



**Conseil de l'Éducation
et de la Formation**

La fonction de direction dans l'enseignement fondamental

Avis 116

Conseil du 22 juin 2012

Cet Avis est le résultat d'un travail d'instruction piloté par la Chambre de l'Enseignement et rapporté dans le dossier d'instruction présenté à la chambre de l'Enseignement du 25 mai 2012.

Il a fait l'objet d'un rapport d'instruction débattu au Conseil du 25 mai 2012.

Le dossier d'instruction est publié indépendamment du présent Avis.

Merci à J.Risso pour l'illustration de couverture.

Avertissement :

En application du décret relatif à la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, du 21 juin 1993, le CEF tient à préciser que, pour des raisons de lisibilité, ces noms exprimés au masculin doivent systématiquement se lire au masculin et au féminin.

Préambule

La Chambre de l'Enseignement a choisi, pour traiter cette thématique, de mettre sur pied un groupe de travail dont la présidence a été assurée par Bernard De Commer. Ce groupe de travail a généré l'organisation d'un colloque et est à l'origine d'une note des **Fédérations de PO**¹ relative à l'exercice de la fonction de direction.

Cette note qui est un document exceptionnel a été publiée par le CEF et distribuée à madame la ministre M.-D. Simonet ainsi qu'aux 450 chefs d'établissement, inspecteurs et experts de l'enseignement fondamental, tous réseaux confondus, rassemblés, à l'invitation du CEF, le 1er février 2012 à l'auditorium Jacques Brel du CERIA à Bruxelles pour parler de la fonction de directrice, de directeur et, plus spécifiquement, de leur responsabilité, de leur leadership pédagogique.

La note dresse un état des lieux de la fonction des directeurs dans l'enseignement fondamental. Le document reprend leurs missions, fixées dans le statut; il brosse un portrait des grandes évolutions du contexte dans lequel la fonction de direction s'exerce en 2011; il décrit les conditions d'exercice de la fonction de direction, en passant par sa formation, sa rémunération, l'encadrement dont elle bénéficie.

Cette note a été élaborée par les responsables de tous les réseaux. Godefroid Cartuyvels, secrétaire général de la FédEFoC, a assuré la coordination du travail. Il s'agit en soi d'un fait politique qui dépasse le cadre du dossier du CEF. Ensemble, ils ont porté un regard complet et objectif sur la situation.

1. Les constats

Considérant :

1. Considérant les avis du CEF :

Avis 3 du 05/02/1992

« Les objectifs particuliers à l'enseignement fondamental »

Avis 11 du 10/02/1993

¹ Note commune aux fédérations des pouvoirs organisateurs de l'enseignement subventionné et à l'enseignement organisé par la Communauté française. Cette note a été élaborée par les responsables de tous les réseaux. L'intégralité de cette note se trouve à l'adresse : <http://www.cef.cfwb.be/index.php?id=4274&L=0>

« Articulation des objectifs et des moyens pour l'enseignement fondamental. De la pédagogie du lézard à la pédagogie du kangourou »

Avis 42 du 07/02/1997

« Projet de décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre »

Avis 66 du 30/04/1999

« La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite »

Avis 103 du 29/05/2009

« Regards croisés sur l'enseignement maternel »

Avis 111 du 30/09/2011

« Recrutement et entrée dans la carrière des enseignants débutants »

2. Considérant le « Contrat pour l'école » du 31 mai 2005 qui déclare concernant les directions la nécessité de « valoriser les directions d'écoles » et estime que

- *« les chefs d'établissements doivent être le moteur du changement. La mission du directeur comporte à la fois des aspects pédagogiques, relationnels et administratifs. Il convient de donner à la fonction du directeur la reconnaissance et les moyens liés à sa spécificité. Cette fonction doit être davantage reconnue, valorisée, encadrée, clarifiée. Ainsi, un nouveau statut leur sera conféré ;*
- *l'outil informatique sera modernisé pour simplifier les tâches demandées par l'administration centrale aux directions d'écoles ;*
- *les directeur(trice)s d'écoles primaires titulaires d'une classe recevront des moyens supplémentaires pour assumer à la fois leur rôle de direction et leur fonction pédagogique ;*
- *une aide spécifique équivalente à un emploi temps plein par tranche de 500 élèves sera progressivement octroyée aux directions d'écoles fondamentales. »*

3. Considérant la déclaration de Politique communautaire² du Gouvernement de la Communauté française qui déclare que « pour soutenir les directions d'école, le Gouvernement :

