partager les responsabilités relatives à l'approbation de l'admission d'élèves dans leur établissement. Les chefs d'établissement sont très nombreux à affirmer être dans ce cas aux Pays-Bas (plus de 80 %), mais pas en Corée, en Géorgie, au Japon, en Malaisie, en Pologne et en Suède (moins de 20 %) (voir le tableau D6.5).

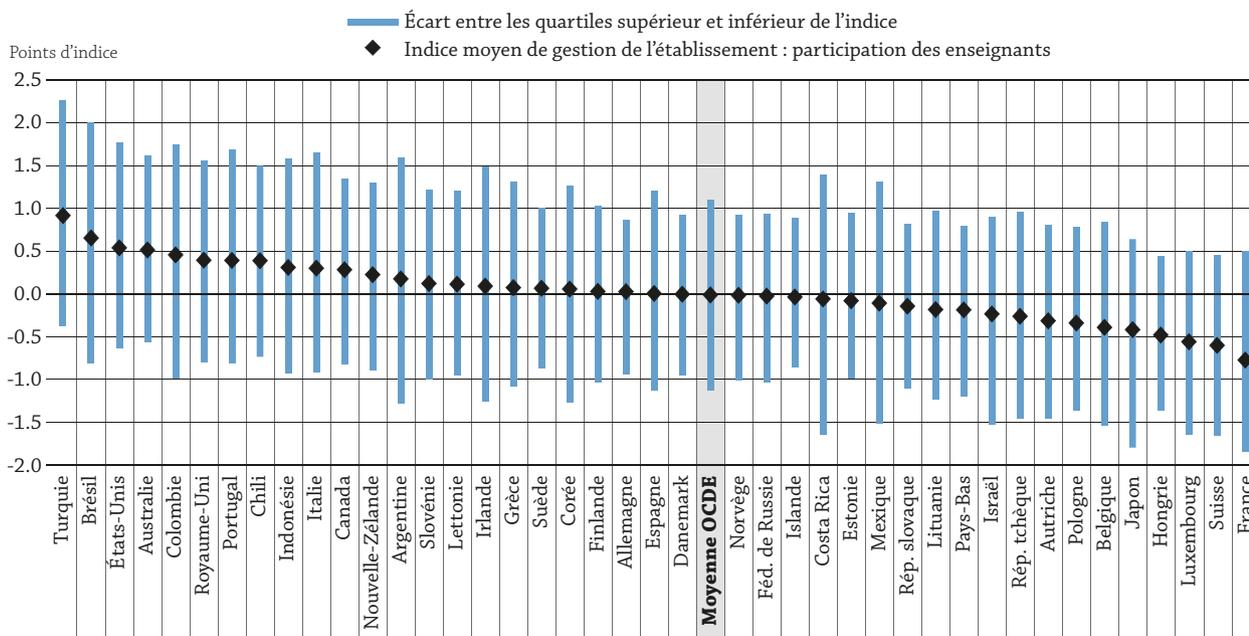
Participation des enseignants à la direction des établissements

La relation entre l'autonomie des établissements et la performance en mathématiques dans le cadre du Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves (PISA) varie selon la mesure dans laquelle les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants (OCDE, 2013). Dans les systèmes où les chefs d'établissement et les enseignants collaborent davantage pour la gestion des établissements, l'autonomie est en corrélation positive avec la performance en mathématiques. Lors de l'enquête PISA de 2012, on a demandé aux chefs d'établissement d'indiquer à quelle fréquence diverses approches (dont la participation des enseignants à la gestion de l'établissement) avaient été adoptées durant l'année scolaire précédente (voir le tableau D6.7). Il en ressort ce qui suit :

- En moyenne, dans les pays de l'OCDE, 72 % des élèves fréquentent un établissement qui, selon le chef d'établissement, donne au personnel la possibilité de prendre des décisions au sujet de l'établissement au moins une fois par mois (53 % fréquentent un établissement qui offre cette possibilité d'une fois par mois à une fois par semaine, et 18 %, un établissement qui offre cette possibilité plus d'une fois par semaine).
- En moyenne, dans les pays de l'OCDE, 71 % des élèves fréquentent un établissement où, selon le chef d'établissement, les enseignants sont invités au moins une fois par mois à participer à l'élaboration d'une culture de l'amélioration continue de l'établissement (47 % des élèves fréquentent un établissement où les enseignants y sont invités d'une fois par mois à une fois par semaine, et 23 % des élèves, un établissement où les enseignants y sont invités plus d'une fois par semaine).
- En moyenne, dans les pays de l'OCDE, 29 % des élèves fréquentent un établissement où, selon le chef d'établissement, les enseignants sont invités à évaluer les pratiques de gestion au moins une fois par mois (24 % des élèves fréquentent un établissement où les enseignants y sont invités d'une fois par mois à une fois par semaine, et 5 % des élèves, un établissement où les enseignants y sont invités plus d'une fois par semaine).

Graphique D6.4. Indice de gestion de l'établissement : participation des enseignants (PISA 2012)

Résultats fondés sur les déclarations des chefs d'établissement sur la gestion de leur établissement



Remarque : Les chefs d'établissement ont répondu aux trois items suivants sur la participation des enseignants à la gestion de l'établissement : i) « Je donne au personnel enseignant la possibilité d'intervenir dans les décisions concernant l'établissement » ; ii) « J'incite les enseignants à instaurer une culture de l'établissement axée sur l'amélioration continue » ; et iii) « Je demande aux enseignants de participer à l'évaluation des pratiques de gestion ». Les réponses des chefs d'établissement ont ensuite été combinées pour élaborer un indice composite : l'indice de la participation des enseignants à la gestion de l'établissement. Cet indice a une moyenne de l'OCDE de 0 et un écart-type de 1. Plus les valeurs de l'indice sont élevées, plus la participation des enseignants est forte. Ce graphique indique l'écart entre les quartiles supérieur et inférieur de cet indice.

Les pays sont classés par ordre décroissant de l'indice moyen de gestion de l'établissement : participation des enseignants.

Source : OCDE. Tableau D6.7, disponible en ligne. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933399332>

Les réponses des chefs d'établissement à ces questions sont combinées pour former un indice composite, l'*indice de gestion de l'établissement : participation des enseignants* (voir le graphique D6.4 et le tableau D6.7). La moyenne de cet indice est fixée à zéro, et son écart-type, à 1, dans les pays de l'OCDE. Les valeurs plus élevées indiquent une participation plus importante des enseignants à la gestion de leur établissement (OCDE, 2014b). Selon les chefs d'établissement, les enseignants participent davantage à la gestion de leur établissement au Brésil, en Jordanie, en Malaisie et en Turquie, mais y participent moins en France, en Roumanie et à Shanghai (Chine).

Définitions

L'encadrement pédagogique et le mode de direction axé sur le partage des responsabilités sont considérés comme des facteurs importants pour créer et pérenniser des communautés d'apprentissage entre les professionnels et un climat propice à l'apprentissage des élèves.

- Par **encadrement pédagogique**, on entend les pratiques de direction impliquant la planification, l'évaluation, la coordination et l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage.
- Par **mode de direction axé sur le partage des responsabilités**, on entend que les chefs d'établissement ne sont pas les seuls à diriger l'établissement et que d'autres personnes de l'organisation exercent des fonctions de direction.

Méthodologie

Toutes les données publiées dans cet indicateur proviennent des enquêtes TALIS et PISA.

Les données PISA proviennent du questionnaire « Établissement ». Les chefs d'établissement ont rempli un questionnaire à propos de leur système scolaire et de l'environnement d'apprentissage de leur établissement. Le questionnaire qui leur a été administré en 2012 contenait 21 items à propos de leur façon de diriger leur établissement, dont 13 ont servi à produire 4 indices mis à l'échelle. On a demandé aux chefs d'établissement d'indiquer à quelle fréquence une série

d'approches avaient été adoptées dans leur établissement au cours de l'année scolaire précédente, en choisissant parmi les six options de réponse suivantes : « Ce n'est pas arrivé », « 1 à 2 fois dans l'année », « 3 à 4 fois dans l'année », « Une fois par mois », « Une fois par semaine » et « Plus d'une fois par mois ». Lors de l'enquête PISA de 2012, il leur a été demandé d'indiquer à quelle fréquence une série d'approches (y compris la participation des enseignants à la gestion de leur établissement) avaient été adoptées au cours de l'année scolaire précédente.

L'objectif de l'enquête TALIS de 2013 était de dresser le profil des enseignants en poste dans le premier cycle de l'enseignement secondaire sur la base d'un échantillon représentatif d'enseignants dans chaque pays participant. De plus, un échantillon d'enseignants représentatifs de ceux en poste dans les établissements où étaient scolarisés les élèves de l'âge visé dans le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) en 2012 a été prélevé dans chaque pays participant à l'option TALIS-PISA. En 2013, l'enquête TALIS a identifié des enjeux pertinents pour l'action publique en rapport avec ce qui se passe en classe et à l'école ainsi qu'avec les enseignants et la gestion des établissements, de sorte que ses résultats portent sur les enseignants en poste dans le premier cycle de l'enseignement secondaire et sur leur chef d'établissement. Le plan d'échantillonnage international de l'enquête TALIS de 2013 est un échantillonnage probabiliste stratifié à deux degrés : les enseignants (unités du deuxième degré du plan d'échantillonnage ou unités secondaires d'échantillonnage) ont été sélectionnés de façon aléatoire dans la liste des enseignants cibles dans chacun des établissements eux-mêmes sélectionnés de façon aléatoire (unités du premier degré du plan d'échantillonnage ou unités primaires d'échantillonnage). La population internationale cible de l'enquête TALIS de 2013 est constituée uniquement d'enseignants exerçant dans des classes et établissements ordinaires, et des responsables des établissements dans lesquels ces enseignants travaillent.

