



Donatelle
POINTEREAU

Chef d'établissement en Europe

*L'unité et la diversité...
d'un métier complexe... en évolution*

« L'évolution la plus marquante des trois dernières décennies en ce qui concerne les organisations scolaires au niveau international, est l'importance décisive reconnue aux établissements pour la mise en œuvre de politiques éducatives redéfinies pour garantir la qualité de l'éducation, hissée au rang de priorité centrale dans les objectifs et stratégies des états. Cette exigence de qualité s'est traduite pour l'Europe au sein de la « stratégie de Lisbonne » dans la célèbre phrase :

« Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde... » (Conseil européen de Lisbonne, mars 2000).

Le Conseil européen de septembre 2001 a élaboré un vaste programme d'actions à l'horizon 2010 : « *entreprendre une réflexion générale sur les objectifs concrets et futurs des systèmes d'enseignement, axée sur des priorités communes, tout en respectant les diversités nationales* ».

On ne peut donc séparer les transformations affectant le métier de chef d'établissement en Europe, de celles caractérisant l'histoire de chaque système, sur lequel se greffent les objectifs communs définis en 2001 : *élévation du niveau scolaire, amélioration de la responsabilité de l'institution, de son efficacité et de son efficience, réussite des objectifs nationaux, développement de l'autonomie des écoles.*

Il en ressort des constantes relatives au métier de direction et des tendances comparables, au delà de la diversité des formes.

LA FONCTION se redéfinit peu à peu partout, en partant d'une posture très instable de professeur plus ou moins détaché et chargé

de l'administratif, vers celle d'une direction et d'un pilotage d'une organisation responsable.

Elle évolue vers une plus grande professionnalisation : être « *personnel de direction* » devient un vrai métier partout, comme c'est déjà le cas en France.

Partout, le chef d'établissement voit son autonomie d'action progresser et donc aussi ses tâches et sa responsabilité. Celles-ci sont devenues plus complexes, surtout lorsque l'interlocuteur du chef d'établissement est multiple ; ce qui s'est passé avec le mouvement général de décentralisation depuis 15 ans en Europe... ou bien celui de re-centralisation du pilotage éducatif pour les pays à tradition décentralisée.

Partout aussi, des mécanismes de participation intéressant les principaux partenaires de l'école ont été mis en place. Le chef d'établissement doit donc engager partout un dialogue avec les représentants de groupes ayant chacun une vision différente de l'école et de son fonctionnement. Cette complexité est accrue par la nécessité de piloter les établissements en répondant davan-

tage aux besoins individuels, avec le souci d'une gestion efficace des ressources dont ils ont à rendre compte.

Tous sont pris entre deux types de tutelles plus ou moins serrées.



La tutelle administrative externe avec l'obligation de remplir un contrat pédagogique de dimension nationale (Royaume Uni, France) ou régionale (Belgique) qui n'implique pas forcément recrutement et tutelle par le pouvoir central ou régional, et d'autre part, *le contrôle exercé par l'organe administratif et éducatif collégial sur place plus ou moins influent, voire très influent, au Royaume Uni.*

Les chefs d'établissement dépendent soit des ministères plus ou moins déconcentrés: länder, communautés, état central en France, Italie, Luxembourg, préfectures en Grèce, autorités régionales au Portugal, soit directement d'autorités locales (municipalités) Danemark, Finlande, Suède. Ils peuvent dépendre aussi d'un conseil ou d'un organe autre que les pouvoirs publics responsables de l'établissement, Belgique et Pays-Bas dans l'enseignement privé subventionné, Irlande et Angleterre dans l'enseignement public et privé subventionné. Les pays de tradition plus décentralisée (Hongrie, Royaume Uni) ou les états fédéraux (USA, Brésil, Allemagne), opèrent un retour vers une régulation centrale qui prend la forme d'objectifs à atteindre et de tests d'évaluations standardisés; mais parallèlement, ils donnent aussi davantage de pouvoir

aux écoles, et un peu moins aux pouvoirs intermédiaires (commission scolaire au Québec, autorités locales au Royaume-Uni).

LEURS MISSIONS

Le chef d'établissement a partout une responsabilité pédagogique. Celle-ci est davantage « éducative » dans les pays du nord de l'Europe et davantage impliquée dans les relations extérieures.

