

Enquête du CSEE  
sur la direction des établissements scolaires

# Direction des établissements scolaires en Europe : questions, défis et opportunités



# Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Also available in English under the title

*ETUCE School Leadership Survey Report*

*School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*

**La reproduction partielle ou totale de cette publication est permise sans autorisation. Cependant, le nom du CSEE doit être mentionné et une copie de l'ouvrage ou du document doit être envoyée au secrétariat du CSEE.**

Publié par le Comité syndical européen de l'éducation – Bruxelles 2012

**Enquête du CSEE**  
**sur la direction des établissements scolaires**

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

# Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

## Table des matières

1. Introduction.....	7
2. Direction d'établissement scolaire: de quoi s'agit-il ?.....	7
3. Objectifs et portée de l'enquête .....	8
4. Politique européenne en matière de direction des établissements scolaires .....	9
5. Étude de fond: La direction des établissements scolaires en Europe .....	10
5.1 Recrutement des chefs d'établissement .....	11
5.2 Développement professionnel des chefs d'établissement .....	12
5.3 Conditions de travail et attrait de la profession de chef d'établissement .....	14
5.4 Styles de direction .....	15
5.5 Questions d'égalité entre hommes et femmes .....	15
5.6 Conclusion sur l'étude de fond.....	16
6. Principales questions et tendances se dégageant de l'enquête .....	17
6.1. Formation et recrutement des chefs d'établissement.....	18
6.2. Développement professionnel des chefs d'établissement .....	25
6.3. Conditions de travail des chefs d'établissement.....	27
6.4. Attrait de la profession de chef d'établissement .....	31
6.5. Égalité .....	35
6.6. Styles de direction .....	37
7. Conclusions de l'étude par pays – Onze études de cas sur la direction des établissements scolaires ...	42
7.1. Finlande .....	42
7.2. France .....	46
7.3. Allemagne.....	49
7.4. Hongrie .....	52
7.5. Italie .....	56
7.6. Irlande.....	59
7.7. Lettonie.....	63
7.8. Norvège .....	65
7.9. Espagne.....	69
7.10. Suède .....	72
7.11. Royaume-Uni .....	75
8. Références et lectures supplémentaires.....	79

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

# Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

## 1. Introduction

Les chefs d'établissement jouent un rôle capital dans la fourniture d'une éducation de qualité tout en veillant à l'équité et à l'égalité des chances éducatives pour tous les apprenants. Ils créent les conditions propices à un enseignement et à un apprentissage efficaces; en effet, ils fournissent les ressources nécessaires et soutiennent et motivent leurs enseignants et leurs élèves. Les chefs d'établissement peuvent contribuer à créer et à entretenir un climat positif au sein de leur établissement ainsi qu'une culture de paix, de tolérance, d'équité, d'inclusion, de coopération, de travail, d'ordre et de discipline au profit de l'ensemble de la communauté scolaire.

La direction des établissements scolaires agit dans des contextes éducatifs dynamiques et variés. Les rôles des chefs d'établissement ne cessent d'évoluer en réponse à de nouveaux défis, comme la décentralisation, et à des responsabilités croissantes. Les pays cherchant à adapter leur système éducatif aux besoins de la société contemporaine, les attentes vis-à-vis des établissements scolaires et de leur direction changent profondément. De nombreux pays ont accordé une plus large autonomie décisionnelle aux établissements scolaires, tout en centralisant les exigences en matière de responsabilité et en imposant aux écoles d'adopter de nouvelles approches d'enseignement et d'apprentissage fondées sur la recherche. La crise économique et financière en 2008, qui frappe de nombreux pays d'Europe, a entraîné des coupes sévères dans les budgets de l'éducation et des écoles et créé de nouveaux défis pour les chefs d'établissement. En dépit des contraintes qui pèsent sur les budgets de l'éducation et des établissements, on attend des chefs d'établissement et des écoles qu'ils maintiennent des services optimaux et « fassent plus avec moins ».

## 2. Direction d'établissement scolaire: de quoi s'agit-il ?

La direction peut être vue comme un processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus) influence un groupe d'individus pour réaliser un objectif commun. La direction des établissements scolaires peut donc être considérée comme un processus par lequel un chef d'établissement influence les enseignants, d'autres professionnels et les élèves afin de réaliser les objectifs de son établissement.

Le Comité syndical européen de l'éducation-Région européenne de l'Internationale de l'Éducation (CSEE - IE) interprète plus largement la notion de direction d'établissement scolaire, en englobant non seulement le chef de l'établissement d'enseignement, mais aussi d'autres personnes remplissant des fonctions de direction. Dans de nombreux pays, les chefs d'établissement couvriraient normalement le directeur, le directeur adjoint, les chefs de département/section, les enseignants expérimentés et d'autres personnes assumant des responsabilités de direction. Le CSEE croit en une direction répartie, partagée ou participative impliquant l'ensemble de la communauté pédagogique. Comme indiqué plus haut, la direction d'établissement remplit un rôle important dans la mesure où elle contribue à créer un climat propice à un enseignement et à un apprentissage efficaces. Grâce à une direction participative, les directeurs d'établissement sont en mesure de collaborer avec l'ensemble de l'équipe pédagogique pour définir une vision partagée pour l'établissement, de fixer les objectifs de l'établissement et d'œuvrer à leur réalisation.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Le CSEE est déterminé à traiter les problèmes que rencontre la direction des établissements scolaires et à soutenir les chefs d'établissement dans leur volonté d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage au sein de leur école, ainsi que leur statut professionnel et leurs conditions de travail. Le CSEE a institué en octobre 2010 un Groupe de travail européen sur la direction des établissements scolaires afin de diriger et de guider son travail sur les problèmes liés à la direction des établissements scolaires. Le groupe, qui s'est réuni deux fois par an, a travaillé en étroite collaboration avec le réseau mondial des chefs d'établissement de l'IE. Le premier résultat des travaux de ce groupe est l'enquête sur la direction des établissements scolaires, dont les résultats sont présentés dans ce rapport.

Par ailleurs, le CSEE est également membre du Réseau concernant les politiques européennes en matière de direction des établissements scolaires. Ce réseau, financé par la Commission européenne, devrait fonctionner entre 2011 et 2013. Il se compose d'académies, de ministères de l'éducation et d'autres acteurs de la recherche et de la politique en matière d'éducation et a pour but d'aider les ministères de l'éducation à articuler leurs politiques en matière de direction des établissements scolaires. Le CSEE collabore à des activités d'apprentissage par les pairs au sein du réseau, qui tendent à identifier et à échanger des expériences sur les éléments essentiels de la direction des établissements scolaires.

### 3. Objectifs et portée de l'enquête

Cette enquête a pour but de cartographier la situation de la direction des établissements scolaires en Europe afin d'en extraire des exemples de bonnes pratiques et d'identifier les défis que doivent relever les chefs d'établissement.

Les objectifs spécifiques de l'enquête étaient les suivants:

- i) examiner et analyser la politique en matière de direction des établissements scolaires, y compris le cadre législatif, en Europe;
- ii) cartographier les pratiques courantes, les problèmes émergents et les derniers développements en matière de direction d'établissements scolaires;
- iii) étudier la direction d'établissements connexes et les initiatives connexes au niveau des institutions européennes et proposer des pistes afin que le CSEE puisse participer à ces activités et en maximaliser l'impact;
- iv) étudier la manière dont les chefs d'établissement sont organisés dans chacun des pays participants et
- v) identifier et documenter les besoins des chefs d'établissement et les défis qu'ils rencontrent et proposer une réponse politique aux besoins identifiés.

L'enquête s'est limitée à des études de cas concernant 11 pays, répartis dans toute l'Europe, à savoir l'Allemagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, la Norvège, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### 4. Politique européenne en matière de direction des établissements scolaires

Le CSEE suit toujours de près la politique de l'éducation de l'UE en matière de direction des établissements scolaires. La politique de l'Union européenne dans le domaine de l'éducation a tout récemment commencé à s'écarter d'une approche essentiellement axée sur les élèves pour s'orienter vers une approche exhaustive, dans laquelle le rôle majeur des enseignants et des chefs d'établissement est mis en exergue. L'élément marquant de ce processus a été la publication du rapport intermédiaire conjoint sur la mise en œuvre du programme de travail 2010 (février 2006) intitulé « *Moderniser l'éducation et la formation: une contribution essentielle à la prospérité et à la cohésion sociale en Europe* »<sup>1</sup>. Ce rapport insistait sur la nécessité d'investir davantage pour renforcer la qualité de la direction des établissements scolaires. Le *projet de conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur l'efficacité et l'équité dans l'éducation et la formation*<sup>2</sup> (2006/C 298/03) ont mis en évidence la nécessité d'améliorer la qualité de la direction des établissements scolaires.

Le *programme Éducation et formation 2020 (EF 2020)*<sup>3</sup> de la Commission européenne, adopté le 12 mai 2009, visait à renforcer davantage la coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation dans l'UE en améliorant la qualité du développement professionnel continu des enseignants et des chefs d'établissement. En outre, les *Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement*, adoptées en 2009, recommandaient aux États membres d'ouvrir la participation aux programmes de mobilité aux chefs d'établissement afin de développer leurs connaissances, leurs qualifications et leurs compétences et d'alléger leur charge administrative. Les conclusions du Conseil soulignent que les chefs d'établissement ont un impact considérable sur la qualité de l'enseignement et sur l'ensemble de l'environnement d'apprentissage, notamment la motivation, le moral et les prestations du personnel, les pratiques pédagogiques et les attitudes et aspirations des élèves comme des parents. En outre, le Conseil Éducation insiste sur la nécessité que les chefs d'établissement disposent de suffisamment de possibilités pour développer et entretenir des compétences leur permettant d'exercer efficacement leurs fonctions de direction. Dans sa déclaration sur les conclusions du Conseil<sup>4</sup>, le CSEE a appelé les ministres de l'UE à investir davantage dans l'éducation, à relever les salaires du personnel éducatif et à améliorer leurs conditions de travail.

Parallèlement, l'UE considère que l'un des moyens d'améliorer la qualité de l'éducation et de créer un environnement d'apprentissage tout au long de la vie dans les établissements scolaires consiste à abattre les obstacles traditionnels entre les différents acteurs du système scolaire. Cette idée révolutionnaire de la Commission européenne va probablement contribuer à la démocratisation progressive des établissements et à une modification du rôle des chefs d'établissement. D'autre part, en ce qui concerne l'intégration d'élèves immigrants, d'élèves issus de milieux socioéconomiques défavorisés et d'enfants roms dans le système scolaire, les documents politiques de l'Union européenne n'évoquent pas le rôle essentiel des chefs d'établissement dans la promotion d'un environnement scolaire propice à l'inclusion. C'était

---

<sup>1</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2006/c\\_079/c\\_07920060401fr00010019.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2006/c_079/c_07920060401fr00010019.pdf)

<sup>2</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:298:0003:0006:FR:PDF>

<sup>3</sup> Conclusions du Conseil (février 2011), *Le rôle de l'éducation et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020*: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:070:0001:0003:FR:PDF>

<sup>4</sup> [http://etuce.homestead.com/Statements/2009/ETUCE\\_statement\\_Draft\\_Council\\_Conclusions\\_professional\\_development\\_teachers\\_Nov2009\\_FR.pdf](http://etuce.homestead.com/Statements/2009/ETUCE_statement_Draft_Council_Conclusions_professional_development_teachers_Nov2009_FR.pdf)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

notamment le cas dans le document de discussion du Conseil de l'UE « *Politiques de prévention visant à lutter contre l'abandon scolaire des enfants issus de milieux socioéconomiques défavorisés, y compris les Roms* »<sup>5</sup> et dans la communication de la Commission « *Agenda européen pour l'intégration des ressortissants de pays tiers* »<sup>6</sup>. Dans sa déclaration intitulée « *L'éducation: un outil dans les politiques d'insertion des Roms* »<sup>7</sup>, le CSEE a donc invité les ministres de l'éducation de l'UE à mettre sur le même pied tous les acteurs du système éducatif en intégrant les élèves issus de milieux socio-économiques défavorisés et les enfants de migrants.

### 5. Étude de fond: La direction des établissements scolaires en Europe

Plusieurs études ont été menées sur la direction des établissements scolaires et son impact sur l'équité et la qualité de l'éducation. Basée sur des données provenant de 23 pays, une étude récemment menée par l'OCDE<sup>8</sup> dans le domaine de l'éducation suggère que la direction des établissements scolaires joue un rôle majeur dans la modernisation des systèmes éducatifs en vue de répondre aux défis que rencontre le secteur de l'éducation au XXI<sup>e</sup> siècle. Dans le contexte de l'Union européenne, une direction efficace des établissements scolaires, qui crée un bon environnement d'apprentissage, et un personnel enseignant de qualité sont considérés comme les facteurs scolaires les plus importants, qui déterminent les prestations générales des élèves et leurs résultats scolaires. Cette conclusion parmi d'autres figure dans le projet de rapport conjoint 2010 du Conseil et de la Commission sur l'état d'avancement du programme E&F 2010 intitulé « *Les compétences clés dans un monde en mutation* »<sup>9</sup>.

Cette étude de fond sur la situation de la direction des établissements scolaires en Europe repose sur des données provenant d'enquêtes et de rapports récents et approfondis au niveau européen<sup>10</sup> et au niveau national<sup>11</sup> dans les pays considérés.

---

<sup>5</sup> <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/11/st09/st09043.fr11.pdf>

<sup>6</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0455:FIN:FR:PDF>

<sup>7</sup> *L'éducation: un outil dans les politiques d'insertion des Roms. Déclaration du CSEE à l'attention du Conseil Éducation du 20 mai 2011*: [http://etuce.homestead.com/Statements/2011/ETUCE\\_Statement-Education\\_for\\_Roma\\_inclusion\\_fr.pdf](http://etuce.homestead.com/Statements/2011/ETUCE_Statement-Education_for_Roma_inclusion_fr.pdf)

<sup>8</sup> OCDE (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires – Volume 1: Politiques et pratiques, Volume 2: Études de cas sur la direction des systèmes*:

[http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en\\_2649\\_37455\\_41165970\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_37455_41165970_1_1_1_37455,00.html)

<sup>9</sup> Commission européenne (2009), *Les compétences clés dans un monde en mutation - Projet de rapport conjoint 2010 du Conseil et de la Commission sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail « Éducation et formation »*: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0640:FIN:FR:PDF>

<sup>10</sup> OCDE (2009): *Créer des environnements efficaces pour l'enseignement et l'apprentissage: premiers résultats de TALIS* (en anglais);

OCDE (2008): *Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1: Politiques et pratiques, Volume 2: Études de cas sur la direction des*

*systèmes*: [http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en\\_2649\\_37455\\_41165970\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_37455_41165970_1_1_1_37455,00.html)

<sup>11</sup> OCDE (2007): *Améliorer la direction des établissements scolaires en Hongrie*:

<http://www.oecd.org/dataoecd/17/40/38613776.pdf>; OCDE (2007): *Améliorer la direction des établissements scolaires en Finlande. Rapport sur une étude de cas pour l'activité de l'OCDE. Améliorer la direction des établissements scolaires*: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/17/39928629.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Néanmoins, la direction des établissements scolaires doit faire face à des défis gigantesques, qui se posent dans la plupart des pays européens, et certainement dans les 11 pays étudiés, et sont mis en lumière dans l'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires.

Voici quelques exemples des défis courants que doivent relever les chefs d'établissement en Europe<sup>12</sup>:

- lourde charge de travail;
- salaire non proportionnel à la charge de travail;
- responsabilités *mal* définies et *mal* circonscrites;
- absence de développement professionnel continu (DPC) pour les chefs d'établissement;
- vieillissement des chefs d'établissement, qui se rapprochent de l'âge de la retraite;
- perte de l'expérience professionnelle des chefs d'établissement en raison d'une mauvaise transition;
- déséquilibre hommes-femmes au sein des chefs d'établissement dans l'enseignement (pré)primaire, secondaire et supérieur;
- procédures de recrutement non transparentes et très variables;
- faible attrait de la profession de chef d'établissement et
- nombre décroissant de candidats qualifiés se présentant à un poste de chef d'établissement.

Ces défis résultent, d'une part, des attentes croissantes vis-à-vis des écoles du XXI<sup>e</sup> siècle et, de l'autre, des changements majeurs intervenus dans la nature du travail des chefs d'établissement. Les attentes vis-à-vis des chefs d'établissement ont donc également évolué<sup>13</sup>. Parmi d'autres exemples de cette évolution, l'OCDE épingle le fait que « *de nombreux gouvernements confient à la direction des établissements scolaires davantage de responsabilité pour mettre en œuvre et gérer des programmes éducatifs nettement plus exigeants [...] les normes auxquelles les établissements doivent se conformer et la responsabilité exigée en matière de gestion font peser sur la direction des établissements scolaires des attentes sans précédent* »<sup>14</sup>.

À la lecture de la description des défis ci-dessus, il est évident qu'il existe tout à la fois de nombreuses possibilités d'amélioration et des arguments valables en faveur de celles-ci dans le domaine de la direction des établissements scolaires pour répondre plus durablement aux nouveaux défis.

Avant de présenter les conclusions de l'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires, il est utile de faire rapidement le point de la situation de la direction des établissements scolaires en Europe en termes de recrutement des chefs d'établissement, de leur développement professionnel, de leurs conditions de travail, ainsi que des styles de direction et des problèmes d'égalité hommes-femmes dans la profession.

### 5.1 Recrutement des chefs d'établissement

Il ressort d'une étude récente que les procédures de recrutement manquent souvent de transparence et sont même parfois informelles, comme cela a été le cas dans des petites localités ou dans des zones rurales

---

<sup>12</sup> OCDE (2008a, page 9; 2009, page 191)

<sup>13</sup> OCDE (2009, page 191).

<sup>14</sup> Ibidem.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

en Hongrie. Néanmoins, ce n'est là qu'un des problèmes qui gênent le recrutement efficace de chefs d'établissement qualifiés. La plupart des pays européens doivent également se démenter pour attirer suffisamment de candidats qualifiés. Les rapports de base nationaux préparés pour l'OCDE font apparaître que, dans certains cas, on dénombre moins de deux candidats par poste vacant de chef d'établissement. Selon les études de l'OCDE<sup>15</sup>, plusieurs facteurs découragent les candidats potentiels. L'un d'entre eux est l'image négative véhiculée par la profession de chef d'établissement, qui est essentiellement liée aux mauvaises conditions de travail<sup>16</sup>.

Toutefois, comme c'est souvent le cas, il existe des exceptions à la règle générale. Ainsi, en Suède, la réserve suffisante de candidats à des postes de chef d'établissement permet de trouver des personnes dûment qualifiées.

### 5.2 Développement professionnel des chefs d'établissement

La qualification et l'expérience sont essentielles pour bien diriger un établissement scolaire. La politique de l'UE en matière d'éducation encourage donc les États membres à multiplier les possibilités de développement professionnel continu (DPC) et de formation à la direction d'établissement qui s'offrent aux chefs d'établissement et aux enseignants qui ambitionnent de devenir chef d'établissement<sup>17</sup>. Il ressort clairement du graphique ci-dessous que l'offre de différents types de développement professionnel pour les chefs d'établissement ne présente aucune cohérence entre les pays étudiés. Les formes géométriques du graphique montrent les différents types de formation existant dans les pays de l'OCDE. Les pays encadrés sont ceux qui participent également à l'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires. La plupart des pays étudiés proposent une formation initiale, un programme d'intégration et une formation continue aux chefs d'établissement, tandis que d'autres ne prévoient qu'une formation initiale ou continue.

---

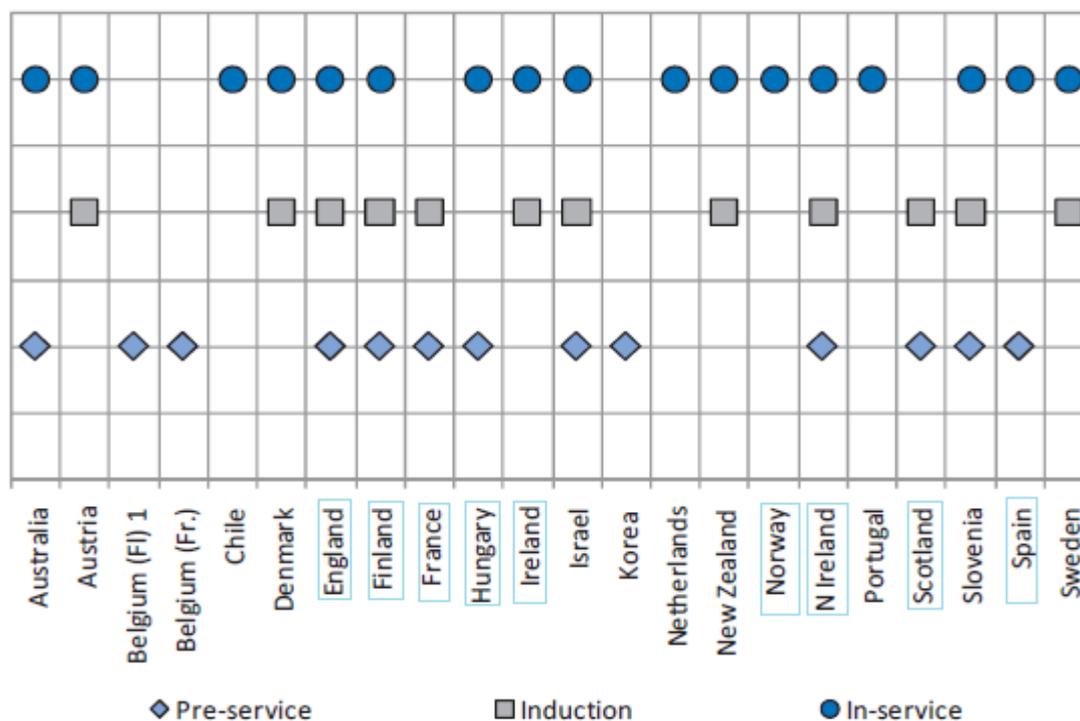
<sup>15</sup> OCDE (2008): Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1: Politiques et pratiques, Volume 2: Études de cas sur la direction des

systèmes: [http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en\\_2649\\_37455\\_41165970\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_37455_41165970_1_1_1_37455,00.html)

<sup>16</sup> Ibidem, voir la sous-section sur les "Conditions de travail ».

<sup>17</sup> Conseil de l'Union européenne (2009), Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/09/st15/st15098.fr09.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



Source: OECD (2008): *Improving School Leadership*, Volume 1 - Policy and Practice, page 111

[Traduction de la figure: Formation initiale – Programme d’intégration – Formation continue

Source: OCDE (2008): *Améliorer la direction des établissements scolaires*, Volume 1, Politiques et pratiques, page 121]

En outre, la plupart du temps, la formation à la direction des établissements scolaires est facultative plutôt qu’obligatoire et la durée du développement professionnel varie considérablement d’un pays à l’autre. De ce fait, seule la moitié environ des chefs d’établissement y participent, selon l’OCDE.

Dans les *Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d’établissement*<sup>18</sup>, les ministres de l’éducation de l’Union européenne conviennent que la formation et le perfectionnement des enseignants et des chefs d’établissement doit s’inscrire dans un continuum cohérent, conformément au principe d’apprentissage tout au long de la vie. En conséquence, la formation initiale, les programmes d’intégration et la formation continue devraient être la norme plutôt que l’exception. La Finlande est un exemple de bonne pratique en matière de développement professionnel des chefs d’établissement. En effet, le développement professionnel continu des chefs d’établissement fait partie intégrante de la profession et l’ambition est de faire de la préparation à la direction des établissements scolaires un élément fondamental et permanent de la profession de chef d’établissement.

<sup>18</sup> Ibidem.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### 5.3 Conditions de travail et attrait de la profession de chef d'établissement

Une lourde charge de travail, des salaires non proportionnels et l'absence de préparation et de formation suffisante semblent être les principales caractéristiques des conditions de travail des chefs d'établissement. Cette situation a conduit à une baisse de l'attrait de la fonction de chef d'établissement et il est aujourd'hui difficile d'attirer un nombre suffisant de candidats pour occuper les postes vacants. La situation devrait encore se dégrader en raison du grand nombre de chefs d'établissement qui devraient prendre leur retraite au cours des prochaines années.

En ce qui concerne la charge de travail des chefs d'établissement, les conclusions récentes de l'OCDE suggèrent que les chefs d'établissement doivent assumer des responsabilités de plus en plus variées sans disposer des moyens nécessaires pour remplir leurs nouveaux rôles et fonctions, parmi lesquels on peut citer la responsabilité supplémentaire des ressources humaines et financières, les relations publiques et la gestion de la qualité. En raison de la charge de travail et des nouvelles responsabilités à assumer, les fonctions plus traditionnelles d'un chef d'établissement, comme la direction de l'apprentissage, ne se voient plus accorder une grande priorité. La multiplication des rôles à tenir entrave non seulement la direction pédagogique, mais elle génère également du stress et affecte l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle en raison des longues heures de travail.

Les niveaux des salaires, complétés par l'octroi d'éventuelles allocations ou prestations financières supplémentaires, et de bonnes conditions de travail pourraient être deux incitations majeures pour assurer une motivation élevée des enseignants et rendre la profession enseignante plus attrayante<sup>19</sup>.

Une comparaison des salaires des chefs d'établissement avec ceux d'autres postes du secteur privé ou public ayant les mêmes domaines de responsabilité fait clairement apparaître que les salaires des chefs d'établissement sont généralement à la traîne. Dans de nombreux pays d'Europe, les perspectives de carrière et, en particulier, le rapport charge de travail/salaire n'incitent pas les candidats qualifiés à se présenter à un poste de chef d'établissement. Les candidats potentiels sont particulièrement découragés par le manque d'incitations adéquates, financières et autres, lors de la transition entre le statut d'enseignant et celui de chef d'établissement.

Si l'on examine les conditions de travail sous un autre angle, les recherches de base montre que les salaires et les conditions d'emploi se négocient de façon très différente en Europe. Dans les pays d'Europe centrale et méridionale, les "conditions d'emploi" sont plus généralement définies par des accords bilatéraux conclus entre les autorités compétentes et les syndicats d'enseignants/chefs d'établissement. En revanche, dans les pays nordiques, ces conditions sont déterminées au niveau local<sup>20</sup>.

Quelques exemples de bonnes pratiques en matière de conditions de travail des chefs d'établissement ont été identifiés en Hongrie et au Royaume-Uni. Dans ces pays, coopération et autonomisation du personnel au sein des établissements et direction partagée deviennent de plus en plus la norme pour répondre aux défis décrits ci-dessus.

---

<sup>19</sup> Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

<sup>20</sup> (OCDE 2008:176).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### 5.4 Styles de direction

Alors que les fonctions administratives ne cessent de s'alourdir, on attend également des chefs d'établissement qu'ils répondent aux besoins éducatifs modernes, ce qui suppose de mettre l'accent et d'accorder la priorité à la direction pédagogique et d'apprentissage. Dans une publication TALIS (2009) intitulé *Créer des environnements efficaces pour l'enseignement et l'apprentissage*<sup>21</sup>, deux styles de direction des établissements scolaires sont décrits. Le premier est la *direction pédagogique*, qui est axée sur la gestion à court et long terme des objectifs de l'établissement et repose sur des activités pédagogiques et de supervision destinées à améliorer la qualité de l'enseignement en classe. Le second est la *direction administrative*, dont l'accent porte essentiellement sur une gestion bureaucratique. Les conclusions de TALIS suggèrent que la direction pédagogique génère un degré de collaboration plus élevé entre les enseignants et de meilleures relations enseignant-élève<sup>22</sup>. Il est donc important de veiller à ce que les chefs d'établissement accordent suffisamment d'attention à la direction pédagogique et reçoivent les moyens nécessaires pour soutenir tout à la fois l'enseignement et l'apprentissage.

### 5.5 Questions d'égalité entre hommes et femmes

Les inégalités entre les hommes et les femmes en matière de recrutement de chefs d'établissement persistent dans plusieurs pays de l'OCDE et d'Europe. En règle générale, les hommes occupent davantage de postes de chef d'établissement, alors que les femmes sont majoritaires chez les enseignants. Selon l'OCDE, il est également frappant de constater que les femmes chefs d'établissement se retrouvent, majoritairement, au niveau de l'éducation de la petite enfance et de l'enseignement primaire, tandis que les chefs d'établissement masculins ont tendance à être majoritaires dans l'enseignement secondaire et supérieur.

---

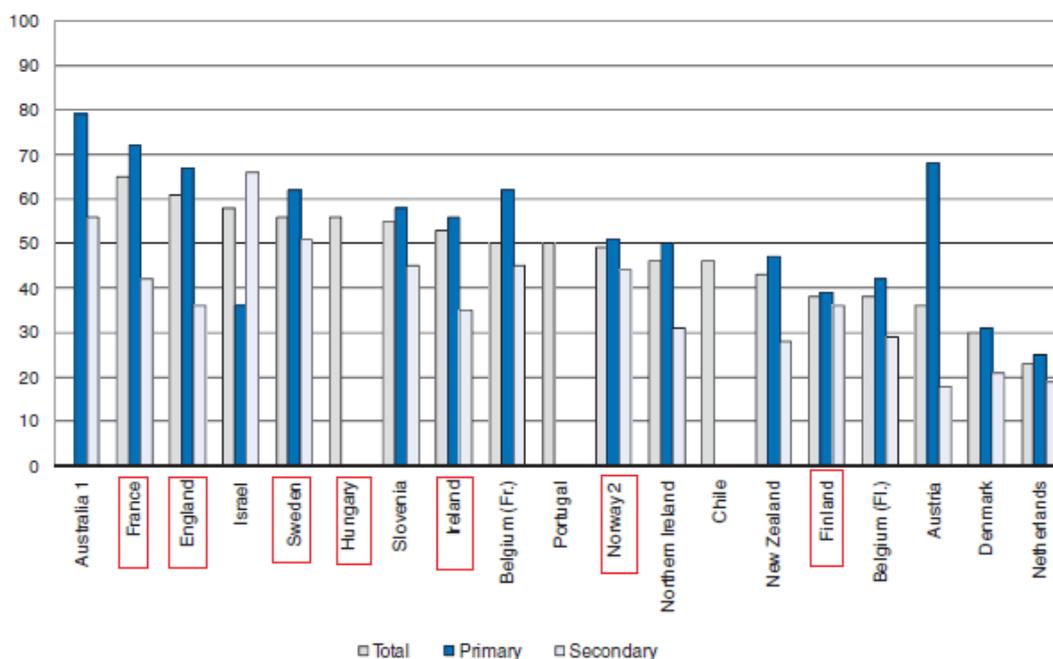
<sup>21</sup> OCDE (2009), *Créer des environnements efficaces pour l'enseignement et l'apprentissage: premier résultats de l'enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage (TALIS)*:

[http://www.oecd.org/document/54/0,3746,en\\_2649\\_39263231\\_42980662\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/54/0,3746,en_2649_39263231_42980662_1_1_1_1,00.html)

<sup>22</sup> OCDE (2009), *Créer des environnements efficaces pour l'enseignement et l'apprentissage*, p. 203, figure 6.3.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

Percentage of female principals, 2006/07, public schools



Source: OECD (2009) Improving School Leadership: Vol 1, page 30

[Traduction du graphique: Pourcentage de postes de chef d'établissement occupés par des femmes, 2006/07 – Total – Enseignement primaire – Enseignement secondaire

Source: OCDE (2009) Améliorer la direction des établissements scolaires, Volume 1, page 33]

La figure ci-dessus (*Pourcentage de postes de chef d'établissement occupés par des femmes, 2006/07*), extraite d'une publication de l'OCDE, montre la proportion de femmes chefs d'établissement au niveau de l'enseignement primaire et secondaire. Comme dans le graphique précédent, les pays participant à l'enquête du CSEE sont encadrés en rouge. Il ressort clairement du graphique que la Norvège se classe en bonne position en termes de répartition équilibrée des hommes et des femmes aux postes de chef d'établissement tant dans l'enseignement primaire que dans l'enseignement secondaire. En Finlande et en France, respectivement, les femmes chefs d'établissement représentent soit une minorité, soit la grande majorité des chefs d'établissement dans les deux niveaux d'enseignement considérés.

