

Le chef d'établissement en Europe

	France	Hongrie	Angleterre	Suède	Pays-Bas
Types de systèmes éducatifs	Etat unitaire Administration centrale combinée avec un mouvement de déconcentration et de décentralisation (loi de décentralisation du 22 juillet 1983 et décret du 30 d'août 1985 modifié)	Etat unitaire Système centralisé	Etat unitaire L'Angleterre revient vers un mouvement de centralisation : les établissements ont davantage de comptes à rendre que par le passé.	Etat unitaire Avec un mouvement de décentralisation qui se manifeste par des pouvoirs donnés aux municipalités qui gèrent salaires et personnels (y compris chefs d'établissement) et organisent une part de programme spécifique à côté des objectifs nationaux de l'Etat	Etat unitaire Mais, depuis 1980, volonté de donner une « autonomie locale » pour un meilleur contrôle de qualité, tout en maintenant un contrôle strict des financements et programmes nationaux
Expérience et formations antérieures	Issu du corps des personnels d'enseignement, d'orientation ou d'éducation avec 5 ans d'ancienneté au moins comme fonctionnaire titulaire pour passer le concours	Expérience d'enseignant nécessaire et 5 ans de service	Aucune qualification spécifique n'est requise, mais les candidats sont souvent titulaires d'un diplôme universitaire et possèdent plusieurs années d'expérience de l'enseignement et de la gestion en tant que <i>Head of departement</i> ou <i>Vice-Principal</i> .	Pas de nécessité d'avoir été enseignant pour devenir chef d'établissement	Qualifications requises d'enseignant du second degré
Mode de recrutement	Essentiellement par voie de concours national avec critères d'âge mini et maxi, 700 places environ pour 2500 candidats Possibilité d'intégrer le corps des personnels de direction par liste d'aptitude ou détachement	Sélection et recrutement par l'organe responsable de l'établissement sur la base d'une procédure de recrutement ouvert Statut de fonctionnaire	Concours ouvert par les membres du conseil de l'établissement. Recours parfois dans les établissements difficiles ou complexes à des personnels non issus de l'enseignement (salaires importants à la clé)	La municipalité qui nomme et emploie le chef d'établissement doit stipuler les exigences en matière d'expérience professionnelle et est pleinement responsable de la procédure de recrutement (statut de fonctionnaire en CDI).	Recruté par des annonces dans des revues spécialisées ou des journaux, puis nommé par l'autorité municipale, le chef d'établissement est alors fonctionnaire selon la loi des gouvernements central et local (contrat de droit civil).
Formation au poste	En alternance et individualisée : le « stagiaire » est affecté comme adjoint dans un établissement où il effectue toutes les tâches et missions d'un titulaire et en même temps il suit une formation de 70 à 80 heures (une partie se déroule hors du temps de travail)	Pas de formation initiale des chefs d'établissement, mais une formation continue qui est devenue obligatoire depuis 2006, sur la base de formations mises en place dans le cadre de réseaux d'échanges d'expériences	Il existe un <i>National College of School Leadership</i> , avec un centre national et neuf centres régionaux, qui prépare à une certification. Le même établissement assure aussi la formation continue. La part de la formation au <i>management</i> et à la gestion du personnel est très importante.	Il existe une formation initiale : programme de formation de base en gestion scolaire au niveau national organisé par les universités avec le soutien de fonds d'Etat de l'Agence nationale pour l'Education (<i>Skolverket</i>).	Assurée par l'autorité municipale dans une démarche pragmatique
Missions et domaines d'activités ou de compétence	Représenter l'Etat (être porteur de ses objectifs/ s'inscrire dans le cadre législatif/garantir la sécurité) Pilotage pédagogique et éducatif Animer et gérer la GRH Diriger l'établissement Présider le conseil d'administration Préparer et exécuter le budget Représenter l'établissement Liens avec l'environnement	Outre les tâches propres à la direction, le chef d'établissement doit garder des activités d'enseignement. Responsabilités administratives et financières Chargé des relations publiques Evaluation des personnels enseignants	Direction, planning du développement, gestion des prestations, gestion et organisation du personnel et des ressources, gestion du programme d'enseignement et promotion de bonnes relations avec les employeurs et la communauté	Dans la plupart des cas, le chef d'établissement n'exerce aucune activité d'enseignement. Il a pour rôle d'orienter activement et de coordonner l'activité pédagogique de l'établissement et de gérer le personnel.	