Selon la taille de l'établissement et pour un nombre d'heures limité, les chefs d'établissement enseignent encore (Allemagne, Autriche, Finlande, Grèce, Danemark, Norvège, Pays Bas) et travaillent avec une équipe de professeurs entre lesquels ils ont réparti les tâches. La plupart des pays ne recrutent pas d'adjoints et quand il y en a, ils n'ont pas le statut de personnel de direction. Quelques exemples: aux Pays Bas, la configuration classique est un chef pour trois ou quatre adjoints, selon le nombre d'élèves. Attention, la fonction de CPE n'existe qu'en France; en Italie le chef désigne lui-même son collaborateur, le quasi chef d'entreprise qu'est le chef d'établissement anglais choisit son adjoint, en Allemagne le chef et l'adjoint (ce dernier comme premier entre les pairs) sont nommés après une sélection par le ministre du Land proposée au gouvernement local de l'établissement. Grâce à l'action résolue et continue du SNPDEN, l'unicité des fonctions a toujours été ce qui nous distingue des autres modèles européens.

Les établissements sont, dans certains pays, chargés de la création d'une partie des programmes, par différents mécanismes: choix de contenus dits locaux, comme en Russie ou en Espagne, ou quotas horaires laissés à la discrétion des écoles comme en Suède ou en République Tchèque, possibilité d'aménager les horaires d'une discipline ou d'un groupe de disciplines sur chacune des années d'un niveau scolaire comme en Suède, faculté d'augmenter les horaires de certaines matières obligatoires, comme en Espagne en Nouvelle-Zélande ou au Royaume-Uni, possibilité laissée à chaque élève de pouvoir décider de la progression de ses apprentissages aux Pays-Bas. Tout cela serait impossible si le chef d'établissement et les enseignants ne fixaient pas en permanence les lignes directrices et n'assuraient le suivi et les conseils nécessaires. Souvent (Angleterre, pays scandinaves) ils recrutent les enseignants et les per-

sonnels d'aide, en collaboration avec l'autorité locale dont dépendent l'école et son conseil d'administration. Ils en gèrent la carrière (Grande Bretagne et pays scandinaves) et parfois (Suède, Grande Bretagne) déterminent le montant du salaire, notamment la part au mérite, en accord avec les élus syndicaux (en Suède).

En Angleterre, ils doivent évaluer le personnel tous les ans et fixer des objectifs de progression pour l'année. Le plus souvent en Europe, ce sont eux qui sont en charge du plan de formation des personnels enseignants.

LEUR « FORMATION » est à l'ordre du jour dans tous les pays du monde. L'UNESCO, l'OCDE, la commission européenne produisent de nombreux documents de réflexion et de méthodologie. Des écoles spéciales nationales liées aux différents ministères, des associations professionnelles, les universités, des organismes privés, des syndicats, proposent des formations continues ou initiales le plus souvent facultatives. Parfois elles n'existent pas encore, mais sont à l'étude partout. L'initiative anglaise d'élaborer un programme de formation pour les personnels de direction et d'ouvrir des centres régionaux, avec un accompagnement au premier emploi et une formation continue en lien avec les entreprises, est récente. L'Angleterre, en pleine réforme, évalue régulièrement les chefs d'établissement sur la base de normes nationales nouvelles. L'évaluation formalisée se développe peu à peu, elle ne sert pas forcément aux promotions et à la mobilité comme en France, car les pays européens n'ont pas ce type de gestion collective, dans des opérations nationales et paritaires (CAPA, CAPN).

En Europe du nord, les entretiens individuels de sélection par l'instance responsable, (avec aussi l'aval ou l'élection du conseil d'école comme au Portugal et en Espagne) accompagnés d'un curriculum vitae détaillé, après une annonce de vacance de poste publiée dans la presse locale ou spécialisée, sont une procédure habituelle contrairement aux concours en Italie et en France.

La question du vivier de recrutement se pose aussi dans toute l'Europe.

Le renouvellement générationnel se pose aussi dans la profession mais l'avenir du profil du métier en brouille sa vision dans le monde enseignant et en tarit le vivier historique. En Amérique du Nord et en Angleterre, on fait déjà



Sortie d'élèves du lycée de Padoue en Italie

appel parfois, dans les établissements difficiles ou très complexes, à des personnels non issus du monde de l'enseignement, à contrats limités... et à très gros salaires.

C'est principalement en Amérique du Nord que se constatent les exceptions à cette règle. Aux États-Unis comme au Canada, il peut être fait appel à des personnes n'appartenant pas au milieu enseignant mais ayant des compétences avérées en gestion administrative et financière. Il s'agit même parfois d'entreprises spécialisées dans l'amélioration de l'efficacité pédagogique ou dans la réduction des coûts comme nous venons de le voir. Mais en Europe, de telles pratiques sont rares, même quand les conseils d'établissement ont la liberté totale de choix comme aux Pays-Bas. En Suède s'il n'est pas issu du monde éducatif, le candidat aux fonctions doit faire apparaître des connaissances pédagogiques pour être retenu.