### 5.6 Conclusion sur l'étude de fond

À l'issue d'une recherche approfondie et d'une collecte de données, il est manifeste qu'il existe des enquêtes et des rapports consacrés à la direction des établissements scolaires dans les organisations internationales et dans les ministères nationaux compétents et que des recommandations politiques claires ont été élaborées.

L'OCDE a formulé quatre suggestions générales, qui sont autant de principes directeurs pour l'amélioration de la direction des établissements scolaires dans ses pays membres. Ces principes directeurs sont les suivants: 1) (re)définir les responsabilités attachées à la direction d'établissement; 2) répartir les fonctions

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

de direction pour les faire correspondre à des responsabilités clairement définies; 3) promouvoir la formation initiale et continue des chefs d'établissement afin de répondre à l'évolution des besoins et des contextes et 4) faire de la direction d'établissement scolaire une profession attrayante grâce à un recrutement professionnel, un salaire adapté correspondant à la charge de travail et aux responsabilités et offrir des perspectives de carrière<sup>23</sup>.

Dans *l'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires*, nous nous penchons sur les questions susvisées sous une perspective plus actuelle et plus syndicale. L'enquête dresse un tableau des politiques et des pratiques relatives à la direction des établissements scolaires dans une série de pays, depuis l'éducation de la petite enfance jusqu'à l'enseignement secondaire supérieur. L'enquête analyse la façon dont les chefs d'établissement sont recrutés, quelles sont les compétences personnelles et professionnelles exigées et quels sont les styles de direction pratiqués.

*L'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires* s'intéresse aussi à la manière dont les chefs d'établissement sont organisés en Europe au niveau syndical et dont leurs intérêts sont pris en compte en se penchant sur les politiques nationales et syndicales en matière de direction des établissements scolaires, notamment en ce qui concerne le développement professionnel.

Enfin *l'Enquête du CSEE sur la direction des établissements scolaires* étudie les conditions générales de travail, telles que la charge de travail, le temps de travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le salaire et la manière dont le niveau d'enseignement, la taille de l'établissement et le type d'établissement les affectent.

### 6. Principales questions et tendances se dégageant de l'enquête

Les études précédentes sur la direction des établissements scolaires, qui ont été examinées dans la première partie de ce rapport, ont mis en évidence les nombreux défis que la profession de chef d'établissement doit relever aujourd'hui et dans un avenir proche. Cette évolution appelle naturellement la mise en place de nouvelles solutions politiques et pratiques. La présente étude a pour but de mettre en lumière les tendances, les développements et les défis actuels de la direction d'établissement sous l'angle des syndicats et de proposer des réponses politiques appropriées. Dans les onze pays retenus sur la base de critères d'équilibre géographique, les chefs d'établissement européens semblent être bien organisés professionnellement et syndiqués. Ils sont représentés dans les syndicats d'enseignants ainsi que dans des syndicats représentant les intérêts spécifiques des chefs d'établissement. 95 % des syndicats d'enseignants représentent aussi des membres occupant des fonctions de chef d'établissement, qui comptent pour environ 5 % des membres des syndicats. Cependant, dans la moitié des cas, les chefs d'établissement font partie d'un syndicat affilié ou intégré qui défend spécifiquement les intérêts de cette profession.

Les syndicats d'enseignants considèrent généralement comme un avantage la participation et la représentation des chefs d'établissement, dans la mesure où elles permettent aux enseignants et aux chefs d'établissement de parler d'une seule et même voix dans les dossiers relatifs au système éducatif. Bien plus de 80 % des syndicats d'enseignants mènent des actions sur la direction des établissements scolaires et ont

---

<sup>23</sup> OCDE (2008a, pages 64, 93, 136, 180)

## **Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités**

---

une politique bien établie en la matière, qui prône le développement professionnel et des structures d'appui afin de faire face à la charge de travail.

Sur les 22 réponses reçues au total des organisations membres du CSEE et émanant des onze pays étudiés, la majorité parlait au nom de l'enseignement primaire ou secondaire inférieur et supérieur. Au départ, cela laissait supposer que les tendances et l'évolution de la direction d'établissement étaient perçues de la même façon, mais l'étude documentaire a fait apparaître des différences, en particulier dans le domaine de l'égalité. Les différences entre les niveaux d'enseignement seront néanmoins relevées chaque fois que possible dans l'étude du CSEE.

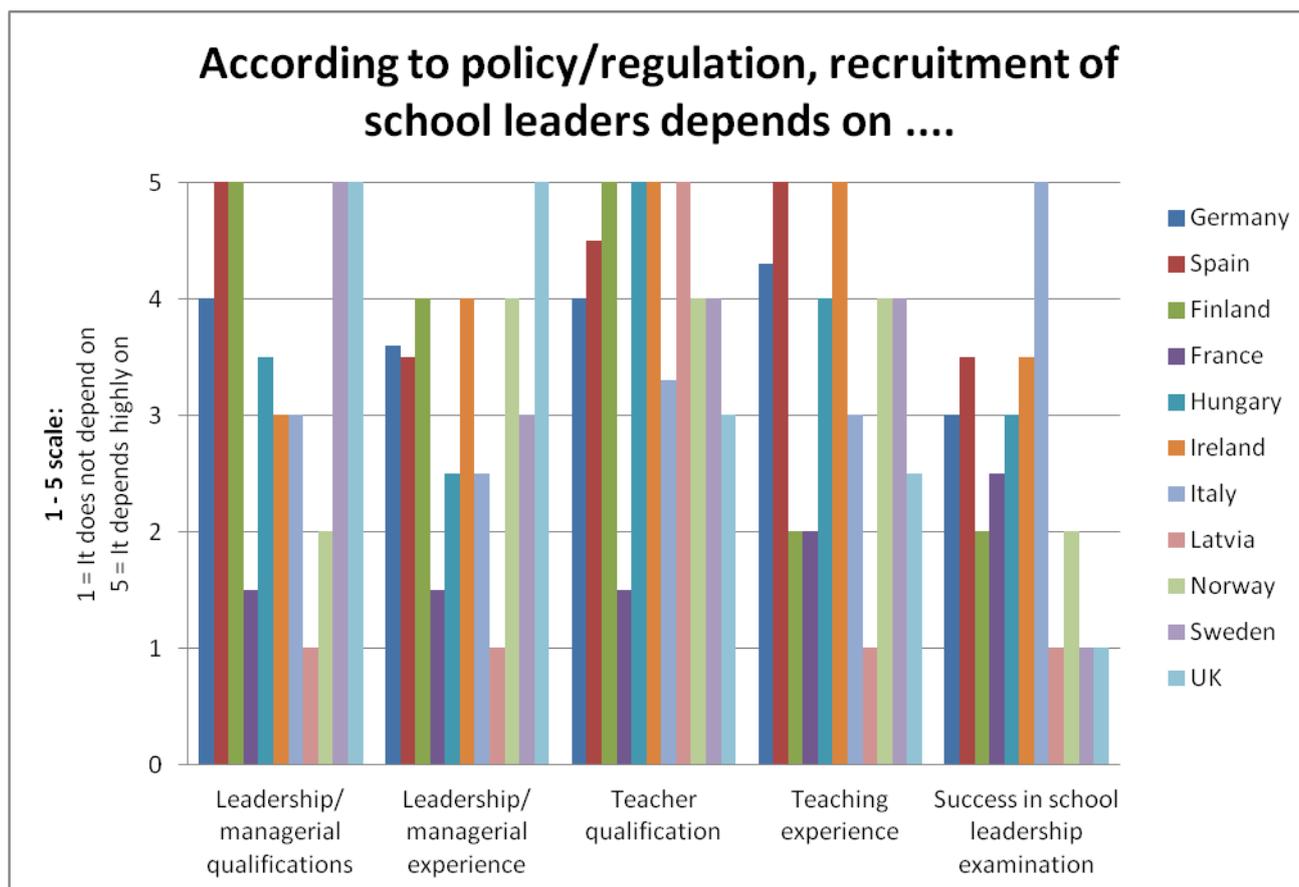
Les résultats de l'enquête sont classés selon les thèmes spécifiques suivants: 1) la formation et le recrutement des chefs d'établissement; 2) leur développement professionnel; 3) les conditions de travail et l'attrait de la profession de chef d'établissement; 4) les questions d'égalité; 5) les tendances de la direction d'établissement et enfin 6) les politiques nationales en matière de direction des établissements scolaires et les réformes qui créent le lien avec la section finale: les conclusions de l'étude par pays. Dans cette dernière section, les politiques et pratiques de chaque pays en matière de direction d'établissement, ainsi que les principaux défis, les bonnes pratiques et les développements nationaux seront passés en revue.

### **6.1. Formation et recrutement des chefs d'établissement**

#### **Politiques et réglementations nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement**

Les procédures de recrutement des chefs d'établissement varient selon les pays et dépendent des politiques et des réglementations nationales. Dans les pays étudiés, les politiques nationales relatives au recrutement semblent accorder la priorité aux qualifications pédagogiques ainsi qu'aux compétences en matière de direction et de gestion. Dès lors, il est essentiel que les chefs d'établissement allient les deux types de qualification. Tout d'abord, les qualifications en matière de direction apportent aux chefs d'établissement les outils nécessaires pour inciter l'établissement à atteindre ses objectifs. Ensuite, un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement garantissent qu'un chef d'établissement possède une base solide et de bonnes connaissances du système scolaire et de la pédagogie.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



*[Traduction du graphique: Selon la politique/réglementation, le recrutement des chefs d'établissement dépend de ... Échelle de 1 à 5: 1 = Il ne dépend pas de ... - 5 = Il dépend de ...*

*Allemagne – Espagne – Finlande – France - Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni  
Qualification de gestion/direction – Expérience de gestion/direction – Diplôme d'enseignant – Expérience de l'enseignement – Réussite d'un examen de direction d'établissement scolaire]*

La plupart des pays n'imposent pas d'exigences formelles ou obligatoires en ce qui concerne l'expérience de la direction. Seuls trois syndicats sur 22 (en Allemagne et en Espagne, respectivement) font état d'une exigence de 5 à 7 ans « d'expérience de direction ». La majorité des chefs d'établissement est nommée sur la base d'un diplôme d'enseignant et d'une expérience de l'enseignement et, dans une moindre mesure, d'une qualification de direction et de la réussite d'examens.

En ce qui concerne l'expérience de l'enseignement, la plupart des pays imposent des exigences formelles d'au moins 5 ans d'expérience en tant qu'enseignant avant une éventuelle promotion à un poste de chef d'établissement. Les pays nordiques (**Finlande**, **Norvège** et **Suède**) semblent constituer une exception, puisque les syndicats ont indiqué qu'aucune expérience minimale d'enseignant n'est requise pour devenir chef d'établissement.

La **France** et la **Suède** semblent suivre des approches différentes en matière de recrutement des chefs d'établissement. En France, l'expérience de l'éducation nationale n'est plus une condition préalable au recrutement, du fait de la fonction remplie par un chef d'établissement. En effet, la fonction de chef d'établissement est de plus en plus perçue comme celle d'un responsable administratif, indépendamment des spécificités pédagogiques de l'établissement. En Suède, en revanche, le recrutement des chefs

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

d'établissement repose uniquement sur les études, les qualifications, l'expérience professionnelle et, enfin, sur l'entretien d'embauche.

Au **Royaume-Uni** et en **Irlande**, aucune expérience de l'enseignement ou de la direction n'est officiellement requise; elles sont néanmoins prises en compte dans le processus de recrutement. La qualification à la direction acquise dans le cadre du programme « *National Professional Qualification for Headship* »<sup>24</sup> est obligatoire au Royaume-Uni. Partant du principe que l'aptitude à diriger est une compétence transférable, des dirigeants et des gestionnaires ayant réussi dans le secteur privé sont encouragés par le gouvernement à devenir chefs d'établissement. Cependant, selon le *National Union of Teachers in the United Kingdom* (NUT-UK), cette pratique ne s'est pas répandue dans le système éducatif, dans la mesure où des chefs d'établissement possédant une « expérience de l'enseignement » semblent préférés.

D'après l'*Association of Secondary Teachers in Ireland* (ASTI), indépendamment de la réglementation nationale en matière de recrutement des chefs d'établissement en **Irlande**<sup>25</sup>, un aspect important du processus de recrutement est l'expérience du candidat potentiel et son implication dans le développement scolaire, la planification et une expérience avérée et étendue de l'enseignement. Les critères de nomination sont déterminés plus en détail par le conseil d'administration de l'établissement, qui traduit les préférences du conseil pour un mélange particulier d'expérience, de qualifications, d'aptitudes personnelles et de compétences professionnelles.

Dans le cas de **l'Allemagne**, où une large autonomie régionale est de mise dans plusieurs domaines politiques et, notamment, en ce qui concerne l'éducation, la réglementation régissant le recrutement des chefs d'établissement et leur formation professionnelle diffère selon les Länder. En Allemagne, le trait commun à la réglementation applicable aux chefs d'établissement est que les deux premières années suivant la nomination au poste de chef d'établissement sont une période d'essai avant que le poste ne soit attribué à vie, assorti d'une hausse de salaire.

Près de 70 % des organisations membres du CSEE ayant participé à l'enquête déclarent que, dans leur pays, les chefs d'établissement doivent suivre une formation particulière avant de pouvoir être recrutés. La formation particulière peut aller de cours préparatoires à une formation initiale en passant par un développement professionnel continu ou d'autres types de formation spécialisée après la nomination. Cependant, dans la plupart des cas, il n'est pas obligatoire de suivre une formation à la direction d'établissement. Dans les pays où une telle formation n'est pas obligatoire avant le recrutement, comme au Royaume-Uni, un programme de renforcement des capacités de direction est proposé aux chefs d'établissement nouvellement nommés.

En **Italie**, en **Suède**, en **Espagne** et au **Royaume-Uni**, la formation à la direction d'établissement est obligatoire soit avant, soit après le recrutement et peut prendre la forme d'un cours préparatoire obligatoire ou d'un programme de formation à la direction d'une durée d'un an. Ainsi, d'une façon ou d'une autre, les politiques et réglementations nationales prévoient une qualification à la direction.

---

<sup>24</sup> Exigence introduite en 2009. Le programme « *National Professional Qualification for Headship* » comprend des travaux écrits et des activités pratiques dans son propre établissement et dans d'autres établissements, mais le statut d'enseignant qualifié n'est pas exigé.

<sup>25</sup> Aucune expérience minimale de l'enseignement n'est exigée, mais une expérience de la direction est précisée dans la réglementation. Tous les candidats éligibles au poste de chef d'établissement doivent être des enseignants qualifiés. (*Association of Secondary Teachers in Ireland*, ASTI)

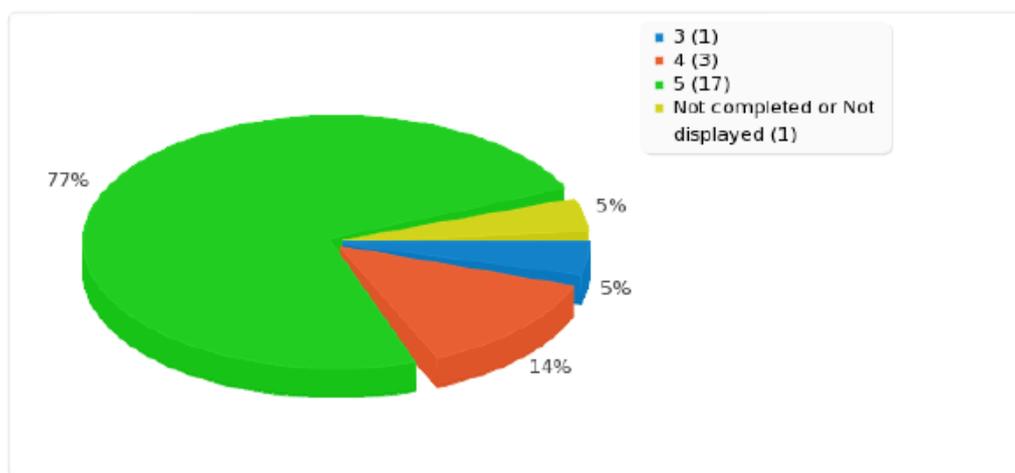
## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

### Caractère essentiel des qualifications et de l'expérience professionnelle

Même si les réglementations nationales de la plupart des pays énoncent également des critères concernant un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement, les syndicats d'enseignants semblent insister tout particulièrement sur l'importance des qualifications et de l'expérience de l'enseignement par rapport aux qualifications en matière de direction. Dans les pays étudiés, près de 80 % des syndicats d'enseignants considèrent qu'un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement sont « *tout à fait essentiels* » pour les chefs d'établissement.

Selon votre syndicat, dans quelle mesure est-il essentiel que les chefs d'établissement possèdent un **diplôme d'enseignant** ?

1 signifie « Pas du tout essentiel » - 5 signifie « Tout à fait essentiel »



Source: Données de l'enquête fournies par les syndicats d'enseignants.

[Traduction du graphique: Pas complété ou pas affiché]

Un chiffre identique apparaît lorsque les syndicats d'enseignants sont invités à se prononcer sur l'importance pour les chefs d'établissement de posséder une expérience de l'enseignement.

Les arguments soulignant l'importance de la qualification et de l'expérience de l'enseignement pour les chefs d'établissement sont légion. Tout d'abord, grâce à un diplôme d'enseignant et à une expérience de l'enseignement, les chefs d'établissement comprennent mieux la dynamique de l'école, c'est-à-dire les personnes qui s'y retrouvent tous les jours, et la complexité du processus d'enseignement et d'apprentissage. Ces connaissances, que l'on acquiert le plus souvent par un diplôme et une expérience de l'enseignement, permettent au chef d'établissement de veiller à ce que l'apprentissage soit ancré dans la pratique actuelle. Elles lui permettent de comprendre et de s'intéresser au travail des enseignants. Par ailleurs, la connaissance des programmes et de la pédagogie peut contribuer à une *direction pédagogique* de l'école.

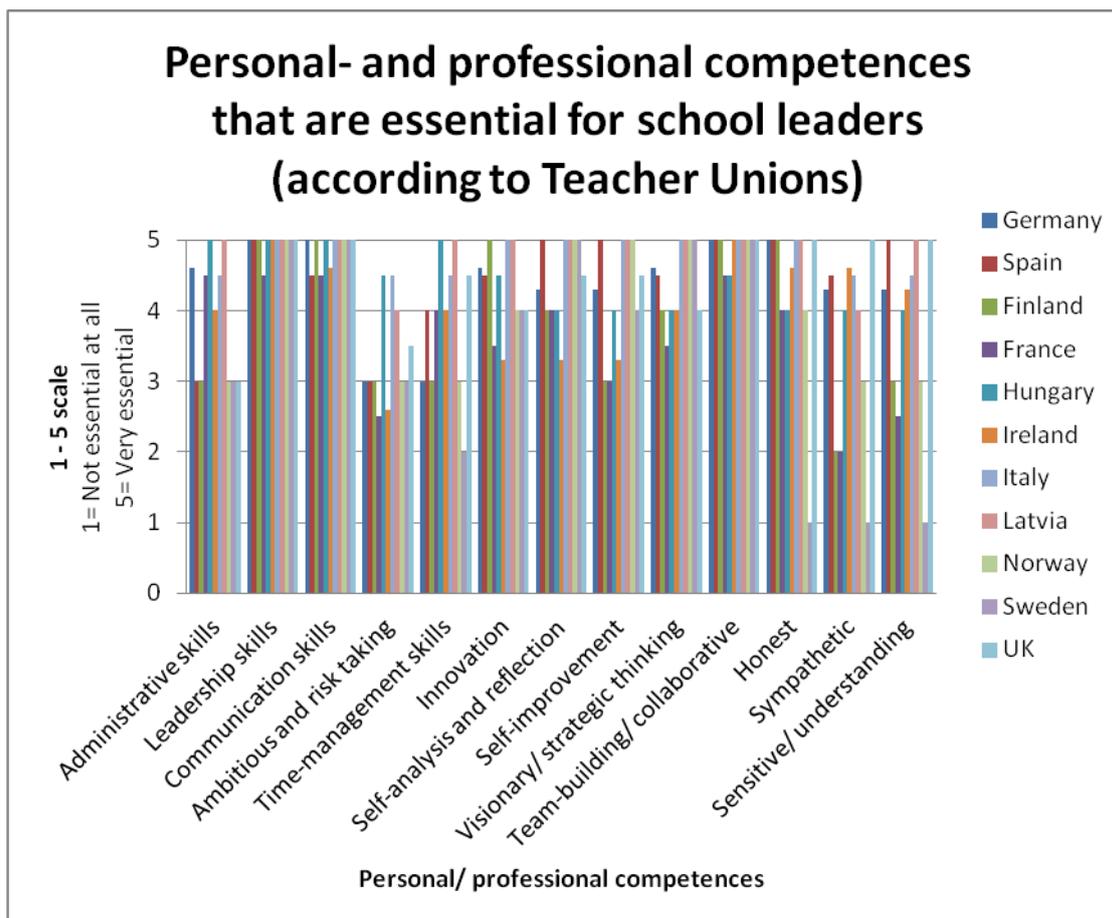
La direction pédagogique est axée sur la gestion à court et long terme des objectifs d'un établissement et mène à bien des activités pédagogiques et de supervision afin d'améliorer la qualité de l'enseignement en

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

classe. Les conclusions de l'OCDE (TALIS 2009) donnent à penser que la direction pédagogique entretient un degré plus élevé de collaboration entre les enseignants et de meilleures relations enseignant-élève.

### Compétences personnelles et professionnelles

En dehors du cadre réglementaire des politiques nationales, le CSEE a demandé à ses organisations membres d'indiquer quelles sont les compétences personnelles et professionnelles qu'elles jugent essentielles pour un chef d'établissement. Les syndicats d'enseignants estiment que treize compétences personnelles et professionnelles sont importantes, comme le montre le graphique ci-dessous.



*[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement (selon les syndicats d'enseignants)]*

*Échelle de 1 à 5: 1 = Pas essentiel du tout 5 = Tout à fait essentiel*

*Allemagne – Espagne – Finlande – France – Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni*

*Compétences administratives – Aptitudes à diriger – Compétences en communication - Ambition et prise de risques -*

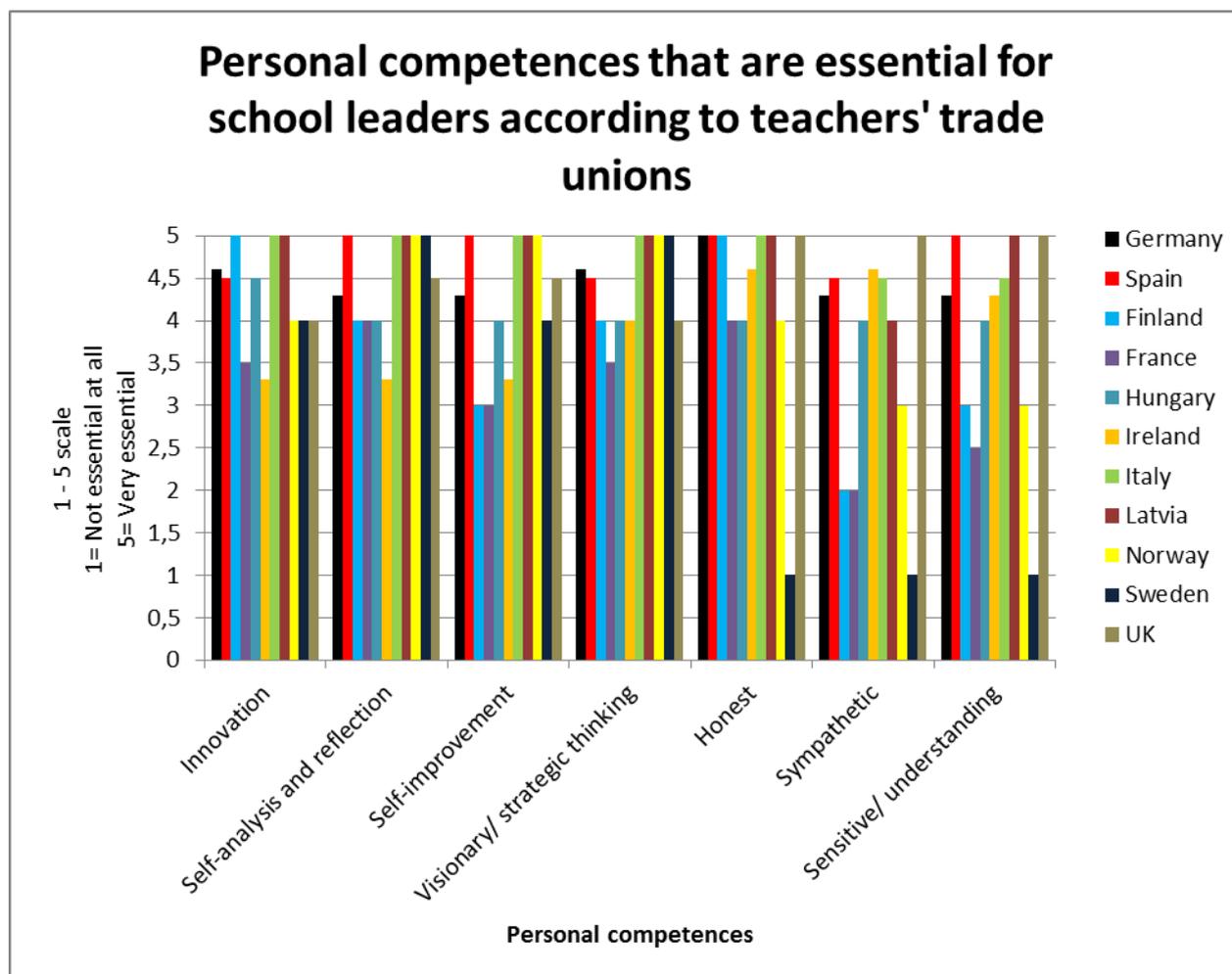
*Compétence en gestion du temps – Innovation - Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire*

*et stratégique – Esprit d'équipe/de collaboration – Honnêteté – Gentillesse – Sensibilité/compréhension*

*Compétences personnelles et professionnelles]*

Il ressort clairement du graphique qui précède que les syndicats d'enseignants des 11 pays considérés accordent la priorité à cinq compétences spécifiques, indispensables sur le plan professionnel. Il s'agit notamment des aptitudes à la direction et à la communication, du fait d'être visionnaire et d'avoir une réflexion stratégique, d'être capable de susciter un esprit d'équipe et de collaboration et, enfin, d'avoir pour principe de chercher à s'améliorer.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement (selon les syndicats d'enseignants)]

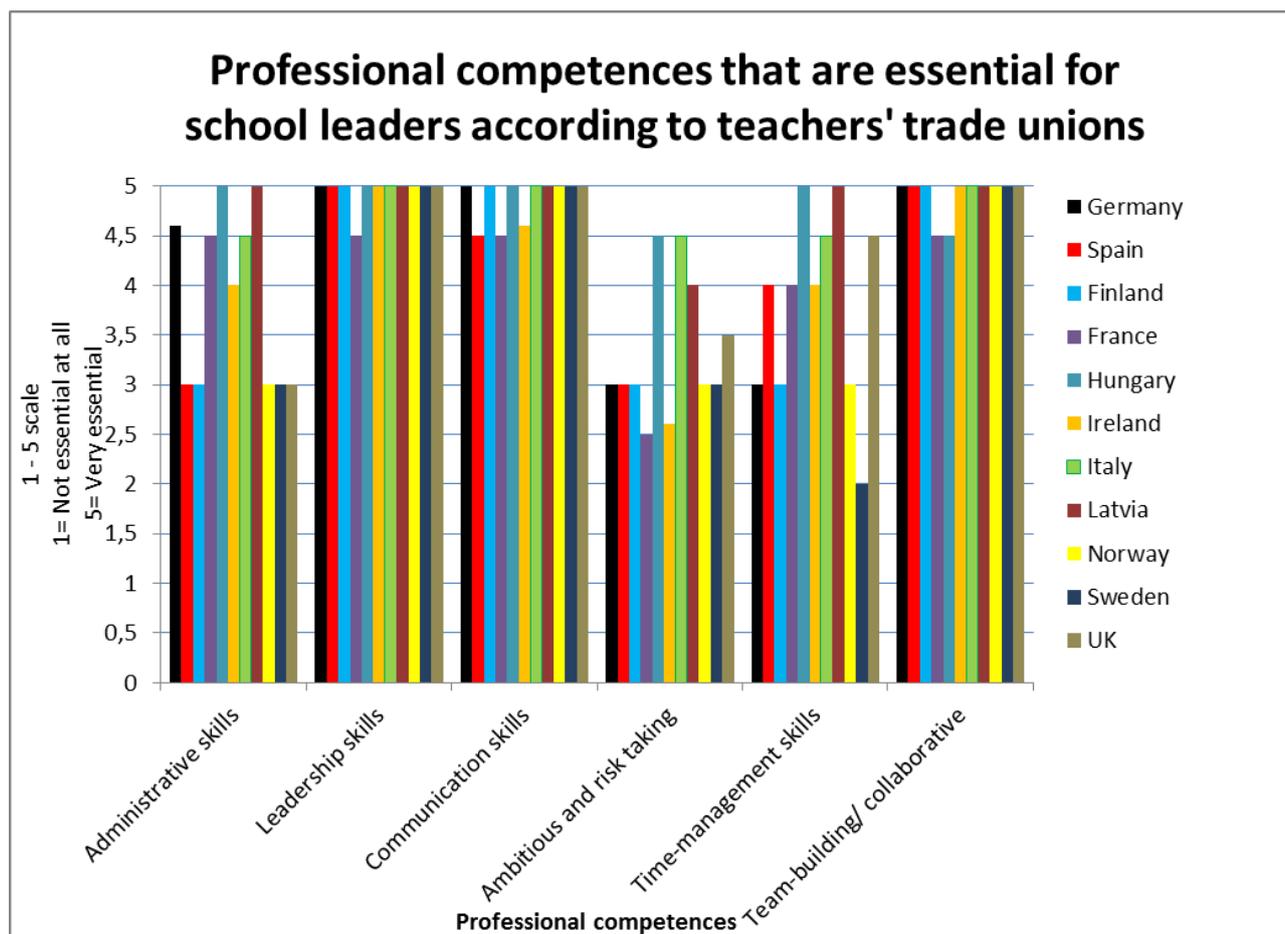
Échelle de 1 à 5: 1 = Pas essentiel du tout 5 = Tout à fait essentiel

Allemagne – Espagne – Finlande – France – Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni  
 Innovation - Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire et stratégique – Honnêteté –  
 Gentillesse – Sensibilité/compréhension  
 Compétences personnelles]

Quelques syndicats d'enseignants ont développé leurs réponses. Dans un monde idéal, les chefs d'établissement maîtriseraient toutes les compétences et aptitudes mentionnées dans le graphique ci-dessus, mais selon l'expérience de certains syndicats d'enseignants, les aptitudes de communication et de promotion d'un esprit d'équipe deviennent de plus en plus essentielles « dans la mesure où la législation et la politique poussent les établissements scolaires à se transformer en modèles d'autoévaluation et d'auto-amélioration permanentes »<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> ASTI (Irlande)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement (selon les syndicats d'enseignants)]

Échelle de 1 à 5: 1 = Pas essentiel du tout 5 = Tout à fait essentiel

Allemagne – Espagne – Finlande – France – Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni

Compétences administratives – Aptitudes à diriger – Compétences en communication - Ambition et prise de risques - Compétence en gestion du temps – Esprit d'équipe/de collaboration

Compétences professionnelles]

Les syndicats d'enseignants mentionnent aussi des qualités telles que l'aptitude aux relations interpersonnelles, les compétences pédagogiques, posséder un « projet éducatif » et, enfin, aimer l'enseignement et l'école, comme éléments essentiels à prendre en compte dans le recrutement de candidats qualifiés.

