

FEEE

FÉDÉRATION
EUROPÉENNE DES
EMPLOYEURS
DE L'ÉDUCATION

EUROPEAN TRADE UNION COMMITTEE FOR EDUCATION
COMITE SYNDICAL EUROPEEN DE L'EDUCATION



Déclaration conjointe FEEE/CSEE sur les résultats des travaux du Comité du Dialogue social sectoriel européen de l'éducation – Direction des établissements scolaires

Les partenaires sociaux européens du secteur de l'éducation – le CSEE (Comité syndical européen de l'éducation) et la FEEE (Fédération européenne des employeurs de l'éducation) – ont travaillé en collaboration durant les années 2013 et 2014 dans le cadre du projet « **Autonomie professionnelle, responsabilité et exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement – Le rôle des organisations d'employeurs et des syndicats** ». Ces travaux sont soutenus financièrement par la Commission européenne au travers de sa ligne budgétaire pour le dialogue social et les relations industrielles (VS/2013/0344).

La FEEE et le CSEE s'engagent à améliorer la qualité de l'éducation en Europe et souhaitent contribuer activement à la mise en œuvre des Conclusions du Conseil sur **l'exercice efficace des fonctions de direction dans l'enseignement**, des 25 et 26 novembre 2013. Nous nous engageons plus spécifiquement à répondre à l'invitation du Conseil des ministres de l'Éducation suivante : « Soutenir, dans le respect des réalités nationales et du principe de l'équité, des initiatives nouvelles destinées à renforcer l'autonomie réelle et contrôlable des établissements scolaires et de leurs directions ».

Les partenaires sociaux européens du secteur de l'éducation souhaitent mettre en exergue que la question de la haute qualité et de l'efficacité dans l'exercice des fonctions de direction demeure une priorité pour leurs membres et les partenaires sociaux de l'éducation au niveau national et, bien entendu, au niveau local et régional.

Il importe de garantir la performance et l'efficacité des fonctions de direction dans les écoles européennes du 21^e siècle, dans la mesure où ces deux facteurs constituent le principal moteur du changement au sein de l'éducation, nécessaire pour permettre à un système d'éducation européen de faire face aux problèmes sociaux et économiques, tels que la croissance, la compétitivité et la cohésion sociale.

Par ailleurs, comme en témoignent les études internationales, la direction des établissements scolaires est censée jouer un rôle essentiel dans le maintien et l'amélioration de la qualité de l'enseignement (McKinsey, 2010).

C'est pourquoi nous avons estimé qu'il était important de choisir comme point de départ pour notre recherche - et les activités d'apprentissage par les pairs - le besoin de mieux reconnaître la responsabilité de la direction lorsqu'il s'agit de mesurer la qualité et la performance d'un établissement scolaire (résultats des élèves et performance des enseignants). Les responsables d'établissement scolaire représentent un groupe d'intervenants importants pour les organisations d'employeurs et les syndicats, dans la mesure où ils forment des liens entre la gestion de l'école et les enseignants, entre les différents niveaux de l'enseignement et de la formation, les familles, la communauté locale et le marché du travail. Ils ont également la responsabilité cruciale d'instaurer et de maintenir des environnements sûrs, propices à la conduite des activités pédagogiques et favorables à la réussite des élèves.

Cette déclaration est **adressée** aux partenaires sociaux du secteur de l'éducation, à leurs membres au niveau national, régional ou local, aux institutions européennes, à la direction des écoles et aux parties prenantes engagées au niveau européen, national et local (ministres de l'Éducation, municipalités, établissements scolaires, syndicats, associations d'élèves et de parents, représentants locaux, etc.).

L'**objectif** de cette déclaration comporte cinq points reflétant les aspirations des partenaires sociaux européens du secteur de l'éducation :

- Promouvoir, aux côtés des membres nationaux, l'efficacité de la fonction de direction dans l'enseignement au niveau national, régional et local.
- Partager les principaux résultats du dialogue entre les organisations d'employeurs et les syndicats d'enseignants, dans le cadre des groupes de travail, des recherches, des visites d'apprentissage par les pairs et de la conférence de clôture
- Contribuer à l'amélioration des relations industrielles dans le secteur de l'éducation au sein de l'UE.
- Collaborer en permanence pour améliorer la qualité de l'éducation en Europe.
- Informer les institutions européennes et les autres parties prenantes des terrains d'entente et des points de vue partagés concernant la direction des établissements scolaires.