Note concernant les données d'Israël

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.

Références

OCDE (2016), *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>.

OCDE (2014a), *Résultats de TALIS 2013 : Une perspective internationale sur l'enseignement et l'apprentissage*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264214293-fr>.

OCDE (2014b), *PISA 2012 Technical Report*, PISA, Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2012technicalreport.htm.

OCDE (2013), *Résultats du PISA 2012 : Les clés de la réussite des établissements (Volume IV) : Ressources, politiques et pratiques*, PISA, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205369-fr>.

Vanhoof, J. et al. (2014), « Data use by Flemish school principals: Impact of attitude, self-efficacy and external expectations », *Educational Studies*, vol. 40/1, pp. 48-62.

Tableaux de l'indicateur D6

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399226>

Tableau D6.1 Sexe et âge des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Tableau D6.2 Statut d'emploi des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Tableau D6.3 Fonctions de direction des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Tableau D6.4 Participation des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire à un projet de développement de leur établissement (TALIS 2013)

Tableau D6.5 Partage des responsabilités de direction dans le premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Tableau D6.6 Activités de formation continue récemment suivies par les chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

Tableau D6.7 Point de vue des chefs d'établissement sur la participation des enseignants à la gestion de l'établissement (PISA 2012)

Date butoir pour les données : 20 juillet 2016. Les mises à jour peuvent être consultées en ligne sur : <http://dx.doi.org/10.1787/eag-data-en>

Tableau D6.1. Sexe et âge des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)
 Pourcentage de chefs d'établissement présentant les caractéristiques suivantes, et âge moyen des chefs d'établissement

	Femmes		Âge moyen		Pourcentage de chefs d'établissement dans chaque groupe d'âge									
	%	Er.-T.	Moyenne	Er.-T.	Moins de 30 ans		30-39 ans		40-49 ans		50-59 ans		60 ans ou plus	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
OCDE														
Australie	38.6	(5.5)	53.2	(1.0)	0.0	(0.0)	4.7	(4.5)	21.8	(5.2)	55.2	(6.3)	18.3	(4.5)
Canada	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Chili	53.4	(3.9)	53.7	(0.7)	0.0	(0.0)	6.4	(2.1)	24.2	(3.3)	39.3	(3.9)	30.2	(4.0)
République tchèque	48.4	(3.6)	50.3	(0.5)	0.0	(0.0)	6.3	(1.8)	38.8	(3.1)	44.6	(3.4)	10.3	(2.2)
Danemark	32.4	(4.4)	52.9	(0.6)	0.0	(0.0)	4.1	(1.8)	24.3	(3.7)	52.1	(4.9)	19.5	(3.9)
Angleterre (RU)	38.1	(4.1)	49.4	(0.5)	0.0	(0.0)	7.8	(2.4)	43.7	(3.9)	45.7	(3.5)	2.8	(1.2)
Estonie	60.2	(3.4)	52.2	(0.6)	0.0	(0.0)	5.1	(1.6)	29.4	(3.3)	43.2	(3.5)	22.3	(2.9)
Finlande	40.6	(4.0)	51.2	(0.6)	0.6	(0.6)	8.0	(2.3)	33.0	(3.8)	45.6	(4.1)	12.8	(3.0)
Flandre (Belgique)	38.8	(5.1)	49.5	(0.6)	1.0	(1.0)	9.8	(2.4)	30.8	(5.0)	53.6	(4.7)	4.8	(2.2)
France	41.7	(3.7)	52.0	(0.5)	0.0	(0.0)	1.7	(1.0)	32.0	(4.1)	56.0	(4.6)	10.3	(2.3)
Islande	54.6	(4.7)	50.9	(0.8)	0.0	(0.0)	7.4	(2.6)	36.1	(4.5)	40.7	(4.5)	15.7	(3.8)
Israël	52.6	(6.0)	48.9	(0.9)	0.2	(0.2)	11.8	(3.5)	45.5	(6.7)	32.8	(5.8)	9.7	(2.7)
Italie	55.2	(4.2)	57.0	(0.5)	0.0	(0.0)	1.0	(0.6)	13.2	(2.4)	39.4	(4.8)	46.5	(4.9)
Japon	6.0	(1.9)	57.0	(0.3)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	1.6	(1.0)	80.4	(3.0)	18.0	(3.1)
Corée	13.3	(2.2)	58.8	(0.2)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	54.4	(4.2)	45.6	(4.2)
Lettonie	77.0	(4.2)	52.9	(0.8)	0.0	(0.0)	4.1	(1.7)	26.9	(5.1)	51.9	(4.5)	17.1	(3.4)
Mexique	40.8	(3.7)	51.9	(0.6)	0.0	(0.0)	8.7	(2.5)	28.2	(3.6)	46.7	(4.3)	16.3	(2.8)
Pays-Bas	30.8	(7.7)	52.2	(1.1)	0.0	(0.0)	6.4	(4.2)	26.4	(8.0)	49.2	(7.0)	18.0	(5.1)
Nouvelle-Zélande	32.0	(6.0)	55.0	(0.7)	0.0	(0.0)	2.7	(1.3)	15.6	(5.4)	54.4	(5.8)	27.3	(5.1)
Norvège	58.2	(8.0)	52.1	(1.0)	0.0	(0.0)	3.7	(1.6)	39.8	(8.1)	35.9	(8.0)	20.6	(5.4)
Pologne	66.6	(4.3)	49.9	(0.6)	0.8	(0.6)	5.6	(2.6)	38.5	(4.5)	48.4	(4.8)	6.8	(2.4)
Portugal	39.4	(4.3)	52.1	(0.5)	0.0	(0.0)	4.9	(1.6)	24.9	(3.9)	57.4	(3.9)	12.8	(3.1)
République slovaque	60.0	(4.2)	52.5	(0.6)	0.0	(0.0)	9.7	(2.5)	23.3	(3.5)	49.6	(3.7)	17.4	(3.0)
Espagne	44.7	(5.0)	49.4	(0.8)	0.0	(0.0)	13.8	(3.7)	33.7	(4.9)	44.7	(5.1)	7.8	(1.9)
Suède	54.9	(4.9)	50.7	(0.7)	0.0	(0.0)	4.2	(1.8)	45.0	(5.0)	38.0	(4.6)	12.9	(3.0)
États-Unis ¹	48.6	(5.7)	48.3	(1.1)	1.1	(1.1)	19.2	(5.0)	32.9	(4.0)	36.1	(5.7)	10.7	(4.1)
Moyenne OCDE	45.1	(0.8)	52.2	(0.1)	0.1	(0.0)	6.3	(0.4)	28.4	(0.7)	47.8	(0.8)	17.4	(0.6)
Partenaires														
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	60.9	(3.6)	49.0	(0.8)	0.0	(0.0)	9.2	(2.7)	49.1	(4.3)	27.4	(4.0)	14.3	(3.8)
Brésil	74.5	(2.1)	45.0	(0.4)	2.0	(0.7)	27.8	(1.9)	39.7	(2.3)	24.3	(1.8)	6.2	(1.4)
Bulgarie	71.5	(3.5)	51.1	(0.5)	0.0	(0.0)	4.6	(1.6)	35.2	(3.0)	47.2	(3.9)	13.0	(2.6)
Croatie	59.9	(3.7)	52.0	(0.7)	0.0	(0.0)	8.7	(2.1)	25.5	(3.7)	43.7	(4.0)	22.2	(3.5)
Chypre*	53.1	(4.3)	55.2	(0.5)	0.0	(0.0)	3.2	(1.8)	8.5	(2.6)	73.4	(4.3)	14.9	(3.4)
Géorgie	60.0	(3.4)	50.4	(0.7)	0.5	(0.5)	13.9	(2.6)	30.0	(3.3)	36.2	(3.6)	19.3	(2.8)
Malaisie	49.1	(4.6)	53.5	(0.3)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	13.1	(3.2)	86.9	(3.2)	0.0	(0.0)
Roumanie	63.9	(4.3)	46.7	(0.9)	0.7	(0.7)	30.6	(4.0)	26.9	(3.7)	36.9	(4.6)	5.0	(1.7)
Féd. de Russie	77.6	(4.8)	50.4	(0.9)	0.7	(0.7)	3.9	(1.7)	43.0	(5.2)	40.9	(5.1)	11.6	(3.5)
Serbie	55.3	(3.4)	49.0	(0.6)	0.0	(0.0)	13.8	(2.7)	39.2	(4.3)	35.1	(4.1)	11.9	(2.2)
Shanghai (Chine)	41.1	(3.6)	49.2	(0.4)	0.0	(0.0)	3.4	(1.3)	51.7	(3.5)	38.2	(3.5)	6.8	(1.1)
Singapour	52.5	(4.8)	48.3	(0.5)	0.0	(0.0)	10.7	(2.7)	39.4	(4.5)	47.9	(4.3)	2.0	(1.2)

1. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399238>

Tableau D6.2. **Statut d'emploi des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)**

Pourcentage de chefs d'établissement présentant les caractéristiques suivantes

	Temps plein sans charge d'enseignement ¹		Temps plein avec charge d'enseignement ¹		Temps partiel sans charge d'enseignement ²		Temps partiel avec charge d'enseignement ²	
	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
OCDE								
Australie	78.9	(5.1)	20.6	(5.1)	0.5	(0.5)	0.0	(0.0)
Canada	m	m	m	m	m	m	m	m
Chili	75.1	(3.5)	20.8	(3.2)	1.3	(0.9)	2.8	(1.4)
République tchèque	a	a	97.6	(1.0)	a	a	2.4	(1.0)
Danemark	67.2	(3.5)	32.8	(3.5)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Angleterre (RU)	63.2	(4.9)	34.9	(4.8)	1.6	(0.9)	0.3	(0.3)
Estonie	69.5	(3.1)	25.4	(2.8)	2.0	(1.0)	3.0	(1.3)
Finlande	25.2	(3.3)	71.1	(3.5)	1.6	(1.2)	2.1	(1.2)
Flandre (Belgique)	98.0	(1.1)	1.2	(0.9)	0.8	(0.6)	0.0	(0.0)
France	84.6	(2.0)	15.4	(2.0)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Islande	58.3	(3.9)	36.1	(4.1)	0.9	(0.9)	4.6	(2.1)
Israël	24.6	(4.7)	74.6	(4.8)	0.8	(0.8)	0.0	(0.0)
Italie	95.8	(1.1)	4.2	(1.1)	a	a	a	a
Japon	97.8	(1.0)	2.2	(1.0)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Corée	98.4	(0.8)	1.6	(0.8)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Lettonie	28.7	(5.3)	67.0	(6.5)	0.0	(0.0)	4.3	(3.8)
Mexique	71.8	(3.8)	20.7	(3.4)	5.5	(2.1)	2.0	(0.1)
Pays-Bas	85.5	(6.5)	12.6	(6.5)	1.5	(1.4)	0.4	(0.4)
Nouvelle-Zélande	78.4	(5.3)	21.6	(5.3)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Norvège	76.3	(7.4)	17.1	(5.7)	0.0	(0.0)	6.6	(5.0)
Pologne	20.3	(3.6)	71.4	(4.9)	1.5	(1.5)	6.8	(3.0)
Portugal	87.0	(3.5)	10.4	(3.3)	0.8	(0.6)	1.8	(1.1)
République slovaque	5.0	(1.9)	91.3	(2.4)	0.0	(0.0)	3.7	(1.5)
Espagne	8.0	(2.2)	71.1	(3.6)	1.6	(1.1)	19.3	(3.7)
Suède	92.4	(3.8)	7.2	(3.8)	0.0	(0.0)	0.5	(0.5)
États-Unis ³	93.4	(3.6)	3.5	(3.0)	3.1	(2.2)	0.0	(0.0)
Moyenne OCDE	66.0	(0.6)	33.3	(0.6)	1.0	(0.2)	2.5	(0.3)
Partenaires								
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	92.5	(2.9)	5.9	(2.4)	1.7	(1.7)	0.0	(0.0)
Brésil	52.5	(2.8)	36.3	(2.7)	7.3	(1.5)	3.8	(0.9)
Bulgarie	8.4	(2.4)	91.6	(2.4)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Croatie	99.2	(0.8)	0.8	(0.8)	a	a	a	a
Chypre*	88.8	(2.7)	11.2	(2.7)	a	a	a	a
Géorgie	46.8	(3.8)	33.4	(3.7)	5.0	(1.5)	14.8	(2.6)
Malaisie	5.0	(1.9)	95.0	(1.9)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Roumanie	2.2	(0.9)	68.6	(4.2)	0.2	(0.2)	29.0	(4.3)
Féd. de Russie	22.3	(4.5)	77.3	(4.5)	0.0	(0.0)	0.4	(0.4)
Serbie	99.2	(0.8)	0.8	(0.8)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)
Shanghai (Chine)	29.9	(3.1)	66.7	(3.3)	0.6	(0.6)	2.8	(1.3)
Singapour	99.3	(0.7)	0.7	(0.7)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)

1. Le temps plein s'applique à tout chef d'établissement exerçant ses fonctions de direction 90 % ou plus du temps de travail à temps plein.

2. Le temps partiel s'applique à tout chef d'établissement exerçant ses fonctions de direction moins de 90 % du temps de travail à temps plein.

3. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

 Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

 StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399240>

Tableau D6.3. Fonctions de direction des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)
 Pourcentage de chefs d'établissement déclarant avoir pris part « souvent » ou « très souvent » aux activités de direction suivantes
 au cours des 12 mois précédant l'enquête

	Collaborer avec les enseignants pour résoudre les problèmes de discipline en classe		Assister au déroulement des cours		Prendre des initiatives favorisant la coopération entre enseignants pour élaborer des pratiques pédagogiques innovantes		Prendre des mesures concrètes pour que les enseignants s'investissent dans l'amélioration de leurs compétences pédagogiques		Prendre des mesures concrètes pour que les enseignants se sentent responsables des résultats de leurs élèves	
	(1)	Er.-T. (2)	(3)	Er.-T. (4)	(5)	Er.-T. (6)	(7)	Er.-T. (8)	(9)	Er.-T. (10)
OCDE										
Australie	35.3	(6.4)	33.1	(6.6)	64.0	(5.6)	76.1	(5.1)	82.5	(5.2)
Canada	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Chili	80.0	(3.4)	71.8	(3.7)	84.5	(2.8)	87.9	(2.6)	92.9	(2.1)
République tchèque	69.9	(3.1)	51.7	(3.7)	69.0	(3.5)	70.1	(3.4)	72.6	(3.4)
Danemark	56.0	(4.9)	17.1	(3.3)	43.9	(4.4)	53.6	(4.3)	45.5	(4.5)
Angleterre (RU)	39.7	(5.9)	78.4	(4.9)	61.4	(3.9)	75.3	(4.3)	82.9	(4.9)
Estonie	41.3	(3.4)	6.7	(1.5)	41.3	(3.7)	52.0	(3.3)	53.0	(3.5)
Finlande	70.2	(3.7)	10.7	(2.8)	56.6	(3.8)	40.0	(3.6)	44.0	(4.4)
Flandre (Belgique)	53.5	(5.4)	21.4	(4.2)	36.5	(4.8)	41.5	(4.8)	57.0	(3.7)
France	67.5	(4.1)	7.7	(2.5)	59.9	(4.1)	51.6	(4.8)	64.2	(4.0)
Islande	41.5	(4.7)	15.1	(3.7)	56.7	(4.3)	57.5	(5.2)	76.4	(4.4)
Israël	81.1	(3.4)	47.6	(6.2)	67.6	(6.2)	76.0	(4.4)	81.8	(3.5)
Italie	83.6	(3.7)	33.7	(4.2)	64.9	(4.8)	59.8	(5.1)	71.0	(4.4)
Japon	33.2	(4.3)	66.8	(3.4)	33.9	(4.3)	38.9	(4.0)	32.6	(3.5)
Corée	78.3	(4.7)	69.4	(3.8)	73.6	(4.6)	77.8	(3.8)	80.5	(3.9)
Lettonie	68.5	(5.6)	45.0	(4.9)	63.4	(5.6)	74.8	(4.6)	83.6	(4.1)
Mexique	75.0	(3.7)	64.3	(4.2)	72.2	(4.1)	75.1	(3.6)	86.1	(2.6)
Pays-Bas	27.8	(6.0)	43.1	(6.0)	42.8	(7.1)	69.1	(6.6)	86.9	(3.3)
Nouvelle-Zélande	39.2	(5.1)	42.2	(4.3)	60.2	(4.9)	74.8	(5.2)	81.6	(2.9)
Norvège	78.2	(3.7)	21.2	(6.5)	55.6	(8.0)	47.5	(7.4)	41.1	(6.8)
Pologne	70.7	(3.7)	61.9	(4.9)	62.8	(4.3)	72.0	(4.4)	91.6	(3.0)
Portugal	70.0	(4.2)	5.2	(1.8)	61.0	(4.2)	63.3	(4.4)	74.5	(4.1)
République slovaque	78.8	(3.3)	61.8	(4.2)	81.5	(3.3)	79.3	(3.3)	82.7	(3.2)
Espagne	82.9	(3.1)	29.5	(4.0)	59.4	(5.1)	55.8	(4.8)	69.3	(4.3)
Suède	50.3	(4.2)	27.8	(5.0)	53.9	(4.9)	44.1	(4.9)	63.9	(4.5)
États-Unis ¹	79.3	(5.4)	78.5	(5.7)	75.0	(4.9)	78.2	(5.5)	87.0	(4.9)
Moyenne OCDE	62.1	(0.7)	40.5	(0.7)	60.1	(0.8)	63.7	(0.7)	71.4	(0.6)
Partenaires										
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	86.0	(3.3)	88.0	(3.1)	91.3	(2.9)	93.4	(2.4)	93.2	(2.6)
Brésil	82.6	(1.8)	60.0	(2.6)	75.3	(2.1)	75.3	(2.0)	83.7	(1.9)
Bulgarie	78.6	(3.6)	89.1	(2.5)	69.4	(3.8)	88.3	(2.7)	96.9	(1.3)
Croatie	73.7	(3.1)	51.2	(3.9)	61.7	(3.6)	64.8	(3.7)	72.1	(3.4)
Chypre*	85.7	(3.2)	63.3	(5.0)	50.0	(5.3)	76.3	(3.7)	82.5	(4.0)
Géorgie	85.2	(2.7)	76.4	(3.0)	49.5	(3.7)	82.6	(2.8)	87.3	(2.6)
Malaisie	90.6	(2.6)	88.2	(2.3)	97.9	(1.1)	95.5	(1.6)	99.6	(0.4)
Roumanie	93.1	(2.6)	82.2	(3.2)	79.8	(3.5)	85.4	(2.5)	90.2	(2.3)
Féd. de Russie	19.8	(4.4)	69.2	(4.6)	55.3	(5.2)	85.2	(4.0)	84.8	(3.5)
Serbie	80.4	(3.4)	70.4	(3.3)	85.7	(3.0)	81.5	(3.2)	82.1	(2.9)
Shanghai (Chine)	23.7	(3.5)	91.1	(2.1)	91.0	(2.2)	90.0	(2.0)	88.0	(2.4)
Singapour	63.8	(4.0)	58.5	(4.3)	65.4	(4.4)	84.4	(3.0)	91.1	(2.5)

1. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399253>

Tableau D6.4. Participation des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire à un projet de développement de leur établissement (TALIS 2013)

Pourcentage de chefs d'établissement déclarant avoir pris part aux activités suivantes, liées à un projet de développement de leur établissement, au cours des 12 mois précédant l'enquête

	Utiliser les résultats des élèves aux évaluations (y compris les évaluations nationales et internationales) pour élaborer les projets et déterminer les objectifs pédagogiques de l'établissement		Élaborer un programme de formation continue dans l'établissement	
	%	Er.-T.	%	Er.-T.
	(1)	(2)	(3)	(4)
OCDE				
Australie	94.7	(2.5)	89.2	(4.6)
Canada	m	m	m	m
Chili	86.1	(3.0)	78.3	(3.5)
République tchèque	88.7	(2.4)	88.1	(2.5)
Danemark	84.0	(3.4)	72.6	(4.1)
Angleterre (RU)	99.5	(0.5)	94.8	(2.8)
Estonie	81.5	(2.7)	58.0	(3.6)
Finlande	73.7	(3.6)	39.7	(4.6)
Flandre (Belgique)	58.5	(4.6)	78.1	(4.0)
France	87.2	(2.8)	46.0	(4.1)
Islande	82.1	(3.8)	81.1	(4.1)
Israël	94.3	(2.7)	86.5	(4.9)
Italie	90.8	(2.3)	77.2	(3.6)
Japon	93.0	(2.1)	95.1	(2.5)
Corée	95.3	(2.3)	91.4	(3.1)
Lettonie	94.4	(2.0)	92.9	(2.9)
Mexique	96.3	(1.5)	86.1	(3.1)
Pays-Bas	84.1	(3.7)	57.8	(7.8)
Nouvelle-Zélande	99.8	(0.2)	93.4	(2.0)
Norvège	97.7	(1.5)	81.8	(4.8)
Pologne	94.8	(2.1)	94.7	(2.2)
Portugal	92.1	(2.1)	61.0	(4.6)
République slovaque	88.4	(2.5)	95.6	(1.7)
Espagne	90.3	(2.5)	39.8	(4.7)
Suède	89.6	(3.3)	61.4	(4.9)
États-Unis ¹	95.0	(2.8)	93.5	(3.7)
Moyenne OCDE	89.3	(0.5)	77.4	(0.6)
Partenaires				
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	93.8	(2.1)	97.0	(1.4)
Brésil	87.3	(1.8)	71.0	(2.2)
Bulgarie	95.0	(1.6)	62.5	(3.7)
Croatie	75.4	(3.5)	89.2	(2.7)
Chypre*	66.3	(4.8)	71.6	(4.5)
Géorgie	94.3	(1.8)	86.5	(2.5)
Malaisie	99.5	(0.5)	97.4	(1.2)
Roumanie	88.7	(3.0)	83.8	(3.5)
Féd. de Russie	90.5	(3.8)	93.1	(2.5)
Serbie	89.7	(2.6)	94.9	(1.8)
Shanghai (Chine)	87.0	(2.3)	93.5	(1.9)
Singapour	99.3	(0.7)	98.6	(1.0)

1. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399260>

Tableau D6.5. **Partage des responsabilités de direction dans le premier cycle du secondaire (TALIS 2013)**

Pourcentage de chefs d'établissement déclarant partager la responsabilité de l'exécution des tâches suivantes¹