### Évaluation des politiques et réglementations nationales

La préparation et le recrutement des chefs d'établissements répondent à des politiques et à des réglementations nationales différentes selon les pays considérés. En Allemagne, il existe également des différences régionales en termes de politiques et de réglementations, notamment en ce qui concerne l'exigence d'une expérience minimale de la direction et/ou de l'enseignement.

Selon les conclusions de l'enquête, les syndicats d'enseignants sont généralement d'accord avec les politiques et réglementations nationales régissant la formation et le recrutement des chefs d'établissement. Respectivement, 55 % des syndicats d'enseignants sont d'accord et 36 % sont

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

partiellement d'accord avec la réglementation qui régit le recrutement des chefs d'établissement. 5 % des syndicats d'enseignants interrogés ne sont pas favorables aux réglementations nationales en matière de recrutement des chefs d'établissement et les 4 % restants n'ont pas d'avis sur la question.

Si l'on examine de plus près les réponses des syndicats d'enseignants consultés, on obtient un tableau plus nuancé. Même si la plupart des syndicats d'enseignants sont d'accord avec la réglementation nationale, ils manifestent malgré tout les préoccupations suivantes. En **Italie**, la réglementation a changé trois fois en un court laps de temps. Bien que, de façon générale, les syndicats d'enseignants du **Royaume-Uni** soient favorables au cadre général applicable au recrutement des chefs d'établissement, ils s'inquiètent de l'approche généralement suivie par la politique gouvernementale actuelle en matière de recrutement des chefs d'établissement, notamment en ce qui concerne le programme « *National Professional Qualification for Headship* », qui est considéré comme un obstacle supplémentaire pour les candidats potentiels. De ce fait, beaucoup moins d'enseignants souhaitent devenir chefs d'établissement. Les réponses sous-entendent que le processus de recrutement devrait être facilité afin d'attirer de bons candidats, plutôt que rendu plus difficile. Les syndicats d'enseignants continuent toutefois à faire pression pour obtenir ce qu'ils estiment être une amélioration de la politique et de la réglementation nationale en la matière. Largement plus d'un tiers des syndicats interrogés ont déjà agi ou envisagent d'agir pour modifier la politique et la réglementation en matière de recrutement.

En **Suède**, *Lärarförbundet* se félicite qu'un diplôme d'enseignant soit obligatoire pour les chefs d'établissement de l'enseignement primaire au secondaire supérieur, mais regrette qu'il soit facultatif pour les directeurs et les directeurs adjoints des établissements d'éducation de la petite enfance (EPE). Bien que les syndicats d'enseignants **norvégiens** soient partiellement d'accord avec la réglementation nationale, ils déplorent la dernière réforme de la réglementation de 2004, qui a supprimé l'obligation de posséder un diplôme d'enseignant et une expérience professionnelle de trois ans pour les chefs d'établissement potentiels. Les syndicats d'enseignants **français** partagent la même préoccupation et craignent que l'on s'oriente vers une situation où les chefs d'établissement seraient uniquement des « gestionnaires » ne disposant pas d'une connaissance approfondie des spécificités d'un établissement scolaire.

Enfin, en **Finlande** et en **Irlande**, les syndicats d'enseignants ont été invités par le gouvernement à participer de près à l'établissement des procédures de recrutement dans le cadre des négociations collectives. Les syndicats d'enseignants sont donc d'accord avec les politiques et réglementations nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement.

### 6.2. Développement professionnel des chefs d'établissement

Le développement professionnel des chefs d'établissement est jugé essentiel pour leur bonne gestion de l'école. Les syndicats d'enseignants le confirment et comprennent l'importance et la nécessité d'un développement professionnel et de la formation professionnelle initiale ou du développement professionnel continu, car ces outils sont nécessaires au chef d'établissement pour gérer avec succès tous les aspects de l'école.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Lors du 6<sup>e</sup> Congrès mondial de l'Internationale de l'Éducation en juillet 2011, un Document politique sur l'éducation a été adopté. Ce document intitulé *Une éducation de qualité pour bâtir l'avenir*<sup>27</sup> énonce des priorités claires dans le domaine de la direction des établissements scolaires: « *L'Internationale de l'Éducation reconnaît le rôle clé qu'une direction d'établissement très professionnelle joue dans la mise en place d'une éducation de qualité. Le/la dirigeant(e) professionnel(le) est important(e) pour l'amélioration de l'autonomie et du développement professionnels des enseignant(e)s. La direction pédagogique requiert des qualifications élevées, y compris une formation d'enseignant. **Les dirigeants d'écoles et d'autres établissements d'éducation doivent recevoir un soutien et une formation spécifique requis par les exigences de leur rôle. Les personnes responsables de la direction d'autres enseignants(e)s devraient être engagées régulièrement dans des activités qui promeuvent un enseignement et un apprentissage efficaces en classe. Elles devraient également bénéficier du soutien et des ressources appropriées requises pour exercer leurs obligations en toute efficacité** ».<sup>28</sup>*

Étant donné que les chefs d'établissement doivent faire face à de nouvelles exigences et attentes et que la diversité ethnique et sociale s'accroît dans de nombreuses écoles en Europe<sup>29</sup>, le besoin réel d'un développement professionnel continu est une nouvelle fois souligné. Le Conseil des ministres de l'éducation des États membres de l'UE l'avait reconnu en 2009, lorsqu'il soulignait que: « *Il est donc primordial de veiller à ce que les chefs d'établissement aient, ou soient en mesure de développer, les capacités et qualités nécessaires pour accomplir le nombre croissant de tâches auxquelles ils doivent faire face* »<sup>30</sup>.

Les réponses émanant des syndicats d'enseignants confirment également que les tâches des chefs d'établissement sont influencées par le type et la taille de l'établissement, mais aussi par l'environnement et le quartier. Tous ces facteurs ajoutent à la diversité des établissements et aux défis que doit relever leur direction en général. Ils peuvent affecter le style de direction adopté par un chef d'établissement et, en fin de compte, son travail quotidien.

Moins de 70 % des syndicats d'enseignants déclarent qu'il existe des programmes de développement professionnel ou de soutien pour les chefs d'établissement dans leur pays, tandis qu'environ 20 % répondent qu'il n'en existe pas.

Lorsque des programmes de développement et de soutien existent, leur contenu, leur forme et leur durée varient. En **Finlande**, les chefs d'établissement peuvent choisir parmi un éventail de programmes de développement professionnel et de soutien, allant de la « direction d'établissements scolaires » à l'« utilisation des TIC » dans leurs tâches quotidiennes. En **Hongrie**, les chefs d'établissement peuvent suivre jusqu'à deux années de cours universitaires. En **Irlande**, qu'ils soient nouveaux ou expérimentés, les chefs d'établissements bénéficient d'un développement professionnel et d'un soutien dans le cadre d'une initiative financée par l'État et baptisée « *Leadership Development for Schools* ». Les syndicats d'enseignants irlandais participent étroitement à l'organisation de divers cours et fournissent conseils et avis aux chefs d'établissement.

---

<sup>27</sup> [http://www.ei-ie.org/fr/news/news\\_details/1929](http://www.ei-ie.org/fr/news/news_details/1929)

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Cette évolution est confirmée par les études de base (OCDE) et par l'enquête du CSEE.

<sup>30</sup> Conseil de l'Union européenne (2009), Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr09/st15/st15098.fr09.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### 6.3. Conditions de travail des chefs d'établissement

L'étude de fond a montré que les chefs d'établissement européens se heurtent à différents défis directement liés à leur rôle de chef d'établissement. La plupart de ces défis concernent la durée de travail hebdomadaire moyenne et la charge de travail des chefs d'établissement en général.

L'étude du CSEE aborde la question des conditions de travail sous un angle plus holistique. Elle couvre les conditions de travail par rapport au temps de travail et à la charge de travail des chefs d'établissement. L'idée est de brosser le tableau de la situation actuelle en la matière et de voir si les conditions générales de travail interfèrent sur la vie privée. En ce qui concerne la durée hebdomadaire du travail, l'analyse s'inspire aussi de la directive sur le temps de travail<sup>31</sup> et d'une publication très récente d'Eurofound sur l'évolution du temps de travail<sup>32</sup>, qui montre une tendance générale à un allongement du temps de travail dans la pratique par rapport à ce que prévoient les conventions collectives.

En outre, l'étude va plus loin en ce qui concerne les conditions de travail des chefs d'établissement et analyse le type de tâches que les chefs d'établissement doivent effectuer en vertu de la politique et de la réglementation nationale et le type de tâches qu'ils exercent généralement dans la pratique. Notre ambition est de déterminer si les conditions de travail laissent de la place pour les tâches les plus essentielles des chefs d'établissement, telles qu'elles ont été définies par les ministres de l'éducation des États membres de l'UE en 2009: « ... Il est tout aussi important de faire en sorte que les chefs d'établissement ne soient pas surchargés de tâches administratives et qu'ils se concentrent sur des aspects essentiels tels que la qualité de l'apprentissage, le programme, les questions pédagogiques, ainsi que les prestations, la motivation et le perfectionnement du personnel »<sup>33</sup>.

Un autre aspect de l'analyse des tâches des chefs d'établissement se penche sur l'avis des syndicats d'enseignants sur les tâches attribuées aux chefs d'établissement. Cela permet de savoir si les chefs d'établissement estiment qu'ils effectuent les tâches qu'ils sont censés mener à bien.

Enfin, les conditions de travail soulèvent des questions sur le salaire des chefs d'établissement. Selon les répondants, les heures supplémentaires et les efforts supplémentaires fournis par les chefs d'établissement ne sont pas toujours récompensés en proportion. Cette analyse repose également sur les conclusions d'une autre publication très récente d'Eurydice sur les salaires des enseignants et des chefs d'établissement en Europe<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Directive 2003/88/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FR:HTML>

<sup>32</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2010): « Working time developments – 2010 »: <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn1106010s/tn1106010s.pdf>

<sup>33</sup> Conseil de l'Union européenne (2009), Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr09/st15/st15098.fr09.pdf>

<sup>34</sup> Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

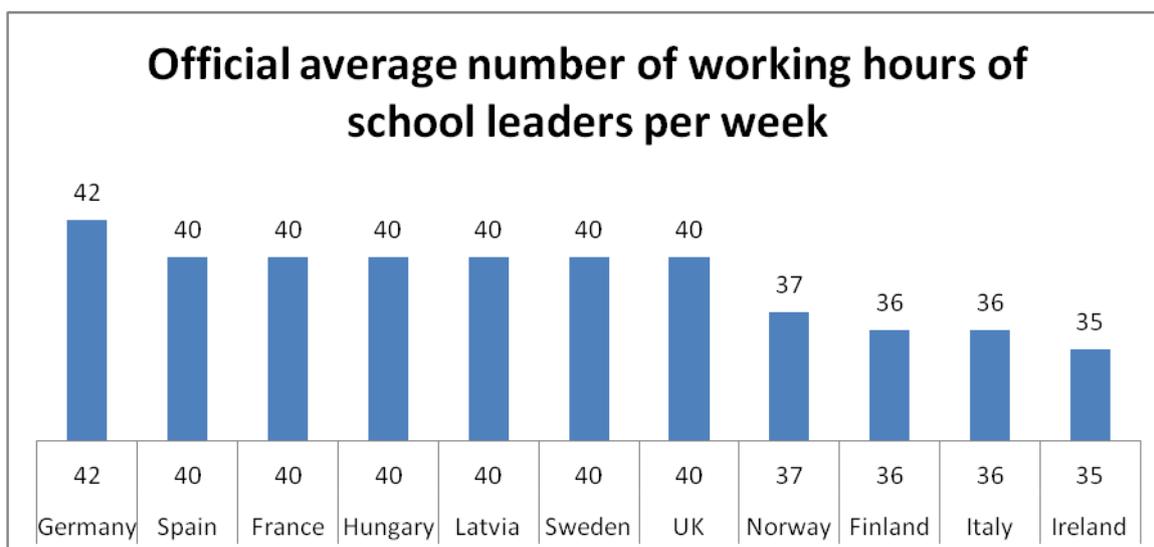
## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

### Temps de travail

La directive européenne sur le temps de travail (2003)<sup>35</sup>, qui s'applique à tous les secteurs d'activité tant publics que privés prévoit que la durée maximale hebdomadaire du travail (y compris les heures supplémentaires) ne peut excéder 48 heures pour chaque période de sept jours<sup>36</sup>, indépendamment de la durée du travail fixée par convention collective au niveau national (à l'exclusion des heures supplémentaires).

Selon l'étude, la durée hebdomadaire moyenne officielle du travail des chefs d'établissement est comprise entre 35 heures (en **Irlande**) et 42 heures (en **Allemagne**). Dans la majorité des pays, la durée hebdomadaire du travail est fixée à 40 heures<sup>37</sup>. Les chiffres récents d'Eurofound (basés sur les statistiques d'Eurostat) concernant la durée hebdomadaire normale du travail fixée par convention collective dans les administrations locales<sup>38</sup> suivent la même tendance, bien que la durée maximale hebdomadaire du travail soit fixée à 40 heures.

Il ressort assez clairement des conclusions de l'enquête que la durée officielle du travail des chefs d'établissement varie sensiblement selon les pays considérés, avec une moyenne de 39 heures par semaine. Sur la base des chiffres d'Eurofound relatifs à la durée hebdomadaire du travail, il en va de même dans d'autres secteurs publics et privés de base, comme la métallurgie, la banque et les administrations locales, selon l'analyse de l'évolution du temps de travail menée par Eurofound.



Source: Données d'enquête fournies par les syndicats d'enseignants

[Traduction du graphique: Durée hebdomadaire moyenne officielle du travail des chefs d'établissement  
Allemagne – Espagne – France – Hongrie – Lettonie – Suède – Royaume-Uni – Norvège – Finlande – Italie – Irlande]

Il résulte de ces chiffres que la durée hebdomadaire officielle du travail des chefs d'établissement semble très comparable à celle d'autres professions. Cependant, la durée réelle du travail des chefs

<sup>35</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FR:HTML>

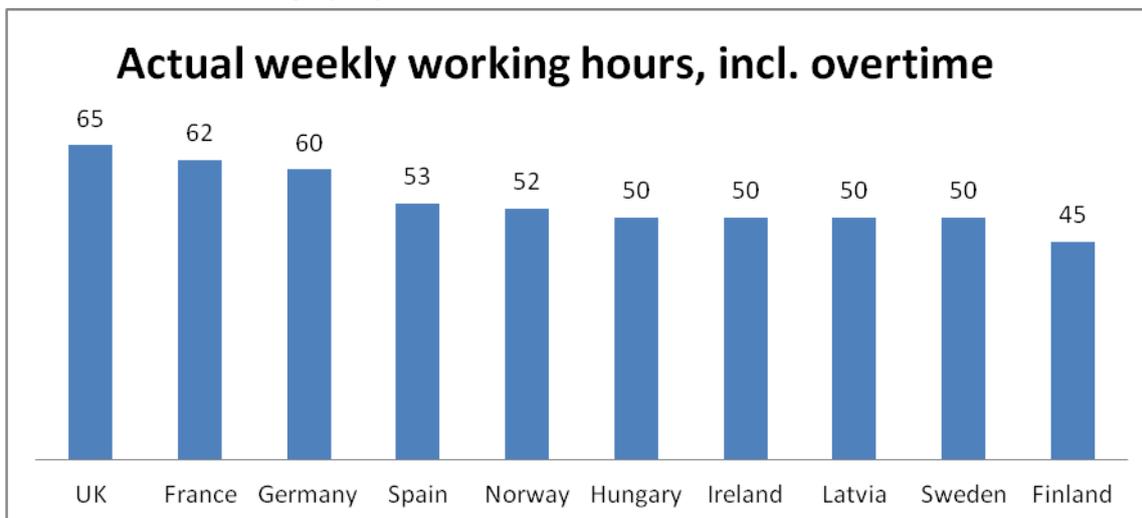
<sup>36</sup> Article 6, point b), de la directive 2003/88/CE.

<sup>37</sup> Note: Il s'agit d'estimations des syndicats d'enseignants.

<sup>38</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn1106010s/tn1106010s.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

d'établissement (heures supplémentaires comprises) dépasse largement la durée hebdomadaire officielle du travail, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Source: Données d'enquête fournies par les syndicats d'enseignants

[Traduction du graphique: Durée hebdomadaire réelle du travail, heures supplémentaires comprises  
Royaume-Uni – France – Allemagne – Espagne – Norvège – Hongrie – Irlande – Lettonie – Suède – Finlande]

Selon les syndicats d'enseignants, la durée hebdomadaire totale du travail, heures supplémentaires comprises, dépasse 48 heures pour l'écrasante majorité des chefs d'établissement dans les pays étudiés. Néanmoins, il y a également lieu de noter que la directive sur le temps de travail permet à plusieurs pays de déroger à la règle des 48 heures hebdomadaires maximales.

17 des 22 syndicats d'enseignants font état de 8 à 30 heures supplémentaires hebdomadaires. Singulièrement, les syndicats d'enseignants **italiens** déclarent que les chefs d'établissement ne sont pas soumis à une durée de travail officielle parce qu'ils ont été classés dans la catégorie « cadres » depuis 1999. Cependant, la durée hebdomadaire totale du travail est pratiquement restée inchangée, à savoir jusqu'à 40 heures par semaine. Il n'existe pas de « durée hebdomadaire officielle du travail » pour les chefs d'établissement au **Royaume-Uni**, mais les chefs d'établissement sont censés travailler aussi longtemps que nécessaire pour que le travail soit exécuté.

Bien que la réglementation **française** sur le temps de travail fixe une durée hebdomadaire maximale de 44 heures, en réalité, les chefs d'établissement travaillent beaucoup plus, comme le signalent les syndicats d'enseignants. Cette situation est en grande partie due au manque d'effectifs, aux réformes à mettre en œuvre et au nombre croissant de tâches à effectuer. Même si les syndicats d'enseignants **finlandais** déclarent une durée hebdomadaire totale du travail parmi les plus basses des pays étudiés, les heures supplémentaires hebdomadaires équivalent à une journée de travail supplémentaire.

En conclusion, la majorité des chefs d'établissement travaillent beaucoup plus que la semaine de travail réglementaire dans les établissements scolaires. Cependant, ce qui est plus frappant est que 86 % des syndicats d'enseignants déclarent que les chefs d'établissement bénéficient d'une certaine forme de compensation pour leurs heures supplémentaires. Le plus souvent, la compensation prend la forme de congés payés. En **Finlande**, cela dépend grandement des pratiques municipales, tandis qu'en **Hongrie**, les chefs d'établissement ne peuvent profiter de tous les congés payés en raison de leur charge de travail.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

### Charge de travail des chefs d'établissement

La charge de travail générale des chefs d'établissement est considérée comme l'une des causes les plus évidentes des heures supplémentaires. En effet, 86 % des syndicats d'enseignants déclarent que la charge de travail des chefs d'établissement dépasse les limites de la durée du travail.

La répartition des tâches est une option primordiale pour alléger la charge de travail des chefs d'établissement. Bien que les tâches liées à la gestion, à l'administration et à la pédagogie soient réparties entre les membres de l'équipe de direction, un syndicat d'enseignants sur quatre indique que toutes les tâches susvisées sont effectuées par une seule et même personne: le chef d'établissement.

S'agissant des tâches liées aux programmes, au développement professionnel et à la discipline scolaire, la répartition est plus équilibrée entre les enseignants et les chefs d'établissements, notamment en ce qui concerne le travail pédagogique. En dehors de cela, il existe des différences, même à l'intérieur d'un même pays, dans l'exécution de ces types de tâches.

La charge de travail des chefs d'établissement varie clairement en fonction de la taille de l'établissement et du niveau d'enseignement. Dans la plupart des pays considérés, les établissements scolaires de taille moyenne à grande pratiquent une direction partagée plus poussée. Les établissements de plus grande taille emploient du personnel pour les tâches administratives (comme en **Italie**) ou peuvent faire intervenir des enseignants dans la direction de l'école (comme en **Finlande** et en **Irlande**, par exemple) ou leur déléguer plus directement une responsabilité de gestion. Les établissements scolaires de plus petite taille ou situés dans des zones rurales, en revanche, se caractérisent plus généralement par une petite équipe de direction, au sein de laquelle le chef d'établissement s'occupe seul de la plupart des tâches.

Les crises économiques et financières ont également profondément affecté la direction des établissements scolaires européens depuis 2008. Les effets en sont peut-être les plus visibles en **Irlande**, où plusieurs tâches sont généralement effectuées selon un modèle de direction partagée. La non-nomination d'enseignants aux postes d'encadrement intermédiaire, essentiellement due aux restrictions budgétaires dans le secteur de l'éducation, a des répercussions claires sur le modèle de direction partagée, selon les syndicats d'enseignants.

Les données d'enquête font apparaître que la majorité des chefs d'établissement sont surchargés dans l'enseignement primaire ou secondaire, ce qui occasionne régulièrement des heures supplémentaires et a des répercussions sur leur vie privée.

Les répondants des pays étudiés sont unanimes lorsqu'il s'agit d'énumérer les effets de la charge de travail, à savoir des chefs d'établissement surchargés et des interférences entre la vie professionnelle et la vie privée:

Does the work of the school leader usually interfere with their private life? If yes, please explain

Answer	Count	Percentage
Often (a)	13	59.09%
Sometimes (b)	7	31.82%
Seldomly (c)	0	0.00%
Never (d)	0	0.00%
Don't know (e)	1	4.55%
No answer	0	0.00%
Not completed or Not displayed	1	4.55%

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

[Traduction du tableau: L'activité du chef d'établissement a-t-elle généralement des répercussions sur leur vie privée ? Si oui, expliquez.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Souvent (a) - Parfois (b) - Rarement (c) - Jamais (d) - Ne sait pas (e) - Pas de réponse - Pas complété ou pas affiché]		

Bien plus de la moitié des syndicats d'enseignants déclare que le travail du chef d'établissement interfère *souvent* avec sa vie privée, un concept plus connu sous le nom d'« équilibre entre vie privée et vie professionnelle ». Près d'un syndicat sur trois indique que le travail du chef d'établissement interfère *parfois* avec sa vie privée et aucun syndicat d'enseignants n'a répondu *rarement* ou *jamais*.

Les syndicats d'enseignants **français** font référence à des études nationales<sup>39</sup>, **montrant** qu'une charge de travail élevée induit un stress et aboutit même, dans certains cas, à des divorces. Au **Royaume-Uni** et en **Irlande**, les syndicats d'enseignants considèrent même la « charge de travail » et la crainte de « toujours être de garde » (en pratique, même pendant les vacances et les week-ends) comme des motifs susceptibles de dissuader des personnes de se porter candidates à un poste de chef d'établissement. En **Norvège**, il est avéré que les chefs d'établissement doivent travailler le soir, voire le week-end.

Les effets de la charge de travail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont particulièrement dissuasifs pour les candidates potentielles à un poste de chef d'établissement. Les syndicats d'enseignants irlandais font état d'une baisse frappante du nombre de femmes posant leur candidature à un poste de chef d'établissement.

Face à tous ces défis, on peut se demander quelles sont, en fin de compte, les motivations pour devenir chef d'un établissement scolaire.

### 6.4. Attrait de la profession de chef d'établissement

Dans la section précédente, l'étude a conclu que les chefs d'établissement se heurtent à de nombreux défis en matière de charge de travail et de temps de travail, ce qui a des répercussions manifestes sur l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée.

L'étude de fond a montré qu'une grande partie d'une force de travail vieillissante de chefs d'établissement va prendre sa retraite dans les prochaines années, alors que seul un petit nombre de candidats potentiels sont prêts à reprendre le flambeau. Cette situation fait peser une pression sur une transition naturelle des chefs d'établissement et entraîne une perte des connaissances précieuses que possèdent les chefs d'établissement expérimentés.

Les syndicats d'enseignants considèrent que la motivation première des chefs d'établissement en général et des personnes qui ambitionnent de le devenir est de « *contribuer à l'amélioration de l'éducation et du bien-être des apprenants* ». Ensuite, les chefs d'établissement et les candidats à un poste de chef d'établissement sont motivés par le « *perspectives de carrière* » et les responsabilités intéressantes de direction qu'offre la profession, tandis que les « *salaires et allocations* » se classent en troisième position dans l'ordre des priorités. Les autres motivations les plus courantes citées par les syndicats d'enseignants et de chefs d'établissement sont les suivantes:

---

<sup>39</sup> MGEN = Assurance mutuelle de l'Éducation nationale.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

- attachement à l'éducation, au bien social;
- aptitude à prendre des décisions importantes pour le développement de l'établissement scolaire;
- nature indépendante du travail;
- assumer une responsabilité personnelle dans l'amélioration de l'éducation et, de façon générale
- faire une différence pour l'éducation et les apprenants.

La section suivante mettra l'accent sur les « perspectives de carrière » et l'« attrait des salaires » pour les chefs d'établissement. Près de 70 % des syndicats d'enseignant ne jugent pas les perspectives de carrière d'un chef d'établissement suffisamment attrayantes pour inciter les enseignants et d'autres personnes à présenter leur candidature à ce poste. Seuls 27 % jugent les perspectives de carrière prometteuses. Les diverses raisons qui expliquent cette situation seront exposées dans la section suivante.

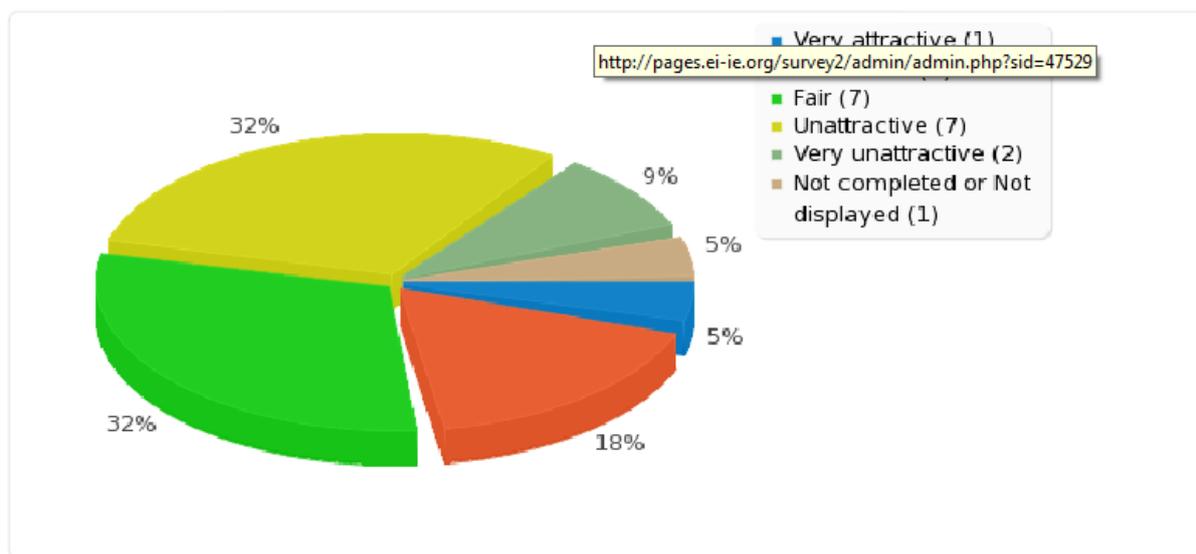
Quand près de 70 % des syndicats d'enseignants déclarent que les perspectives de carrière des chefs d'établissement découragent les candidats potentiels, cela tient clairement au fait que, fondamentalement, il n'y a plus de perspectives de carrière après avoir été chef d'établissement. Les syndicats d'enseignants hongrois et irlandais le soulignent tout particulièrement. En termes de carrière, les conséquences plus pratiques de la transition entre un poste d'enseignant et celui de chef d'établissement sont la perte du contact direct et quotidien avec les élèves en classe. Si l'on examine les « perspectives de carrière » selon une approche plus holistique, il est évident que les heures de travail, les responsabilités et le salaire rendent la carrière de moins en moins attrayante.

### **Salaires**

Dans certains pays, les différences de salaire entre les enseignants et les chefs d'établissement sont assez marquées, comme l'a montré l'étude de fond, surtout au Royaume-Uni, en Irlande et en Suède. Dans ces pays, l'attrait du salaire peut inciter les enseignants à souhaiter devenir chef d'établissement. La tendance générale de l'enquête du CSEE est que les syndicats d'enseignants jugent les salaires plutôt *justes* (31,8 %) ou *pas attrayants* (31,8 %).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

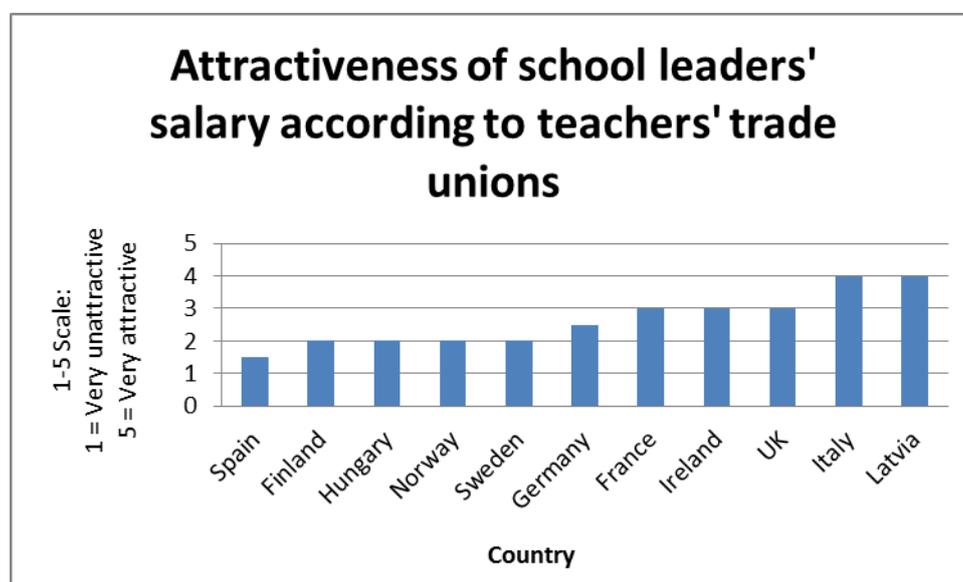
*Selon votre syndicat, le salaire des chefs d'établissement est-il suffisamment attrayant pour encourager les enseignants ou d'autres personnes à se porter candidats au poste de chef d'établissement ?*



*[Traduction du graphique: Très attrayant - ?? – Juste – Pas attrayant – Pas du tout attrayant – Pas complété ou pas affiché]*

Ces réponses doivent être interprétées à la lumière de la hausse de salaire par rapport à l'augmentation des responsabilités.

