



EFEE

THE EUROPEAN
FEDERATION OF
EDUCATION
EMPLOYERS

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



Autonomie professionnelle, responsabilité et efficacité de la direction d'école *et rôle des organisations d'employeurs, des syndicats et des chefs d'établissement*

Résumé analytique

En 2013 et 2014, le Conseil de l'enseignement secondaire des Pays-Bas (VO-raad), la Fédération européenne des employeurs de l'éducation (FEEE) et le Comité syndical européen de l'éducation (CSEE) ont travaillé sur un projet commun intitulé *Autonomie professionnelle, responsabilité et efficacité de la direction d'école dans une perspective internationale*. Le ministre de l'Éducation et de l'Emploi de Malte, l'Association des gouvernements locaux du Royaume-Uni et le Syndicat général de l'Éducation des Pays-Bas (AOB) ont joué un rôle actif dans ce projet.

Accent et méthodologie

Ce projet a été centré sur le rôle des employeurs et des syndicats d'enseignants dans le but de renforcer l'efficacité de la direction d'école en quête d'une éducation de qualité par le biais de l'amélioration des relations entre les partenaires sociaux et des relations de travail. Dans la première phase du projet, Jaap Scheerens, Professeur en organisation et gestion de l'éducation à l'université de Twente, a préparé un cadre conceptuel. Ce cadre contenait les principaux concepts en rapport avec la direction d'école ainsi qu'un questionnaire sur « Le rôle des partenaires sociaux dans la direction d'école », afin de structurer les visites d'apprentissage entre pairs qui ont été menées aux Pays-Bas, à Malte et au Royaume-Uni (Angleterre). Dans la seconde phase, les Task Forces nationales composées d'experts locaux, d'employeurs de l'éducation, de représentants des syndicats, de chefs et directeurs d'établissement, ont répondu au questionnaire, préparant de la sorte les visites d'apprentissage entre pairs dans leur pays respectif.

Au cours de ces visites, les membres des Task Forces nationales ont présenté chacun pour leur pays le rôle qu'ils jouaient dans les systèmes nationaux des directions d'écoles. Les membres de la FEEE et du CSEE ont été invités à ouvrir la réflexion sur leurs propres systèmes nationaux et à partager leur expérience pour mettre en évidence les différences et les similitudes concernant les études de cas présentées. Dans la troisième phase, qui clôturait le projet, une conférence a permis de présenter les résultats et de débattre de la Déclaration commune sur la direction d'école élaborée par le Dialogue social sectoriel européen de l'éducation.

Questions au centre des débats

Notre projet était axé sur le rôle des employeurs et des syndicats d'enseignants dans le but de renforcer l'efficacité de la direction d'école en quête d'une éducation de qualité par le biais de l'amélioration des relations entre les partenaires sociaux et des relations de travail.

Les questions suivantes ont été posées :

- Comment le dialogue social dans l'éducation est-il organisé dans le pays participant à l'apprentissage entre pairs ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés à la direction d'école ?

- Quelles sont les principales questions et préoccupations des employeurs et des syndicats sur la définition des objectifs, les mécanismes d'amélioration de la qualité et la répartition des responsabilités entre les principaux acteurs ?
- Quels sont les schémas de décentralisation fonctionnelle, s'agissant de la responsabilité et de l'évaluation, et spécifiquement qui se prononce sur tel ou tel aspect particulier ? Par ex. est-il fait usage de tests normalisés, est-il fait usage de normes absolues et de normes relatives, à qui incombe la gestion du retour d'information ?
- Quels sont les leviers essentiels pour renforcer l'efficacité de l'éducation, à différents niveaux de responsabilité : conseils d'établissement, chefs d'établissement et enseignants ?
- Quels sont les succès et les bonnes pratiques avérés dans les pays participant à l'expérience d'apprentissage entre pairs, et inversement, quels sont les domaines critiques et les « points faibles » dans les différentes configurations nationales ?

Principaux résultats des études de cas

Le dialogue social dans l'éducation dans les pays ayant participé aux études de cas

Aux Pays-Bas, c'est la Fondation pour l'éducation qui institutionnalise le dialogue social entre les employeurs de l'éducation et les syndicats. En plus des accords sur les thèmes sectoriels fondamentaux couverts par la Fondation pour l'éducation, des accords plus ciblés sont conclus au niveau sectoriel entre employeurs de l'éducation et syndicats, d'un côté, le ministère de l'Éducation de l'autre. A Malte, où le ministère de l'Éducation et de l'Emploi est le principal employeur de l'éducation des enseignants titularisés, des relations de travail étroites existent avec les syndicats. En Angleterre, la consultation tripartite institutionnelle a été remplacée par diverses réunions bilatérales. Aux Pays-Bas et en Angleterre, les comités d'école ou les conseils d'établissement remplissent le rôle d'employeur au plan local.