	Recruter ou embaucher des enseignants		Licencier ou suspendre des enseignants		Fixer le salaire de départ des enseignants, y compris les barèmes salariaux		Fixer les augmentations de salaire des enseignants		Décider de la répartition du budget dans l'établissement		Définir le règlement intérieur à respecter par les élèves et les procédures y afférentes		Approuver l'admission des élèves dans l'établissement		Choisir le matériel pédagogique à utiliser		Déterminer quels cours proposer	
	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
OCDE	50.9	(5.7)	26.2	(5.2)	15.3	(4.2)	18.5	(4.8)	55.4	(6.2)	62.5	(6.5)	39.9	(6.2)	34.5	(5.9)	75.8	(4.9)
Australie	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Canada	31.3	(3.6)	24.9	(3.2)	10.8	(2.4)	13.5	(2.4)	20.2	(3.1)	48.1	(4.1)	40.5	(4.0)	45.3	(4.2)	47.1	(3.9)
Chili	27.4	(2.8)	19.1	(2.4)	21.9	(2.7)	29.1	(3.2)	63.3	(3.5)	78.4	(2.9)	25.1	(2.8)	72.8	(3.1)	77.9	(3.0)
République tchèque	83.7	(3.2)	58.3	(4.1)	22.4	(4.0)	26.7	(3.9)	84.4	(3.6)	88.6	(2.8)	59.2	(4.6)	53.2	(4.5)	80.4	(3.6)
Danemark	66.0	(4.3)	54.6	(5.0)	51.4	(5.8)	60.6	(5.4)	73.6	(4.2)	72.6	(5.0)	49.4	(4.7)	34.1	(6.2)	66.0	(5.5)
Angleterre (RU)	63.8	(3.5)	35.9	(3.5)	33.3	(3.3)	55.6	(3.4)	67.7	(3.2)	75.3	(3.2)	50.8	(3.6)	53.6	(3.5)	74.8	(2.9)
Estonie	39.5	(4.1)	23.3	(3.6)	6.4	(2.2)	14.3	(3.2)	36.9	(4.0)	58.3	(4.3)	26.0	(3.7)	47.6	(4.0)	59.9	(4.0)
Finlande	33.1	(5.4)	39.6	(5.3)	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	60.5	(4.9)	64.7	(4.3)	50.1	(5.0)	37.0	(4.0)	66.1	(4.7)
Flandre (Belgique)	15.1	(3.0)	11.0	(2.1)	0.9	(0.6)	1.6	(0.8)	52.1	(4.3)	59.0	(3.8)	29.3	(3.9)	62.5	(4.0)	35.6	(4.2)
France	38.7	(4.8)	26.0	(4.4)	6.8	(2.6)	11.8	(3.0)	31.7	(4.3)	75.5	(4.6)	47.2	(5.4)	51.9	(4.9)	76.7	(4.3)
Islande	51.4	(6.6)	36.9	(6.1)	10.1	(5.6)	14.3	(6.0)	43.7	(6.7)	75.3	(4.0)	59.2	(6.3)	64.2	(5.2)	76.8	(3.4)
Israël	35.1	(4.2)	25.2	(3.8)	3.7	(1.4)	2.9	(1.2)	62.9	(4.8)	73.1	(4.0)	32.1	(4.1)	57.0	(4.9)	76.1	(3.6)
Italie	7.0	(2.4)	9.1	(2.8)	1.5	(1.0)	9.2	(2.3)	26.2	(3.7)	43.6	(4.5)	17.5	(3.4)	23.0	(3.4)	23.6	(3.6)
Japon	12.0	(3.0)	7.9	(2.7)	1.3	(0.8)	0.0	(0.0)	20.1	(4.0)	20.8	(4.1)	11.6	(3.0)	18.5	(3.8)	13.8	(3.7)
Corée	53.1	(5.5)	45.5	(6.3)	52.5	(5.9)	50.4	(5.4)	75.2	(4.5)	73.6	(4.8)	28.0	(3.9)	58.9	(6.1)	64.1	(5.9)
Lettonie	16.4	(2.5)	14.2	(2.3)	6.0	(2.2)	8.3	(2.3)	18.0	(3.4)	40.7	(4.3)	33.2	(4.0)	38.5	(3.9)	26.2	(3.7)
Mexique	77.9	(4.6)	63.0	(7.7)	34.2	(6.8)	46.1	(7.5)	69.3	(5.1)	67.9	(7.9)	82.2	(4.5)	34.4	(7.2)	92.3	(2.6)
Pays-Bas	69.4	(4.3)	59.6	(4.6)	17.4	(5.1)	30.9	(6.1)	76.7	(3.6)	86.5	(3.3)	54.1	(5.9)	53.6	(5.9)	83.1	(3.5)
Nouvelle-Zélande	56.3	(7.0)	41.9	(6.3)	15.2	(4.7)	16.1	(5.2)	52.1	(6.5)	75.5	(5.4)	32.8	(7.5)	73.9	(6.1)	65.4	(6.7)
Norvège	23.5	(3.7)	11.7	(3.3)	20.5	(4.4)	23.7	(4.4)	50.6	(5.3)	65.4	(4.5)	19.1	(2.5)	59.4	(4.9)	49.0	(4.3)
Pologne	53.2	(4.3)	24.3	(4.3)	4.1	(2.1)	1.8	(0.9)	33.1	(4.2)	49.7	(4.6)	42.5	(4.7)	36.6	(4.2)	49.9	(4.4)
Portugal	42.6	(3.7)	38.1	(3.4)	24.5	(4.0)	33.9	(4.0)	62.9	(3.7)	72.0	(3.4)	27.5	(3.3)	69.2	(4.0)	77.3	(3.1)
République slovaque	21.9	(4.2)	19.9	(3.4)	2.8	(1.2)	3.2	(1.2)	28.4	(4.6)	62.1	(4.8)	21.2	(3.7)	39.5	(4.4)	28.5	(3.7)
Espagne	23.9	(4.1)	16.5	(2.9)	26.8	(4.3)	29.9	(3.9)	25.7	(4.0)	34.7	(4.1)	19.5	(3.8)	17.2	(3.6)	28.3	(4.1)
Suède	43.0	(5.8)	41.2	(6.0)	0.0	(0.0)	0.6	(0.6)	33.8	(6.3)	51.9	(5.5)	35.4	(6.3)	51.2	(6.2)	67.2	(6.0)
États-Unis ²																		
Moyenne OCDE	41.5	(0.7)	31.0	(0.7)	15.6	(0.6)	20.1	(0.6)	49.0	(0.8)	63.0	(0.8)	37.3	(0.7)	47.5	(0.8)	59.3	(0.7)
Partenaires																		
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	33.3	(4.0)	32.6	(4.2)	18.4	(3.7)	20.1	(3.5)	22.6	(3.4)	41.6	(4.4)	43.3	(4.3)	37.6	(4.2)	30.0	(4.1)
Brésil	24.1	(2.1)	22.4	(2.4)	4.8	(1.4)	4.8	(1.4)	32.5	(2.6)	53.1	(2.7)	39.6	(2.8)	52.1	(2.8)	27.4	(2.7)
Bulgarie	19.5	(3.5)	13.6	(3.0)	38.8	(3.8)	37.0	(3.6)	50.2	(3.8)	50.6	(4.0)	34.5	(3.3)	27.0	(3.6)	25.3	(3.2)
Croatie	80.4	(3.4)	70.3	(3.7)	1.9	(1.2)	1.2	(0.9)	58.5	(4.1)	67.3	(3.6)	33.8	(3.7)	25.5	(3.4)	11.2	(2.4)
Chypre*	19.8	(3.1)	16.7	(2.9)	10.4	(2.6)	7.4	(2.4)	34.4	(5.0)	66.7	(4.7)	28.4	(4.1)	37.2	(4.6)	22.9	(2.6)
Géorgie	21.5	(3.1)	24.0	(3.4)	15.5	(2.5)	14.8	(2.3)	50.6	(3.8)	42.4	(3.5)	15.6	(2.8)	28.1	(3.1)	25.5	(3.1)
Malaisie	2.7	(1.2)	4.4	(1.8)	0.0	(0.0)	9.2	(2.6)	25.0	(3.7)	42.1	(4.3)	18.7	(3.7)	43.0	(4.8)	46.8	(4.5)
Roumanie	36.0	(4.1)	24.1	(4.0)	4.0	(1.8)	4.9	(1.7)	23.0	(3.9)	49.6	(4.5)	31.3	(3.9)	34.1	(3.9)	27.6	(3.3)
Féd. de Russie	13.4	(4.2)	22.6	(4.8)	32.9	(5.2)	41.7	(5.4)	71.0	(4.2)	79.5	(4.3)	31.1	(5.3)	57.1	(5.8)	64.2	(5.0)
Serbie	66.4	(4.0)	53.5	(3.6)	10.6	(2.7)	7.3	(2.1)	65.4	(4.0)	59.9	(3.7)	31.9	(3.1)	32.7	(4.1)	44.4	(4.6)
Shanghai (Chine)	39.9	(3.4)	33.2	(3.4)	17.4	(2.6)	18.4	(2.5)	32.9	(3.3)	32.0	(3.1)	26.6	(3.1)	27.8	(3.0)	46.4	(3.5)
Singapour	36.8	(4.0)	31.5	(4.0)	6.0	(1.9)	14.7	(3.0)	69.7	(4.1)	83.9	(3.4)	66.3	(4.0)	40.2	(3.9)	75.8	(4.0)

1. Ce tableau présente le pourcentage de chefs d'établissement assumant des responsabilités importantes dans l'exécution de ces différentes tâches et déclarant également partager leurs responsabilités avec d'autres. La responsabilité est dite partagée lorsque le chef d'établissement et l'une des entités suivantes jouent un rôle actif dans le processus de décision : « autres membres de l'équipe de direction », « enseignants qui ne siègent pas dans l'équipe de direction », « conseil d'administration de l'établissement » ou « autorités locales, ou nationales ».

2. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399272>

Tableau D6.6. Activités de formation continue récemment suivies par les chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (TALIS 2013)

 Taux de participation, types d'activité de formation continue et nombre moyen de jours de participation à ces activités, au cours des 12 mois précédant l'enquête, sur la base des déclarations des chefs d'établissement¹