Sur ce point, les variations entre les pays sont assez considérables, ainsi qu'il ressort du graphique suivant:



*[Traduction du graphique: Attrait du salaire des chefs d'établissement selon les syndicats d'enseignants  
Échelle de 1 à 5: 1 = Pas du tout attrayant 5 = Très attrayant  
Espagne – Finlande – Hongrie – Norvège – Suède – Allemagne – France – Irlande – Royaume-Uni – Italie – Lettonie]*

Tandis que les syndicats d'enseignants italiens jugent les salaires des chefs d'établissement suffisamment attrayants pour inciter des enseignants à présenter leur candidature à un tel poste, les syndicats d'enseignants espagnols, hongrois, suédois et norvégiens sont de l'avis contraire. Le second groupe de pays

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

estime que le travail supplémentaire et la responsabilité que les chefs d'établissement assument devraient être plus récompensés et reflétés dans leur salaire. Parfois, la différence de salaire est extrêmement faible entre les enseignants les mieux rémunérés et le chef d'établissement, ce qui rend le poste de chef d'établissement moins attrayant par rapport aux responsabilités et au stress qui peuvent être associés à cette fonction. Chaque fois que les salaires sont jugés *justes*, ils le sont souvent dans le contexte de la crise économique et financière et de la pénurie d'emplois.

En règle générale, les salaires des chefs d'établissement sont déterminés par convention collective, laquelle fixe des échelles de salaire minimal et maximal. Dans d'autres cas, les chefs d'établissement reçoivent le même salaire que les enseignants, mais avec des avantages supplémentaires dépendant de critères tels que le niveau d'enseignement ou la taille de l'établissement scolaire. Néanmoins, dans les pays participant à l'enquête, les salaires des chefs d'établissement sont souvent supérieurs de 30 % aux salaires des enseignants. Une étude récente d'Eurydice<sup>40</sup> détaille les salaires des chefs d'établissement aux différents niveaux d'enseignement dans les pays européens, dont les onze pays de l'enquête du CSEE. Nous y reviendrons toutefois plus en détail et en procédant à une comparaison avec les conclusions du CSEE dans la section « Conclusions par pays », dans laquelle il sera question de la manière dont les salaires des chefs d'établissement sont déterminés et des facteurs qui les influencent. Cette section se penchera également sur les différences de salaires entre les enseignants et les chefs d'établissement et examinera la question de savoir si une incitation économique pousse un enseignant à devenir chef d'établissement.

Les données les plus récentes de l'étude de fond sur ce point étaient antérieures à l'éclatement de la crise financière à la fin de l'année 2008. Les restrictions budgétaires que les gouvernements européens ont introduites dans le cadre de leurs politiques d'austérité ont eu un impact sur le secteur de l'éducation et sur les établissements d'enseignement. Les syndicats d'enseignants rapportent que les salaires du secteur public (y compris ceux des chefs d'établissement) ont été réduits et ne sont plus aussi attrayants qu'avant 2008. Les coupes budgétaires ont non seulement eu des conséquences sur les salaires des chefs d'établissement, mais aussi sur leur charge de travail, étant donné que le personnel de soutien se réduit ou est inexistant. Par conséquent, même si les salaires ne sont pas jugés très attrayants, la charge de travail est toujours citée comme le facteur le plus dissuasif pour les candidats potentiels au poste de chef d'établissement.

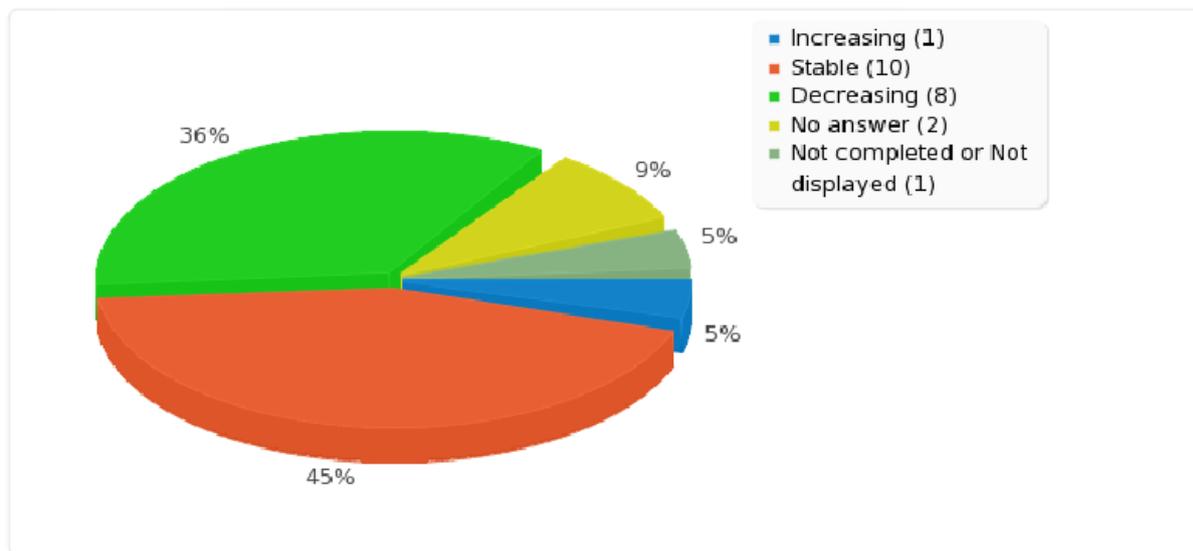
En ce qui concerne l'impact de la crise financière sur le terrain, il apparaît que 36 % des syndicats d'enseignants ont observé une baisse du nombre de candidats à des postes de chef d'établissement.

---

<sup>40</sup> Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

Y a-t-il un changement dans le nombre d'enseignants candidats à un poste de chef d'établissement dans votre pays ?



[Traduction du graphique: En hausse – Stable – En baisse – Pas de réponse – Pas complété ou pas affiché]

L'étude de fond aboutissait aux mêmes conclusions. Les syndicats d'enseignants qui font état d'une tendance *stable* du nombre d'enseignants candidats à un poste de chef d'établissement remarquent également qu'ils ont déjà un nombre minimal de candidats.

Dans la moitié des pays étudiés, la politique du gouvernement encourage les enseignants à devenir chef d'établissement par le biais de différents programmes. Au Royaume-Uni, par exemple, la « planification de la succession » permet aux enseignants d'acquérir une expérience de la direction avant d'être promu à un poste de chef d'établissement. En Norvège, les enseignants sont également encouragés à suivre des programmes de formation à la direction. En Finlande, la politique nationale considère que le travail du chef d'établissement est l'un des plus importants du système éducatif. L'idée est que cela devrait inciter les enseignants ambitieux à présenter leur candidature à ces postes.

Les syndicats d'enseignants interrogés *sont d'accord* ou *partiellement d'accord* avec les politiques nationales visant à pousser les enseignants à devenir chefs d'établissement. Les syndicats d'enseignants souhaiteraient plus de reconnaissance pour ce travail et l'adoption de mesures correctrices en ce qui concerne les responsabilités exigées des chefs d'établissement.

Pour la plupart, les syndicats d'enseignants encouragent encore les enseignants à devenir chefs d'établissement parce qu'« *il est important que les chefs d'établissement possèdent une expérience pratique du système scolaire et qu'ils ne soient pas uniquement des fonctionnaires possédant des compétences techniques variées* », comme l'expliquait un des syndicats d'enseignants français.

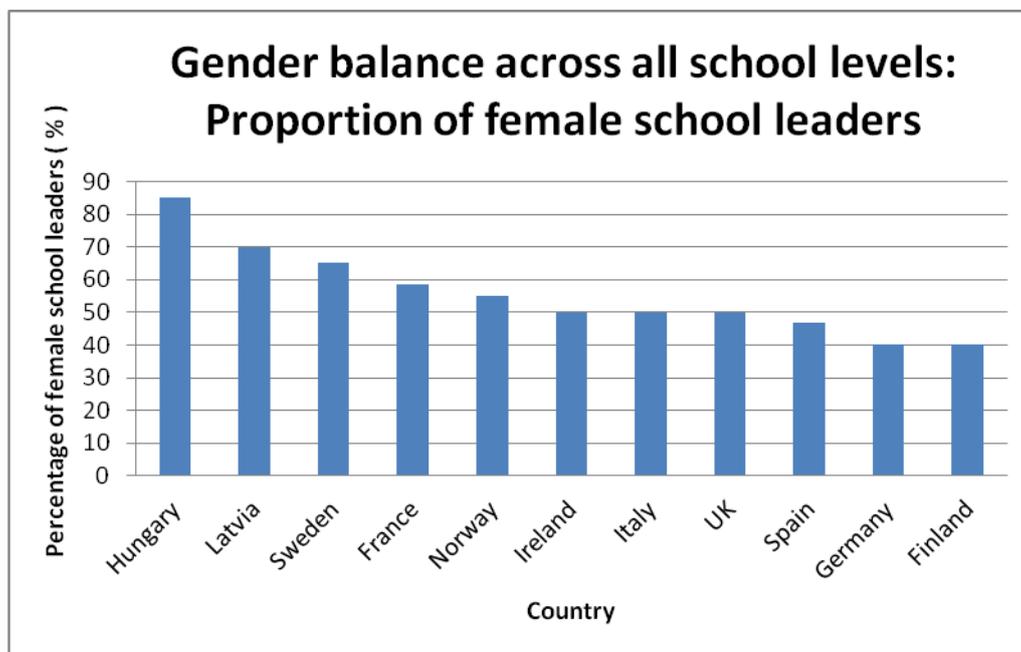
### 6.5. Égalité

Les données les plus récentes de l'OCDE (2009) indiquaient que les femmes occupant la fonction de chef d'établissement étaient, en général, sensiblement plus nombreuses dans l'enseignement primaire, alors que leurs homologues masculins étaient surreprésentés dans le secondaire. Les résultats de l'enquête du

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

CSEE montrent que c'est encore largement le cas en Europe. Cependant, le tableau général de l'équilibre entre les hommes et les femmes occupant des postes de chef d'établissement est illustré dans le graphique ci-dessous.

Le graphique suivant présente le pourcentage de femmes occupant un poste de chef d'établissement tel qu'il est estimé par les syndicats d'enseignants<sup>41</sup>:



[Traduction du graphique: Équilibre entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'enseignement: Pourcentage de femmes occupant un poste de chef d'établissement

Pourcentage de femmes occupant un poste de chef d'établissement (%)

Hongrie - Lettonie - Suède - France - Norvège - Irlande - Italie - Royaume-Uni - Espagne - Allemagne - Finlande - Pays]

Comme le montrent les chiffres ci-dessus, les femmes occupant un poste de chef d'établissement sont très bien représentées en Hongrie, en Lettonie, en Suède, en France et en Norvège, alors qu'elles sont sous-représentées en Espagne, en Allemagne et en Finlande. D'autre part, l'équilibre entre les hommes et les femmes est mieux assuré au niveau de la direction des établissements scolaires en Italie, en Irlande et au Royaume-Uni. Une analyse plus pointue des données fait apparaître que les femmes chefs d'établissements tendent à être surreprésentées dans les écoles primaires (notamment en France et en Hongrie) et sous-représentées dans les écoles secondaires. À titre d'exemple, moins de 25 % des chefs d'établissements secondaires supérieurs en Allemagne et près de 40 % des chefs d'établissements secondaires supérieurs en Espagne sont des femmes. Dans tous les commentaires formulés par les syndicats d'enseignants sur cette étude, les postes de chef d'établissement dans l'enseignement secondaire supérieur sont généralement décrits comme plus exigeants en termes de temps de travail:

« On observe une baisse sensible du nombre de femmes se présentant à ces postes, en raison de la charge de travail ingérable et de l'absence d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée »<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Il est à noter que les réponses de la plupart des syndicats d'enseignants concernent l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire inférieur.

<sup>42</sup> ASTI, Irlande.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Pourtant, dans les pays étudiés, près de 70 % des syndicats d'enseignants ont observé une hausse du nombre de femmes chefs d'établissement, en particulier dans l'enseignement primaire, tandis que l'évolution de l'équilibre hommes-femmes au niveau de l'enseignement secondaire semble plus stable. Cela signifie également que la représentation essentiellement masculine dans le secondaire pourrait se maintenir dans les années qui viennent, à moins que des efforts concertés ne soient consentis pour encourager et soutenir les femmes à présenter leur candidature à des postes de chef d'établissement en plus grand nombre à ce niveau d'enseignement.

Afin de parvenir à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, certains pays ont mis en place des programmes visant à renforcer la diversité dans la direction des établissements scolaires. Quelques pays ont publié divers rapports qui suivent l'évolution des nominations et les déséquilibres entre les hommes et les femmes.

### 6.6. Styles de direction

Plusieurs études sur la direction d'établissement mettent l'accent sur les styles de direction pédagogique et sur une approche moderne de la direction. L'enquête du CSEE a approfondi la question en demandant aux syndicats d'enseignants de donner leur avis sur le style de direction que les chefs d'établissement devraient appliquer pour diriger un établissement scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle.

Bien que les réponses varient, l'avis des syndicats est le même, car ils voient un chef d'établissement du XXI<sup>e</sup> siècle exercer une direction plus pédagogique, davantage en interaction avec les enseignants et démocratique, qui fasse participer (dans la mesure où cela est pertinent) tous les acteurs concernés à l'intérieur et autour de l'école. Pour parvenir à ce type de direction, la direction d'un établissement scolaire devrait supposer moins de bureaucratie et les chefs d'établissement devraient disposer d'excellentes aptitudes de communication, avoir une bonne connaissance de la communauté locale, disposer de réseaux, être capable de collaborer, être flexible et surtout être fermement ancré dans la profession enseignante et posséder des principes et une vision d'une éducation de qualité et un engagement fort envers le développement de l'éducation en général. Ces principes et ces qualités doivent en fin de compte percoler au travers de toute la culture scolaire.

Certains syndicats d'enseignants défendent une direction plus « créative », qui devrait aboutir à un développement plus marqué de l'éducation et à une capacité à prendre des mesures déterminantes.

Récemment, de multiples études<sup>43</sup> se sont centrées sur l'impact de la direction d'établissement sur l'efficacité et l'amélioration de l'éducation, c'est-à-dire la relation entre la direction d'établissement et la qualité de l'éducation. Il a été constaté qu'une direction innovante et orientée vers des objectifs et des aptitudes organisationnelles sont les principaux facteurs de succès de la direction d'établissement.

Les syndicats d'enseignants ne sous-estiment toutefois pas la nécessité de posséder des compétences administratives et en gestion des ressources humaines, parce qu'ils les considèrent comme des domaines essentiels de responsabilité des chefs d'établissement au XXI<sup>e</sup> siècle. L'étude de fond a montré que bon

---

<sup>43</sup>Voir les publications et rapports de Vetenskapsrådets rapportserie, disponibles sur:

<http://www.vr.se/inenglish/fromus/publicationsandreports.4.1d4cbbbb11a00d342b0800021327.html>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

nombre de gouvernements accordent aux chefs d'établissement davantage de responsabilités en matière de mise en œuvre et de gestion de programmes éducatifs sensiblement plus exigeants. Par conséquent, les compétences administratives ne peuvent être laissées de côté et sont jugées pertinentes par les syndicats d'enseignants.

Dans la section suivante, l'étude se penche sur les processus décisionnels dans les écoles et sur la manière dont les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants. Elle aborde ensuite les relations entre les chefs d'établissement et les enseignants par rapport au style de direction et, enfin, l'étude met en évidence le type de tâches qui préoccupent le plus les chefs d'établissement.

Bien plus de 85 % des syndicats d'enseignants déclarent que les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants à la gestion de l'école et qu'ils jugent cela essentiel pour le succès de la direction de l'établissement. Cependant, ils reconnaissent que l'initiative de la collaboration dépend dans une large mesure du chef d'établissement. Dans certains cas, les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants parce que tel est leur mode de fonctionnement. Cela incite les chefs d'établissement à faire également intervenir les enseignants dans les questions pertinentes. Les syndicats indiquent aussi que, dans certains cas, les chefs d'établissement *doivent* simplement collaborer, même dans des établissements plus grands, parce qu'ils disposent de peu de personnel administratif. Il s'agit naturellement de tendances générales et des différences se manifestent entre les établissements scolaires à l'intérieur de chaque pays.

En vertu de la législation **irlandaise** sur l'éducation, les chefs d'établissement doivent veiller à ce que des structures de planification et de développement scolaire soient mises en place afin de faciliter la prestation d'une éducation de qualité et de contribuer à l'amélioration de l'école. La pratique culturelle à cet égard est étroitement liée à la collaboration entre le chef d'établissement et les enseignants dans le cadre de réunions régulières.

Une écrasante majorité de syndicats d'enseignants (86 %) estime que les chefs d'établissement mettent en place des processus décisionnels démocratiques dans les écoles, auxquels participent les enseignants, le personnel d'encadrement et les élèves. En examinant de plus près les structures décisionnelles au sein des écoles, on s'aperçoit que les élèves participent également à certaines procédures décisionnelles par l'intermédiaire du conseil des élèves. Cette pratique est toutefois surtout présente dans l'enseignement secondaire supérieur. Dans ces cas, il existe des procédures de participation pour les enseignants, les élèves et même les parents; néanmoins, les décisions essentielles sont prises par le conseil d'administration des établissements scolaires, selon une procédure démocratique.

Les syndicats d'enseignants sont tout à fait favorables et comprennent l'importance d'un processus décisionnel démocratique dans les écoles.

*« Nous soutenons toujours la prise de décisions démocratiques dans les écoles, nous négocions des lois démocratiques sur l'éducation et nous considérons que notre modèle de direction est démocratique. »* – FECCOO, Espagne

Tout comme le syndicat d'enseignants **espagnol**, FECCOO, les syndicats d'enseignants des pays étudiés ont répété que la consultation et la collaboration sont la norme dans la direction des établissements scolaires et ont toujours soutenu le principe d'une direction scolaire partagée. Dans la plupart des pays, les syndicats ont été fortement impliqués dans l'élaboration du modèle de fonctionnement démocratique des écoles.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Les relations personnelles et professionnelles entre le chef d'établissement et les enseignants peuvent influencer les efforts de collaboration (OCDE, 2008) et, en fin de compte, avoir des répercussions sur les performances d'un établissement en termes de qualité de l'éducation. De bonnes relations entre chef d'établissement et enseignants sont donc jugées cruciales pour la collaboration et l'amélioration de l'école. Néanmoins, près de 70 % des syndicats d'enseignants interrogés indiquent qu'il existe « *parfois* » des tensions entre les chefs d'établissement et les enseignants. Seuls 5 % des syndicats ne perçoivent pas de tensions à aucun moment, tandis que 13 % déclarent qu'il existe « *souvent* » des tensions.

Une direction humaine ou une capacité à établir des relations positives est très importante, comme l'indique la citation de l'OCDE ci-dessous:

*« [Un chef d'établissement est] capable de favoriser un environnement général d'apprentissage sûr et déterminé, et d'instaurer des relations constructives et respectueuses avec le personnel, les élèves, les parents et toute autre partie prenante » (OCDE, 2008, p. 213)*

En effet, la grande majorité des syndicats d'enseignants considèrent que les chefs d'établissement établissent des « *relations constructives et respectueuses avec le personnel* ». Les chefs d'établissement s'emploient d'abord et avant tout à soutenir le travail et l'évolution de carrière des enseignants et, ensuite, à créer un environnement de travail positif et productif pour tous les acteurs de l'école (chef d'établissement, enseignants, autre personnel et élèves). L'évolution de carrière des enseignants est considérée comme une autre tâche importante du chef d'établissement.

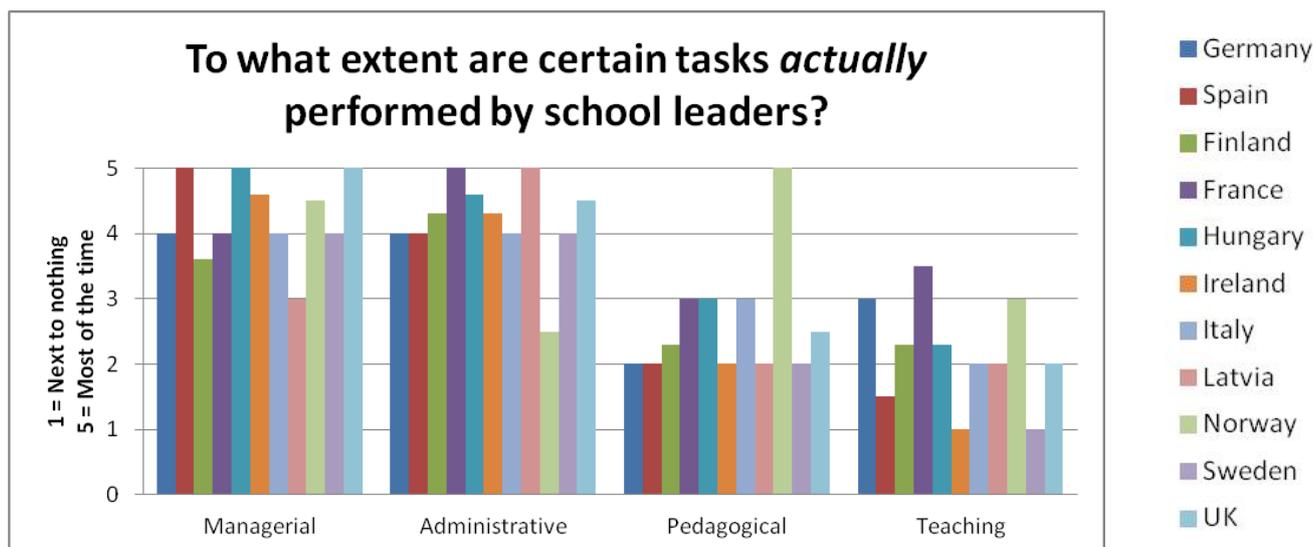
### Tâches des chefs d'établissement

Dans le questionnaire, le CSEE a identifié et défini les principales tâches attendues des chefs d'établissement. Les syndicats d'enseignants ont évalué, sur la base des définitions suivantes, dans quelle mesure les tâches ci-dessous étaient réellement effectuées par les chefs d'établissement:

- *Gestion*: concerne essentiellement la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'établissement;
- *Administration*: concerne essentiellement les tâches administratives habituelles, comme le recrutement et l'achat de fournitures scolaires;
- *Pédagogie*: concerne les tâches relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, y compris la conception des programmes, la supervision et le tutorat.

Le graphique ci-dessous montre qu'en Europe, les chefs d'établissement consacrent sensiblement plus de temps aux tâches de gestion et d'administration qu'aux tâches pédagogiques et à l'enseignement.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique: Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles réellement effectuées par les chefs d'établissement ?

1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps

Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement

Allemagne – Espagne – Finlande – France – Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni]

Manifestement, les chefs d'établissement consacrent la majeure partie de leur temps à des tâches administratives et de gestion et moins de temps à des tâches pédagogiques. Par conséquent, l'impact que leur travail pourrait avoir sur des activités directement liées à l'enseignement et à l'apprentissage est limité. Le temps consacré par les chefs d'établissement à des tâches pédagogiques est inférieur à celui passé à remplir des tâches plus traditionnelles, de gestion et d'administration.

L'enseignement ne fait généralement pas partie des tâches quotidiennes des chefs d'établissement et il est plus courant dans l'enseignement primaire que dans le secondaire supérieur. Cependant, les tendances présentées dans le graphique sont des tendances générales qui valent pour tous les niveaux d'enseignement considérés, du primaire au secondaire supérieur. Les tâches des chefs d'établissement semblent dépendre d'autres facteurs internes à l'établissement, comme la taille de l'établissement, le niveau d'enseignement et le type d'établissement.

Près de 70 % des syndicats d'enseignants interrogés indiquent que la taille de l'établissement est un facteur déterminant pour les tâches quotidiennes des chefs d'établissement. En règle générale, les grandes écoles requièrent davantage de travail, notamment administratif. En outre, elle génère des relations plus complexes avec le personnel et une communication interne et externe plus complexe également. Dans les petites écoles, les chefs d'établissement assument une grande responsabilité d'enseignement, tandis que dans les établissements plus grands, ils n'assument généralement pas de cours dans les classes. En ce qui concerne la taille de l'école, la conclusion semble être que dans les petites écoles, les chefs d'établissement sont plus impliqués dans les processus pédagogiques et dans l'enseignement, alors que dans les écoles plus grandes, ils sont essentiellement occupés par des tâches administratives.

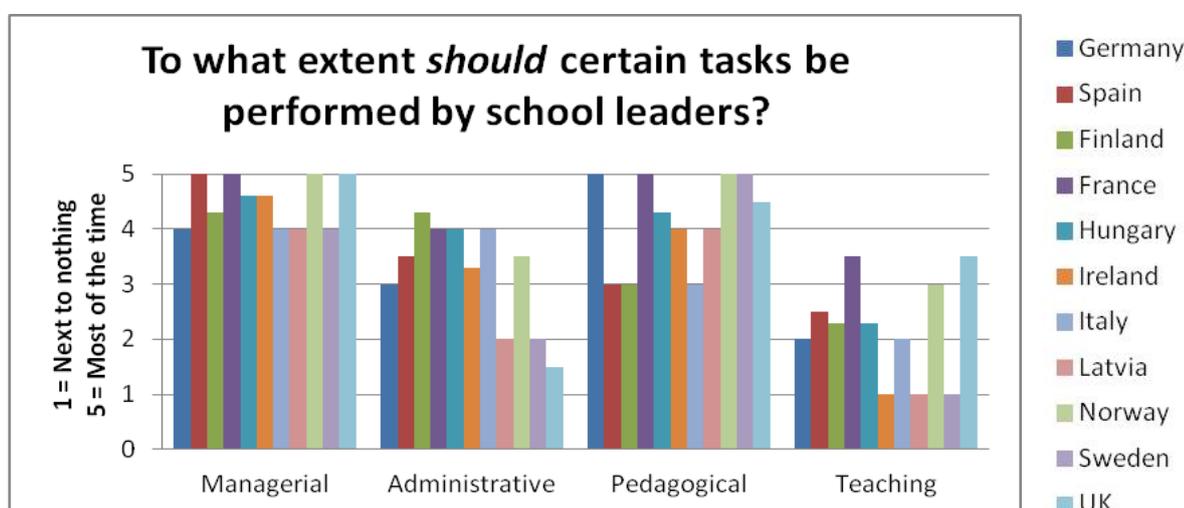
Lorsque l'on analyse la manière dont le niveau d'enseignement et le type d'établissement affectent les tâches des chefs d'établissement, l'effet semble minime par rapport à la taille de l'établissement. Les différences relatives aux tâches des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire inférieur ou supérieur semblent avoir trait à la communication externe (par exemple, la participation différente des

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

parents) et à la planification des examens. Lorsque les chefs d'établissement donnent des cours, cette tendance diminue à mesure que l'on passe du primaire au secondaire supérieur.

Parmi les autres facteurs clés qui affectent les tâches des chefs d'établissement, les syndicats d'enseignants épinglent la composition sociale du quartier dans lequel l'établissement est implanté. Elle influence les tâches quotidiennes des chefs d'établissement lorsque le pouvoir central accorde plus de responsabilités administratives aux écoles, sans les doter de ressources administratives supplémentaires, surtout sous la forme de personnel d'encadrement.

En conclusion, nous observons une différence dans les réponses fournies par les syndicats en ce qui concerne le temps réellement consacré à certaines tâches et le temps qui devrait leur être consacré. Le graphique ci-dessous montre dans quelle mesure les syndicats pensent que certaines tâches devraient être assumées par des chefs d'établissement.



[Traduction du graphique: Dans quelle mesure certaines tâches devraient-elles être effectuées par les chefs d'établissement ?

1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps

Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement

Allemagne – Espagne – Finlande – France – Hongrie – Irlande – Italie – Lettonie – Norvège – Suède – Royaume-Uni]

Le graphique ci-dessus fait apparaître que les syndicats d'enseignants sont fermement convaincus que les chefs d'établissement devraient essentiellement se concentrer sur les tâches de gestion et de pédagogie et moins sur les tâches administratives et les cours. En règle générale, les chefs d'établissement préfèrent que le gros des tâches administratives soit réalisé par le personnel d'encadrement éducatif, afin qu'ils puissent consacrer davantage de temps à des activités pédagogiques. Il est également intéressant d'observer que tous les syndicats considèrent que les chefs d'établissement devraient consacrer une partie de leur temps à donner cours. Cela confirme que les syndicats d'enseignants privilégient une direction plus pédagogique, lorsque les circonstances le permettent. Le syndicat d'enseignants irlandais ASTI l'exprime en termes très clairs:

« Nos chefs d'établissement passent trop de temps à des tâches administratives au détriment de leur rôle de responsable éducatif [...]. De plus en plus, les chefs d'établissement évoquent la charge administrative que

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

*représentent la direction d'une grande implantation et doivent gérer des montants importants. ... Il faut leur donner plus de temps pour se concentrer sur la direction pédagogique ».*

### 7. Conclusions de l'étude par pays – Onze études de cas sur la direction des établissements scolaires

#### 7.1. Finlande

##### Formation et recrutement

En Finlande, le gouvernement fait participer étroitement les syndicats d'enseignants à l'évolution du système scolaire. Les procédures de recrutement des chefs d'établissement ont également été mises en place dans le cadre de cette relation et les syndicats d'enseignants finlandais sont d'accord avec la politique nationale en matière de recrutement des chefs d'établissement, parce qu'ils ont collaboré à sa planification avec les établissements d'enseignement et le gouvernement.

