



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

Document d'orientation politique du CSEE sur la direction des établissements scolaires

Soumis pour adoption par le Comité du CSEE à la Conférence du CSEE, la Conférence régionale de l'Internationale de l'éducation, réunie à Budapest du 26 au 28 novembre 2012, adopté le 27 novembre 2012

Introduction

Le rôle des directeurs(trices) d'école est essentiel dans la double perspective d'offrir une éducation de qualité et de garantir pour tous les apprenant(e)s l'équité et l'égalité des chances sur le plan de l'éducation. Les directeurs(trices) d'école se doivent de créer les conditions rendant possibles dans leurs établissements l'enseignement et l'apprentissage effectifs : ils donnent les ressources nécessaires, soutiennent leurs enseignant(e)s et leurs élèves et suscitent leur motivation. Les directeurs(trices) d'école peuvent contribuer à créer et à entretenir dans leur école un climat positif ainsi qu'une culture de paix, de tolérance, d'équité, d'inclusivité, de coopération, sens de l'effort dans leurs établissements, au profit de l'ensemble de la communauté scolaire. Il est également important qu'ils mettent en place un environnement d'apprentissage positif.

La gestion politique de l'éducation peut être menée de différentes manières, notamment par le contrôle légal sur la base des lois et des réglementations, la gestion financière pouvant se faire par l'affectation des ressources et la gestion par le biais d'objectifs politiques, de programmes de cours et de lignes directrices, etc. Certains gouvernements européens ont réagi à la récente crise économique et financière en adoptant des politiques de dévolution, de décentralisation ou de centralisation. Dans bon nombre de cas, la décentralisation n'a pas bénéficié du soutien financier adapté ; dans d'autres cas les politiques de centralisation ont retiré aux autorités locales leurs droits en matière de gestion, de financement et de gouvernance, et ceci principalement en transférant ces droits des écoles au gouvernement national. Cette décision a des conséquences graves pour l'autonomie des écoles et les directions d'école. Celles-ci devraient disposer d'un certain degré d'autonomie, ce qui permettrait aux directeurs(trices) d'école de donner le profil souhaité à leur établissement et de le développer. La tendance qui consiste à faire retomber au niveau de l'école la prise de décisions ne devrait pas servir de prétexte à la réduction des ressources mises à la disposition des systèmes d'éducation.

L'autonomie professionnelle des directeurs(trices) d'école et des enseignant(e)s est importante et doit être maintenue. Il est également important que les enseignant(e)s jouissent d'un degré élevé d'autonomie dans leur pratique professionnelle afin d'opérer des choix professionnels, à titre individuel et collectif. L'autonomie est la base du processus décisionnel fondé sur les évaluations faites par la profession elle-même.

Dans une société qui change rapidement, les systèmes d'éducation se trouvent face à des défis liés



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

aux pressions économiques, aux nouvelles technologies et à la globalisation, pour ne citer qu'elles. Les directeurs(trices) d'école doivent renforcer leurs capacités en vue de relever ces défis, de répondre aux besoins des parties prenantes et de donner un tour plus harmonieux à leur collaboration avec les enseignant(e)s, les étudiant(e)s, les parents et les autorités. Ils(elles) doivent rencontrer les besoins des étudiant(e)s, disposer des diverses techniques de gestion, maîtriser les règles de santé et de sécurité. Une gestion moderne exige le partage des fonctions de direction et la mise en place d'équipes de gestion afin de renforcer l'expérience qu'acquière les apprenant(e)s au cours de leur parcours éducatif.

La plupart des pays européens sont confrontés à la difficulté de s'assurer un effectif suffisant de candidat(e)s qualifié(e)s à la fonction de directeurs(trices) d'école. Lorsqu'ils recrutent des directeurs(trices) d'école, de nombreux pays européens privilégient la qualification et l'expérience d'enseignant(e)s au détriment de l'expérience acquise dans une fonction de direction, pour laquelle il n'existe aucune exigence ferme. Environ 70% des organisations membres du CSEE précisent que, dans les pays où elles sont actives, les directeurs(trices) d'école doivent recevoir une formation appropriée avant de pouvoir entrer en fonction. Cette formation peut prendre différentes formes : cours préparatoires, formation initiale, développement professionnel continu ou encore d'autres formes de formation spécialisée.