Tant la FEEE que le CSEE se rangent à l'avis du Conseil des ministres, estimant que l'exercice des fonctions de direction pourra être efficace si :

- ceux qui exercent ces fonctions sont en mesure de se concentrer essentiellement sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans leurs établissements, tout en ayant le souci de l'équité ;
- les fonctions de direction reposent sur une définition claire des rôles de chacun ;
- il s'inscrit dans une démarche fondée sur la collaboration et la participation de tous ;
- il permet de mesurer les points forts et les compétences des membres du personnel et de leur assigner des tâches d'encadrement ;
- la direction est en mesure d'affecter les ressources et d'explorer des approches pédagogiques novatrices ;
- la direction doit pleinement justifier son action auprès des autorités non seulement nationales, mais également locales et régionales et de la population en général, et bénéficier de leur soutien, en particulier lorsqu'elle tente d'apporter des changements.

Les points centraux de notre recherche sur **l'exercice des fonctions de direction dans l'enseignement et le rôle des partenaires sociaux européen de l'éducation**, ainsi que les principales approches thématiques de nos visites d'apprentissage par les pairs aux Pays-Bas, à Malte et au Royaume-Uni, étaient *l'autonomie professionnelle, la responsabilité et l'exercice efficace des fonctions de direction*. Nous constatons que les recherches internationales de l'OCDE confirment que l'autonomie et la responsabilisation vont de pair : « Un plus grand degré d'autonomie dans les décisions portant sur les programmes, les évaluations et l'affectation des ressources est en général associé à une meilleure performance des élèves, en particulier lorsque la culture de la responsabilisation est favorisée dans le système d'éducation. » (OCDE 2011).

La responsabilisation au sein de l'éducation signifie que les établissements scolaires communiquent aux parties extérieures des informations sur leur performance et leur fonctionnement. Il appartient à la direction des écoles d'instaurer des environnements scolaires ouverts, au travers desquels elle communique des informations sur la qualité et l'efficacité de l'enseignement dispensé. La « qualité » est un terme relativement général. Dans la pratique, des difficultés peuvent se poser lorsqu'il s'agit de sélectionner des objectifs pédagogiques appropriés (*pertinence*) ou de déterminer si ces derniers ont véritablement été atteints (*efficacité*). L'accent peut également être mis sur la répartition juste et équitable des ressources (*équité*) ou sur leur usage économique (*efficacité*).

Reconnaître que les écoles - et donc leur direction - doivent être tenues responsables devant les parties prenantes autres que les services d'inspection externe, est un principe fondamental de la démocratie. En particulier, lorsque les parties concernées sont les utilisateurs immédiats des services d'éducation - élèves, étudiants et parents. Les informations émanant des contrôles et des évaluations peuvent être considérées comme une base à l'instauration d'une démocratie plus directe au sein du secteur de l'éducation. En retour, une influence accrue des utilisateurs immédiats est également considérée comme un élément dynamisant permettant de renforcer l'efficacité et l'efficience (rapport FEEE/CSEE sur la direction des écoles, 2014).

La FEEE et le CSEE souhaitent clôturer leur travaux dans ce domaine, ainsi que les activités d'apprentissage par les pairs, en invitant leurs membres à :

- Promouvoir l'autonomie des établissements scolaires et de ceux qui exercent des fonctions de direction dans l'enseignement, au travers de l'affectation des ressources, des programmes pédagogiques, ou les deux, en s'adaptant aux contextes nationaux et régionaux. Il n'existe pas de modèle européen unique et universel, mais notre recherche confirme que l'exercice autonome et contrôlable des fonctions de direction peut s'avérer crucial pour le bon fonctionnement opérationnel des établissements scolaires, la performance des enseignants et l'amélioration des résultats des élèves. Une plus grande autonomie doit aller de pair avec une plus grande responsabilisation.