	Pourcentage de chefs d'établissement n'ayant pris part à aucune activité de formation continue ²		Pourcentage de chefs d'établissement ayant participé à un réseau professionnel, à du tutorat ou à des recherches		Nombre moyen de jours pour ceux ayant pris part à ces activités		Pourcentage de chefs d'établissement ayant participé à des cours, conférences ou visites d'étude		Nombre moyen de jours pour ceux ayant pris part à ces activités		Pourcentage de chefs d'établissement ayant participé à d'autres types d'activités de formation continue		Nombre moyen de jours pour ceux ayant pris part à ces activités	
	%	Er.-T.	%	Er.-T.	Moyenne	Er.-T.	%	Er.-T.	Moyenne	Er.-T.	%	Er.-T.	Moyenne	Er.-T.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
OCDE														
Australie	3.1	(3.0)	84.2	(3.7)	7.6	(0.6)	93.4	(3.5)	8.1	(0.6)	36.4	(5.1)	4.5	(0.7)
Canada	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
Chili	23.5	(3.1)	35.0	(3.6)	51.2	(13.7)	64.9	(3.7)	24.8	(5.3)	24.0	(3.5)	31.2	(10.3)
République tchèque	13.4	(2.4)	28.1	(3.3)	11.8	(2.5)	82.2	(2.7)	9.0	(1.2)	33.7	(3.6)	7.1	(1.8)
Danemark	10.7	(2.9)	54.4	(4.3)	6.5	(0.8)	82.0	(2.9)	6.4	(0.5)	26.1	(4.0)	8.1	(1.9)
Angleterre (RU)	3.2	(1.4)	78.7	(3.5)	6.4	(0.6)	94.4	(1.9)	5.3	(0.3)	26.1	(4.0)	4.1	(0.8)
Estonie	5.1	(1.7)	54.1	(3.7)	7.7	(0.8)	93.9	(1.8)	10.2	(0.7)	48.0	(3.7)	6.9	(1.0)
Finlande	8.3	(2.4)	48.1	(4.1)	4.4	(0.3)	87.7	(2.9)	5.8	(0.4)	36.2	(3.8)	3.7	(0.4)
Flandre (Belgique)	0.9	(0.9)	67.3	(4.5)	6.2	(0.6)	97.4	(1.3)	8.3	(0.5)	24.3	(4.0)	4.9	(0.7)
France	24.1	(3.6)	46.2	(4.4)	7.2	(1.6)	54.5	(4.3)	3.8	(0.4)	21.8	(3.6)	8.5	(3.3)
Islande	3.7	(1.8)	37.0	(4.3)	17.4	(9.2)	94.4	(1.7)	7.1	(0.7)	42.6	(4.6)	9.6	(3.9)
Israël	6.2	(1.9)	59.1	(6.6)	13.4	(2.4)	86.2	(2.9)	13.1	(2.1)	26.6	(4.5)	10.6	(2.4)
Italie	5.4	(1.6)	40.2	(4.1)	28.2	(10.7)	93.5	(1.7)	9.0	(0.9)	19.1	(3.4)	8.0	(1.2)
Japon	14.6	(3.3)	56.9	(4.2)	6.1	(0.7)	83.1	(3.4)	9.5	(0.7)	17.7	(2.8)	3.8	(0.7)
Corée	5.6	(2.3)	65.6	(5.2)	11.9	(1.7)	86.6	(3.6)	14.1	(2.3)	48.8	(5.0)	7.6	(1.1)
Lettonie	0.7	(0.7)	53.6	(5.3)	12.0	(2.2)	98.0	(1.2)	15.2	(3.1)	52.2	(6.0)	8.6	(1.9)
Mexique	5.3	(1.8)	33.6	(3.7)	56.3	(10.6)	87.2	(2.7)	24.3	(3.0)	27.4	(3.7)	37.3	(11.0)
Pays-Bas	0.4	(0.4)	87.5	(6.6)	10.8	(2.5)	97.4	(0.9)	7.3	(1.0)	22.9	(6.0)	5.1	(0.9)
Nouvelle-Zélande	5.3	(2.6)	88.1	(3.0)	12.4	(2.1)	92.3	(2.7)	8.5	(1.1)	30.2	(4.5)	7.2	(1.5)
Norvège	9.5	(3.8)	54.1	(5.6)	9.2	(0.8)	83.3	(5.1)	8.6	(0.8)	33.0	(4.9)	8.3	(1.1)
Pologne	0.7	(0.5)	31.2	(5.1)	14.5	(6.2)	95.6	(2.4)	9.1	(1.4)	51.2	(5.1)	8.0	(1.5)
Portugal	23.5	(4.0)	10.8	(2.7)	m	m	67.1	(4.3)	23.9	(5.9)	24.3	(3.6)	17.6	(6.5)
République slovaque	16.4	(3.0)	63.6	(3.5)	10.1	(1.0)	62.2	(4.0)	7.8	(0.9)	28.4	(3.7)	6.2	(1.1)
Espagne	22.9	(3.7)	27.8	(3.2)	25.7	(9.6)	67.6	(4.0)	11.8	(2.3)	39.5	(4.4)	10.4	(2.8)
Suède	3.6	(1.9)	41.6	(4.6)	6.6	(1.2)	93.5	(2.3)	7.7	(0.6)	30.3	(4.0)	7.2	(1.6)
États-Unis ³	6.0	(4.5)	68.2	(5.4)	23.6	(9.7)	91.0	(4.8)	18.4	(6.8)	42.3	(6.3)	21.8	(14.6)
Moyenne OCDE	8.9	(0.4)	52.6	(0.7)	15.3	(2.5)	85.2	(0.5)	11.1	(0.5)	32.5	(0.7)	10.2	(0.7)
Partenaires														
Abu Dhabi (Émirats arabes unis)	4.7	(1.9)	64.2	(5.1)	26.5	(11.1)	91.0	(2.4)	17.6	(7.1)	45.1	(5.2)	8.0	(1.2)
Brésil	14.5	(1.8)	39.1	(2.6)	50.5	(6.5)	71.0	(2.2)	37.4	(4.0)	36.8	(2.6)	29.2	(5.6)
Bulgarie	6.0	(2.1)	37.1	(3.6)	13.1	(2.5)	93.5	(2.1)	9.8	(1.5)	15.3	(2.9)	7.8	(1.2)
Croatie	0.8	(0.6)	68.8	(3.5)	4.9	(0.4)	81.0	(3.1)	7.3	(0.6)	39.0	(3.5)	4.2	(0.8)
Chypre*	32.6	(4.8)	21.1	(3.7)	22.9	(15.0)	51.6	(5.2)	21.9	(9.1)	16.3	(3.6)	14.0	(7.0)
Géorgie	22.9	(3.3)	14.2	(2.3)	23.6	(9.2)	53.1	(3.9)	13.4	(2.4)	25.1	(3.0)	8.0	(1.3)
Malaisie	1.5	(0.9)	78.0	(3.3)	12.1	(1.6)	98.1	(1.0)	14.8	(1.8)	58.4	(4.1)	9.8	(1.5)
Roumanie	12.5	(2.9)	29.4	(3.7)	24.6	(4.0)	75.0	(4.2)	21.9	(2.9)	41.8	(3.7)	14.8	(2.5)
Féd. de Russie	0.8	(0.1)	48.8	(4.7)	23.3	(3.9)	99.1	(0.1)	20.1	(2.1)	51.2	(4.8)	21.4	(3.7)
Serbie	24.2	(3.9)	20.6	(3.4)	26.3	(12.6)	57.5	(4.6)	11.2	(2.8)	38.4	(4.3)	8.6	(1.8)
Shanghai (Chine)	2.7	(1.2)	92.4	(2.0)	39.1	(3.8)	94.9	(1.7)	39.5	(4.2)	51.9	(3.7)	23.0	(5.1)
Singapour	0.0	(0.0)	92.5	(2.1)	15.5	(2.6)	99.3	(0.7)	13.4	(1.3)	44.0	(4.2)	14.1	(5.8)

1. Activités de formation continue destinées aux chefs d'établissement.

2. Représente le pourcentage de chefs d'établissement ayant répondu qu'ils n'avaient participé à aucun des éléments visés dans les questions 7a, 7b et 7c du questionnaire destiné aux chefs d'établissement.

3. Les taux de réponse des États-Unis n'atteignant pas les niveaux techniques internationaux requis dans l'enquête TALIS, la prudence est de mise pour l'interprétation de toutes les estimations concernant ce pays.

* Voir la note sous le graphique D6.1.

 Source : OCDE, Base de données TALIS 2013. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

 StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399284>

Tableau D6.7. [1/2] **Point de vue des chefs d'établissement sur la participation des enseignants à la gestion de l'établissement (PISA 2012)**

Pourcentage d'élèves scolarisés dans un établissement dont le chef d'établissement déclare réaliser les actions suivantes « plus d'une fois par semaine », « d'une fois par mois à une fois par semaine », « 3 à 4 fois par an » ou « jamais ou 1 à 2 fois par an » ; résultats fondés sur les déclarations des chefs d'établissement