- *confirme l'importance de l'aide spécifique aux directions du fondamental et, en fonction des disponibilités budgétaires, étudiera la possibilité d'un éventuel renforcement ;*
- *en fonction des disponibilités budgétaires, examinera la faisabilité d'un rattrapage du barème des directeurs du fondamental par rapport à celui des directeurs du 1^{er} degré de l'enseignement secondaire ;*
- *harmonisera et simplifiera les tâches administratives, notamment en s'assurant de la compatibilité entre les logiciels utilisés par l'administration et ceux utilisés par les écoles ;*

² Déclaration de politique communautaire 2009-2014 « Une énergie partagée pour une société durable, humaine, et solidaire »

- *entamera un travail de coordination et d'allègement des dispositions réglementaires et des circulaires ;*
- *proposera un accompagnement par d'anciens responsables d'établissement et par l'organisation d'échanges d'expériences au sein d'un même bassin de vie ;*
- *poursuivra la professionnalisation de la fonction de chef d'établissement via une formation en cours de carrière afin de l'aider à devenir un véritable « moteur de son équipe pédagogique ». Cette formation doit également permettre de développer une politique de gestion des ressources humaines qui combine au mieux les besoins de l'école et les aspirations de chacun. »*

4. Considérant le statut des directeurs d'école du 02-02-2007 (M.B. 15-05-2007) dont les articles fixent les missions, le cadre de la formation et les modalités d'accès et de maintien dans la fonction des directeurs

5. Considérant l'étude de l'OCDE³ dont l'une des conclusions essentielles est « *qu'un des facteurs prépondérants pour améliorer la qualité des enseignants, ce sont les chefs d'établissement. (...) et qu'un leadership efficace peut améliorer les résultats scolaires en influençant :*

- *la motivation des enseignants,*
- *leurs capacités pédagogiques,*
- *le climat et l'environnement à l'école.*

Qu'il en résulte un besoin pressant pour :

- *attirer de nouveaux leaders,*
- *mieux les former,*
- *diriger les écoles autrement, puisque les responsabilités des chefs d'établissement ont changé, se sont accrues et diversifiées durant les 20 dernières années. »*

Considérant le diagnostic posé par cette même étude :

- le rôle des chefs d'établissement a drastiquement changé.
 - Les chefs d'établissement ne doivent pas se contenter de suivre des instructions mais doivent diriger une véritable entreprise, gérer des ressources humaines et financières.
 - La redevabilité à l'égard des résultats a augmenté.
 - Le leadership doit être centré sur l'apprentissage : la responsabilité du chef d'établissement se situe en matière de pédagogie. Il faut travailler avec plus de collaboration.
 - Les fonctions de leader se sont étendues et diversifiées, de nouvelles tâches sont apparues. La plupart de ces tâches sont remplies par une seule personne. Il faut évoluer vers un leadership partagé.

³ *Teachers Matters, Attracting , Developing and Retaining Effective Teachers, OCDE, 2005-2006*

- La préparation et la formation des chefs d'établissement ne sont plus suffisantes même si, en Communauté française de Belgique, la formation initiale et la formation continuée sont plus développées que dans pas mal d'autres pays.
- Les conditions de travail ne sont pas assez attractives. Les rémunérations sont trop faibles, la charge de travail lourde, l'équilibre travail/vie de famille impropre et les relations avec les enseignants, les élèves et les parents complexes.
- Le recrutement des chefs d'établissement est devenu difficile : grosses difficultés de recrutement dans 15 pays sur 22 lors de l'enquête.

Considérant les recommandations de l'OCDE:

- *Le rôle et les responsabilités* de la direction doivent être clairs et mieux définis : le directeur doit être garant de la qualité professionnelle du travail des enseignants. Il doit favoriser le travail en équipe et entre équipes avec la capacité de tisser des relations de collaborations avec d'autres établissements. A la vue de ces exigences, il faudra, si l'on veut des directions plus autonomes, repenser le recrutement, la formation et l'évaluation des chefs d'établissement.
- Le rôle des directions est plus complexe dans une conjoncture sociétale plus complexe... Le directeur ne peut plus tout assumer tout seul. Il devrait pouvoir déléguer certaines responsabilités à des collègues enseignants expérimentés. Dans cette perspective, il faudra former ces enseignants aux tâches spécifiques qu'ils auraient à gérer en tant que collaborateurs des directions. C'est la condition de l'exercice devenu indispensable *d'un leadership partagé*.
- *La formation* des équipes éducatives (directions et enseignants) doit être pointue pour assurer la qualité des résultats scolaires. Il est indispensable de mettre ne place des dispositifs de compagnonnage pour accompagner les débutants mais aussi de partager les expériences de réussite. Prodiguer les connaissances et les compétences nécessaires. Il est nécessaire également de planifier la succession des directions en observant les « candidats potentiels » qui auraient le profil adéquat par rapport aux recommandations citées.
- *Rendre la profession attrayante* : le relèvement des exigences et la nécessaire professionnalisation du métier vont de pair avec des rémunérations adéquates. Il faudra aussi offrir des opportunités de développement de carrière et, enfin, limiter le nombre de tâches répétitives et/ou administratives à la direction pour lui donner l'occasion d'exercer pleinement son leadership pédagogique.