Le chef d'établissement enseigne encore quelques heures et il travaille avec une équipe de 3 ou 4 adjoints (selon le nombre d'élèves, chaque adjoint a la responsabilité de 300 élèves environ). Les adjoints sont choisis par un comité de sélection présidé par le chef d'établissement (validation de la Mairie). GRH et management de proximité Pilotage pédagogique renforcé Relations publiques dynamiques Administration
Evaluation	Lors de la formation : évaluation sur le stage et production écrite Après titularisation : à partir d'une lettre de mission d'une durée de 3 à 4 ans à visée formative mais conditionnant aussi l'évolution de carrière	En l'absence de corps d'inspection pédagogique, c'est le chef d'établissement qui assure cette mission. Il n'est pas soumis à évaluation, et l'autorité de tutelle supervise simplement le volet financier.	Les dispositions relatives à l'évaluation des prestations sont arrêtées par l'organe de gestion. Réformes en cours : développement de l'évaluation régulière formalisée des chefs d'établissements sur la base de normes nationales nouvelles	Absence d'un corps d'inspection pédagogique et mise en place d'un pilotage par objectifs et résultats pour évaluer la performance des élèves. Les chefs d'établissement ne font l'objet d'aucune évaluation individuelle, mais leurs prestations générales peuvent être évaluées dans le cadre de la responsabilité globale du <i>Skolverket</i> .	Evaluation assurée par l'autorité municipale qui l'a recruté
Rémunération et évolution de carrière	Les personnels de direction progressent sur un barème défini. Comme ils sont réputés mobiles (mutation possible au bout de 3 ans, obligatoire après 9 ans), s'ils obtiennent un établissement mieux classé, ils progressent financièrement. Nota : ne peuvent plus redevenir enseignants	A l'issue d'un contrat de 5 ans, en cas de non renouvellement, il redevient professeur. Le salaire de base des chefs d'établissement et des enseignants est semblable : c'est pourquoi la fonction est peu attrayante.	Le chef d'établissement est considéré comme fonctionnaire. Les responsabilités du chef d'établissement sont de plus en plus reconnues, souvent par des salaires relativement importants.	Les mutations n'existent en principe pas pour les chefs d'établissement, mais certaines municipalités commencent, soit à signer des contrats limités, soit à débaucher des chefs d'établissement expérimentés dans d'autres municipalités.	Le chef d'établissement gagne 30% de plus qu'un professeur agrégé en fin de carrière (20% pour les adjoints).

	Italie	Espagne	Allemagne	Belgique
Types de systèmes éducatifs	Régionalisme Depuis la réforme de 2001 de grands domaines de compétences sont passés aux régions, bien que les services déconcentrés soient maintenus tant au niveau régional que provincial.	Régionalisme des Autonomies Depuis la Loi Organique du Statut des Centres Educatifs de 1980 (LOECE) jusqu'à la Loi Organique d'Education de 2006 (LOE), les 17 Communautés Autonomes se sont vues confier de très larges compétences en matière d'enseignement	Fédéralisme Chaque Land fixe ses programmes, recrute et gère les personnels, établit la réglementation applicable aux élèves. Il existe cependant un fédéralisme coopératif qui se développe entre les Länder.	Fédéralisme Un ministre pour chacune des trois communautés (wallonne, flamande et germanophone) L'Etat belge n'intervient que pour l'obligation d'enseignement, les salaires et l'obtention des diplômes.
Expérience et formations antérieures	Enseignants justifiant de 7 années d'expérience professionnelle	Avoir une ancienneté d'au moins 5 ans comme enseignant fonctionnaire titulaire et présenter un projet de direction qui inclut, entre autres, les objectifs, les lignes d'action et l'évaluation du projet	Nécessité d'avoir été enseignant pour devenir chef d'établissement	Avoir acquis une ancienneté de 7 ans au sein du Pouvoir organisateur (PO), être titulaire, à titre définitif, d'une fonction comportant au moins la moitié du nombre d'heures pour former une fonction complète. Si pénurie, dévolutions successives des emplois.