	Donner au personnel enseignant la possibilité d'intervenir dans les décisions concernant l'établissement								Inciter les enseignants à instaurer une culture de l'établissement axée sur l'amélioration continue							
	Jamais ou 1 à 2 fois par an		3 à 4 fois par an		D'une fois par mois à une fois par semaine		Plus d'une fois par semaine		Jamais ou 1 à 2 fois par an		3 à 4 fois par an		D'une fois par mois à une fois par semaine		Plus d'une fois par semaine	
	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
OCDE																
Australie	2.1	(0.6)	12.0	(1.3)	61.6	(1.9)	24.3	(1.8)	1.7	(0.5)	11.0	(1.3)	49.2	(2.1)	38.1	(2.0)
Autriche	7.8	(2.0)	26.6	(3.5)	46.3	(4.4)	19.4	(3.1)	11.2	(2.7)	23.8	(3.4)	49.7	(4.0)	15.2	(2.9)
Belgique	6.2	(1.7)	30.3	(2.9)	49.5	(3.0)	14.0	(1.9)	14.1	(2.2)	31.1	(3.1)	36.0	(3.3)	18.8	(2.6)
Canada	1.5	(0.5)	8.3	(1.4)	67.3	(2.1)	22.9	(2.0)	4.7	(1.0)	13.0	(1.4)	46.1	(2.7)	36.1	(2.3)
Chili	2.1	(1.0)	13.2	(3.0)	53.3	(3.6)	31.3	(3.5)	2.4	(1.0)	8.5	(1.9)	57.3	(3.8)	31.8	(3.4)
République tchèque	8.8	(2.2)	36.5	(3.4)	38.7	(3.3)	16.0	(3.1)	8.5	(2.3)	26.9	(3.4)	46.2	(3.4)	18.4	(3.3)
Danemark	3.2	(1.3)	12.3	(2.3)	71.6	(3.3)	12.8	(2.6)	3.9	(1.4)	14.7	(2.5)	58.1	(3.5)	23.3	(3.2)
Estonie	4.2	(1.0)	34.6	(2.8)	44.0	(3.0)	17.3	(2.6)	4.1	(1.0)	22.1	(2.5)	51.0	(2.8)	22.7	(2.7)
Finlande	3.6	(1.4)	9.1	(1.9)	70.4	(3.3)	16.8	(2.8)	6.7	(1.6)	18.6	(2.9)	53.9	(3.7)	20.9	(2.9)
France	8.7	(1.9)	46.9	(3.4)	36.6	(3.1)	7.8	(2.0)	17.3	(2.5)	46.7	(3.4)	25.8	(3.1)	10.3	(2.2)
Allemagne	0.6	(0.6)	15.4	(2.3)	52.8	(3.3)	31.3	(3.1)	1.9	(1.0)	14.5	(2.6)	51.7	(3.5)	31.9	(3.3)
Grèce	4.3	(1.3)	21.1	(3.2)	56.8	(3.3)	17.9	(2.8)	2.5	(1.2)	20.0	(3.2)	48.4	(3.7)	29.2	(3.6)
Hongrie	5.1	(1.7)	29.7	(3.4)	59.9	(3.6)	5.3	(1.7)	19.6	(3.7)	23.5	(3.2)	44.4	(3.6)	12.4	(2.6)
Islande	1.0	(0.1)	13.0	(0.2)	68.1	(0.2)	17.9	(0.2)	5.6	(0.1)	18.7	(0.2)	62.8	(0.2)	12.8	(0.2)
Irlande	3.0	(1.5)	25.7	(4.1)	48.9	(4.1)	22.4	(3.8)	7.0	(2.2)	25.4	(3.8)	37.7	(4.3)	29.9	(3.9)
Israël	7.6	(2.3)	25.1	(3.6)	51.9	(4.2)	15.4	(2.8)	10.8	(2.6)	23.6	(3.1)	46.3	(3.3)	19.3	(3.2)
Italie	4.6	(1.0)	30.9	(2.3)	42.9	(2.4)	21.6	(1.6)	3.2	(0.7)	20.5	(2.0)	38.4	(2.0)	38.0	(2.0)
Japon	19.5	(2.7)	13.5	(2.7)	59.5	(3.5)	7.5	(1.7)	23.8	(3.0)	34.9	(3.4)	36.5	(3.6)	4.8	(1.5)
Corée	9.2	(2.5)	16.6	(2.9)	62.4	(3.9)	11.8	(2.1)	13.9	(3.1)	21.2	(3.3)	58.5	(4.2)	6.4	(1.9)
Lettonie	6.1	(1.9)	25.2	(3.2)	49.5	(3.6)	19.1	(3.2)	3.7	(1.4)	15.8	(2.5)	54.0	(3.5)	26.5	(3.3)
Luxembourg	4.7	(0.0)	46.8	(0.1)	36.8	(0.1)	11.7	(0.1)	21.8	(0.1)	43.4	(0.1)	20.9	(0.1)	14.0	(0.1)
Mexique	17.8	(1.4)	27.7	(1.8)	34.4	(1.7)	20.1	(1.3)	7.8	(0.8)	27.5	(1.7)	41.8	(1.8)	23.0	(1.5)
Pays-Bas	4.5	(1.6)	35.9	(4.5)	45.2	(4.5)	14.3	(3.6)	6.4	(1.9)	22.3	(3.2)	56.8	(4.3)	14.5	(3.5)
Nouvelle-Zélande	2.5	(0.8)	12.6	(2.6)	67.3	(3.3)	17.6	(3.1)	5.4	(1.8)	14.5	(3.0)	57.8	(4.0)	22.3	(3.7)
Norvège	3.9	(1.7)	11.1	(2.5)	67.8	(3.6)	17.2	(3.0)	7.6	(1.9)	18.4	(2.9)	58.7	(3.8)	15.3	(2.9)
Pologne	13.1	(2.9)	42.5	(4.2)	33.3	(4.1)	11.0	(2.5)	14.7	(2.7)	33.4	(3.5)	39.8	(4.1)	12.0	(2.5)
Portugal	5.8	(2.3)	7.0	(2.1)	56.9	(4.6)	30.3	(4.1)	2.5	(1.1)	17.3	(3.5)	38.9	(4.1)	41.3	(4.4)
République slovaque	8.6	(2.5)	27.8	(3.7)	55.2	(3.6)	8.5	(2.1)	3.3	(1.2)	25.4	(3.6)	54.8	(4.2)	16.5	(3.2)
Slovénie	6.6	(0.7)	21.8	(0.4)	53.4	(0.8)	18.2	(0.5)	3.7	(0.6)	13.3	(0.4)	57.3	(0.8)	25.8	(0.5)
Espagne	4.2	(1.1)	22.4	(2.3)	54.7	(2.6)	18.7	(2.0)	4.4	(1.1)	31.0	(2.1)	43.3	(2.4)	21.3	(2.5)
Suède	1.8	(1.0)	10.2	(2.5)	70.7	(3.3)	17.3	(2.6)	3.0	(1.2)	15.9	(2.6)	55.5	(3.9)	25.6	(3.4)
Suisse	10.7	(2.1)	34.7	(3.2)	48.8	(3.4)	5.8	(1.9)	13.3	(2.0)	34.1	(3.0)	41.0	(3.5)	11.6	(2.4)
Turquie	2.1	(1.0)	13.6	(2.8)	40.7	(3.7)	43.6	(3.4)	2.8	(1.0)	9.2	(2.3)	42.3	(4.3)	45.6	(3.9)
Royaume-Uni	3.4	(1.4)	22.8	(3.0)	53.0	(3.9)	20.8	(3.3)	1.8	(0.8)	13.6	(2.7)	41.9	(3.2)	42.7	(3.5)
États-Unis	3.5	(1.5)	8.9	(2.4)	58.9	(4.5)	28.6	(4.1)	1.9	(1.1)	4.5	(1.7)	53.9	(4.4)	39.6	(4.5)
Moyenne OCDE	5.8	(0.3)	22.6	(0.5)	53.4	(0.6)	18.2	(0.5)	7.6	(0.3)	21.7	(0.5)	47.3	(0.6)	23.4	(0.5)
Partenaires																
Argentine	11.5	(2.2)	21.7	(3.3)	36.1	(3.8)	30.7	(4.0)	4.2	(1.2)	17.5	(3.4)	32.0	(3.7)	46.3	(3.9)
Bésil	3.0	(0.8)	11.6	(1.6)	38.0	(2.4)	47.4	(2.5)	5.6	(0.9)	11.8	(1.5)	36.8	(2.2)	45.8	(2.7)
Colombie	5.6	(1.6)	9.6	(1.9)	47.3	(3.7)	37.5	(3.5)	6.9	(1.9)	14.4	(2.6)	37.6	(3.7)	41.0	(3.6)
Costa Rica	14.1	(2.3)	19.8	(3.3)	48.0	(3.6)	18.0	(2.7)	11.8	(2.3)	20.0	(3.4)	44.2	(3.6)	24.0	(3.2)
Indonésie	11.3	(2.3)	20.3	(3.3)	49.4	(4.1)	19.0	(3.2)	5.7	(1.6)	11.9	(2.6)	49.5	(4.5)	32.9	(4.0)
Lituanie	6.1	(1.5)	29.3	(3.1)	50.0	(3.7)	14.6	(2.6)	11.8	(2.3)	26.1	(2.9)	39.5	(3.3)	22.6	(2.6)
Fédération de Russie	2.7	(1.4)	36.1	(3.9)	52.6	(3.9)	8.6	(2.0)	12.7	(2.2)	19.6	(2.8)	53.0	(3.7)	14.8	(2.0)

1. Les réponses des chefs d'établissement à ces trois questions ont été combinées pour élaborer un indice composite : l'indice de gestion de l'établissement : participation des enseignants. Cet indice a une moyenne de l'OCDE de 0 et un écart-type de 1. Plus les valeurs de l'indice sont élevées, plus la participation des enseignants est importante. Ce tableau indique l'écart entre les quartiles supérieur et inférieur de cet indice.

Source : OCDE, *Résultats du PISA 2012 : Les clés de la réussite des établissements d'enseignement (Volume IV)* (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264205369-fr>), tableaux IV.4.8 et IV.4.12. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399295>

Tableau D6.7. [2/2] Point de vue des chefs d'établissement sur la participation des enseignants à la gestion de l'établissement (PISA 2012)

Pourcentage d'élèves scolarisés dans un établissement dont le chef d'établissement déclare réaliser les actions suivantes « plus d'une fois par semaine », « d'une fois par mois à une fois par semaine », « 3 à 4 fois par an » ou « jamais ou 1 à 2 fois par an » ; résultats fondés sur les déclarations des chefs d'établissement