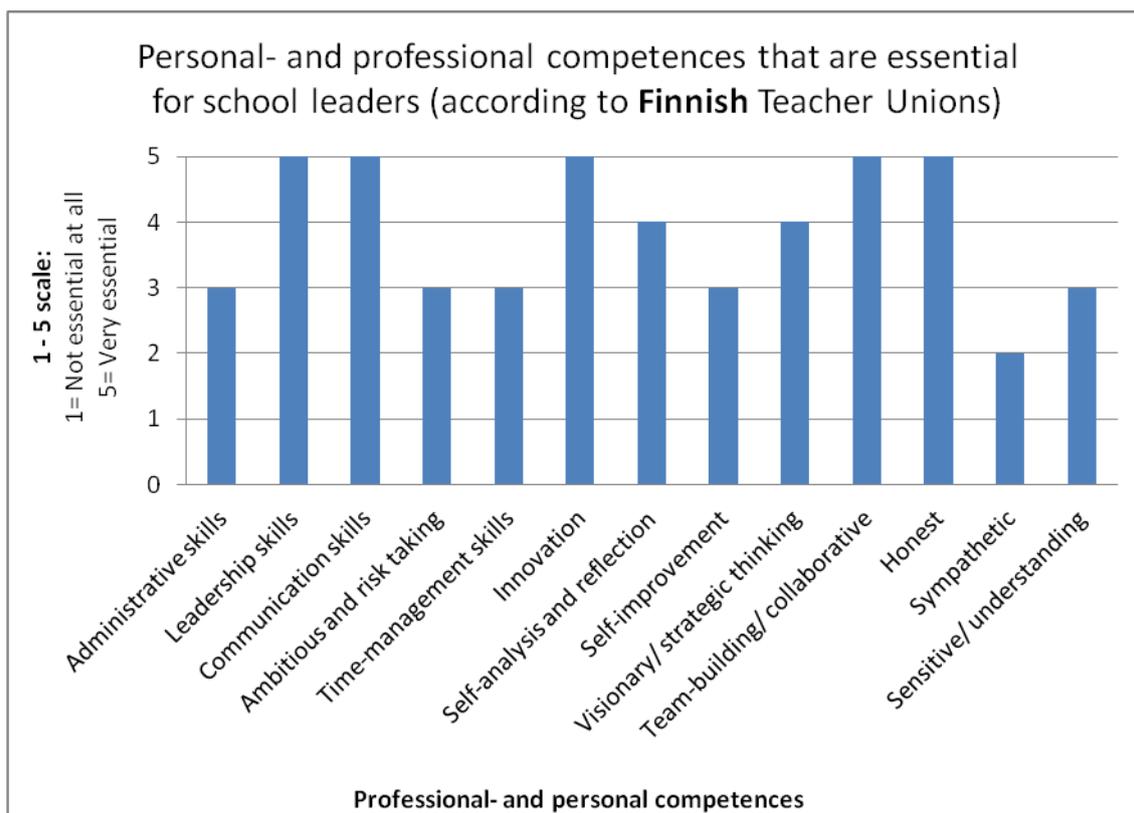
Conformément à la politique finlandaise relative au recrutement des chefs d'établissement, ces derniers doivent posséder des qualifications professionnelles de gestion et d'enseignement. Une expérience professionnelle en gestion et en enseignement est un atout pour les candidats à un poste de chef d'établissement, mais elle n'est pas soumise à des critères formels. Alors qu'un diplôme d'enseignant est exigé, une expérience de l'enseignement n'est pas jugée particulièrement importante pour le travail d'un chef d'établissement. En effet, selon la législation nationale, le chef d'établissement est essentiellement chargé du « fonctionnement de l'établissement »<sup>44</sup>. Néanmoins, les chefs d'établissement accèdent généralement à ce poste après leur carrière d'enseignant.

Voici les qualités personnelles et les compétences professionnelles que les syndicats d'enseignants finlandais jugent essentielles pour un chef d'établissement: aptitudes à diriger et compétences en communication, innovation, capacité à forger un esprit d'équipe et honnêteté, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

---

<sup>44</sup> Ministère de l'éducation de Finlande (2007): Améliorer la direction des établissements scolaires, Finlande: [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2007/Improving\\_School\\_Leadershipx\\_Finlandx\\_Country\\_Background\\_Report.html?lang=en&extra\\_locale=en](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2007/Improving_School_Leadershipx_Finlandx_Country_Background_Report.html?lang=en&extra_locale=en)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



*[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement (selon les syndicats d'enseignants finlandais)]*

*Échelle de 1 à 5: 1 = Pas essentiel du tout – 5 = Tout à fait essentiel*

*Compétences administratives – Aptitude à diriger – Compétences en communication – Ambition et prise de risques – Compétence en gestion du temps – Innovation – Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire et stratégique – Esprit d'équipe/de collaboration – Honnêteté – Gentillesse – Sensibilité/compréhension  
Compétences professionnelles et personnelles]*

L'auto-analyse et la réflexion visionnaire accordant la priorité aux enfants et aux apprenants sont extrêmement appréciées.

Le développement professionnel des chefs d'établissement figure en haut des priorités nationales et des chefs d'établissement afin d'améliorer les performances de la direction des établissements scolaires en Finlande<sup>45</sup>. En Finlande, les chefs d'établissement ont accès à divers programmes de développement professionnel et de soutien, allant de la « direction d'établissement scolaire » à l'« utilisation des TIC » dans leurs tâches quotidiennes.

### Conditions de travail

Comme le montre l'enquête du CSEE, la durée du travail des chefs d'établissement semble être un défi commun à toute l'Europe. Pourtant, les chefs d'établissement finlandais semblent bien s'en sortir étant donné que la durée hebdomadaire normale est l'une des plus courtes des pays étudiés. Les heures supplémentaires peuvent toutefois aboutir à une semaine de travail de 45 heures, ce qui équivaut à une journée de travail supplémentaire. Néanmoins, la durée du travail des chefs d'établissement finlandais est toujours l'une des plus courtes parmi les pays considérés, puisque les syndicats d'enseignants d'autres pays font état d'une durée hebdomadaire du travail pouvant atteindre 60 heures, heures supplémentaires

<sup>45</sup> Ibidem.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

comprises. Généralement, les heures supplémentaires sont compensées par des congés, mais cela peut également varier d'une municipalité à l'autre.

Les heures supplémentaires sont souvent la conséquence directe de la charge de travail des chefs d'établissement. La participation des enseignants à la direction des établissements contribue à résoudre le problème des chefs d'établissement surchargés en Finlande. Néanmoins, les syndicats d'enseignants finlandais indiquent que le travail du chef d'établissement interfère « souvent » avec sa vie privée, parce qu'il doit toujours être joignable pour les appels téléphoniques ou les courriels professionnels.

### Attrait de la profession

Les chefs d'établissement finlandais ont principalement choisi cette profession parce qu'ils étaient mus par l'idée de contribuer à l'amélioration de l'éducation et au bien-être des apprenants. Ils sont également encouragés par les possibilités de carrière d'un chef d'établissement. Même si les conclusions générales de l'étude ont mis en évidence peu de perspectives d'avancement pour les chefs d'établissement finlandais, ces derniers ont la possibilité d'occuper d'autres postes en rapport avec l'éducation dans la municipalité, comme celui de directeur du département de l'éducation de la municipalité ou d'autres postes dans l'administration publique<sup>46</sup>.

En Finlande, le nombre d'enseignants présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement est jugé « stable », étant donné qu'aucune hausse ou diminution marquée n'a été observée. Les syndicats d'enseignants finlandais estiment que le nombre de chefs d'établissement est si faible qu'une nouvelle baisse de leur nombre aurait des conséquences graves pour la direction des établissements scolaires. Les politiques nationales de l'éducation ont donc accordé la priorité à la direction des établissements scolaires et les syndicats d'enseignants ont organisé des formations et diffusé des informations afin d'inciter des enseignants à devenir chefs d'établissement.

### Salaires

En Finlande, le salaire des chefs d'établissement est fixé dans un barème national pour l'enseignement primaire, secondaire inférieur et secondaire supérieur. Les échelles de salaires sont convenues au niveau national dans le cadre des conventions collectives relatives aux fonctionnaires publics et municipaux du secteur de l'éducation. Les négociations se déroulent entre les syndicats de l'éducation et les employeurs locaux.

Selon une publication récente d'Eurydice<sup>47</sup> sur les salaires des enseignants et des chefs d'établissement en Europe, il apparaît que les chefs d'établissement gagnent, en moyenne, 10 000 EUR de plus que les enseignants sur une base annuelle<sup>48</sup>. Ce montant correspond à celui fourni par les syndicats d'enseignants finlandais, qui mentionnent que le salaire des chefs d'établissement est de 20 % supérieur à celui des enseignants.

---

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

<sup>48</sup> Salaire des enseignants du primaire: 29 786 EUR (minimum) et 39 109 EUR (maximum).

Salaire du chef d'établissement du même niveau d'enseignement: 39 523 EUR (min.) et 55 131 EUR (max.) (Source: Eurydice 2011, p. 70-71).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Néanmoins, le salaire dépend de la taille de l'école, de la charge générale de travail et de la durée du travail. Le salaire dépend également du niveau d'enseignement, ce qui signifie que, dans l'enseignement secondaire supérieur, les chefs d'établissement perçoivent un salaire relativement plus élevé.

Vu sous cet angle, il peut sembler que le salaire d'un chef d'établissement rend la profession attrayante. Cependant, les salaires des chefs d'établissement ne sont pas considérés comme gratifiants par les syndicats d'enseignants finlandais. En effet, comme dans les autres pays, ce salaire doit être apprécié en tenant compte de la durée du travail, de la charge de travail et des responsabilités.

### **Égalité et direction**

Les femmes occupant un poste de chef d'établissement sont légèrement sous-représentées en Finlande, si l'on examine globalement tous les niveaux d'enseignement. Les syndicats d'enseignants finlandais ont néanmoins observé une hausse du nombre de femmes dans cette profession.

L'examen du type de tâches que les chefs d'établissement effectuent réellement et des tâches que les chefs d'établissement devraient réaliser selon les syndicats d'enseignants fait apparaître la même différence que les conclusions générales de l'étude. Il semble que, dans la pratique, les chefs d'établissement passent le plus clair de leur temps à des tâches administratives et moins à la pédagogie, alors que les syndicats d'enseignants accordent la priorité à une direction plus pédagogique qu'administrative.

En Finlande, les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants à la gestion de l'établissement. La collaboration entre le chef d'établissement et les enseignants est, en règle générale, considérée comme une évolution positive, mais elle est également une nécessité, étant donné que, dans la plupart des cas, l'administration scolaire se compose d'une à trois personnes, mêmes dans les établissements de plus grande taille. La collaboration entre le chef d'établissement et les enseignants devrait aussi être vue comme une partie intégrante d'un processus décisionnel démocratique dans les écoles.

### **Défis majeurs et développements positifs**

Lorsque l'on se penche sur les conditions de travail et les salaires, l'attrait de la profession de chef d'établissement peut poser problème. Même si les chefs d'établissement finlandais travaillent en moyenne moins d'heures que leurs homologues européens, les heures supplémentaires peuvent représenter jusqu'à une journée de travail supplémentaire. De même, les salaires ne sont pas jugés gratifiants par rapport aux efforts considérables déployés par un chef d'établissement à tout instant pour faire son travail.

D'autre part, le développement professionnel continu des chefs d'établissement et l'accent croissant mis sur les possibilités qu'offrent les TIC pour la direction des établissements scolaires sont vus comme des développements positifs. Par ailleurs, en raison de la large autonomie dont jouissent les écoles en Finlande, les chefs d'établissement doivent posséder une aptitude à la direction.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

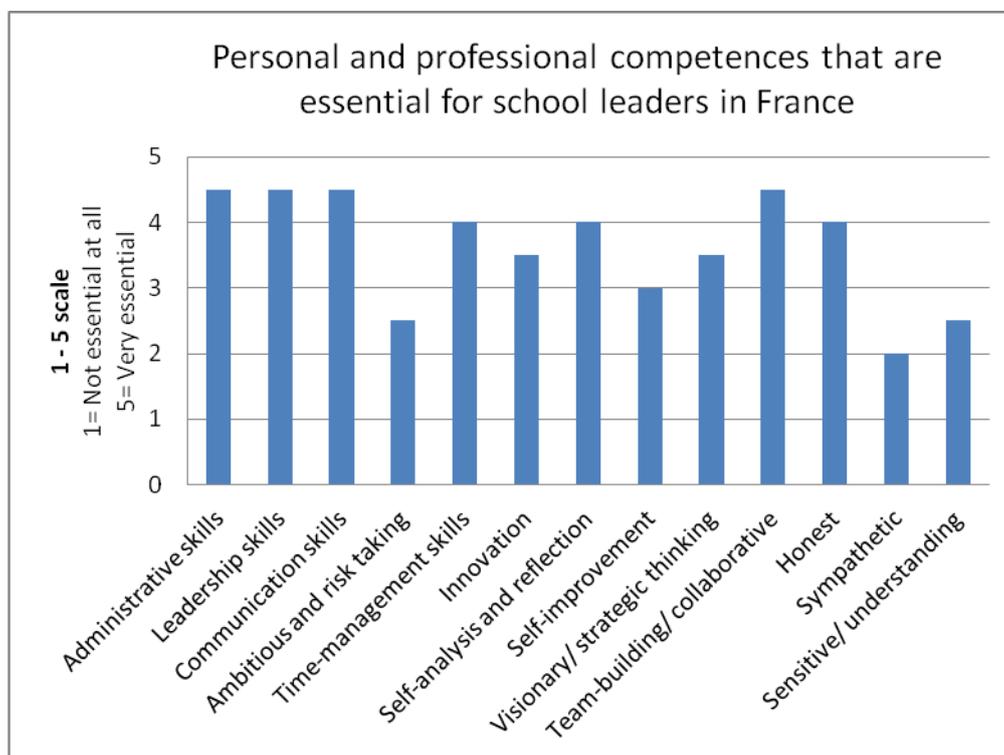
### 7.2. France

#### Formation et recrutement

Une expérience de l'enseignement joue un rôle important dans le recrutement des chefs d'établissement en France, même s'il ne s'agit pas d'un critère d'éligibilité pour les candidats à un tel poste. Les chefs d'établissement français consacrent le moins de temps aux tâches liées à l'enseignement. Dans leur travail quotidien, les chefs d'établissement français s'occupent essentiellement de tâches de gestion et d'administration et moins de pédagogie et d'enseignement. Les syndicats d'enseignants français considèrent que la perception du rôle de chef d'établissement a évolué pour s'orienter vers une direction davantage axée sur la gestion, sans beaucoup tenir compte de la pédagogie et d'autres spécificités de l'école. Une connaissance approfondie de la pédagogie, une expérience de l'enseignement et la connaissance d'autres éléments de l'établissement sont jugées tout à fait essentielles pour les chefs d'établissement. Même si un bon enseignant ne devient pas nécessairement un bon chef d'établissement, il reste néanmoins la meilleure garantie d'une direction réussie.

La politique nationale en matière de recrutement des chefs d'établissement met également l'accent sur la gestion. La formation initiale et le perfectionnement à la direction d'établissement sont obligatoires pour les chefs d'établissement, afin de s'assurer qu'ils possèdent dès le départ les aptitudes à diriger et que ces compétences sont développées tout au long de leur carrière.

Outre l'aptitude des chefs d'établissement à créer un esprit d'équipe et de collaboration, les syndicats d'enseignants accordent également une grande valeur à l'aptitude à diriger et aux compétences en matière de communication. Ce développement apparaît de façon marquée dans la plupart des études de cas.



[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement (selon les syndicats d'enseignants en **France**)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Échelle de 1 à 5: 1 = Pas essentiel du tout – 5 = Tout à fait essentiel

Compétences administratives – Aptitude à diriger – Compétences en communication – Ambition et prise de risques – Compétence en gestion du temps – Innovation – Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire et stratégique – Esprit d'équipe/de collaboration – Honnêteté – Gentillesse – Sensibilité/compréhension]

La « compétence en gestion du temps » est jugée essentielle dans le cas français. Parallèlement à la charge de travail plus lourde et à la durée accrue du travail, elle est effectivement devenue une compétence tout à fait essentielle pour les chefs d'établissement dans la direction quotidienne d'un établissement scolaire.

Il ressort tout aussi clairement du graphique ci-dessus que les compétences professionnelles sont les plus essentielles de toutes, alors que les qualités personnelles sont considérées comme secondaires.

Les syndicats d'enseignants français ne sont que partiellement d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement. Le SNES-FSU s'inquiète tout particulièrement de l'ouverture du recrutement à tout type de candidats issus de la fonction publique. Cela pourrait aboutir à une transformation ou à une réduction du rôle du chef d'établissement à celui d'administrateur ayant peu ou pas de racines et d'expérience dans le système scolaire.

### Conditions de travail et salaires

En examinant les heures de travail, les syndicats d'enseignants estiment que les chefs d'établissement français travaillent 40 heures par semaine. Cependant, les chefs d'établissement peuvent compter travailler jusqu'à 60 heures par semaine en raison de la charge de travail qui pèse sur eux et qui est l'une des plus élevées d'Europe et dépasse largement le maximum de 48 heures prévu par la directive sur le temps de travail (2003/88/CE).

L'absence de personnel d'encadrement, le nombre croissant de réformes de l'éducation qui doivent être mises en place et une augmentation générale des tâches à effectuer contribuent très clairement à la durée croissante du travail des chefs d'établissement. La lourde charge de travail des chefs d'établissement semble constituer la première raison de la longue durée du travail. Manifestement, la charge de travail est trop lourde pour que les chefs d'établissement soient en mesure de tout faire dans le temps de travail hebdomadaire établi par convention. Les chefs d'établissement ne sont pas rémunérés pour leurs heures supplémentaires, mais ils reçoivent d'autres formes de compensation. Seuls les chefs d'établissements plus importants bénéficient d'une assistance pour les seconder dans leurs tâches quotidiennes d'administration et de gestion et réduire leur charge de travail.

Il n'en reste pas moins que la charge de travail des chefs d'établissement affecte « souvent » leur vie privée.

En France, les salaires des chefs d'établissement sont fixés au niveau central et sont de 10 à 20 % supérieurs à ceux des enseignants. Les syndicats d'enseignants français qualifient le salaire des chefs d'établissement de « juste » ou « non gratifiant ». L'argument relatif à l'insatisfaction générée par les salaires doit être interprété à la lumière des longues heures de travail. Même si les chefs d'établissement perçoivent des salaires supérieurs à ceux des enseignants, dans la pratique, le montant est inférieur en raison du temps de travail des chefs d'établissement.

### Attrait de la profession

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Les chefs d'établissement français et les candidats à un tel poste sont principalement motivés par les perspectives de carrière et la contribution qu'ils peuvent apporter à l'amélioration de l'éducation, selon les syndicats d'enseignants. En ce qui concerne les salaires, les syndicats d'enseignants ne les jugent pas suffisamment attrayants à eux seuls pour inciter des enseignants qualifiés à devenir chef d'établissement.

Néanmoins, le nombre d'enseignants présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement tend à être stable. Les politiques nationales visent à encourager les enseignants à devenir chefs d'établissement, mais les syndicats d'enseignants pensent que les enseignants sont découragés par l'expérience directe qu'ils ont du travail de chef d'établissement dans leur école. Les mêmes syndicats d'enseignants estiment toutefois important que les enseignants continuent à faire partie de la direction des établissements scolaires plutôt que de céder la place à d'autres fonctionnaires ne possédant aucune expérience pratique du système scolaire. Ils encouragent donc les enseignants à devenir chefs d'établissement.

### Égalité

Ainsi qu'il ressort de l'étude de fond, les déséquilibres entre les hommes et les femmes dans le primaire et le secondaire sont particulièrement évidents en France actuellement. Les syndicats d'enseignants français, à savoir la FEP-CFDT qui représente l'enseignement primaire et le SNES-FSU qui représente l'enseignement secondaire, indiquent que 80 % et seulement 38 % des chefs d'établissement sont des femmes dans l'enseignement primaire et secondaire, respectivement. Dans l'enseignement secondaire supérieur, seule une faible augmentation du nombre de femmes occupant un poste de chef d'établissement a été observée récemment.

### Styles de direction

Les syndicats d'enseignants considèrent que les chefs d'établissement du XXI<sup>e</sup> siècle devraient posséder de nombreuses compétences pour diriger une école avec succès. La gestion des ressources humaines, les compétences pédagogiques, la compréhension du système éducatif et des questions juridiques, sans oublier la capacité à prendre des décisions importantes et le charisme, ne sont que quelques-unes des compétences énumérées par les syndicats d'enseignants français.

Selon les syndicats français, l'examen des tâches des chefs d'établissement montre qu'il existe une plus grande cohérence entre les tâches que les chefs d'établissement réalisent effectivement et le type de tâches qu'ils devraient effectuer. La gestion<sup>49</sup> et l'administration<sup>50</sup> de l'établissement sont prioritaires et passent avant la direction pédagogique et l'enseignement.

### Défis majeurs

De longues heures de travail et des salaires relativement plus bas (par rapport aux heures de travail) semblent être des facteurs particulièrement dissuasifs pour les candidats chefs d'établissement en France. Étant donné qu'aucun diplôme d'enseignant et aucune expérience de l'enseignement ne sont requis par la politique ou la réglementation nationale, cette situation peut ouvrir la voie au recrutement de candidats

---

<sup>49</sup> Concerne principalement la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'école.

<sup>50</sup> Concerne principalement les tâches administratives habituelles, comme le recrutement et la commande de fourniture scolaires.

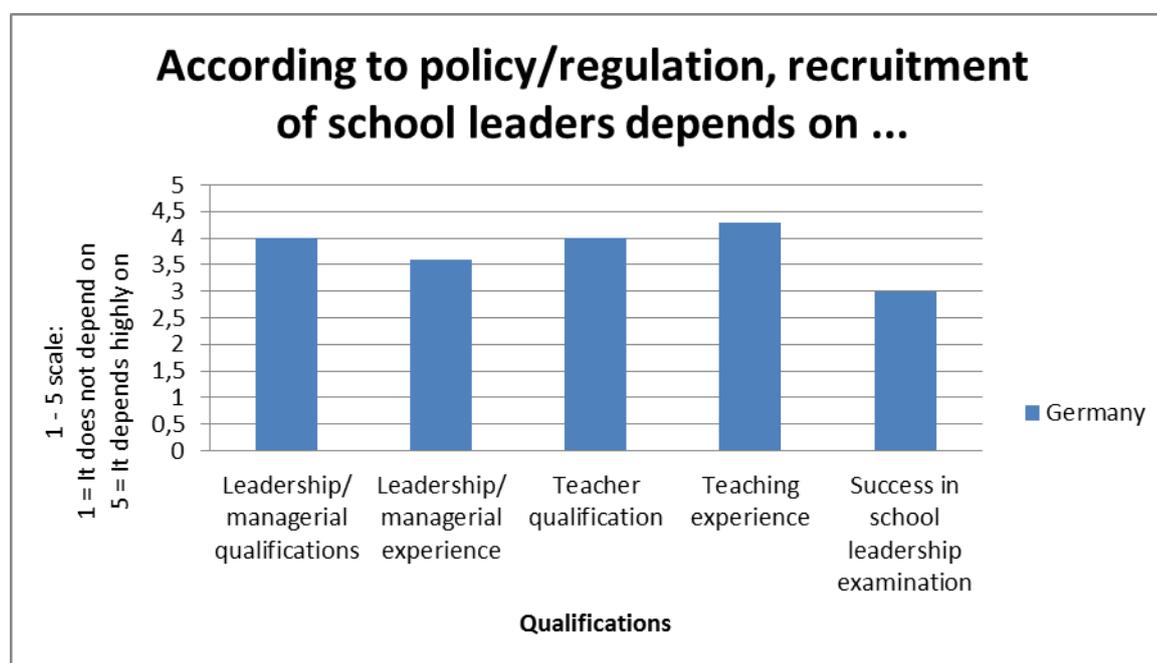
## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

dénués de toute expérience professionnelle du système scolaire, ce qui inquiète les syndicats d'enseignants français.

### 7.3. Allemagne

#### Formation et recrutement

La réglementation concernant le recrutement des chefs d'établissement diffère entre les 16 Länder allemands, même si la plupart des régions ont des exigences communes en matière de qualifications de direction et de gestion et exigent un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement. Selon deux des trois syndicats allemands d'enseignants, un maximum de 5 ans d'expérience professionnelle à un poste de direction peut être exigé d'un candidat au poste de chef d'établissement. Cela montre bien l'accent et la priorité accordée à la direction globale d'un établissement, même si l'obligation de posséder une expérience d'enseignant n'est pas négligée. Généralement, une expérience d'au moins cinq ans dans l'enseignement est également exigée des candidats à un poste de chef d'établissement. De ce fait, en Allemagne, la législation fixe comme condition préalable un lien étroit entre un chef d'établissement et le système scolaire. Étant donné que les chefs d'établissement exercent une forte influence sur les questions touchant à l'enseignement et les processus de développement de l'école, les syndicats d'enseignants allemands considèrent qu'un diplôme d'enseignant est essentiel.



[Traduction du graphique: Conformément à la politique/réglementation, le recrutement des chefs d'établissement dépend de ...

Échelle de 1 à 5: 1 = Il ne dépend pas de ... – 5 = Il dépend essentiellement de ...

Qualifications de gestion/direction – Expérience en gestion/direction – Diplôme d'enseignant – Expérience dans l'enseignement – Réussite de l'examen de direction d'établissement scolaire  
Qualifications - Allemagne]

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Une formation spéciale sous la forme d'un cours préparatoire approfondi existe dans la plupart des Länder et dispense aux participants des compétences de direction et les prépare à diriger un établissement scolaire. À l'instar des autres études de cas nationales, les syndicats d'enseignants allemands considèrent que l'aptitude à diriger et à communiquer, l'esprit d'équipe et la réflexion innovante sont des compétences essentielles que les chefs d'établissement doivent posséder. Les syndicats d'enseignants allemands ne sont que partiellement d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement. Dans l'enseignement primaire notamment, les enseignantes désireuses d'assumer les fonctions (peu attrayantes) de chef d'établissement font défaut. On peut extrapoler à partir de la recherche approfondie menée à Cologne que 20 % des postes de chefs d'établissement sont actuellement vacants et qu'environ la moitié sont à pourvoir depuis longtemps (jusqu'à trois ans) par manque de candidats. Cela représente environ 200 écoles en Rhénanie du Nord-Westphalie. Dans ces écoles, les enseignants se démissionnent pour effectuer le travail du chef d'établissement sans aucune compensation financière.

### Conditions de travail et salaires

Selon les estimations des syndicats d'enseignants, les chefs d'établissement allemands figurent parmi les chefs d'établissement européens dont la durée hebdomadaire officielle du travail est la plus longue, allant jusqu'à 42 heures, les différences entre les 16 Länder étant minimes. Si l'on ajoute les heures supplémentaires, ils peuvent effectuer des semaines de travail de 60 heures, soit plus que le maximum de 48 heures par semaine prévu par la directive sur le temps de travail (2003/88/CE).

Selon trois syndicats d'enseignants allemands, les chefs d'établissement ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent pas d'autre compensation. La charge de travail des chefs d'établissement est en relation directe avec les heures supplémentaires. Chaque jour, les chefs d'établissement doivent faire face à diverses tâches en rapport avec la consultation des enseignants, des élèves et des parents, la représentation officielle, la formation professionnelle, l'administration de la justice aux élèves, la responsabilité budgétaire, l'organisation et la représentation politique, qui représentent de longues heures de travail et finissent par affecter leur vie privée. Les syndicats d'enseignants allemands rapportent que c'est « souvent » le cas parce que la charge de travail, les fonctions de gestion et les tâches administratives et financières sont trop importantes et trop variées. Dans les petites écoles, la délégation de pouvoir n'est pas possible et la taille du personnel non enseignant limite la quantité d'aide qu'il peut apporter.

L'un des problèmes fondamentaux est qu'en Allemagne, les heures de travail des chefs d'établissement sont actuellement mesurées de la même façon que les heures des enseignants, à savoir des unités de « 45 minutes de cours ». Ce mode de mesure du temps de travail ne fonctionne pas pour les chefs d'établissement. De nouveaux modèles de calcul des heures de travail sont actuellement en discussion, mais ne sont pas encore applicables. L'un des exemples proposés pour les enseignants est une semaine de travail de 40 heures réparties, à parts égales, entre l'enseignement et la préparation, les réunions, les corrections, les conseils, etc.

La question de savoir si les syndicats d'enseignants allemands considèrent que le salaire des chefs d'établissement est gratifiant, compte tenu de leur charge de travail, n'appelle pas de réponse claire. La manière dont les salaires des chefs d'établissement sont calculés en Allemagne diffère également selon les Länder, étant donné que chaque Land est responsable de la fixation de l'échelle des salaires. Toutefois, la

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

tendance est que les chefs d'établissement de l'enseignement primaire gagnent 10 % de plus que les enseignants du primaire<sup>51</sup>, tandis que les chefs d'établissement du secondaire inférieur et supérieur gagnent entre 25 et 30 % de plus que leurs homologues enseignants<sup>52</sup>. Par conséquent, Verband Bildung und Erziehung (VBE) réclame des ressources adéquates en temps, avec une obligation d'enseignement réduite, ainsi qu'un écart minimal de deux échelons de salaire entre les enseignants et les chefs d'établissement et d'un échelon entre les enseignants et les chefs d'établissement adjoints.

### Attrait de la profession

Les syndicats d'enseignants allemands remarquent que de stable, le nombre d'enseignants présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement a baissé. Ceci dénote clairement une tendance négative de l'attrait de la profession en Allemagne. Le salaire relativement bas par rapport à la charge de travail est considéré comme l'une des raisons principales de la baisse d'intérêt perçue des enseignants pour la fonction de chef d'établissement.

Même si le salaire joue un rôle important, les syndicats d'enseignants pensent que les chefs d'établissement allemands et les candidats à ce poste sont mus par l'envie de contribuer à l'amélioration de l'éducation dans leur pays et par les perspectives de carrière. Les syndicats d'enseignants jugent néanmoins que les perspectives de carrière d'un chef d'établissement ne sont pas suffisamment attrayantes pour inciter des enseignants à se présenter à un poste de chef d'établissement. Il en va de même pour près de 70 % de leurs homologues européens. Les syndicats d'enseignants allemands encouragent pourtant les enseignants à devenir chefs d'établissement, même si en Allemagne, aucune politique n'incite les enseignants à le devenir.

### Égalité

Les déséquilibres entre hommes et femmes dans la direction d'établissements scolaires à tous les niveaux d'enseignement semblent persister en Allemagne également. Les syndicats d'enseignants allemands font état d'une sous-représentation des femmes chefs d'établissements dans le secondaire supérieur. Selon les chiffres, entre 25 et 30 % des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire supérieur seraient des femmes, bien qu'une légère hausse du nombre de femmes occupant un poste de chef d'établissement à ce niveau d'enseignement ait été constatée. En ce qui concerne le secondaire inférieur et le primaire, la proportion de femmes occupant un poste de chef d'établissement grimpe à 65 %, selon les syndicats d'enseignants.

Le syndicat d'enseignants allemand *Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an Beruflichen Schulen* (BLBS) remarque que des politiques nationales sont mises en place pour former et encourager les femmes à occuper des postes de chef d'établissement. À diplôme égal, la candidate féminine sera préférée en cas de déséquilibre entre les hommes et les femmes.

---

<sup>51</sup> 38 214 EUR (Eurydice 2011, p. 30).

<sup>52</sup> De 42 148 EUR à 45 412 EUR (Ibidem).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### Styles de direction

Les syndicats d'enseignants considèrent que les chefs d'établissement devraient posséder des compétences administratives et de gestion, poursuivre leur développement professionnel, être intègres et, enfin, avoir un esprit de collaboration et d'innovation pour diriger avec succès une école au XXI<sup>e</sup> siècle.

Les syndicats d'enseignants allemands estiment que leurs chefs d'établissement collaborent effectivement avec les enseignants sur les problèmes de gestion scolaire et les impliquent dans les processus décisionnels. Ils voient cela comme une évolution positive et un élément central dans le développement de l'« école autonome »<sup>53</sup>, lancée et développée depuis la fin des années 1980 et 1990, dans laquelle les processus décisionnels démocratiques sont encouragés et passent par la coopération et la participation de tous les acteurs de l'enseignement.

Les syndicats d'enseignants observent que les chefs d'établissement soutiennent le travail et le développement professionnel des enseignants et les relations entre enseignants et chefs d'établissement sont considérées comme bonnes.