1. Position du CSEE en matière de direction des établissements scolaires

Le CSEE envisage le concept de direction d'école dans un cadre élargi comprenant non seulement le(la) chef de l'établissement d'éducation mais aussi d'autres personnes ayant une fonction de direction tels que les directeurs(trices) adjoint(e)s, les chefs de département/responsables de branches, les enseignant(e)s expérimenté(e)s et les autres personnes ayant des responsabilités sur le plan de la direction. Le CSEE juge valables les concepts de leadership distribué, de leadership partagé ou de leadership en collaboration associant les enseignant(e)s et l'ensemble de la communauté pédagogique. Le leadership en collaboration permet aux directeurs(trices) d'école d'œuvrer avec l'ensemble de la communauté pédagogique à l'élaboration d'une vision partagée de l'école, à la définition des objectifs de l'école et de s'atteler à leur concrétisation.

2. Principes de gestion

1. Les directeurs(trices) d'école doivent disposer d'une formation d'enseignant(e) et de compétences de direction.
2. Les directeurs(trices) d'école doivent faire porter leurs efforts sur la gestion des objectifs à court terme aussi bien que des objectifs à long terme et s'engager dans un mode de direction marqué par la pédagogie de manière à relever le niveau de qualité de l'enseignement et de l'apprentissage en classe.
3. Les directeurs(trices) d'école doivent agir non seulement en leur qualité d'administrateurs(trices) mais aussi en tant que directeur(trice) pédagogique, contribuant à



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

resserrer la collaboration entre les enseignant(e)s et à améliorer les relations qui s'établissent entre les enseignant(e)s et les étudiant(e)s. Il est dès lors important que les directeurs(trices) d'école accordent l'attention requise à la direction pédagogique et reçoivent les moyens nécessaires en appui à l'enseignement et à l'apprentissage.

4. La direction d'un établissement scolaire requiert des compétences formelles d'enseignement permettant de soutenir les enseignant(e)s dans leur travail et les étudiant(e)s dans leur apprentissage, de faciliter et de planifier des améliorations de la qualité et des développements professionnels et d'assurer de bonnes conditions de travail.
5. Les directeurs(trices) d'école doivent assurer aux enseignant(e)s, aux étudiant(e)s, au personnel d'encadrement et autre le soutien et les ressources nécessaires pour exercer efficacement leurs obligations.
6. En tant que modèles pour la démocratie et l'implication démocratique, ils(elles) jouent un rôle essentiel dans le développement de l'école. Les directeurs(trices) d'école doivent déléguer des tâches et favoriser leur propre collaboration avec les enseignant(e)s, la collaboration entre les enseignant(e)s et au sein de toute la communauté pédagogique afin de créer un environnement d'apprentissage continu démocratique, tant pour les enseignant(e)s que pour les étudiant(e)s.
7. La loyauté des directeurs(trices) d'école envers leur employeur ne doit pas entraver leur droit à prendre part au débat public sur l'éducation et d'autres sujets, ni celui de prévenir publiquement de retombées non intentionnelles et négatives découlant de décisions administratives et politiques.
8. Les directeurs(trices) d'école doivent faire preuve d'engagement envers leur profession et bénéficier d'un soutien total dans leur quête pour assurer le respect et la promotion des droits des apprenant(e)s, des enseignant(e)s et du personnel de l'éducation, en accord avec les principes et les valeurs de la profession enseignante, tels que décrits dans le document de politique de l'IE sur l'éducation : « Une éducation de qualité pour bâtir l'avenir (2011) »¹ et dans la Déclaration sur l'éthique professionnelle (2004)².

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent

1. inviter instamment les gouvernements à tous les niveaux à exiger que les directeurs(trices) d'école recruté(e)s aient des qualifications formelles d'enseignants ;
2. éveiller la conscience des propriétaires d'écoles, des directeurs(trices) d'école et des enseignant(e)s pour faciliter la gestion des écoles ;
3. encourager et exiger une qualité élevée de la formation initiale et continue de développement professionnel des directeurs(trices) d'école ;
4. plaider en faveur d'un environnement d'apprentissage et de travail collaboratif et de la démocratisation de l'école.

¹ http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Education_Policy_Paper_AS_ADOPTED_BY_CONGRESS_E.doc

² <http://download.ei-ie.org/docs/IRISDocuments/EI%20Publications/Declaration%20of%20Professional%20Ethics/2008-00165-01-E.pdf>

Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

3. Préparation et recrutement à la direction des établissements scolaires

9. Le CSEE considère comme essentiel le rôle de meneurs de l'instruction qui est celui des directeurs(trices) d'école pour assurer la qualité, l'équité et l'égalité des chances en termes d'éducation.
10. Les conditions de travail et le niveau de salaire proposés doivent être suffisamment élevés pour attirer des candidat(e)s de grande qualité aux postes directeurs(trices) d'école.
11. Le recrutement des dirigeant(e)s des établissements scolaires doit être de le reflet de l'équilibre entre les sexes.