6. Considérant les études du cabinet McKinsey⁴ sur les systèmes d'enseignement obligatoire à travers le monde et sur l'enseignement en Communauté française en particulier:

⁴ [Les clés du succès des systèmes scolaires les plus performants](#), septembre 2007

- Les meilleurs systèmes incitent les meilleurs talents à devenir et à rester enseignants et visent à l'amélioration continue des pratiques pédagogiques
- Dans les systèmes les plus performants, les directions d'école sont un des facteurs clés du succès
- Les meilleurs systèmes mettent en place des directions s'occupant en priorité de l'animation pédagogique des enseignants et du projet de l'école.
- Dans les meilleurs systèmes, la priorité du travail des directions porte sur
 - le coaching des professeurs ;
 - les formations et journées pédagogiques ;
 - les visites dans les classes et dialogues avec les enseignants ;
 - le tutorat des nouveaux professeurs ;
 - la planification et la concertation sur les matières et la préparation des cours ;
 - la gestion des conseils de classe ;
 - le suivi des résultats des élèves.
- La priorité des responsables dans les meilleurs systèmes : la gestion des directions d'école comme un élément pivot d'un enseignement de qualité. Pour ce faire, les responsables politiques doivent attirer et former les futures directions en les sensibilisant à l'importance d'être des porteurs de projets, en leur assurant une aide dans le travail et une bonne rémunération. Il faut avoir une véritable politique de recrutement basée sur une identification anticipée des candidats et les mettre dans des conditions d'apprentissage appropriées. Il faut soutenir leur développement professionnel et les évaluer.

Considérant les conclusions de l'étude McKinsey⁵ sur l'exercice du métier de directeur d'école fondamentale au sein de la Communauté française :

- En Communauté française de Belgique, les chefs d'établissement sont accaparés par toutes sortes de tâches et consacrent très peu de temps au leadership pédagogique.
- Le support social, éducatif et administratif en Communauté française est très insuffisant dans l'enseignement fondamental.
- En Communauté française, les salaires des directions sont peu attractifs.
- Les directions des écoles fondamentales sont au centre des enjeux pour la prospérité future dans l'espace de la Communauté française. Elles sont un des facteurs clés du succès de tous les systèmes scolaires les plus performants.
- Ces directions d'école doivent pouvoir se focaliser sur le leadership pédagogique et l'animation du changement pour améliorer les résultats de tous les élèves.
- Les responsables du système dans son ensemble doivent gérer les directions d'école comme un élément pivot du système scolaire en optimisant un ensemble de bonnes pratiques.

⁵ Conférence du 1^{er} février 2012 « Comment améliorer le leadership des directions d'écoles fondamentales ? »

- Enfin, investir dans des directions d'école de qualité devrait être une priorité politique pour le bien de l'enseignement obligatoire en Communauté française.

7. **Considérant l'état des lieux dressé par les Fédérations de PO⁶** relatif à l'exercice de la fonction de direction :