### Aspects positifs et défis majeurs

En Allemagne, les exigences imposées aux chefs d'établissement sont élevées et supposent à la fois des qualifications et une expérience professionnelle dans la direction et l'enseignement. Elles ont pour but de garantir que les chefs d'établissement possèdent une grande aptitude à diriger et une connaissance approfondie du système scolaire. Les écoles disposent d'une certaine autonomie, ce qui permet aux chefs d'établissement de les modeler et de les développer.

La durée hebdomadaire du travail est néanmoins une source de préoccupation, car elle atteint souvent 60 heures par semaine, ce qui est sensiblement supérieur à la moyenne des homologues européens.

La charge générale de travail et ses effets sur le temps de travail ont clairement estompé l'attrait de la profession pour les enseignants. Les syndicats d'enseignants allemands ont constaté une baisse du nombre d'enseignants présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement.

## 7.4. Hongrie

### Formation et recrutement

Un diplôme d'enseignant et une expérience professionnelle dans l'enseignement sont extrêmement appréciés dans le processus de recrutement des chefs d'établissement, selon la politique et la réglementation hongroises en la matière. Un diplôme et une expérience dans la direction et la gestion sont secondaires par rapport au diplôme d'enseignant et à l'expérience dans l'enseignement. La réglementation ne fixe pas une expérience minimale de la direction, alors qu'elle exige au moins cinq ans d'expérience dans l'enseignement pour les candidats à un poste de chef d'établissement.

Les compétences administratives et le réseautage politique sont considérés comme importants dans le processus de recrutement, étant donné que ce seront des compétences essentielles du chef

---

<sup>53</sup> « Selbstständige Schule ».

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

d'établissement une fois entré en fonction. Par conséquent, dans la pratique, le diplôme d'enseignant est jugé essentiel pour la connaissance du système scolaire, mais d'autres compétences seront de plus en plus indispensables dans le travail du chef d'établissement au quotidien. De façon générale, les compétences et les aptitudes professionnelles sont plus appréciées que les qualités personnelles.

Les syndicats d'enseignants hongrois semblent partagés sur la question de savoir s'ils sont d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement, étant donné que l'un a répondu *oui* et l'autre *non*. Le second considère que les critères politiques jouent un rôle trop important dans le processus de recrutement par rapport aux critères professionnels. Pourtant, aucun des deux syndicats n'a envisagé ou n'envisage de modifier la politique de recrutement, étant donné que les problèmes perçus en matière de recrutement sont considérés comme étant liés à une mauvaise mise en œuvre de la réglementation.

### Conditions de travail et salaires

Un chef d'établissement hongrois peut s'attendre à travailler au moins 10 heures de plus que la semaine de travail de 40 heures, soit l'équivalent de plus d'une journée de travail supplémentaire par semaine. Cette tendance semble être une caractéristique commune aux chefs d'établissement en Europe. Seuls les chefs d'établissements scolaires du Royaume-Uni, de France, d'Allemagne, d'Espagne et de Norvège ont une durée hebdomadaire de travail supérieure, heures supplémentaires incluses.

À l'instar des autres études de cas, les syndicats d'enseignants hongrois confirment, à l'unanimité, que c'est la charge de travail qui fait faire des heures supplémentaires aux chefs d'établissement. Ces derniers ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent aucune autre forme de compensation. Les syndicats d'enseignants s'inquiètent pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leurs chefs d'établissement et affirment que les heures supplémentaires affectent « *souvent* » la vie privée des chefs d'établissement.

Les syndicats d'enseignants hongrois ne considèrent pas que le salaire des chefs d'établissement soit gratifiant. Tout d'abord, pour les raisons énumérées plus haut et, ensuite, parce que la hausse de salaire lors du passage du statut d'enseignant à celui de chef d'établissement est minime, compte tenu de la charge de travail et des responsabilités.

Les salaires des chefs d'établissement augmentent au fil de leur carrière, mais de façon plus marquée pour les chefs d'établissement du secondaire inférieur et supérieur, même si, au départ, tous niveaux d'enseignement confondus, les chefs d'établissement gagnent approximativement la même chose<sup>54</sup>. Les mêmes chiffres sont valables pour les enseignants hongrois; toutefois, les chefs d'établissement gagnent plus en fonction de leurs qualifications et de leur expérience, de la taille de l'établissement, du niveau d'enseignement et, enfin, de la situation géographique de l'établissement. Les chefs d'établissement peuvent, en fin de compte, toucher 35 % de plus que les enseignants.

Pourtant, lorsque les salaires des chefs d'établissement sont qualifiés de « *justes* », c'est souvent à la lumière des coupes budgétaires dans l'éducation et de la pénurie générale d'emplois dans le pays.

---

<sup>54</sup> Chefs d'établissements de l'enseignement préprimaire et primaire: 5 222 EUR (minimum) et 8 942 EUR (maximum). Chefs d'établissement de l'enseignement secondaire inférieur et supérieur: 5 543 EUR (minimum) et 11 228 EUR (maximum). Source: Eurydice (2011, p. 53).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### Attrait de la profession

La principale motivation des chefs d'établissement hongrois et des candidats à ce poste sont les perspectives de carrière, selon les syndicats d'enseignants hongrois. Néanmoins, d'après une étude nationale de l'OCDE (2007, p. 72), l'attrait de la profession de chef d'établissement devrait être amélioré afin de faciliter le recrutement et de renforcer le maintien des chefs d'établissement.

*Pedagógusok Szakszervezete* (SHE-PSZ), le syndicat d'enseignants hongrois, déclare que les chefs d'établissement ne sont nommés que pour cinq ans et que leur poste n'est pas garanti en cas de changement politique dans le pays, que ce soit au niveau national ou local. L'autre syndicat d'enseignants, le *Conseil des travailleurs de la branche enseignement* (KPSZ-KPT), souligne qu'il n'existe pratiquement aucune possibilité d'autre carrière après la direction d'un établissement scolaire. Les politiques nationales n'encouragent ni n'incitent les enseignants à devenir chef d'établissement et le second syndicat d'enseignants a observé une baisse du nombre d'enseignants présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement.

Les deux syndicats d'enseignants ne sont que partiellement d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant le recrutement et le maintien des chefs d'établissement et ils sont encore moins d'accord avec la mise en œuvre de ces politiques.

### Égalité

Le déséquilibre entre les hommes et les femmes aux postes de chef d'établissement est le plus frappant en Hongrie. Les syndicats d'enseignants font état d'une proportion de femmes chefs d'établissement largement supérieure à 80 %. La tendance observée dans la plupart des autres pays, où les chefs d'établissement du secondaire sont essentiellement des hommes, ne semble pas exister en Hongrie.

### Styles de direction

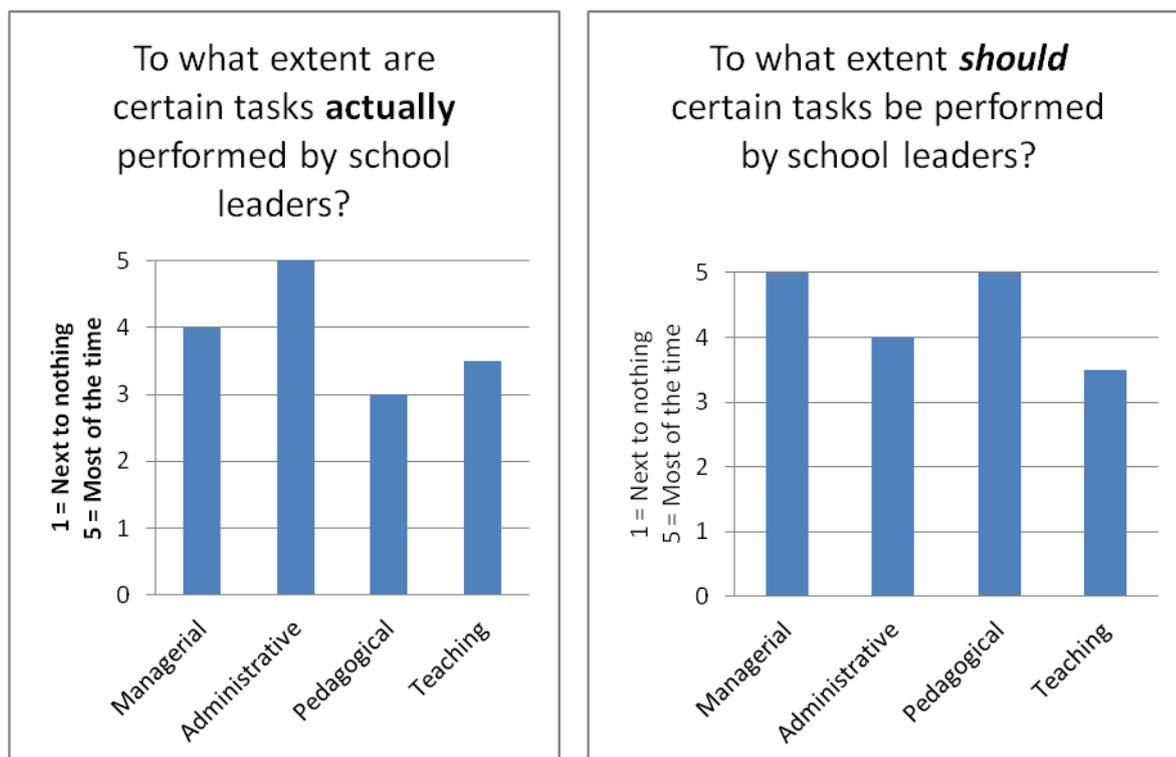
Il ressortait clairement de l'étude de fond que la direction pédagogique est majoritairement suivie par les chefs d'établissement hongrois. Les syndicats d'enseignants le confirment dans l'enquête du CSEE, car ils considèrent que les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants pour la gestion de l'école et les font intervenir dans les processus décisionnels de l'école. Même si les relations entre les enseignants et le chef d'établissement peuvent souffrir d'une différence de traitement, en Hongrie, les enseignants apprécient davantage les chefs d'établissement, qui adoptent de plus en plus un style de direction pédagogique.

Les données du CSEE montrent que, dans la pratique, les chefs d'établissement consacrent la majeure partie de leur temps à des tâches administratives à l'école. Viennent ensuite les tâches de gestion, à savoir la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'école.

Le chef d'établissement hongrois semble néanmoins consacrer un temps considérable à la direction pédagogique.

Les graphiques ci-dessous montrent la relation entre les tâches de direction réellement effectuées par les chefs d'établissement et les tâches dont les syndicats d'enseignants hongrois pensent qu'elles devraient être plus prioritaires pour les décideurs politiques et les chefs d'établissement.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction des graphiques:

*Gauche:* Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles **réellement** effectuées par les chefs d'établissement ?

*Droite:* Dans quelle mesure certaines tâches **devraient-elles** être effectuées par les chefs d'établissement ?

1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps

Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

Il ressort de ces deux graphiques que les syndicats d'enseignants hongrois accordent la priorité aux tâches de gestion et de pédagogie plutôt qu'à la direction administrative des établissements scolaires. Ces tâches sont, respectivement, définies comme étant « *la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'établissement* » et « *tâches relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, y compris la conception des programmes, la supervision et le tutorat* », tandis que les tâches de gestion sont les tâches administratives habituelles, comme le recrutement et la commande de fournitures scolaires.

### Aspects positifs et défis majeurs

Grâce à leur relation antérieure avec l'école en tant qu'enseignants, les chefs d'établissement hongrois ont une solide connaissance de la dynamique de classe et adoptent un style de direction à la fois pédagogique et de gestion, ce qui est considéré comme une bonne contribution aux relations entre les enseignants et le chef d'établissement.

Selon les syndicats d'enseignants, les chefs d'établissement hongrois subissent néanmoins une pression énorme due à la lourde charge de travail qui pèse sur eux et à la longueur de leurs heures de travail, qui affectent souvent l'équilibre entre leur vie familiale et professionnelle. C'est l'un des principaux défis identifiés par les syndicats d'enseignants hongrois. Ces facteurs ont un impact négatif sur l'attrait de la

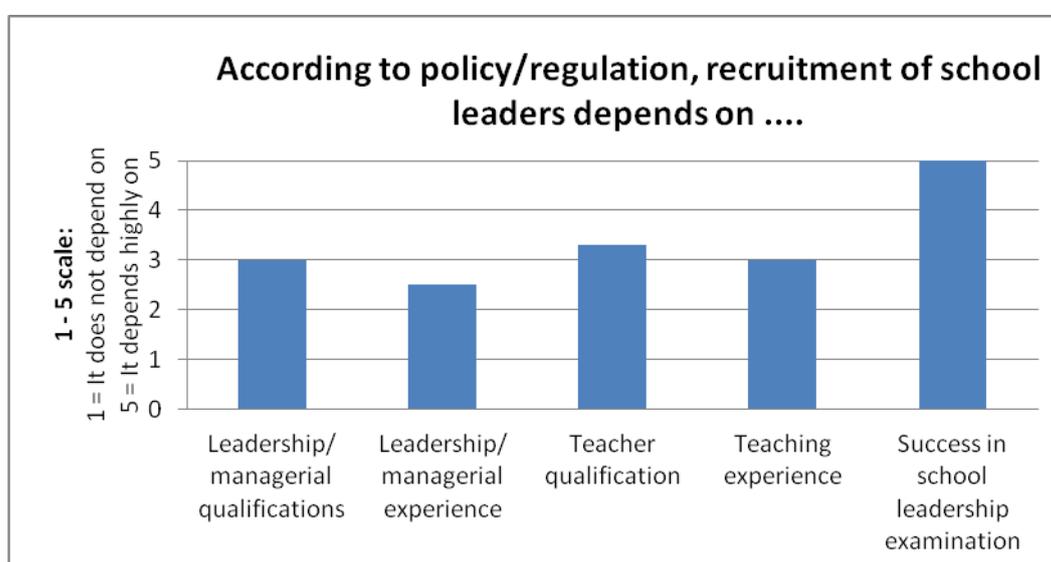
## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

profession de chef d'établissement et les syndicats d'enseignants hongrois ont déjà constaté une diminution du nombre d'enseignants présentant leur candidature à un tel poste.

### 7.5. Italie

#### Formation et recrutement

Pour l'essentiel, le recrutement d'un chef d'établissement en Italie, comme en France, se fait sur concours. Toutefois, après avoir été engagés, les chefs d'établissement italiens doivent suivre une formation d'un an à la direction, même si aucune qualification ni expérience de la direction ne sont obligatoires au départ. Le graphique ci-dessous offre un aperçu des priorités des politiques et réglementations nationales en matière de compétences des chefs d'établissement, selon les syndicats d'enseignants italiens.



[Traduction du graphique: Conformément à la politique/réglementation, le recrutement des chefs d'établissement dépend de...]

Échelle de 1 à 5: 1: Il ne dépend pas de ... - 5 = Il dépend essentiellement de...

Qualifications de gestion/direction – Expérience en gestion/direction – Diplôme d'enseignant – Expérience dans l'enseignement – Réussite de l'examen de direction d'établissement scolaire]

La réglementation italienne régissant le recrutement des chefs d'établissement n'impose aucune obligation quant au minimum d'années d'expérience de la direction. Cependant, les candidats chefs d'établissement doivent posséder au moins cinq ans d'expérience dans l'enseignement, d'après les syndicats d'enseignants italiens. Les mêmes syndicats jugent qu'un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement sont tout à fait essentiels pour les chefs d'établissement, étant donné qu'ils doivent être des « experts de l'éducation » pour être en mesure d'améliorer la qualité de l'éducation.

Les chefs d'établissement italiens peuvent espérer un certain développement professionnel en s'inscrivant à des cours de formation spécifiques sur différents sujets et en suivant diverses activités entre pairs.

De façon générale, les syndicats d'enseignants italiens sont « partiellement » d'accord avec la réglementation nationale qui régit le recrutement des chefs d'établissement et n'ont pas l'intention de

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

réclamer un changement de la politique ou de la réglementation en la matière. En fait, les syndicats d'enseignants sont assez mécontents des modifications relativement fréquentes de la législation sur le recrutement.

### Conditions de travail et salaires

Par rapport à leurs collègues européens, les chefs d'établissement italiens semblent avoir un horaire de travail assez équitable et conforme à la durée hebdomadaire normale du travail décidée par convention collective avec les autorités locales<sup>55</sup>.

La question de savoir si les chefs d'établissement italiens effectuent le même nombre d'heures supplémentaires qu'un grand nombre de leurs homologues européens n'appelle pas une réponse claire, étant donné que les trois syndicats d'enseignants italiens ayant participé à l'enquête n'ont pas fourni d'informations sur les heures supplémentaires.

La *Federazione Lavoratori della Conoscenza* (FLC-CGIL) remarque que les chefs d'établissement italiens n'ont pas de temps de travail officiel depuis 1999. Auparavant, ils travaillaient entre 36 et 40 heures par semaine et ce nombre d'heures est encore largement de mise aujourd'hui. La charge de travail des chefs d'établissement italiens ne semble pas générer d'heures supplémentaires. Un facteur susceptible de contribuer positivement à la durée du travail des chefs d'établissement italiens est le fait que les tâches de direction et de gestion de l'école sont activement réparties entre le personnel administratif et enseignant. Cela montre également que les chefs d'établissement italiens ne doivent pas supporter une charge de travail supérieure à ce qui est attendu en une journée ou une semaine de travail.

Pourtant, les mêmes syndicats d'enseignants considèrent que le salaire des chefs d'établissement n'est pas particulièrement gratifiant, car il ne tient pas compte des responsabilités accrues de ceux-ci par rapport à d'autres responsables de l'administration publique.

Le salaire des chefs d'établissement italiens est déterminé dans le cadre de conventions collectives régionales et peut varier en fonction de la complexité de l'établissement, comme le niveau d'enseignement, la composition et la taille de l'école et le type d'établissement. Les syndicats d'enseignants précisent que le salaire des chefs d'établissement peut être de 7 à 40 % supérieur à celui des enseignants.

### Attrait de la profession et égalité des genres

Si les chefs d'établissement italiens ou les candidats à un tel poste ne sont pas motivés par les salaires et d'autres avantages liés à la profession, ils sont surtout attirés par les perspectives de carrière et leur contribution active à l'amélioration de l'éducation dans leur pays.

Cependant, les enseignants désireux de devenir chefs d'établissement peuvent être motivés par le salaire, étant donné, qu'au fil du temps, ils peuvent s'attendre à un salaire jusqu'à 40 % supérieur à celui des enseignants. Ce montant est confirmé par des chiffres récents recueillis par Eurydice sur les salaires des enseignants et des chefs d'établissement en Europe. Le salaire minimum des chefs d'établissement italiens de l'enseignement primaire est environ deux fois plus élevé que le salaire minimum des enseignants italiens du primaire.

---

<sup>55</sup> Eurofound (2011), *Working time developments 2010*, page 11 (Italie: 36 heures).

## **Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités**

---

En conséquence, le nombre d'enseignants italiens présentant leur candidature à un poste de chef d'établissement est en hausse, selon les syndicats d'enseignants.

La profession de chef d'établissement dans le système éducatif italien se caractérise par un degré relativement élevé d'égalité entre les hommes et les femmes, selon les syndicats d'enseignants, qui font état, respectivement, de 52 % et 48 % de femmes occupant des postes de chef d'établissement dans l'enseignement primaire et dans l'enseignement secondaire inférieur et supérieur.

Le fait que la politique nationale soutienne les femmes chefs d'établissement, qui ont également droit à un congé de maternité rémunéré, contribue peut-être aussi à cet état de fait.

### **Styles de direction**

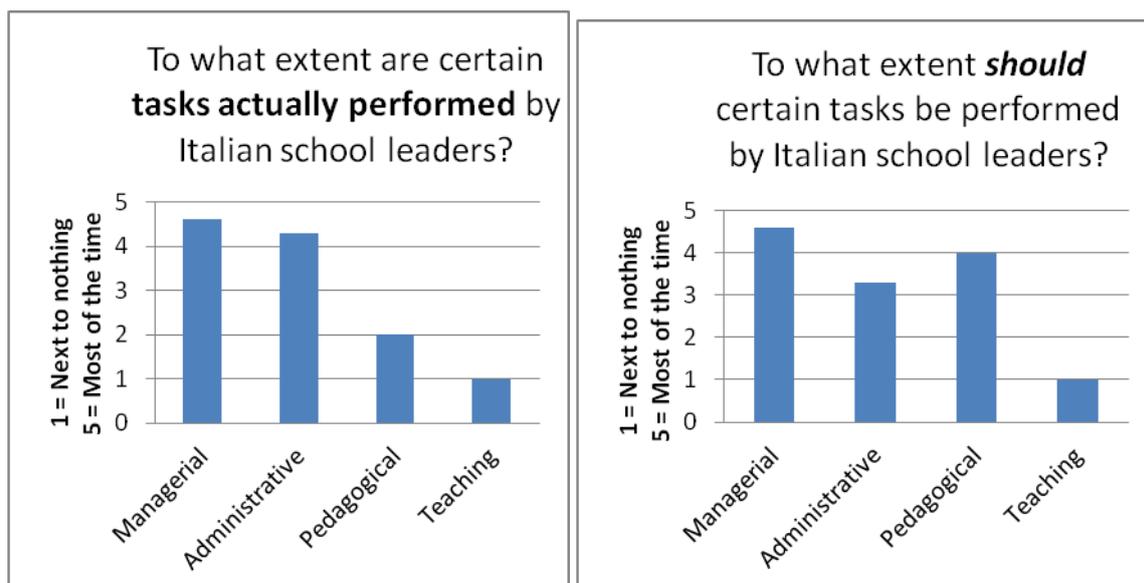
En ce qui concerne les attentes des chefs d'établissement, les syndicats d'enseignants italiens insistent sur des chefs d'établissement ayant des « compétences pédagogiques et relationnelles approfondies » et des « compétences organisationnelles ». Ce sont effectivement les caractéristiques tout à fait essentielles que doivent posséder les chefs d'établissement dans un grand nombre d'autres pays étudiés.

Ces caractéristiques décrivant un chef d'établissement du XXI<sup>e</sup> siècle semblent s'appliquer au chef d'établissement italien typique. Les syndicats d'enseignants rapportent que les chefs d'établissement collaborent avec les enseignants en général et dans la gestion de l'école, où ces derniers interviennent dans les processus décisionnels de l'établissement. Les syndicats d'enseignants sont très favorables à l'implication des enseignants et aux processus décisionnels démocratiques dans l'enseignement.

Les syndicats d'enseignants considèrent toutefois que des améliorations pourraient être apportées au niveau du soutien des chefs d'établissement en ce qui concerne le travail et le développement professionnel des enseignants et la création d'un environnement de travail plus positif et plus productif pour tous les acteurs de l'école.

Dans la pratique, le travail d'un chef d'établissement italien se caractérise surtout par les tâches de gestion et d'administration. Comme le montre le graphique de gauche, les tâches pédagogiques ne constituent qu'une part relativement limitée des tâches quotidiennes des chefs d'établissement, ce qui traduit des contacts assez limités avec les enseignants et d'autres acteurs de l'école.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique:

*Gauche:* Dans quelle mesure certaines **tâches sont-elles réellement effectuées** par les chefs d'établissement italiens ?

*Droite:* Dans quelle mesure certaines tâches **devraient-elles être effectuées** par les chefs d'établissement italiens ?

1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps – Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

Le graphique de droite indique dans quelle mesure certaines tâches *devraient* être réalisées par les chefs d'établissement. Il est évident à la lecture de ce graphique que l'aspect pédagogique est considéré par les syndicats d'enseignants comme la deuxième mission la plus importante du chef d'établissement.

La direction pédagogique est définie comme englobant les tâches relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, y compris la conception des programmes, la supervision et le tutorat. La gestion s'entend comme la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'établissement. Les syndicats d'enseignants italiens privilégient une combinaison de ces deux styles de direction.

### Aspects positifs et défis majeurs

Contrairement à de nombreux chefs d'établissement d'autres pays européens, les chefs d'établissement italiens semblent avoir une charge de travail raisonnable et disposer d'un bon personnel d'encadrement qui veille à ce que le travail quotidien puisse être effectué durant les heures de travail normales. En outre, la profession de chef d'établissement en Italie se caractérise par un degré relativement élevé d'égalité entre les hommes et les femmes.

Même si une qualification de direction ou une expérience professionnelle de la direction n'est pas obligatoire pour les candidats à un poste de chef d'établissement, un programme de développement professionnel d'un an permet aux chefs d'établissement d'acquérir les compétences nécessaires. Les syndicats d'enseignants rapportent une légère baisse du nombre d'enseignants candidats à un poste de chef d'établissement.

### 7.6. Irlande

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### Formation et recrutement

Selon le rapport de base de l'OCDE par pays sur l'amélioration de la direction d'établissements scolaires en Irlande (2007)<sup>56</sup>, aucun programme de formation initiale ou de préparation n'est disponible pour les chefs d'établissement irlandais. Il existe toutefois des programmes d'intégration pour les nouveaux chefs d'établissement de l'enseignement primaire et secondaire inférieur. Dans l'enseignement secondaire, les chefs d'établissement possèdent de plus en plus souvent un diplôme de master et une expérience de la direction. La grande majorité des chefs d'établissement qui participent aux programmes d'intégration et aux programmes de perfectionnement à la direction fait état des résultats positifs et utiles.

En Irlande, le recrutement des chefs d'établissement est soumis à plusieurs critères, à savoir l'expérience des candidats dans le développement et la planification scolaires, un diplôme d'enseignant et au moins cinq ans d'expérience dans l'enseignement. La formation à la direction d'établissements scolaires est également un facteur important du processus de recrutement. Même si une expérience de l'enseignement n'est obligatoire pour les postes de direction que dans les grands établissements, les syndicats d'enseignants irlandais considèrent qu'une expérience dans l'enseignement est nécessaire pour que les chefs d'établissement se familiarisent avec les programmes et la pédagogie.

Étant donné que les syndicats d'enseignants irlandais ont pris une part active dans les négociations des procédures actuelles de recrutement des chefs d'établissement, ils sont d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant la formation et le recrutement des chefs d'établissement, qui défend l'idée que les chefs d'établissement doivent être des enseignants en exercice.

### Conditions de travail et salaires

Le rapport de base de l'OCDE par pays sur l'Irlande affirme que:

*« Il est généralement convenu entre les syndicats et les organisations professionnelles que les questions relatives à la charge de travail administratif sont un élément dissuasif considérable pour les enseignants qui envisageraient de se présenter à un poste de chef d'établissement. Les instances dirigeantes, les syndicats et les organisations professionnelles sont d'accord pour dire que le niveau de financement prévu pour le soutien administratif est inadéquat. » (2007:49)*

Si l'on examine la situation actuelle sous l'angle des syndicats, on constate que cette déclaration reste valable encore aujourd'hui. Les syndicats d'enseignants irlandais confirment que la charge de travail des chefs d'établissement les contraint généralement à des heures supplémentaires et que la majorité d'entre eux travaillent déjà bien plus que la durée hebdomadaire réglementaire du travail:

*« [La] raison principale pour laquelle aucun candidat ne se présente est la charge de travail et le fait "d'être de garde en permanence", même pendant les vacances et les week-ends. » (ASTI, Irlande)*

Selon les syndicats d'enseignants, les chefs d'établissement ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent pas d'autre forme de compensation. Les salaires des chefs d'établissement irlandais sont déterminés par des conventions salariales conclues dans le cadre des structures de négociations collectives. Ils peuvent être de 20 % supérieurs à ceux des enseignants. Les syndicats

---

<sup>56</sup> OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires. Projet de l'OCDE. Rapport de fond – Irlande:* <http://www.oecd.org/dataoecd/35/44/38574871.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

d'enseignants et une récente étude d'Eurydice sur les salaires des enseignants et des chefs d'établissement en Europe le confirment. Le salaire peut toutefois varier en fonction de la taille de l'école et du niveau d'enseignement.

### Attrait de la profession

À la suite de la crise économique et financière qui a durement frappé l'Irlande, les salaires du secteur public ont été revus à la baisse par rapport à leur niveau d'avant 2008. Cependant, les syndicats d'enseignants ne considèrent pas le salaire comme le principal problème lorsque l'on en vient aux conditions de travail et à l'attrait de la profession de chef d'établissement. La charge de travail, par contre, est une source de préoccupation, qui affecte négativement le nombre de candidatures reçues par poste à pourvoir.

Selon l'étude de base de l'OCDE (2007:47) sur la direction d'établissements en Irlande, on observe depuis la fin des années 1990 une diminution du nombre de candidats par poste vacant. D'environ 6 candidatures par poste de chef d'établissement dans l'enseignement primaire à la fin des années 1990, ce nombre a été réduit de moitié pour s'établir à 3 candidatures par poste en 2006. Sur la base d'une analyse de la situation fondée sur des données plus récentes, *l'Irish Association of Secondary Teachers (ASTI)* s'inquiète du fait que « *de plus en plus, les conseils d'administration doivent republier un avis de vacance pour les postes de chef d'établissement en raison du faible nombre de candidatures reçues. Les coupes dans les services éducatifs ont fortement accru la charge de travail des chefs d'établissement, notamment en raison de la suppression du personnel d'encadrement intermédiaire* ».

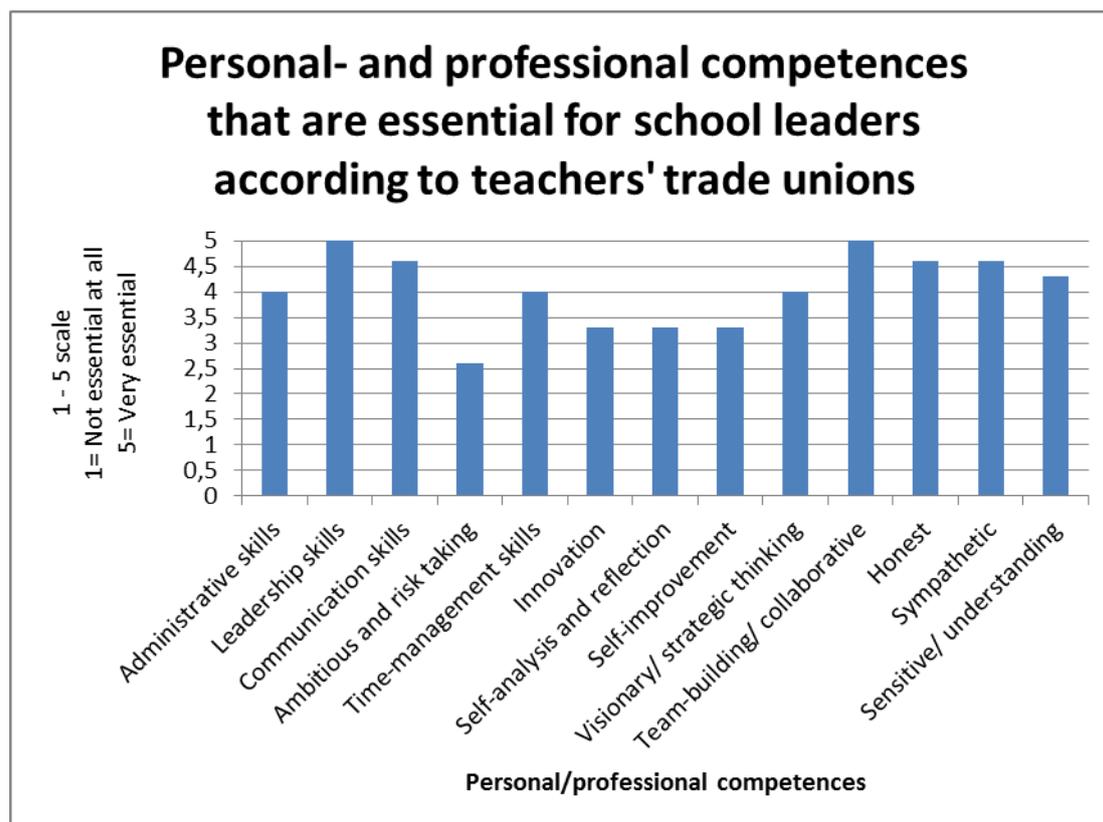
### Égalité

La profession de chef d'établissement dans le système éducatif irlandais se caractérise par un degré élevé d'égalité entre les hommes et les femmes, selon les syndicats d'enseignants, qui font état d'une proportion de près de 50 % d'hommes et de femmes occupant un poste de chef d'établissement dans l'enseignement primaire et secondaire. Cependant, il convient de noter que près de 80 % des enseignants du primaire sont des femmes, ce qui suggère une sous-représentation des femmes occupant la fonction de chef d'établissement à ce niveau d'enseignement. Dans quelques autres pays, nous avons déjà observé une tendance à la surreprésentation des femmes à la direction d'établissements primaires et une surreprésentation des hommes à la direction des établissements d'enseignement secondaire. De ce point de vue, l'évolution de l'égalité dans la profession de chef d'établissement en Irlande peut être jugée positive.