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent

5. préconiser que les directeurs(trices) d'école reçoivent la formation nécessaire à l'enseignement et à la direction et bénéficient de formations axées sur le développement personnel et le développement professionnel, afin que les enseignant(e)s tout autant que les élèves disposent de l'environnement d'apprentissage et de travail approprié ;
6. plaider pour que les directeurs(trices) d'école reçoivent l'appui de personnel auxiliaire approprié et de structures faïtières de gestion afin qu'ils(elles) puissent jouer efficacement le rôle qui leur revient ;
7. promouvoir l'apprentissage entre pairs et le mentorat, par le biais de différentes formations continues en matière de leadership et notamment celles données par des formateurs(trices) bénéficiant de la double expérience d'enseignant(e)s et de directeurs(trices) d'école ;
8. mener campagne afin que tou(te)s les directeurs(trices) d'école participent au moins à un programme de mobilité de l'UE au cours de leur carrière afin de relever le niveau de qualité de la formation et de l'exercice d'une fonction de direction ;
9. recommander que les directeurs(trices) d'école aient les savoir-faire essentiels pour être associé(e)s à des projets européens d'éducation afin de renforcer la qualité de l'éducation dans leurs écoles;
10. promouvoir des politiques visant à améliorer l'accès en équité des femmes et des hommes aux postes de direction d'écoles, ainsi que des politiques visant à concilier la vie de famille et la vie professionnelle ;

4. Initiation, développement professionnel et soutien

12. Les directeurs(trices) d'école doivent suivre des programmes d'initiation, d'insertion et de mentorat, qui doivent leur permettre d'acquérir les connaissances spécifiques, les comportements opérationnels et les valeurs nécessaires à l'exercice de la fonction de direction.
13. Les directeurs(trices) d'école doivent connaître le système d'éducation de leur pays, ainsi que les défis auxquels il est confronté et les règles et procédures dont la maîtrise est nécessaire à la

Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

bonne gestion des écoles qu'ils(elles) dirigent.

14. Des programmes de développement professionnel et de soutien destinés spécifiquement aux directeurs(trices) d'écoles s'avèrent eux aussi essentiels pour leur permettre de réagir face aux nouveaux défis comme le handicap, la migration, les difficultés d'ordre académique, social et économique.
15. Le personnel chargé du soutien éducatif a un rôle essentiel à jouer en appui aux directeurs(trices), aux enseignant(e)s et aux élèves, et il doit être associé intégralement à la gestion de l'école.

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s :

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent

11. promouvoir une formation initiale, une initiation et un mentorat de haute qualité pour les directeurs(trices) d'école, afin de renforcer leurs capacités et leurs compétences ;
12. promouvoir l'obligation pour les directeurs(trices) d'école d'établir un lien avec la communauté locale et de promouvoir la cohésion sociale, tant dans l'école qu'à l'extérieur ;
13. promouvoir des systèmes de soutien extérieurs pour les directeurs(trices) d'école et la formation d'activités en équipes entre directeurs(trices) de différentes écoles, à la fois dans un district scolaire et à l'extérieur.

5. Conditions de travail et attrait de la fonction

16. Les conditions de travail et la rémunération liées à la fonction de directeur(trice) d'école doivent être de nature à attirer une force de travail talentueuse et compétente. Dans bon nombre de pays, les salaires ne sont pas suffisamment attrayants pour recruter les meilleur(e)s directeurs(trices) d'école et leur assurer une rémunération appropriée pour leur travail.
17. Les enseignant(e)s doivent disposer de plus d'opportunités et de facilités en vue d'accéder à des fonctions de direction. Les syndicats doivent encourager les futurs enseignant(e)s vers les fonctions de direction d'école dès le début de leur apprentissage et leur fournir la formation concernant les points mentionnés ci-dessus.
18. La charge de travail des directeurs(trices) d'école est énorme et représente de nombreuses heures supplémentaires, souvent non rémunérées. Tous les candidat(e)s qualifié(e)s, femmes et hommes, devraient être encouragé(e)s à présenter leur candidature à des postes de direction. L'équilibre vie professionnelle-vie privée des directeurs(trices) d'école doit être promu et respecté.

Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s :

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent

14. prendre acte de l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour les candidat(e)s désireux(es) d'embrasser la carrière de directeur(trice) d'école ;
15. souligner l'importance de relever le niveau de qualité de la direction d'école en coopération avec les gouvernements et tous les partenaires de l'éducation ;
16. inviter instamment les gouvernements/les employeurs à garantir que les salaires des directeurs(trices) d'école sont une rétribution valable qui reflète les qualifications, les responsabilités et la complexité de la fonction et motive les enseignant(e)s à présenter leur candidature à de telles fonctions ;
17. plaider en faveur de l'instauration, au profit des directeurs(trices) d'école, d'un plan de carrière comprenant le développement professionnel continu et des possibilités de valoriser leur expérience par l'acquisition d'autres qualifications;
18. prendre contact avec les autorités compétentes aux plans national, régional et local afin de définir la durée du temps de travail des directeurs(trices) d'école.

6. Autonomie, évaluation et responsabilité

19. Les écoles doivent jouir d'un certain degré d'autonomie, bien équilibré entre l'autonomie professionnelle et les objectifs politiques définis pour l'école, tant aux niveaux politiques central que local.
20. Les directeurs(trices) d'école doivent assurer leurs responsabilités vis-à-vis de leur personnel et de leurs élèves. Les demandes de responsabilité des autorités publiques et des employeurs et le temps passé sur des systèmes de collecte d'informations sur les résultats doivent rester raisonnables.
21. La compétence des directeurs(trices) d'école et le temps nécessaire à l'auto-évaluation sont des éléments essentiels pour améliorer leur travail.
22. Les directeurs(trices) d'école doivent être aidé(e)s pour mettre en place des mécanismes inclusifs d'évaluation et de retour d'information des enseignant(e)s.

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s :

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent :

19. promouvoir un bon équilibre entre l'autonomie professionnelle des directeurs(trices) d'école, des enseignant(e)s et de l'instruction au travers de décisions politiques et administratives ;
20. encourager la mise en place et le développement de mécanismes inclusifs d'évaluation et de retour d'information pour les enseignant(e)s dans les écoles.



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

7. Dialogue social, participation à la démocratie

23. Les directeurs(trices) d'école, comme tout autre travailleur, ont le droit d'exercer leur liberté d'association et de s'organiser, dans le respect des dispositions de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) et des normes internationales du travail. Ils(elles) ont le droit de constituer des syndicats et des associations professionnelles dans le but de promouvoir leurs intérêts professionnels.
24. Le dialogue social doit être institutionnalisé et réglementé par la loi ou par des conventions collectives dans le cadre desquelles les parties ont précisé les questions qui doivent faire l'objet de partage d'informations, de consultations et de négociations collectives.
25. Les directeurs(trices) d'école doivent être associés au développement, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de la politique d'éducation de leur école, aux plans local, national et européen. Les directeurs(trices) d'école doivent associer les enseignant(e)s, le personnel de soutien et les élèves au développement, à la mise en application et à l'évaluation des politiques et des programmes de l'école.
26. Le CSEE est favorable au recrutement de directeurs(trices) d'école dans les organisations membres et simplifie le partage d'informations et d'expériences entre les directeurs(trices) d'école aux plans local, national et européen.
27. Les directeurs(trices) d'école ne doivent pas affaiblir le fonctionnement démocratique en cas de prise de décision concernant les stratégies de politique scolaire dans les limites de leur autonomie. Le rôle du personnel de l'éducation, des étudiant(e)s et des parents dans ce processus décisionnel est totalement légitime et justifié. Les directeurs(trices) d'école doivent être encouragé(e)s et soutenu(e)s dans la mise en œuvre de relations efficaces avec les structures gouvernementales adéquates.

Recommandations aux syndicats d'enseignant(e)s :

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent :

21. plaider en faveur du renforcement du dialogue social institutionnalisé pour les directeurs(trices) d'école à tous les niveaux (local, national et européen) ;
22. promouvoir le droit des directeurs(trices) d'école à la liberté d'association, à l'organisation et à la négociation collective doit être promu ;
23. s'engager dans le dialogue social portant sur la politique et la pratique de l'éducation dans leur école et aux plans local, national et européen ;
24. encourager les directeurs(trices) d'école à associer l'ensemble de la communauté pédagogique – enseignant(e)s, élèves, personnel de soutien et parents – dans les programmes de développement scolaire ;
25. promouvoir le recrutement et la mobilisation des directeurs(trices) d'école afin qu'ils(elles) s'affilient à des syndicats et parlent d'une seule voix des questions touchant à l'éducation, à l'austérité et à d'autres problèmes auxquels les écoles et les systèmes d'éducation sont confrontés sur l'ensemble de l'Europe.