Questions essentielles auxquelles doivent répondre les employeurs et les syndicats afin d'améliorer la qualité

Dans les trois pays, le gouvernement central joue un rôle dominant dans la définition des objectifs et l'agencement des agendas en matière de qualité. Aux Pays-Bas, les employeurs de l'éducation ont participé à la définition de ces priorités nationales, et ils ont également rendu opérationnels les indicateurs de performance et les normes professionnelles en les poussant à un niveau de détail plus approfondi. Cependant, les syndicats se sont montrés critiques vis-à-vis de la manière dont le ministère conçoit et rend publiques les politiques en matière d'éducation. Cette communication se fait seulement par la voie des organisations des employeurs de l'éducation, car elle n'est pas soutenue par les syndicats d'enseignants. A l'occasion, des syndicats ont été associés à des programmes de développement professionnel destinés aux chefs d'établissement. En Angleterre, les employeurs de l'éducation et les conseils d'établissement se conforment aux normes définies par le gouvernement afin de concrétiser dans les écoles les politiques d'amélioration. Les syndicats d'Angleterre se sont mis au service des écoles afin de renforcer l'autonomie professionnelle des enseignants et, le cas échéant, de jouer un rôle « d'élément tampon » par rapport à ce qui est perçu comme un programme de refonte en profondeur de l'éducation. A Malte, les syndicats coopèrent avec le gouvernement central afin d'adopter de nouvelles initiatives politiques. Dans les trois pays, les partenaires sociaux considèrent qu'ils stimulent le développement professionnel des enseignants et des chefs d'établissement.

Structuration de la décentralisation fonctionnelle dans le contexte de la responsabilité et de l'évaluation

Dans les trois pays considérés, le domaine fonctionnel dans lequel l'autonomie scolaire est la plus importante est le processus fondamental de l'enseignement en classe. Les Pays-Bas et l'Angleterre disposent d'une autonomie considérable dans des domaines tels que le programme des cours, la gestion du personnel et les modalités de mise en œuvre des ressources. A Malte, les décisions concernant le programme de cours, notamment le choix des manuels, sont d'une manière générale du ressort du gouvernement central. On note sur ce plan une évolution progressive, car les écoles de Malte ont de plus en plus largement voix au chapitre dans l'élaboration des programmes de cours. Les examens et les tests dont les enjeux sont importants relèvent de la compétence du gouvernement central dans les trois pays. Aux Pays-Bas et en Angleterre, les écoles choisissent en pleine autonomie les instruments d'auto-évaluation des écoles et d'évaluation formative des étudiants. La gestion du retour d'information et l'utilisation des résultats des évaluations formatives se font à la discrétion des écoles dans les trois pays.

Les moteurs du renforcement de l'efficacité de l'éducation

Les éléments d'appréciation des stratégies de renforcement de l'efficacité, tels qu'ils ont été rassemblés dans cette étude, font apparaître que tous les pays et toutes les parties prenantes placent de grandes attentes dans le développement professionnel des enseignants et le renforcement de l'autonomie des enseignants. De même, les employeurs fondent de grands espoirs sur l'efficacité accrue de la direction d'école. Les opinions sur l'efficacité des évaluations formatives varient d'un pays à l'autre, l'accent étant mis sur ce point un peu plus nettement aux Pays-Bas, tandis que l'Angleterre n'y accorde que peu d'importance.

Conclusions

Notre étude conjointe « Autonomie professionnelle, responsabilité et efficacité de la direction d'école » a permis de :

- sensibiliser les organisations d'employeurs et les syndicats, notamment sur le rôle que nous jouons pour renforcer l'efficacité, la responsabilité et l'autonomie des établissements d'éducation et des chefs d'établissement ;
- contribuer au renforcement de l'autonomie des chefs d'établissement, des conseils d'établissement et organes de direction en fournissant des informations et en procédant à des échanges de vues sur les capacités nécessaires en matière de direction d'école au 21^{ème} siècle ;
- constituer un apport au European Policy Network on School Leadership, dont tant la FEEE que le CSEE sont membres.

Au cours des visites d'apprentissage entre pairs, l'échange des bonnes pratiques et des expériences a permis de mettre en évidence que le dialogue entre enseignants et chefs d'établissement, entre syndicats et employeurs, entre l'école et la communauté à laquelle elle est liée directement revêt l'importance la plus considérable pour garantir une bonne direction d'école, pour renforcer la confiance mutuelle et la bonne volonté dans la recherche de la qualité dans l'éducation.

Ces visites d'apprentissage entre pairs s'avèrent un outil de premier choix pour les membres de la FEEE et du CSEE, car elles constituent une source d'information stimulante avec des exemples pratiques émanant de nos homologues dans d'autres pays. Ces visites ont aidé les décideurs politiques à réfléchir aux idées provenant de l'étranger et à sortir des sentiers battus.

Simultanément, les partenaires sociaux des pays hôtes ont effectué un authentique travail conjoint intensif sur le thème de la direction d'école, ce qui a contribué à améliorer les relations de travail dans les pays.

La FEEE et le CSEE, partenaires sociaux de l'éducation, se sont en conséquence engagés par le biais de la Déclaration conjointe sur la direction d'école du Dialogue social sectoriel européen de l'éducation à promouvoir activement le dialogue social et l'efficacité dans la direction d'école en vue d'atteindre l'objectif de l'éducation de qualité dans les pays, au plan régional et au plan local, en respectant les structures de l'éducation nationale.



Le present projet est mené avec l'appui de la Commission européenne