### Styles de direction

Les syndicats d'enseignants irlandais semblent globalement d'accord sur les compétences personnelles et professionnelles que les chefs d'établissement doivent posséder pour diriger une école au XXI<sup>e</sup> siècle. Parmi les compétences les plus fréquemment citées figurent la vision pédagogique et l'expérience en tant qu'enseignant qui leur donne une compréhension aiguë de l'enseignement, un profond engagement envers l'éducation en tant que droit fondamental et bien social, de bonnes compétences en communication, sans oublier une connaissance de la communauté locale.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement selon les syndicats d'enseignants]

Échelle de 1 à 5

1 = Pas essentiel du tout - 5 = Tout à fait essentiel

Compétences administratives – Aptitude à diriger – Compétences en communication – Ambition et prise de risques – Compétence en gestion du temps – Innovation – Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire et stratégique – Esprit d'équipe/de collaboration – Honnêteté – Gentillesse – Sensibilité/compréhension  
Compétences personnelles/professionnelles]

De même, la collaboration est jugée nécessaire parce que l'on attend des chefs d'établissement qu'ils collaborent avec les enseignants et avec le conseil d'administration. En termes de culture scolaire, l'école irlandaise typique est décrite comme « *une communauté professionnelle collégiale, au sein de laquelle une collaboration doit exister* ». Par ailleurs, les syndicats ont tous affirmé que la consultation et la collaboration sont la règle dans le fonctionnement des écoles.

Chaque fois que des tensions pourraient apparaître entre les chefs d'établissement et les enseignants, les syndicats d'enseignants estiment que les compétences en matière de gestion des ressources humaines et de communication pourraient être améliorées et les responsabilités de la direction plus clairement définies. L'*Irish National Teachers' Organisation* (INTO) a fourni un document sur les relations positives avec le personnel intitulé « *Working Together* » (Travailler ensemble)<sup>57</sup>.

### Aspects positifs et défis majeurs

<sup>57</sup> Irish National Teachers' Organisation (2000), *Working Together. Procedures and Policies for Positive Staff Relations*: <http://www.into.ie/ROI/InformationforTeachers/StaffRelations/WorkingTogether/Downloads/WorkingTogether.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Grâce à la politique et à la réglementation nationales qui régissent le recrutement et le maintien des chefs d'établissement, le système irlandais veille à ce que les chefs d'établissement potentiels soient bien ancrés dans le système scolaire, en mettant l'accent sur le diplôme d'enseignant et les programmes de développement des compétences de direction.

Les syndicats d'enseignants irlandais ont pris une part active dans les négociations qui ont abouti à la mise en place des procédures actuelles de recrutement des chefs d'établissement, qui défend l'idée que les chefs d'établissement doivent être des enseignants en exercice.

Même si au niveau du primaire, la profession enseignante connaît un déséquilibre entre les hommes et les femmes, puisque près de 80 % des enseignants sont des femmes, la profession de chef d'établissement se caractérise de plus en plus par un équilibre entre les hommes et les femmes, tant au niveau de l'enseignement primaire que secondaire.

Les principales préoccupations concernent les répercussions des coupes budgétaires dans l'éducation. Les restrictions budgétaires ont réduit la capacité de direction et d'administration dans les écoles, ce qui affecte les programmes, le bien-être des élèves et la charge de travail des chefs d'établissement. En particulier, la charge de travail accrue des chefs d'établissement influence négativement les candidats qualifiés intéressés.

### 7.7. Lettonie

#### Formation et recrutement

Les syndicats d'enseignants lettons déclarent que le recrutement des chefs d'établissement repose, dans une très large mesure, sur un diplôme d'enseignant, tandis que les qualifications de direction ou de gestion et l'expérience dans ces domaines ne constituent qu'une priorité de deuxième ordre, voire de troisième ordre. Ils précisent toutefois qu'il existe des programmes de développement professionnel et de soutien pour les chefs d'établissement. D'autre part, l'expérience de l'enseignement est aussi très appréciée, selon les syndicats d'enseignants lettons, même s'il n'existe pas de réglementation nationale formelle sur le recrutement des chefs d'établissement.

#### Conditions de travail, salaires et attrait de la profession

Le nombre officiel moyen d'heures de travail des chefs d'établissement s'élève à 40 heures par semaine, selon les syndicats d'enseignants et les récentes publications d'Eurofound sur l'évolution du temps de travail en Europe en 2010. Cependant, le nombre réel d'heures de travail par semaine est estimé à 50, ce qui équivaut à 10 heures supplémentaires hebdomadaires.

À l'instar de ce qui se passe dans de nombreux autres pays, les heures supplémentaires sont directement liées à la charge de travail quotidienne des chefs d'établissement. Une fois encore, comme dans nombre d'autres études de cas nationales, les chefs d'établissement ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent pas d'autre forme de compensation.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

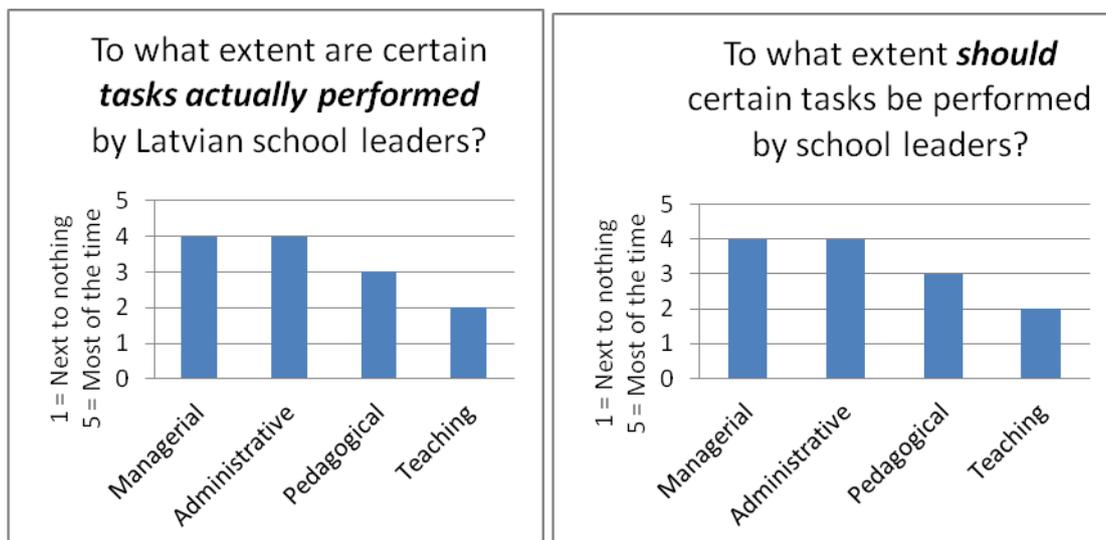
Les salaires minimaux des chefs d'établissement lettons sont déterminés au niveau central, tandis que le salaire supplémentaire qui dépend des caractéristiques de l'établissement, comme sa taille, est déterminé par les autorités locales. De ce fait, selon la taille de l'établissement scolaire, les chefs d'établissement lettons peuvent gagner deux fois plus qu'un enseignant.

Le salaire des chefs d'établissement est considéré comme relativement attrayant et fait naturellement partie des facteurs de motivation des candidats chefs d'établissement. Les chefs d'établissement lettons sont également motivés par les perspectives de carrière et leur contribution personnelle à l'amélioration de l'éducation. Cependant, en ce qui concerne le nombre d'enseignants se présentant à un poste de chef d'établissement, la tendance est « stable », selon les observations.

### Styles de direction

Les syndicats d'enseignants lettons sont tout à fait d'accord avec les tâches de direction réellement effectuées par les chefs d'établissement et celles dont ils pensent qu'elles devraient être réalisées ou au moins être prioritaires. Dans d'autres études de cas nationales, il était évident qu'il existait une incohérence entre les tâches effectuées par les chefs d'établissement et les tâches qu'ils devraient réaliser. Cela s'expliquait souvent par le fait que les tâches administratives prenaient trop de temps au détriment de la direction pédagogique et de gestion.

Dans les graphiques ci-dessous, qui illustrent les tâches réellement effectuées par les chefs d'établissement (à gauche) et les tâches qu'ils devraient réaliser (à droite), on observe que les réponses sont similaires, ce qui montre clairement que les syndicats d'enseignants lettons sont d'accord avec les responsabilités de direction des chefs d'établissement.



[Traduction du graphique:

*Gauche:* Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles réellement effectuées par les chefs d'établissement lettons ?

*Droite:* Dans quelle mesure certaines tâches devraient-elles être effectuées par les chefs d'établissement lettons ?

1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps

Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### Aspects positifs et défis majeurs

Apparemment, le salaire et les perspectives de carrière des chefs d'établissement sont relativement attrayants en Lettonie.

D'autre part, les femmes représentent 70 % des chefs d'établissement, en moyenne, tous niveaux confondus. Ce chiffre met en évidence un déséquilibre entre les genres dans la profession de chef d'établissement en Lettonie.

### 7.8. Norvège

#### Réglementation régissant le recrutement des chefs d'établissement

La politique et la réglementation norvégiennes régissant le recrutement des chefs d'établissement imposent aux candidats de posséder un diplôme d'enseignant. Néanmoins, aucune disposition officielle n'impose un nombre minimal d'années d'enseignement ou d'expérience de l'enseignement, qui sont tous deux considérés comme des atouts importants par les syndicats d'enseignants. L'expérience de l'enseignement, en particulier, est considérée comme toute à fait essentielle pour les chefs d'établissement, non pas parce qu'ils donneront beaucoup de cours, mais pour comprendre la dynamique de l'enseignement et d'un établissement scolaire en général. En ce qui concerne la direction, la législation nationale suppose des « qualités de leader », étant entendues comme une compétence personnelle et un potentiel de développement de compétences de direction. Les chefs d'établissement norvégiens ont de bonnes possibilités d'entreprendre un perfectionnement en direction en suivant le programme national de formation à la direction d'établissements scolaires.

Les syndicats d'enseignants norvégiens ne sont que partiellement d'accord avec la réglementation nationale régissant le recrutement des enseignants. Le désaccord trouve en partie son origine dans le fait que la réglementation a changé en 2004 et a supprimé l'exigence d'une formation formelle d'enseignant et d'au moins trois années d'expérience professionnelle en tant qu'enseignant.

#### Conditions de travail et salaires

Le dernier rapport de base de l'OCDE par pays sur la Norvège (2007)<sup>58</sup> indique clairement que des connaissances plus approfondies et de meilleures données sont nécessaires sur les conditions de travail des chefs d'établissement. Dans l'enquête du CSEE, les syndicats d'enseignants norvégiens mentionnent que la charge de travail des chefs d'établissement affecte nettement leur durée de travail hebdomadaire. Cette évolution a été constatée dans la plupart des autres études de cas nationales.

On estime que les chefs d'établissement norvégiens travaillent jusqu'à 15 heures supplémentaires par semaine en plus de la durée hebdomadaire de travail fixée par convention collective (37 heures). Les chefs d'établissement peuvent donc avoir une semaine de travail de 52 heures, ce qui est considéré comme un élément ayant des effets négatifs sur l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

---

<sup>58</sup> OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires. Rapport de base par pays pour la Norvège*: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/50/38529305.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Les chefs d'établissement ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent aucune autre forme de compensation.

Les salaires minimaux sont négociés au niveau central en tenant compte du niveau d'enseignement, mais les municipalités ou les autorités locales peuvent augmenter les salaires en fonction de la taille de l'établissement (par exemple, nombre de personnes employées à temps plein). L'expérience professionnelle pratique et dans l'enseignement revêt toutefois aussi une grande importance dans la détermination du salaire. D'autres critères intervenant dans le calcul du salaire final peuvent varier selon les municipalités. En moyenne, on estime que les chefs d'établissement norvégiens gagnent 10 % de plus que les enseignants norvégiens.

### Attrait de la profession

Il se peut que le salaire ne soit pas toujours attrayant, compte tenu de l'augmentation des responsabilités en passant du statut d'enseignant à celui de chef d'établissement. Dans certains cas, la différence de salaire entre les enseignants les mieux rémunérés et les chefs d'établissement est minime. Pourtant, le salaire n'est considéré que comme la troisième motivation des candidats chefs d'établissement. Leur motivation première sont les perspectives de carrière et l'ambition de contribuer à améliorer l'éducation. Cependant, ni le salaire ni les perspectives de carrière ne sont jugés particulièrement attrayants pour les candidats chefs d'établissement. Une étude norvégienne menée en 2010 sur le recrutement des chefs d'établissement a mis en évidence un faible nombre de candidats pour les postes à pourvoir en général et les qualifications des candidats. Le rapport de base de l'OCDE par pays (2007) fait remarquer que « *la direction d'établissement ne jouit pas d'un statut particulièrement élevé* » et que « *la perception des conditions de travail des chefs d'établissement semble être un domaine susceptible d'inciter ou non les candidats à se présenter à un poste de chef d'établissement* » (p. 50).

Les syndicats d'enseignants estiment que le nombre d'enseignants se portant candidats à un poste de chef d'établissement est en recul, bien que certains enseignants soient encouragés à suivre des programmes de formation à la direction. Cependant, la charge de travail et la faible augmentation salariale sont les éléments principaux qui expliquent le déclin du nombre de candidats qualifiés. C'est ce qu'a également confirmé une étude récente du syndicat norvégien *Utdanningsforbundet (Syndicat de l'éducation, Norvège-UEN)*<sup>59</sup>. La même étude évoque, respectivement, un « besoin urgent » (19 %) et un « besoin modéré » (44 %) de nouveaux chefs d'établissement dans les cinq prochaines années. Les mesures prises par les municipalités pour recruter des candidats qualifiés ont essentiellement été centrées sur la fourniture d'un développement professionnel et, dans une moindre mesure, une hausse de salaire. Plus de la moitié des municipalités n'ont pris aucune mesure particulière.

Au niveau politique, l'UEN continue à encourager les enseignants à devenir chefs d'établissement car le syndicat estime que les chefs d'établissement doivent posséder un diplôme d'enseignant et une expérience dans l'enseignement.

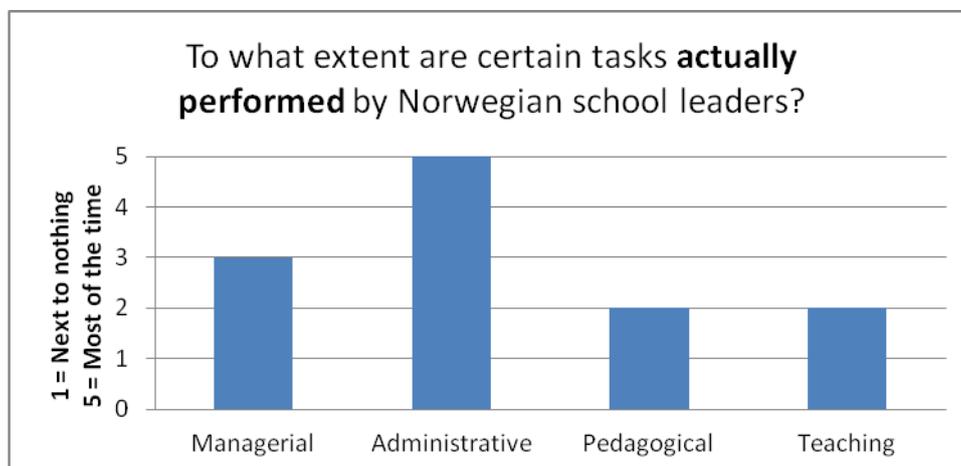
### Styles de direction

---

<sup>59</sup> Utdanningsforbundet (2010), Rekrutering av rektorer – undersøkelse blandt norske kommuner og fylker.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

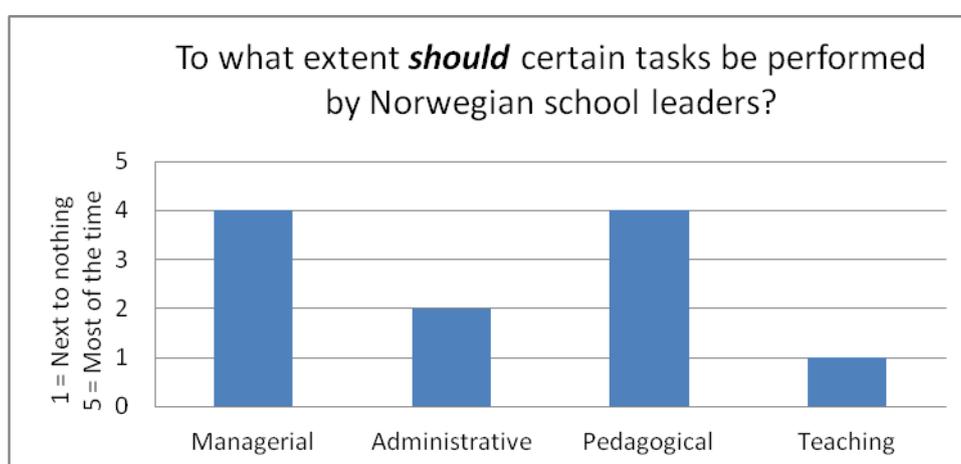
Comme l'ont montré d'autres études et comme l'illustre la figure ci-dessous, le style de direction norvégien est plutôt administratif et porte moins sur des tâches de gestion et encore moins sur la pédagogie (y compris la direction pédagogique et le tutorat des enseignants), selon les syndicats d'enseignants.



[Traduction du graphique: Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles **réellement effectuées** par les chefs d'établissement norvégiens ?

Échelle de 1 à 5: 1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps  
Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

Pourtant, si l'on compare ces résultats aux réponses à la question de savoir « dans quelle mesure les chefs d'établissement *devraient-ils* effectuer certaines tâches ? », nous obtenons un autre graphique mettant en évidence une préférence pour un style de direction nettement plus orienté vers la gestion et la pédagogie. La gestion est définie comme la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'établissement, tandis que la pédagogie couvre les tâches relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, y compris la conception des programmes, la supervision et le tutorat. Le graphique ci-dessous montre l'écart entre les « tâches réellement effectuées par les chefs d'établissement » et « les tâches qui devraient être effectuées par les chefs d'établissement », selon les syndicats d'enseignants.



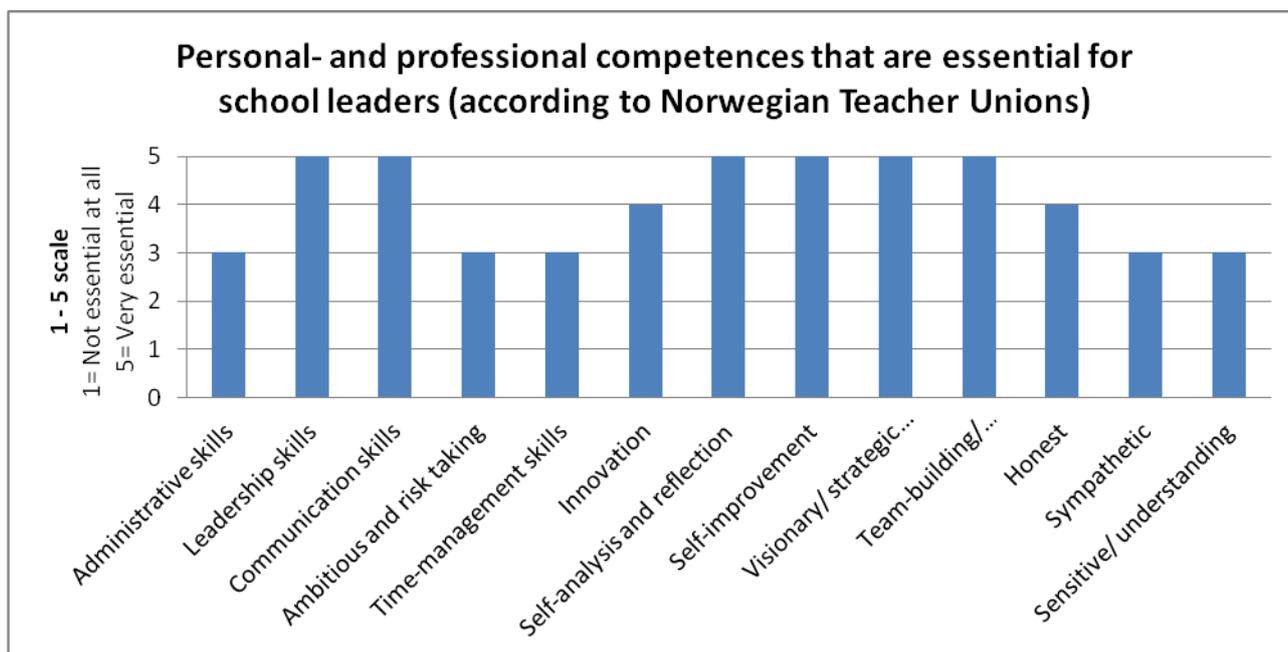
[Traduction du graphique: Dans quelle mesure certaines tâches **devraient-elles** être effectuées par les chefs d'établissement norvégiens ?

Échelle de 1 à 5: 1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps  
Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

On observe donc que les syndicats d'enseignants privilégient nettement une direction plus pédagogique. Or, les études précédentes indiquent que même les chefs d'établissement qui accordent la priorité à la direction pédagogique ont trop de travail administratif à réaliser.

En ce qui concerne les compétences personnelles et professionnelles de direction que les syndicats d'enseignants norvégiens jugent les plus essentielles pour des chefs d'établissement modernes, ces compétences semblent en rapport avec une direction pédagogique, étant donné qu'ils ont placé en tête de liste les compétences en communication, la réflexion et l'évaluation, l'esprit d'équipe et de collaboration, etc.. La créativité et les bonnes relations personnelles sont aussi des qualités essentielles d'un chef d'établissement moderne.



[Traduction du graphique: Compétences personnelles et professionnelles essentielles pour les chefs d'établissement selon les syndicats d'enseignants norvégiens]

Échelle de 1 à 5

1 = Pas essentiel du tout - 5 = Tout à fait essentiel

Compétences administratives – Aptitude à diriger – Compétences en communication – Ambition et prise de risques – Compétence en gestion du temps – Innovation – Auto-analyse et réflexion – Progrès personnels – Réflexion visionnaire et stratégique – Esprit d'équipe/de collaboration – Honnêteté – Gentillesse – Sensibilité/compréhension]

### Défis majeurs et développements positifs

La Norvège a connu une modification de la réglementation régissant le recrutement des chefs d'établissement, qui a quelque peu détaché la profession de chef d'établissement de ses racines dans l'enseignement et l'UEN s'inquiète de cette évolution.

Le nombre limité de candidats qualifiés à des postes de chef d'établissement est assez préoccupant et est mis en relation avec le statut du chef d'établissement et de longues heures de travail.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Enfin, on observe en Norvège un degré élevé d'égalité entre les hommes et les femmes dans la profession de chef d'établissement, tant dans l'enseignement primaire que secondaire. Il existe toutefois une légère surreprésentation des femmes (55 %) et ce pourcentage devrait augmenter.

### 7.9. Espagne

#### Formation et recrutement des chefs d'établissement

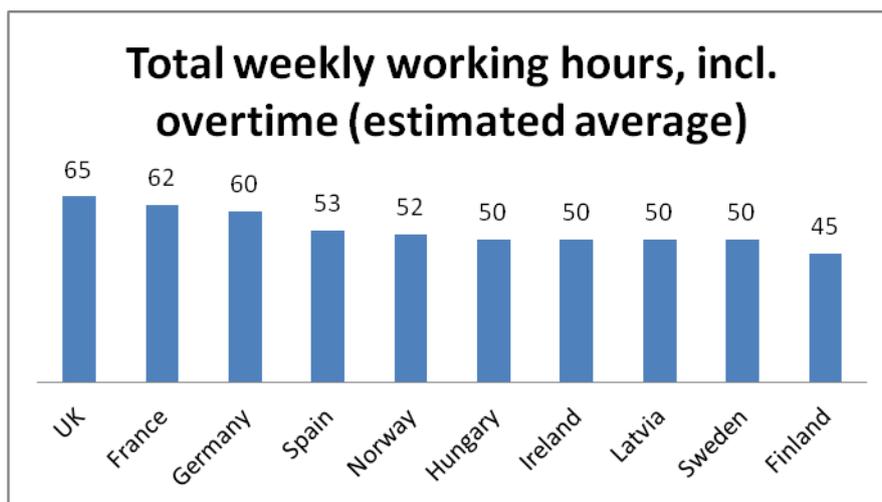
Une qualification de direction et une expérience (de cinq ans) dans ce domaine sont indispensables dans le cadre du recrutement des chefs d'établissement en Espagne. Un diplôme d'enseignant est également essentiel et doit s'accompagner d'une expérience d'au moins cinq ans dans l'enseignement. À la différence de nombreux autres pays, la qualification et l'expérience de la direction semblent prioritaires dans le cadre réglementaire espagnol régissant le recrutement. Lorsqu'un candidat ne possède pas d'expérience de la direction, il doit suivre et achever avec fruit un programme de formation initiale à la direction. La FE.CC.OO, le syndicat d'enseignants espagnol, souligne qu'un candidat chef d'établissement doit également présenter un projet dans lequel il décrit au préalable les objectifs et les mesures qu'il souhaiterait prendre en tant que chef d'établissement. Les exigences professionnelles imposées aux chefs d'établissement espagnol sont donc élevées et mettent l'accent sur l'aptitude à diriger. Néanmoins, le diplôme d'enseignant et l'expérience de l'enseignement sont au cœur de ses actions et de ses priorités en matière de direction.

Les syndicats d'enseignants espagnols sont d'accord avec la politique et la réglementation nationales régissant le recrutement des chefs d'établissement dans leur pays.

#### Conditions de travail et attrait de la profession

La durée hebdomadaire officielle du travail des chefs d'établissement espagnols est fixée à 40 heures. Cependant, ils peuvent s'attendre à travailler entre 10 et 15 heures supplémentaires par semaine, ce qui donne, en moyenne, 53 heures hebdomadaires. Les heures supplémentaires semblent être un dénominateur commun aux conditions de travail des chefs d'établissement en Europe, étant donné que dans 10 des 11 pays étudiés, les chefs d'établissement travaillent jusqu'à 50 heures par semaine, voire plus, heures supplémentaires comprises.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique: Durée hebdomadaire totale du travail, heures supplémentaires comprises (moyenne estimée)

Royaume-Uni – France – Allemagne – Espagne – Norvège – Hongrie – Irlande – Lettonie – Suède – Finlande]

Comme dans la plupart des autres études par pays, les chefs d'établissement ne sont pas payés pour leurs heures supplémentaires et ne reçoivent aucune autre forme de compensation. Une fois encore, la charge de travail des chefs d'établissement (et l'absence de personnel d'encadrement) est le premier facteur responsable des heures supplémentaires.

Sur une échelle de 1) « Gratifiant », 2) « Juste » et 3) « Non gratifiant », les syndicats d'enseignants espagnols ayant répondu à l'enquête considèrent que le salaire des chefs d'établissement est soit *juste* soit *non gratifiant*. Les salaires des chefs d'établissement sont négociés aux niveaux central et régional<sup>60</sup> et dépendent de la complexité de l'établissement, c'est-à-dire du niveau d'enseignement et de la taille de l'établissement. Par rapport aux salaires des enseignants, les chefs d'établissement semblent gagner entre 15 et 35 % de plus. C'est la raison pour laquelle, dans certains cas, l'attrait du salaire peut être une motivation incitant les enseignants à rejoindre la profession de chef d'établissement. La contribution à l'amélioration de l'éducation et les perspectives de carrière d'un chef d'établissement sont également des éléments qui motivent les candidats chefs d'établissement. Pourtant, un syndicat d'enseignants estime que ni les politiques nationales ni les politiques des syndicats d'enseignants n'encouragent suffisamment les enseignants à devenir chefs d'établissement.

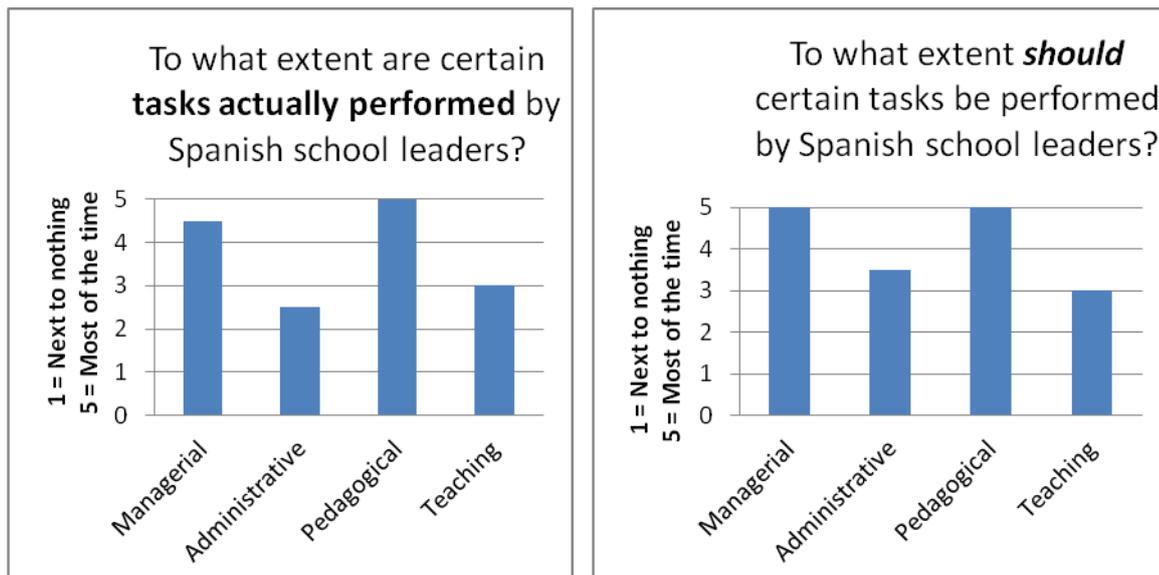
### Direction

La correspondance semble relativement bonne entre les tâches que les chefs d'établissement effectuent réellement et celles qu'ils devraient réaliser (selon les syndicats d'enseignants), à la différence de nombreuses autres études de cas nationales.