- Plaider en faveur du renforcement de la responsabilité pédagogique dans les écoles, promouvoir le développement des capacités des enseignants et la diversification des opportunités qui leur sont offertes pour exercer des fonctions de direction dans des environnements offrant à la fois la liberté d'innover et un équilibre entre autonomie et responsabilisation.

- Renforcer le profil professionnel des enseignants au travers de leur autonomisation et de la direction partagée - deux facteurs indispensables à leur développement professionnel et au renforcement de leur efficacité et de leur responsabilisation.

- Garantir le respect des normes professionnelles au sein des conseils scolaires et autres instances dirigeantes, compte tenu de leur importance pour la vision, la stratégie et l'éthique de l'école, et garantir la responsabilisation en matière de gestion globale, notamment dans le domaine financier.
- Encourager la direction des établissements scolaires à collaborer avec les communautés locales en vue d'établir des relations étroites avec les parents, les entreprises, d'autres écoles et les partenaires sociaux.
- Concourir au développement professionnel continu des responsables d'établissement scolaire afin de leur donner les moyens de s'adapter et de répondre efficacement aux contextes locaux en constante évolution.
- Encourager la mise en place de réseaux entre les responsables d'établissement scolaire et promouvoir, par exemple, l'apprentissage par les pairs au niveau local et régional.
- Favoriser un bon équilibre entre les sexes dans les directions des établissements scolaires, augmenter le nombre de femmes aux postes de direction.
- Encourager les responsables d'établissement scolaire à inciter leurs collègues enseignants et les élèves à « apprendre à apprendre » et à instaurer un climat de confiance et de soutien mutuels.

Conclusion :→ DIALOGUE

La FEEE et le CSEE réaffirment que si l'on souhaite instaurer des environnements pédagogiques ouverts, les responsables des institutions éducatives doivent jouer un rôle actif, notamment en défendant une vision stratégique permettant aux écoles européennes d'offrir des environnements de travail professionnel au personnel enseignant et de créer une communauté d'apprentissage attractive pour les élèves et les étudiants.

Notre travail conjoint « Autonomie professionnelle, responsabilité et exercice efficace des fonctions de direction » a permis de contribuer à l'autonomisation de la direction des établissements scolaires et de sensibiliser les organisations d'employeurs et les syndicats au rôle qu'ils jouent dans le renforcement de l'efficacité et de l'autonomie contrôlable des institutions d'éducation et de leur direction.

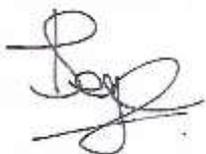
Au cours des visites d'apprentissage par les pairs, l'échange de bonnes pratiques et d'expériences a clairement démontré que le DIALOGUE entre les enseignants, entre eux et la direction, entre les syndicats et les employeurs, entre les écoles et leur communauté proche, est d'une importance capitale pour garantir la bonne gouvernance d'une école, renforcer la volonté et la confiance mutuelles, et défendre l'éducation de qualité.

C'est pour cette raison que les partenaires sociaux européens du secteur de l'éducation s'engagent à promouvoir activement le dialogue social et la présente déclaration au niveau national, régional ou local, dans le respect des structures éducatives nationales.

Nous encourageons les partenaires sociaux nationaux à poursuivre leurs travaux dans le domaine de la **direction des écoles** en utilisant pleinement les actions du partenariat stratégique du programme Erasmus + offertes par la Commission européenne, et en participant activement au réseau politique européen dédié à la direction des établissements scolaires (<http://www.schoolleadership.eu>.)

La présente déclaration a été adoptée par le Comité directeur du DSSE le 19 janvier 2015.

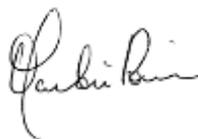
Pour la FEEE



Bianka Stege

Secrétaire générale

Pour le CSEE



Martin Rømer

Directeur européen

Texte original en anglais