- L'évolution du contexte dans lequel la fonction de direction s'exerce, notamment dans les rapports avec les familles, les enseignants, le nouveau personnel d'accueil, les intervenants sociaux, l'administration et les responsables politiques :
 - les familles : l'école est aujourd'hui confrontée aux évolutions du modèle familial moderne. Chaque enfant véhicule avec lui dans l'école un système de valeurs spécifique et le directeur doit veiller au respect de ces singularités tout en étant le garant de leur dépassement dans un projet éducatif et formatif commun à tous et performant;
 - les enseignants : l'autorité du directeur ne va plus de soi, il doit en permanence la refonder. Sa responsabilité est d'assurer l'exercice collectif du métier d'enseignant alors même que s'affirment les projets individuels des enseignants ;
 - le nouveau personnel d'accueil : l'école ouvre désormais ses portes tôt le matin et les referme tard le soir. Les directeurs doivent gérer les nouveaux personnels d'accueil dont les qualifications ne sont généralement pas en rapport avec ce qu'on en attend en termes de travail éducatif ;
 - les intervenants sociaux et de la sphère judiciaire : les directeurs sont au cœur d'un réseau d'intervenants multiples qui le sollicitent dans le cadre de conflits familiaux, de problèmes de maltraitance ou d'exercice de l'autorité parentale ;
 - l'administration et les responsables politiques : l'école est confrontée à une inflation administrative et bureaucratique qui empêche les directions de se consacrer à l'essentiel : le leadership pédagogique de leur équipe.
- Les conditions actuelles d'exercice de la fonction : trois conditions essentielles doivent être réunies pour assurer l'attractivité de la fonction : la formation initiale et la formation continuée, la rémunération et l'encadrement. Force est de constater qu'elles ne sont pas rencontrées en Communauté française.
 - La formation initiale est désormais une condition d'exercice de la fonction de direction, contrairement à bon nombre de pays où rien n'est prévu à cet égard. Cependant, il n'y a pas d'obligation ni de budget spécifiques pour la formation

⁶ Note commune aux fédérations des pouvoirs organisateurs de l'enseignement subventionné et à l'enseignement organisé par la Communauté française. Cette note a été élaborée par les responsables de tous les réseaux. Godefroid Cartuyvels, secrétaire de la FédEFOC, a assuré la coordination du travail.

continué des directeurs. L'accompagnement des directions qui entrent en fonction devrait être développé.

- La rémunération des directions du fondamental n'est pas suffisamment attractive et, dans certains cas, la tension salariale entre directions et instituteurs peut même s'avérer négative, un instituteur avec master pouvant gagner plus qu'un directeur.
- L'encadrement social, éducatif et administratif organique du directeur est insignifiant, ce qui l'empêche d'exercer son leadership pédagogique.

2. Le CEF recommande

2.1 Que les pouvoirs publics considèrent la fonction de direction d'école comme le pivot indispensable de l'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé en Communauté française et y consacre les moyens nécessaires.

2.2 Que l'encadrement nécessaire pour l'exercice d'un leadership pédagogique soit la première priorité : Les chefs d'établissement doivent être mis en état d'exercer un véritable leadership pédagogique, ce qui nécessite qu'ils puissent bénéficier d'un encadrement pour déléguer les fonctions sociales, éducatives et administratives à du personnel organique spécifique comme c'est le cas dans l'enseignement secondaire. L'exercice d'un leadership pédagogique efficace requiert une réflexion sur l'utilisation du capital-périodes en concertation avec les organisations syndicales.

2.3 Que le leadership pédagogique soit partagé : Le leadership pédagogique doit être partagé avec les enseignants les plus expérimentés dans l'école. Ceci requiert de réfléchir à la définition de la charge du travail des enseignants. Le leadership du directeur doit être partagé. Il restera cependant responsable devant son Pouvoir organisateur de la bonne exécution du mandat spécifique que ce dernier lui confie à travers sa lettre de mission. L'autonomie du directeur est donc encadrée. Le pouvoir organisateur, de son côté, doit tout mettre en œuvre pour permettre aux directions d'assumer leurs responsabilités dans les meilleures conditions possibles.

2.4 Que la formation des chefs d'établissement en cours de carrière ainsi que les dispositifs d'accompagnement et de soutien à l'entrée en fonction soient intensifiés par un renforcement de l'action des cellules et services de conseil et de soutien pédagogiques et des services de formation des fédérations de Pouvoirs organisateurs. Ces formations devraient se dérouler pendant le temps scolaire. Il est par ailleurs important que toutes les formations reconnues et suivies puissent être valorisées. Les directeurs et directrices doivent être encouragés à mettre en œuvre les acquis de leurs formations et à utiliser les outils qui leur sont proposés (Tabor , évaluations externes,...)

2.5 Que la fonction soit rendue plus attractive afin de garder les meilleurs personnels de direction et de stimuler les futurs candidats : il est indispensable de prévoir une rémunération qui assure une tension salariale correcte entre les chefs d'établissement et les enseignants et d'assurer le bien-être des directions en leur permettant de déléguer pour garantir un équilibre correct entre vie de famille et vie professionnelle.

2.6 Qu'une attention toute particulière soit accordée à la formation initiale et continue .