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

RECOMMANDATIONS AUX SYNDICATS D'ENSEIGNANT(E)S

Les syndicats européens des enseignant(e)s doivent

1. inviter instamment les gouvernements à tous les niveaux à exiger que les directeurs(trices) d'école recruté(e)s aient des qualifications formelles d'enseignants ;
2. éveiller la conscience des propriétaires d'écoles, des directeurs(trices) d'école et des enseignant(e)s pour faciliter la gestion des écoles.
3. encourager et exiger une qualité élevée de la formation initiale et continue de développement professionnel des directeurs(trices) d'école ;
4. plaider en faveur d'un environnement d'apprentissage et de travail collaboratif et de la démocratisation de l'école.
5. préconiser que les directeurs(trices) d'école reçoivent la formation nécessaire à l'enseignement et à la direction et bénéficient de formations axées sur le développement personnel et le développement professionnel, afin que les enseignant(e)s tout autant que les élèves disposent de l'environnement d'apprentissage et de travail approprié ;
6. plaider pour que les directeurs(trices) d'école reçoivent l'appui de personnel auxiliaire approprié et de structures factières de gestion afin qu'ils(elles) puissent jouer efficacement le rôle qui leur revient ;
7. promouvoir l'apprentissage entre pairs et le mentorat, par le biais de différentes formations continues en matière de leadership et notamment celles données par des formateurs(trices) bénéficiant de la double expérience d'enseignant(e)s et de directeurs(trices) d'école ;
8. mener campagne afin que tou(te)s les directeurs(trices) d'école participent au moins à un programme de mobilité de l'UE au cours de leur carrière afin de relever le niveau de qualité de la formation et de l'exercice d'une fonction de direction ;
9. recommander que les directeurs(trices) d'école aient les savoir-faire essentiels pour être associé(e)s à des projets européens d'éducation afin de renforcer la qualité de l'éducation dans leurs écoles;
10. promouvoir des politiques visant à améliorer l'accès en équité des femmes et des hommes aux postes de direction d'écoles, ainsi que des politiques visant à concilier la vie de famille et la vie professionnelle ;
11. promouvoir une formation initiale, une initiation et un mentorat de haute qualité pour les directeurs(trices) d'école, afin de renforcer leurs capacités et leurs compétences ;
12. promouvoir l'obligation pour les directeurs(trices) d'école afin d'établir un lien avec la communauté locale et de promouvoir la cohésion sociale, tant dans l'école qu'à l'extérieur ;



Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité

13. promouvoir des systèmes de soutien extérieurs pour les directeurs(trices) d'école et la formation d'activités en équipes entre directeurs(trices) des différentes écoles, à la fois dans un district scolaire et à l'extérieur.
14. prendre acte de l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour les candidat(e)s désireux(ses) d'embrasser la carrière de directeur(trice) d'école ;
15. souligner l'importance de relever le niveau de qualité de la direction d'école en coopération avec les gouvernements et tous les partenaires de l'éducation ;
16. inviter instamment les gouvernements/les employeurs à garantir que les salaires des directeurs(trices) d'école sont une rétribution valable qui reflète les qualifications, les responsabilités et la complexité de la fonction et motive les enseignant(e)s à présenter leur candidature à de telles fonctions ;
17. plaider en faveur de l'instauration, au profit des directeurs(trices) d'école, d'un plan de carrière comprenant le développement professionnel continu et des possibilités de valoriser leur expérience par l'acquisition d'autres qualifications;
18. prendre contact avec les autorités compétentes aux plans national, régional et local afin de définir la durée du temps de travail des directeurs(trices) d'école.
19. Promouvoir un bon équilibre entre l'autonomie professionnelle des directeurs(trices) d'école, des enseignant(e)s et de l'instruction au travers de décisions politiques et administratives ;
20. encourager la mise en place et le développement de mécanismes inclusifs d'évaluation et de retour d'information pour les enseignant(e)s dans les écoles.
21. plaider en faveur du renforcement du dialogue social institutionnalisé pour les directeurs(trices) d'école à tous les niveaux (local, national et européen) ;
22. le droit des directeurs(trices) d'école à la liberté d'association, à l'organisation et à la négociation collective doit être promu ;
23. s'engager dans le dialogue social portant sur la politique et la pratique de l'éducation dans leur école et aux plans local, national et européen ;
24. encourager les directeurs(trices) d'école à associer l'ensemble de la communauté pédagogique – enseignant(e)s, élèves, personnel de soutien et parents – dans les programmes de développement scolaire ;
25. promouvoir le recrutement et la mobilisation des directeurs(trices) d'école afin qu'ils(elles) s'affilient à des syndicats et parlent d'une seule voix des questions touchant à l'éducation, à l'austérité et à d'autres problèmes auxquels les écoles et les systèmes d'éducation sont confrontés sur l'ensemble de l'Europe.