Mode de recrutement	Recrutement par concours Les candidats sont classés et peuvent être nommés sur tout le territoire. Employés par le Ministère avec un statut de fonctionnaire.	Sélection d'un professeur par une Commission de Sélection (3 élus enseignants, 3 élus non enseignants du conseil scolaire et 3 représentants de l'Administration) qui le propose pour validation à l'Administration départementale	Le chef d'établissement est nommé après une sélection effectuée par le ministère du Land, sur la base de ses qualifications, de ses expériences et des résultats d'évaluations régulières, puis est proposé au gouvernement local.	Appel à candidature au sein du PO (les chefs d'établissement dépendent, en effet, de cet organe propre à l'établissement autre que les pouvoirs publics) après avoir défini un profil de la fonction de direction
Formation au poste	Après au moins sept années d'expérience professionnelle suite à leur affectation au personnel permanent, les candidats peuvent être admis à un concours régional périodique impliquant une formation spécifique.	Stage de 60 heures organisé par l'Administration et dirigé par l'Inspection. A la fin du stage, ce n'est que si l'évaluation est positive que le candidat sera nommé. Il convient donc de faire la différence entre sélection et nomination.	Une formation spécifique, offerte avant la nomination, est dispensée dans les universités ou établissements de formation continue pour les enseignants. Elle est obligatoire et dure 7 jours.	Formation initiale en deux volets : l'un commun à tous les réseaux (60h), l'autre, propre à chaque réseau (60h) Formation certificative organisée en dehors des périodes normales de fonctionnement des écoles
Missions et domaines d'activités ou de compétence	Interruption des activités d'enseignement Représentant de l'Etat Responsabilités administratives et financières Pilotage pédagogique et éducatif GRH Liens avec l'environnement	Outre les tâches propres à la direction de l'établissement (diriger l'établissement, présider le Conseil scolaire et l'Assemblée des enseignants, budget et ordonnancement des dépenses...), le chef d'établissement doit assurer un minimum d'heures de cours, à concurrence de 12 h/semaine. Pilotage pédagogique et éducatif (projet de direction à impulser et à piloter) Liens avec les familles et l'environnement (favoriser la convivialité et garantir la médiation pour la résolution des conflits)	Outre les tâches propres à la direction de l'établissement, le chef d'établissement doit conserver une activité d'enseignement. Chargé de l'évaluation des enseignants et de la gestion du personnel Administration, budget et parrainage de l'établissement, relations publiques, développement de l'image de l'établissement ainsi que développement des programmes scolaires	Mission qui porte sur la politique éducative et l'organisation de l'établissement. Représentant du PO auprès du Ministère et du service d'Inspection. Une lettre de mission rédigée par le PO affine le cadre général en tenant compte des spécificités de l'établissement. Trois grands axes : axe relationnel, axe administratif, matériel et financier, axe pédagogique et éducatif
Evaluation	Une évolution est en train de se produire, avec le passage d'une évaluation individuelle à une évaluation globale de l'établissement. Malgré tout, l'évaluation individuelle des chefs d'établissement est dans une phase expérimentale, sur la base du volontariat.	Modèle « électif/sélectif » caractérisé par un souci de collégialité et de démocratisation à travers une plus grande participation de la Communauté éducative, ce qui implique plus d'autonomie en matière d'organisation, de pédagogie et de finances La durée des mandats est un frein à une évaluation satisfaisante.	L'évaluation est assurée par le <i>Schulaufsichtsbeamter</i> de l'autorité responsable de l'établissement.	Au cours du stage, évaluation régulière sur le respect des missions et l'exécution de la lettre de mission
Evolution de carrière	Evolution sur la base des grilles de la fonction publique	La loi nationale fixe la durée du mandat du chef d'établissement à 4 ans (à noter que seule l'administration régionale peut limiter le nombre de mandats). Les mandats temporaires posent également le problème de la carrière, puisque le chef d'établissement est réincorporé comme simple professeur à l'Assemblée des enseignants qu'il a présidée.	Le chef d'établissement est employé par le Land et a un statut de fonctionnaire permanent.	Evolution de carrière vers un poste d'inspection, de conseiller pédagogique ou de chargé de mission. Le nouveau statut permet à un directeur nommé à titre définitif de réintégrer une fonction de recrutement si un emploi vacant existe dans la fonction visée.

- Sources :
- Juan Salamé Sala, *La direction et la gestion des établissements scolaires en Espagne*, conférence (novembre 2008)
 - Donatelle Pointereau, *Chef d'établissement en Europe : l'unité et la diversité d'un métier complexe en évolution*, Direction n° 162 (octobre 2008)
 - Donatelle Pointereau, *Personnel de direction en Europe*, Direction n° 158 (mai 2008)
 - Muriel Morel et Patrick Verhaever, *Chef d'établissement scolaire en Belgique et en France : perspectives croisées*, travail de recherche du groupe orientation dirigé par Michèle Garant (2007)
 - Donatelle Pointereau, *Piloter un établissement scolaire à l'heure de l'Europe*, Direction n° 133 (novembre 2005)
 - *Glossaire européen de l'éducation : personnel de direction, contrôle et soutien*, Eurydice (2002)