<sup>60</sup> Pour des informations plus détaillées, voir Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010:

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités



[Traduction du graphique:

*Gauche:* Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles **réellement effectuées** par les chefs d'établissement espagnols ?

*Droite:* Dans quelle mesure certaines tâches **devraient-elles** être effectuées par les chefs d'établissement espagnols ?

Échelle de 1 à 5: 1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps

Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]

Les deux figures font apparaître que les tâches relatives à la gestion et à la pédagogie sont les principaux domaines de responsabilité des chefs d'établissement espagnols, ce qui indique clairement que l'accent est mis sur la direction pédagogique plutôt que sur la direction administrative.

Les syndicats d'enseignants espagnols font part de leur préférence pour des chefs d'établissement possédant un esprit d'initiative et capables de faire participer démocratiquement, largement et de près la communauté éducative au développement de l'école. Les syndicats d'enseignants interrogés répondent que les chefs d'établissement collaborent largement avec les enseignants à la gestion de l'établissement et les syndicats soutiennent les initiatives visant à faire progresser les procédures décisionnelles démocratiques dans les écoles.

### Défis majeurs et aspects positifs

Les femmes sont légèrement sous-représentées en tant que chefs d'établissement, en particulier dans l'enseignement secondaire, alors que le nombre d'enseignantes dépasse nettement le nombre d'enseignants. Il s'agit là d'une estimation des syndicats d'enseignants. L'enquête du CSEE et les études antérieures font état d'une hausse lente mais constante du nombre de femmes occupant un poste de chef d'établissement et une progression vers un meilleur équilibre entre les genres.

Les exigences imposées aux candidats chefs d'établissement sont élevées et posent comme condition préalable un diplôme d'enseignant et une expérience approfondie de l'enseignement, ainsi qu'une qualification de direction ou quelques années d'expérience dans la direction. Selon les syndicats d'enseignants, les chefs d'établissement sont nettement plus impliqués dans une direction pédagogique qu'administrative. Cela leur permet de participer plus étroitement à la réalisation des progrès de l'école.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

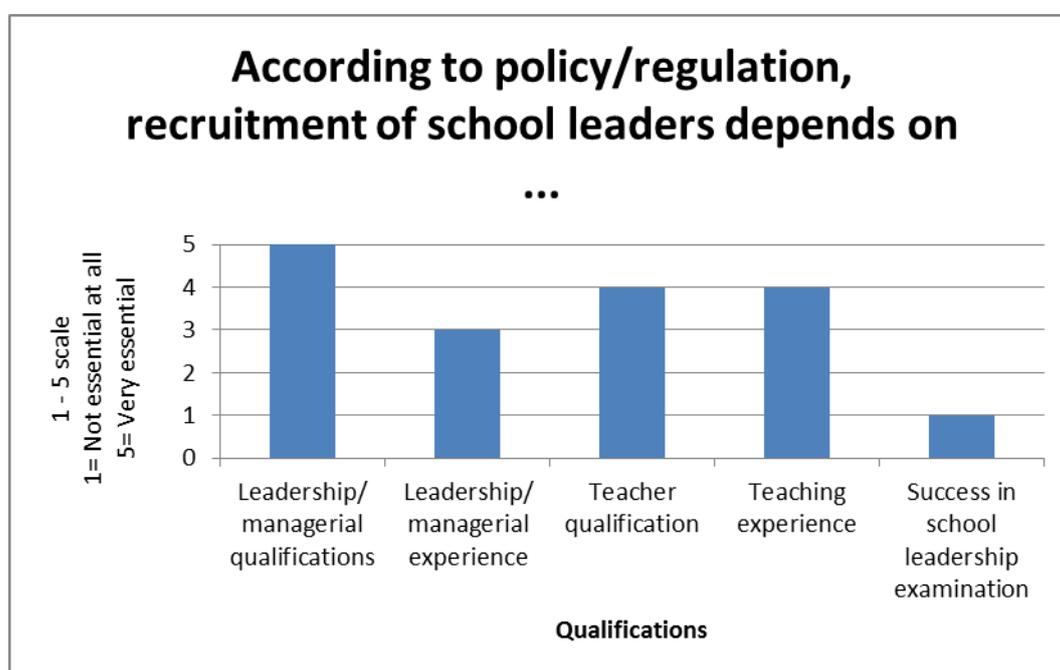
Les chefs d'établissement sont pourtant surchargés de tâches nécessitant un nombre considérable d'heures de travail, qui dépasse la durée hebdomadaire normale du travail (40 heures). Les salaires non proportionnels à la charge de travail et la hausse de salaire relativement faible lors de la promotion d'un enseignant au poste de chef d'établissement découragent quelque peu les enseignants ayant une aptitude à diriger à se porter candidats.

### 7.10. Suède

#### Formation et recrutement des chefs d'établissement

Les tâches de direction traditionnelles sont au cœur du travail des chefs d'établissement en Suède. Cela se reflète aussi dans la priorité accordée aux qualifications de direction ou de gestion dans le processus de recrutement. Bien qu'une expérience à un poste de direction et un diplôme et une expérience de l'enseignement soient jugés essentiels, aucune réglementation nationale ou régionale ne fixe le nombre minimal d'années d'expérience professionnelle préalable requise dans la direction ou l'enseignement.

La formation à la direction devient obligatoire *après* la nomination et prend la forme d'un programme d'introduction à la direction d'un an. Ainsi, d'une façon ou d'une autre, une qualification de direction est essentielle au recrutement des candidats, selon la politique et la réglementation nationales.



[Traduction du graphique: Conformément à la politique/réglementation, le recrutement des chefs d'établissement dépend de...

Échelle de 1 à 5: 1 = Il ne dépend pas de ... - 5 = Il dépend essentiellement de...

Qualifications de gestion/direction – Expérience en gestion/direction – Diplôme d'enseignant – Expérience dans l'enseignement – Réussite de l'examen de direction d'établissement scolaire  
Qualifications]

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Selon *Lärarförbundet*, le syndicat d'enseignants suédois (qui représente aussi les chefs d'établissement), le recrutement dépend principalement de la formation académique pertinente et d'une expérience professionnelle pertinente. Dans le cadre du processus de sélection, le syndicat d'enseignants estime que le diplôme d'enseignant et une expérience professionnelle dans l'enseignement sont tout à fait essentiels.

### Conditions de travail et salaires

Selon le syndicat d'enseignants suédois, la durée hebdomadaire du travail des chefs d'établissement avoisine les 50 heures, bien que la durée hebdomadaire normale du travail soit fixée à 40 heures. La dizaine d'heures supplémentaires a été compensée une fois par une hausse salariale unique et les chefs d'établissement sont censés gérer eux-mêmes leurs heures de travail. Cependant, les chefs d'établissement y parviennent rarement en raison de leur ambition professionnelle.

Si l'on compare le temps de travail des chefs d'établissement avec d'autres publications suédoises récentes sur la question, il est confirmé que deux tiers des chefs d'établissement font *toujours* des heures supplémentaires, tandis qu'un sur cinq fait *souvent* des heures supplémentaires. Parallèlement, le temps de travail des chefs d'établissement compte parmi les plus longs par rapport à d'autres postes de la fonction publique. Les mêmes chiffres font apparaître qu'un pourcentage sensiblement supérieur de chefs d'établissement masculins travaille plus de 50 heures par semaine par rapport à leurs homologues féminines. Les effets combinés de la charge de travail et des heures supplémentaires génèrent du stress chez les chefs d'établissement. C'est le cas de quatre chefs d'établissement sur dix, tandis que 6 sur 10 déclarent ne pas parvenir à concilier vie privée et vie professionnelle<sup>61</sup>. Dans un rapport datant du début 2011, l'autorité nationale de surveillance de l'environnement de travail (*Arbetsmiljöverket*) a relevé les aspects des conditions de travail des chefs d'établissement qui sont susceptibles de provoquer des problèmes de santé au travail<sup>62</sup>.

Considérant que la charge de travail des chefs d'établissement affecte directement et négativement leur temps de travail normal, les syndicats d'enseignant estiment que le salaire des chefs d'établissement n'est pas suffisamment gratifiant.

Pourtant, à la différence de nombreux autres pays où les salaires statutaires sont déterminés au niveau central ou régional, les chefs d'établissement suédois négocient leur salaire individuellement au niveau local. Le salaire dépend des qualifications, des résultats antérieurs obtenus et du niveau d'enseignement. La différence entre le salaire minimal et le salaire maximal des enseignants et des chefs d'établissement est minime<sup>63</sup>.

### Attrait de la profession

Le nombre d'enseignants se présentant à un poste de chef d'établissement est en baisse, selon *Lärarförbundet*. Tout d'abord, le syndicat d'enseignants suédois estime que les perspectives de carrière des chefs d'établissement ne sont pas extrêmement attrayantes et ne sont pas un facteur de motivation pour les candidats chefs d'établissement. Ce domaine est identifié comme susceptible d'amélioration. Ensuite, le

---

<sup>61</sup> TCO (2009), *Det moderna arbetslivets chef*, p. 13.

Lärarförbundet (2009), *Tid att leda – en rapport om skoleleadares arbetstid*.

<sup>62</sup> Arbetsmiljö Verket (2011), *En tillsynsinsats genomförd av Arbetsmiljöverket, distriktet i Göteborg under 2009 och 2010*.

<sup>63</sup> Eurydice (2011), Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010:

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

syndicat d'enseignants considère que les politiques nationales n'encouragent pas particulièrement les enseignants à devenir chefs d'établissement. Enfin, les salaires des chefs d'établissement ne sont, en moyenne, que très légèrement supérieurs à ceux des enseignants. Le syndicat encourage néanmoins les enseignants à accéder à cette fonction.

### Styles de direction

La gestion et l'administration figurent parmi les principales responsabilités de direction des chefs d'établissement suédois. La pédagogie et l'enseignement n'occupent qu'une place marginale dans leur emploi du temps. Idéalement, le syndicat d'enseignants suédois préférerait que les chefs d'établissement suédois modernes se concentrent sur la gestion et la pédagogie. La gestion est définie comme la planification et l'organisation générale du travail de l'école, y compris la détermination de la vision, de la mission et des objectifs de l'école, tandis que la pédagogie englobe les tâches relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, y compris la conception des programmes, la supervision et le tutorat. Un rapport très récent de l'*Arbetsmiljöverket*<sup>64</sup> a montré que, selon les chefs d'établissement, les questions budgétaires et administratives leur prennent beaucoup trop de temps par rapport à la gestion de l'éducation.

Le syndicat d'enseignants suédois a très clairement défini un ordre des priorités des qualités que doivent posséder les chefs d'établissement. Ils doivent avoir une vision et une stratégie afin d'améliorer l'école, être capable de promouvoir un esprit de collaboration et de mobiliser des efforts en ce sens et, enfin, de communiquer efficacement à ce sujet, tout en étant directifs. Telle est la vision qu'a le syndicat d'une approche moderne de la direction d'un établissement. Cela n'implique pas que les chefs d'établissement ne puissent pas déléguer le contrôle et des responsabilités quand les circonstances l'exigent.

### Défis majeurs

Comme l'indique *Lärarförbundet*, dans le pays, la tendance se caractérise par davantage d'ingérences politiques au niveau de l'école, ce qui sape l'autonomie professionnelle des chefs d'établissement. Cependant, selon les études suédoises récentes mentionnées plus haut, la plupart des chefs d'établissement indiquent que du personnel d'encadrement, y compris du personnel administratif qualifié, et des ressources économiques adéquates pour diriger l'école pourraient améliorer grandement la tâche des chefs d'établissement au quotidien.

Un défi majeur est la nécessité de recruter des personnes qualifiées pour occuper la fonction de chef d'établissement, en tenant compte de trois éléments importants: la responsabilité accrue accordée aux chefs d'établissement par la nouvelle législation, les salaires insatisfaisants et de mauvaises conditions de travail.

Par ailleurs, on observe en Suède une tendance générale à la féminisation de la profession enseignante et cela vaut également pour la profession de chef d'établissement, dans laquelle, en moyenne et tous niveaux d'enseignement confondus, on trouve entre 60 et 65 % de femmes. Le même pourcentage apparaissait dans l'analyse de base par pays de l'OCDE en 2007<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Agence suédoise de contrôle de l'environnement de travail, voir note de bas de page 62.

<sup>65</sup> OCDE (2007), Améliorer la direction des établissements scolaires. Rapport de base. Suède: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/41/38613828.pdf>

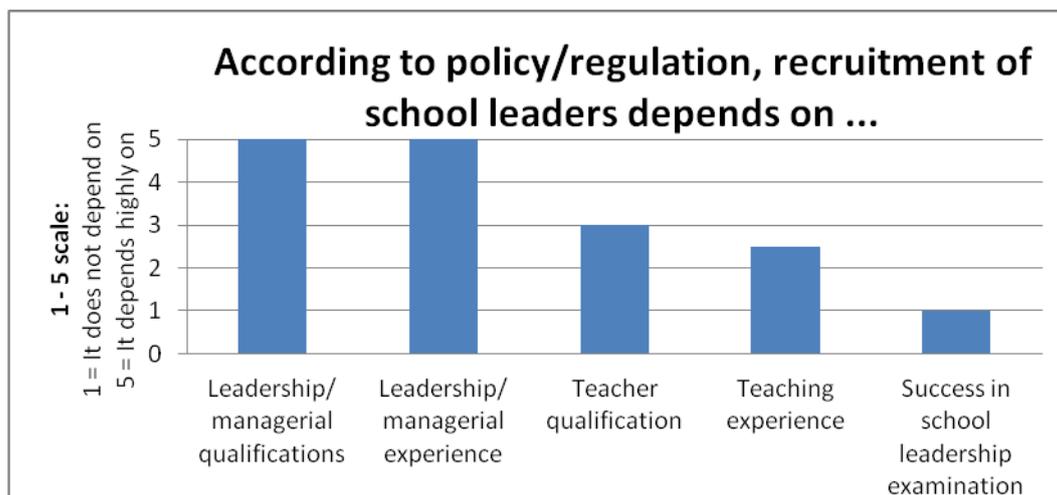
## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

### 7.11. Royaume-Uni

#### Formation et recrutement

Il ressort d'une étude du *National College for School Leadership*<sup>66</sup> que la direction d'établissement est comprise comme un processus d'influence aboutissant à la réalisation de l'objectif souhaité: « *Les chefs d'établissement qui connaissent le succès développent une vision pour leur établissement en se fondant sur leurs valeurs personnelles et professionnelles. Ils articulent cette vision à chaque instant et influencent leur personnel et d'autres parties prenantes pour leur faire partager leur vision. La philosophie, les structures et les activités de l'établissement sont tournées vers la réalisation de cette vision partagée (p. 8)* ».

Le processus de formation et de recrutement tient compte d'une forte aptitude à diriger, car elle est considérée comme capitale pour le recrutement d'un chef d'établissement. La figure ci-dessous l'illustre clairement.



[Traduction du graphique: Conformément à la politique/réglementation, le recrutement des chefs d'établissement dépend de...]

Échelle de 1 à 5: 1 = Il ne dépend pas de ... - 5 = Il dépend essentiellement de...

Qualifications de gestion/direction – Expérience en gestion/direction – Diplôme d'enseignant – Expérience dans l'enseignement – Réussite de l'examen de direction d'établissement scolaire]

Comme on peut le voir dans la figure ci-dessus, un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement ne sont pas considérés comme revêtant une importance significative par rapport à une qualification et une expérience de la direction. Néanmoins, les syndicats d'enseignants britanniques considèrent qu'un diplôme d'enseignant et une expérience de l'enseignement sont capitaux pour les candidats chefs d'établissement. Actuellement, un diplôme d'enseignant n'est pas exigé, pas plus qu'un certain nombre d'années d'expérience dans l'enseignement. Les syndicats d'enseignants sont soit *d'accord* soit seulement *partiellement d'accord* avec la réglementation qui régit le recrutement des chefs d'établissement au Royaume-Uni. Deux raisons spécifiques sont avancées dans ce contexte.

<sup>66</sup> National College for School Leadership (2003), *School Leadership: Concepts and Evidence*:  
[http://www.mp.gov.rs/resursi/dokumenti/dok217-eng-School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence.pdf](http://www.mp.gov.rs/resursi/dokumenti/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence.pdf)

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

Premièrement, les syndicats d'enseignants sont, en règle générale, favorables à la procédure de recrutement des chefs d'établissement, même s'ils s'inquiètent de l'orientation d'une grande partie de la politique gouvernementale actuelle en la matière, en particulier en ce qui concerne la responsabilité des chefs d'établissement. Deuxièmement, l'exigence d'une qualification professionnelle de direction (NPQH<sup>67</sup>) imposée aux chefs d'établissement est interprétée comme un obstacle supplémentaire pour les candidats potentiels, ce qui a réduit le nombre d'enseignants désireux d'accéder à la fonction de chef d'établissement. L'argument avancé à cet égard est que le processus de recrutement de bons candidats au poste de chef d'établissement devrait être facilité et pas rendu plus ardu, car le diplôme ne fait pas à lui seul un bon chef d'établissement, mais l'expérience est jugée tout aussi importante. Toutefois, selon les syndicats d'enseignants, la priorité accrue accordée à la qualification et à l'expérience de direction au détriment du diplôme d'enseignant et de l'expérience dans l'enseignement doit être considérée comme un encouragement du gouvernement aux dirigeants ou gestionnaires couronnés de succès du secteur privé à devenir chefs d'établissement, en partant du principe que leurs compétences sont transférables à un établissement scolaire. Dans la pratique, toutefois, les candidats possédant une expérience de l'enseignement sont encore préférés.

### Conditions de travail

Les chefs d'établissement britanniques comptent au nombre des chefs d'établissement européens qui travaillent le plus d'heures par semaine, avec une durée hebdomadaire totale de travail (heures supplémentaires comprises) de plus de 60 heures, selon les estimations des syndicats d'enseignants. Pourtant, l'article 6 de la directive sur le temps de travail (2003/88/CE) prévoit que « *Les États membres prennent les mesures nécessaires pour que, en fonction des impératifs de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, la durée moyenne de travail pour chaque période de sept jours n'excède pas quarante-huit heures, y compris les heures supplémentaires* ».

Étant donné que la durée hebdomadaire du travail n'est pas régie par une convention collective, au Royaume-Uni, les chefs d'établissement sont censés travailler aussi longtemps que nécessaire pour effectuer le travail qui leur incombe. Cela signifie que la charge de travail des chefs d'établissement a un rapport direct avec leurs heures de travail et que cette charge de travail est immense.

### Salaires et attrait de la profession

Selon les estimations des syndicats d'enseignants, au Royaume-Uni, les chefs d'établissement gagnent entre 45 et 65 % de plus que les enseignants. En dehors de la Lettonie, les chefs d'établissement britanniques peuvent espérer l'augmentation de salaire comparativement la plus élevée en passant du statut d'enseignant à celui de chef d'établissement. Si l'on compare ces chiffres à ceux de la dernière publication d'Eurydice sur les salaires des enseignants et des chefs d'établissement, l'estimation tient la route.

---

<sup>67</sup> La « *National Professional Qualification for Headship* » ou qualification professionnelle nationale de chef d'établissement, a été introduite en 2009. Toute personne souhaitant se porter candidate à un poste de chef d'établissement doit avoir obtenu cette qualification professionnelle ou y travailler. Cela implique des travaux écrits et des activités pratiques dans son propre établissement et dans d'autres écoles. Le statut d'enseignant qualifié n'est pas exigé (NUT-UK).

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

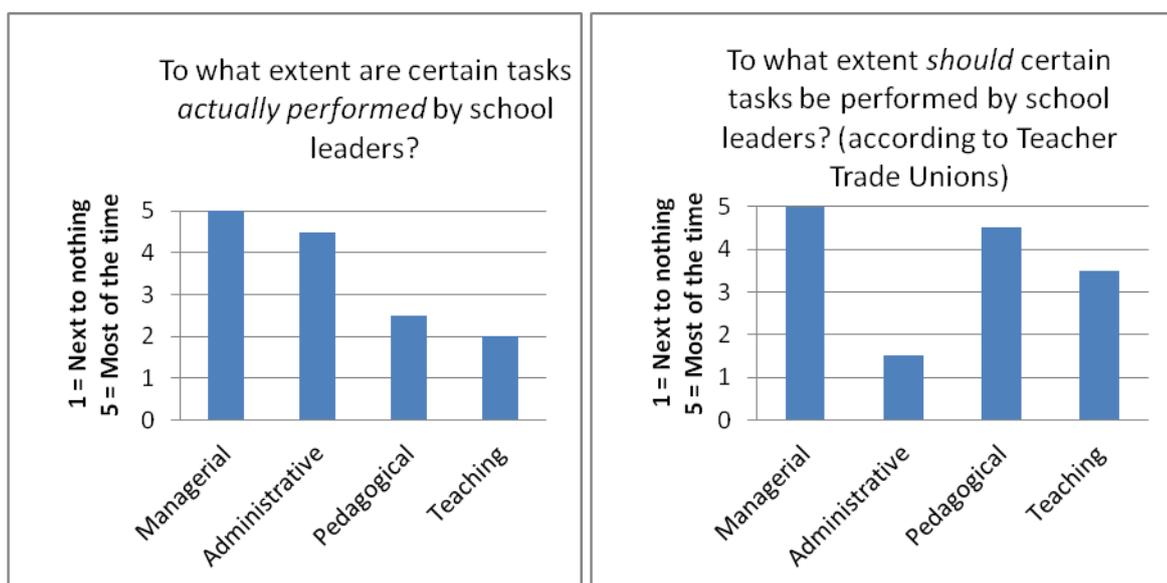
Le salaire des chefs d'établissement britanniques est déterminé au niveau central. Les échelles salariales nationales selon la taille de l'établissement sont fixées par le « *School Teachers Review Body* », dont la mission est définie par le gouvernement et non par convention collective.

Même si, à première vue, on peut considérer que le salaire augmente considérablement l'attrait de la profession, il est un fait que les syndicats d'enseignants le jugent seulement « juste » et pas particulièrement gratifiant. Cette appréciation résulte dans une large mesure des pressions exercées par les responsabilités et la charge de travail sur les chefs d'établissement. Le *National Union of Teachers* a constaté une diminution du nombre d'enseignants se portant candidats à un poste de chef d'établissement, en particulier dans les zones rurales. Cette évolution est observée en dépit des modalités spéciales de « planification de la succession » et de « programme de formation à la direction » mises en place pour inciter les candidats à se présenter.

### Styles de direction

Comme indiqué au premier paragraphe de l'étude de cas relative au Royaume-Uni, une grande aptitude à diriger est un élément clé du processus de recrutement des chefs d'établissement. Lorsque l'on interroge les syndicats d'enseignants sur le type de compétences que devraient posséder les chefs d'établissement du XXI<sup>e</sup> siècle, ils insistent surtout sur les aspects pédagogiques, d'enseignement et d'apprentissage de la fonction de chef d'établissement. Il s'ensuit qu'un chef d'établissement issu du secteur de l'éducation est préféré à un administrateur venu de l'extérieur.

Toutefois, dans la pratique, l'administration formelle d'un établissement occupe la majeure partie du temps des chefs d'établissement britanniques. On peut le voir ci-dessous dans le graphique de gauche. Ce graphique présente l'estimation des syndicats d'enseignants en ce qui concerne les tâches que les chefs d'établissement effectuent réellement. En revanche, le graphique de droite illustre dans quelle mesure certaines tâches devraient être prioritaires pour les chefs d'établissement (selon les mêmes syndicats d'enseignants).



[Traduction du graphique:

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

*Gauche: Dans quelle mesure certaines tâches sont-elles réellement effectuées par les chefs d'établissement espagnols ?*

*Droite: Dans quelle mesure certaines tâches devraient-elles être effectuées par les chefs d'établissement espagnols ?*

*Échelle de 1 à 5: 1 = Pratiquement pas – 5 = La plupart du temps*

*Gestion – Administration – Pédagogie – Enseignement]*

Il ressort clairement de la comparaison de ces deux graphiques que les syndicats d'enseignants préféreraient que la direction porte davantage ses efforts sur l'éducation par le biais d'une direction pédagogique et du tutorat plutôt que sur la gestion administrative de l'établissement.

Si l'on examine le style de direction sous un autre angle que les tâches de direction, il est évident que les chefs d'établissement subissent une pression constante pour améliorer les performances de leur établissement. Étant donné que les chefs d'établissement sont tenus pour responsables des performances de l'établissement par un cadre national de responsabilisation, les syndicats d'enseignants considèrent que cela fait peser sur la direction d'établissement une pression énorme pour améliorer sans cesse les performances. Outre la pression inhérente au rôle de chef d'établissement, leurs domaines de responsabilité sont étendus.

### **Défis majeurs et aspects positifs**

La charge de travail conduisant à de longues heures de travail et les responsabilités ont été présentées comme les deux grands facteurs dissuadant les candidats à se présenter à un poste de chef d'établissement. Une diminution du nombre des candidats a d'ailleurs été observée, notamment dans les zones rurales.

La profession de chef d'établissement au Royaume-Uni se caractérise apparemment par une égalité des genres relativement forte et la représentation des femmes dans la profession enseignante est significative.

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

### 8. Références et lectures supplémentaires

Arbetsmiljö Verket (2011), *En tillsynsinsats genomförd av Arbetsmiljöverket, distriktet i Göteborg under 2009 och 2010.*

Conseil de l'Union européenne et Commission européenne (2006), *Moderniser l'éducation et la formation: une contribution essentielle à la prospérité et à la cohésion sociale en Europe – Rapport intermédiaire conjoint 2006 du Conseil et de la Commission sur les progrès réalisés dans le cadre du programme de travail « Éducation et formation 2010 »*: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2006/c\\_079/c\\_07920060401fr00010019.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2006/c_079/c_07920060401fr00010019.pdf)

Conseil de l'Union européenne (2006), *Projet de conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur l'efficacité et l'équité dans l'éducation et la formation*: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:298:0003:0006:FR:PDF>

Conseil de l'Union européenne (2009), *Conclusions du Conseil sur le perfectionnement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement*:  
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/09/st15/st15098.fr09.pdf>

Conseil de l'Union européenne (2011), *Conclusions du Conseil sur le rôle de l'éducation et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020* : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:070:0001:0003:FR:PDF>

Conseil de l'Union européenne (2011), *Politiques de prévention visant à lutter contre l'abandon scolaire des enfants issus de milieux socioéconomiques défavorisés, y compris les Roms – Débat d'orientation*:  
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/11/st09/st09043.fr11.pdf>

Directive 2003/88/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FR:HTML>

OCDE (2009), *Créer des environnements efficaces pour l'enseignement et l'apprentissage : premier résultats de l'enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage (TALIS)* (en anglais): [http://www.oecd.org/document/54/0,3746,en\\_2649\\_39263231\\_42980662\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/54/0,3746,en_2649_39263231_42980662_1_1_1_1,00.html)

OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires. Rapport de base. Suède (en anglais)*:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/41/38613828.pdf>

OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires. Rapport de base par pays pour la Norvège (en anglais)*: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/50/38529305.pdf>

OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires en Hongrie (en anglais)*:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/40/38613776.pdf>

OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires. Projet de l'OCDE. Rapport de base – Irlande (en anglais)*: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/44/38574871.pdf>

## Direction des établissements scolaires en Europe: questions, défis et opportunités

---

OCDE (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires – Volume 1: Politiques et pratiques, Volume 2: Études de cas sur la direction des systèmes (en anglais)*:

[http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en\\_2649\\_37455\\_41165970\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_37455_41165970_1_1_1_37455,00.html)

OCDE (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires en Finlande. Rapport sur une étude de cas pour l'activité de l'OCDE. Améliorer la direction des établissements scolaires (en anglais)*:

<http://www.oecd.org/dataoecd/43/17/39928629.pdf>

IE (2011), *Document sur la politique de l'éducation: Une éducation de qualité pour bâtir l'avenir*:

[http://www.ei-ie.org/fr/news/news\\_details/1929](http://www.ei-ie.org/fr/news/news_details/1929)

CSEE (2009), *Déclaration du CSEE sur le projet de conclusions du Conseil relatives au développement professionnel de l'enseignant et du chef d'établissement*:

[http://etuce.homestead.com/Statements/2009/ETUCE\\_statement\\_Draft\\_Council\\_Conclusions\\_professiona  
l\\_development\\_teachers\\_Nov2009\\_FR.pdf](http://etuce.homestead.com/Statements/2009/ETUCE_statement_Draft_Council_Conclusions_professiona<br/>l_development_teachers_Nov2009_FR.pdf)

CSEE (2011), *L'éducation: un outil dans les politiques d'insertion des Roms. Déclaration du CSEE à l'attention du Conseil Éducation du 20 mai 2011*:

[http://etuce.homestead.com/Statements/2011/ETUCE\\_Statement-Education\\_for\\_Roma\\_inclusion\\_fr.pdf](http://etuce.homestead.com/Statements/2011/ETUCE_Statement-Education_for_Roma_inclusion_fr.pdf)

Commission européenne (2011), *Communication [...] Agenda européen pour l'intégration des ressortissants de pays tiers*: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0455:FIN:FR:PDF>

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2010), *Working time developments – 2010 (en anglais)*:

<http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn1106010s/tn1106010s.pdf>

Eurydice (2011), *Salaires et allocations des enseignants et chefs d'établissement en Europe, 2009/2010*:

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries\\_fr.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/salaries_fr.pdf)

Irish National Teachers' Organisation (2000), *Working Together. Procedures and Policies for Positive Staff Relations*:

[http://www.into.ie/ROI/InformationforTeachers/StaffRelations/WorkingTogether/Downloads/WorkingTog  
ether.pdf](http://www.into.ie/ROI/InformationforTeachers/StaffRelations/WorkingTogether/Downloads/WorkingTog<br/>ether.pdf)

Lararförbundet (2009), *Tid att leda – en rapport om skoleleadares arbetstid*.

Ministère de l'éducation de Finlande (2007), *Améliorer la direction des établissements scolaires, Finlande*:

[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2007/Improving\\_School\\_Leadershipx\\_Finlandx\\_Country\\_Background  
\\_Report.html?lang=en&extra\\_locale=en](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2007/Improving_School_Leadershipx_Finlandx_Country_Background<br/>_Report.html?lang=en&extra_locale=en)

Publications et rapport de Vetenskapsrådets rapportserie:

<http://www.vr.se/inenglish/fromus/publicationsandreports.4.1d4cbbbb11a00d342b0800021327.html>

TCO (2009), *Det moderna arbetslivets chef*.

Utdanningsforbundet (2010), *Rekrutering av rektorer – undersøkelse blandt norske kommuner og fylker*.





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

5, bd du Roi Albert II - 9<sup>ème</sup>  
B-1210 Bruxelles, Belgique  
Tél. +32-(0)2 224 06 91 / 92  
[secretariat@csee-etuce.org](mailto:secretariat@csee-etuce.org)  
[www.csee-etuce.org](http://www.csee-etuce.org)



EDUCATION INTERNATIONAL  
INTERNATIONALE DE L'EDUCATION  
INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN

5, bd du Roi Albert II  
1210 Bruxelles, Belgique  
Tél. +32-(0)2 224 06 11  
Fax +32-(0)2 224 06 06  
[headoffice@ei-ie.org](mailto:headoffice@ei-ie.org)  
[www.ei-ie.org](http://www.ei-ie.org)