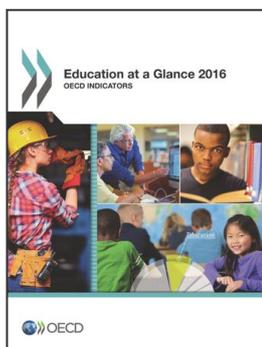
	Demander aux enseignants de participer à l'évaluation des pratiques de gestion								Indice de gestion de l'établissement : participation des enseignants, par quartile national ¹						
	Jamais ou 1 à 2 fois par an		3 à 4 fois par an		D'une fois par mois à une fois par semaine		Plus d'une fois par semaine		Tous les élèves		Quartile inférieur		Quartile supérieur		
	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	%	Er.-T.	Indice moyen	Er.-T.	Indice moyen	Er.-T.	Indice moyen	Er.-T.	
	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	
OCDE	Australie	22.4	(1.8)	26.0	(1.6)	41.7	(2.0)	9.9	(1.3)	0.5	(0.0)	-0.6	(0.1)	1.6	(0.1)
	Autriche	75.4	(3.4)	10.7	(2.6)	12.6	(2.5)	1.3	(0.9)	-0.3	(0.1)	-1.5	(0.1)	0.8	(0.1)
	Belgique	69.9	(3.0)	15.9	(2.1)	12.0	(2.3)	2.2	(0.9)	-0.4	(0.1)	-1.5	(0.1)	0.8	(0.1)
	Canada	35.5	(2.0)	20.9	(1.7)	38.5	(2.3)	5.1	(1.1)	0.3	(0.0)	-0.8	(0.1)	1.3	(0.1)
	Chili	41.0	(3.9)	16.8	(3.0)	35.5	(3.8)	6.8	(1.9)	0.4	(0.1)	-0.7	(0.1)	1.5	(0.1)
	République tchèque	52.1	(4.3)	27.0	(3.2)	17.5	(3.1)	3.4	(1.5)	-0.3	(0.1)	-1.5	(0.2)	1.0	(0.1)
	Danemark	62.2	(3.6)	18.9	(3.1)	16.5	(2.8)	2.3	(1.0)	0.0	(0.1)	-1.0	(0.1)	0.9	(0.1)
	Estonie	71.1	(2.9)	12.0	(2.0)	13.2	(1.9)	3.6	(1.5)	-0.1	(0.1)	-1.0	(0.0)	0.9	(0.1)
	Finlande	62.8	(3.6)	17.7	(2.5)	15.8	(2.5)	3.6	(1.6)	0.0	(0.1)	-1.0	(0.1)	1.0	(0.1)
	France	74.2	(3.4)	19.6	(3.0)	3.6	(1.1)	2.6	(1.3)	-0.8	(0.1)	-1.8	(0.1)	0.5	(0.2)
	Allemagne	78.9	(3.1)	10.0	(2.5)	10.2	(2.3)	0.9	(0.6)	0.0	(0.1)	-0.9	(0.1)	0.9	(0.1)
	Grèce	51.1	(3.9)	19.1	(3.1)	23.9	(3.4)	5.9	(1.6)	0.1	(0.1)	-1.1	(0.1)	1.3	(0.1)
	Hongrie	82.4	(2.8)	11.3	(2.4)	6.2	(1.9)	0.1	(0.1)	-0.5	(0.1)	-1.4	(0.1)	0.4	(0.1)
	Islande	68.1	(0.2)	16.5	(0.2)	14.1	(0.1)	1.2	(0.0)	0.0	(0.0)	-0.9	(0.0)	0.9	(0.0)
	Irlande	37.7	(4.0)	29.6	(4.0)	21.6	(3.2)	11.0	(2.4)	0.1	(0.1)	-1.3	(0.1)	1.5	(0.1)
	Israël	59.8	(4.3)	20.8	(3.3)	15.8	(3.0)	3.5	(1.4)	-0.2	(0.1)	-1.5	(0.1)	0.9	(0.1)
	Italie	21.0	(1.8)	32.7	(2.1)	33.8	(2.2)	12.5	(1.3)	0.3	(0.0)	-0.9	(0.1)	1.7	(0.1)
	Japon	35.0	(3.6)	18.7	(3.0)	44.2	(3.5)	2.1	(1.0)	-0.4	(0.1)	-1.8	(0.2)	0.6	(0.1)
	Corée	28.7	(4.1)	19.6	(3.1)	43.1	(4.3)	8.7	(2.3)	0.1	(0.1)	-1.3	(0.2)	1.3	(0.1)
	Lettonie	43.7	(3.8)	27.6	(3.7)	24.0	(3.5)	4.7	(1.5)	0.1	(0.1)	-0.9	(0.1)	1.2	(0.1)
	Luxembourg	64.8	(0.1)	29.7	(0.1)	2.3	(0.0)	3.2	(0.0)	-0.6	(0.0)	-1.6	(0.0)	0.5	(0.0)
	Mexique	42.3	(1.9)	22.9	(1.9)	27.6	(1.6)	7.1	(0.7)	-0.1	(0.0)	-1.5	(0.0)	1.3	(0.0)
	Pays-Bas	56.9	(4.4)	23.9	(3.8)	17.7	(3.3)	1.4	(1.0)	-0.2	(0.1)	-1.2	(0.1)	0.8	(0.1)
	Nouvelle-Zélande	30.5	(3.7)	26.0	(3.9)	38.1	(3.9)	5.4	(2.1)	0.2	(0.1)	-0.9	(0.1)	1.3	(0.1)
	Norvège	64.6	(3.5)	21.4	(2.9)	11.9	(2.6)	2.1	(1.2)	0.0	(0.1)	-1.0	(0.1)	0.9	(0.1)
	Pologne	35.6	(3.8)	41.9	(4.0)	20.0	(3.2)	2.4	(1.3)	-0.3	(0.1)	-1.4	(0.1)	0.8	(0.1)
	Portugal	26.5	(3.5)	27.7	(4.1)	33.4	(4.0)	12.4	(3.0)	0.4	(0.1)	-0.8	(0.1)	1.7	(0.2)
	République slovaque	35.1	(3.2)	32.7	(3.7)	30.2	(3.3)	2.0	(1.0)	-0.1	(0.1)	-1.1	(0.1)	0.8	(0.1)
Slovénie	40.1	(0.8)	24.6	(0.8)	30.2	(0.7)	5.1	(0.3)	0.1	(0.0)	-1.0	(0.0)	1.2	(0.0)	
Espagne	38.5	(2.6)	36.7	(3.1)	19.0	(2.0)	5.8	(1.5)	0.0	(0.0)	-1.1	(0.1)	1.2	(0.1)	
Suède	64.5	(3.6)	17.1	(2.8)	16.1	(2.7)	2.3	(1.2)	0.1	(0.1)	-0.9	(0.1)	1.0	(0.1)	
Suisse	81.9	(2.6)	10.6	(2.2)	7.1	(1.8)	0.4	(0.3)	-0.6	(0.1)	-1.7	(0.1)	0.4	(0.1)	
Turquie	6.5	(2.5)	19.1	(3.0)	45.4	(4.3)	29.1	(3.3)	0.9	(0.1)	-0.4	(0.1)	2.3	(0.0)	
Royaume-Uni	22.3	(2.9)	27.5	(2.6)	39.8	(3.5)	10.3	(2.2)	0.4	(0.1)	-0.8	(0.1)	1.6	(0.1)	
États-Unis	26.2	(4.0)	18.7	(3.9)	43.5	(4.9)	11.5	(2.8)	0.5	(0.1)	-0.6	(0.2)	1.8	(0.1)	
Moyenne OCDE	48.8	(0.6)	22.1	(0.5)	23.6	(0.5)	5.5	(0.3)	0.0	(0.0)	-1.1	(0.0)	1.1	(0.0)	
Partenaires	Argentine	45.9	(3.5)	21.7	(2.8)	18.7	(2.9)	13.6	(2.4)	0.2	(0.1)	-1.3	(0.1)	1.6	(0.1)
	Brésil	23.4	(2.1)	19.0	(1.8)	38.7	(2.5)	18.9	(2.0)	0.7	(0.1)	-0.8	(0.1)	2.0	(0.1)
	Colombie	33.8	(3.6)	19.8	(3.1)	32.8	(3.3)	13.6	(2.6)	0.5	(0.1)	-1.0	(0.1)	1.8	(0.1)
	Costa Rica	34.8	(3.5)	22.4	(3.0)	31.3	(4.0)	11.5	(2.2)	-0.1	(0.1)	-1.6	(0.1)	1.4	(0.1)
	Indonésie	16.0	(3.3)	23.1	(3.4)	48.5	(4.0)	12.3	(2.5)	0.3	(0.1)	-0.9	(0.1)	1.6	(0.1)
	Lituanie	61.2	(3.5)	24.6	(2.6)	10.0	(2.3)	4.2	(1.5)	-0.2	(0.1)	-1.2	(0.1)	1.0	(0.1)
	Fédération de Russie	16.9	(2.6)	39.2	(3.2)	42.1	(3.3)	1.8	(0.8)	0.0	(0.1)	-1.0	(0.1)	0.9	(0.1)

1. Les réponses des chefs d'établissement à ces trois questions ont été combinées pour élaborer un indice composite : l'indice de gestion de l'établissement : participation des enseignants. Cet indice a une moyenne de l'OCDE de 0 et un écart-type de 1. Plus les valeurs de l'indice sont élevées, plus la participation des enseignants est importante. Ce tableau indique l'écart entre les quartiles supérieur et inférieur de cet indice.

Source : OCDE, *Résultats du PISA 2012 : Les clés de la réussite des établissements d'enseignement (Volume IV)* (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264205369-fr>), tableaux IV.4.8 et IV.4.12. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/fr/education/regards-sur-l-education-19991495.htm).

Les symboles représentant les données manquantes et les abréviations figurent dans le Guide du lecteur.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933399295>



Extrait de :
Education at a Glance 2016
OECD Indicators

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/eag-2016-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2016), « Indicateur D6 : Qui sont nos chefs d'établissement et que font-ils ? », dans *Education at a Glance 2016 : OECD Indicators*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/eag-2016-34-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes 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. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.