Il est difficile de comparer **les salaires**, les protections sociales et les divers avantages, tellement est difficile de comparer les divers statuts sociaux en Europe (régimes des impôts, des prélèvements divers...). Néanmoins, il ressort en première analyse que les salaires sur les pays les plus historiquement européens et les plus riches (Europe du Nord, Allemagne, pays anglo-saxons, France) sont plutôt comparables et en corrélation avec le niveau de responsabilité... Cependant, il apparaît que plus l'autonomie et la responsabilité sont importantes, plus l'échelle des salaires est resserrée (vers le haut)... Enfin, nous sommes les seuls à disposer d'un logement de fonction.

Partout l'histoire, la structure, la culture, les forces économiques et sociales en présence, font que les systèmes de gouvernance (qui décident de quoi et à quel niveau), de gestion, de contrôle, d'évaluation, ne sont pas toujours ajustés en cohérence avec l'exigence de l'amélioration de la qualité.

En conséquence, le chef d'établissement se retrouve partout au cœur de toutes les tensions, contradictions et paradoxes.

Nos collègues des Pays Bas disent que le chef d'établissement doit être « *un manager, un leader avec une vision pédagogique, un entrepreneur en éducation, l'employeur de son personnel, un père pour ces gens, une star des relations publiques dans sa zone de recrutement* ».

Traversons l'Atlantique pour entendre nos collègues canadiens :

« **Offre d'emploi :** On recherche un directeur expérimenté, capable de convaincre des clients de tous âges, de motiver son équipe, de contrôler les dépenses budgétaires, de jongler avec les conventions collectives, d'arbitrer les conflits, de désamorcer la violence, de savoir s'y prendre avec les élus, de comprendre les nouveaux textes législatifs et de les expliquer aux autres, d'être discret tout en sachant parler haut et fort et à ses moments perdus, de séduire la communauté locale pour qu'elle fasse des dons lorsqu'il n'y a plus de crédits.

Avertissement : les horaires de travail sont longs, la sécurité de l'emploi n'est pas garantie et il faut supporter les réactions du public à tout changement intervenant dans le système éducatif.

Offre d'emploi fantaisie (Toronto Star)

Comparaison n'est pas raison, une orientation politico - stratégique ou une innovation naît dans un contexte national précis, il peut en prédéterminer le sens mais n'est en général pas exportable.

L'intérêt pour l'information et la comparaison internationale est de faire réfléchir à d'autres voies possibles d'action et de vérifier à quelles conditions d'adaptation au contexte national elles pourraient significativement répondre aux questions clés soulevées par ce contexte.

Néanmoins, syndicalement, la situation de la direction dans le monde nous interpelle et alimente notre activité dans le syndicalisme international éducatif, d'autant plus si les situations tendent à s'uniformiser vers un modèle que nous contestons. La nécessité de voir se regrouper les personnels de direction des établissements scolaires sur les bases de la tradition du mouvement syndical s'impose afin de proposer une alternative à la pénétration d'un modèle marchand dans la gestion scolaire et à une logique essentiellement quantitative, pour piloter les systèmes. Les collègues qui comme nous, sont affiliés à l'Internationale de l'Éducation nous rejoignent sur cette analyse. Une « **charte professionnelle et d'éthique** » des personnels d'encadrement conçue et proposée par le SNPDEN a été adoptée par l'Internationale de l'Éducation. Elle représente

la position syndicale de la direction scolaire à l'international.

EN VOICI LE PRÉAMBULE :

« La gestion du système éducatif n'est pas une fin en soi, elle doit être un instrument parmi d'autres au service de la réalisation d'une éducation publique gratuite de qualité pour tous.

L'élaboration d'un programme éducatif est une prérogative de la nation toute entière. Sa mise en œuvre doit faire l'objet d'un pilotage national. Décentralisation, déconcentration et autonomie doivent avoir pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion du système éducatif et de mieux répondre aux spécificités géographiques et sociales, et non d'organiser la concurrence et d'en favoriser la privatisation... L'éducation ne doit pas être considérée comme un secteur marchand.

Chaque pays doit garantir à ses enfants une égalité d'accès à l'éducation, une répartition équitable des moyens sur tout le territoire par une gestion transparente qui associe les partenaires que sont l'État, les collectivités territoriales, les personnels et les syndicats représentatifs des personnels de l'éducation, les parents, les élèves eux-mêmes dans le secondaire.

La décentralisation/déconcentration doit être accompagnée d'un programme de renforcement des capacités locales avec un repositionnement des niveaux central et déconcentrés dans de nouveaux rôles d'orientation, d'évaluation, de régulation, de suivi-appui et de coordination, afin aussi de répondre aux exigences de transparence et de lutte contre la corruption ». [...] Extraits.

* in « Gestion des établissements scolaires ; de nouvelles approches », Éditions de l'OCDE, Paris 2001.