



Charte du chef d'établissement scolaire

Nous, chefs d'établissement scolaire réunis en Assemblée générale à Dakar ce 29 octobre 2003, adoptons la Charte suivante et nous engageons à la mettre en œuvre.

PRÉAMBULE : NOS PRINCIPES

- L'accès à une éducation de qualité constitue un droit fondamental pour chaque membre de nos sociétés.
- L'éducation est essentielle au développement durable de toute société.
- L'éducation fait partie du bien commun et doit être gérée selon un modèle démocratique.
- Le système d'éducation doit être au service de la population.
- L'éducation doit viser le développement intégral de chaque individu, au maximum de ses capacités, ainsi que son intégration sociale, économique et culturelle, incluant une éducation à la culture de la paix.
- La cohérence et l'efficacité du système éducatif exigent le partage des responsabilités par tous les partenaires de l'école.
- La qualité de la gestion influence directement la qualité de l'éducation, et doit préoccuper les professionnels de la gestion, les gouvernants ainsi que les organisations nationales et internationales qui se consacrent à l'amélioration de l'éducation.
- La gestion scolaire exige des compétences complémentaires à celles de l'enseignement et constitue une profession distincte.
- La gestion d'un établissement scolaire est une profession de l'éducation et exige une expertise et de l'expérience dans le domaine de l'éducation.
- Une formation initiale et continue est essentielle à la qualité de la gestion scolaire.
- Le regroupement en association professionnelle comporte des avantages pour les chefs d'établissement, mais aussi pour leur système scolaire.

NOS ENGAGEMENTS

Nous nous engageons à :

- Agir dans le respect des lois et règlements en vigueur dans nos systèmes scolaires, tout en conservant le droit à une critique constructive.
- Remplir nos fonctions en toute équité.
- Assumer pleinement les responsabilités qui nous sont confiées.
- Faire de notre formation professionnelle une priorité.
- Accorder la priorité, dans nos décisions, aux services éducatifs qui constituent l'essence du système scolaire.
- Promouvoir les échanges internationaux pour favoriser un enrichissement mutuel

NOS BESOINS

Pour remplir nos fonctions efficacement, nous, professionnels de la gestion, avons besoin :

- d'une reconnaissance officielle de notre statut, incluant une définition précise de nos responsabilités ;
- de bonnes conditions de travail favorisant une certaine stabilité dans la fonction ;
- d'une formation initiale et continue de qualité ;
- d'une autonomie dans la gestion des personnes et des ressources qui nous sont confiées ;
- d'un processus d'évaluation formative qui nous permette d'améliorer constamment les services que nous rendons à notre communauté éducative.



Charte du chef d'établissement scolaire

INTRODUCTION

Lors de la Biennale de Dakar, une Charte du chef d'établissement scolaire a été discutée en atelier puis en plénière, et enfin adoptée par l'Assemblée générale de l'AFIDES tenue le 29 octobre 2003.

Cette Charte précise :

- nos croyances relatives à l'éducation et à notre profession ;
- nos engagements dans les responsabilités qui nous sont confiées ;
- les conditions que nous estimons essentielles à la réalisation de notre mandat.

Cette charte constitue un message à la fois interne et externe à la profession. Il s'agit d'abord de nous entendre sur notre vision de notre profession, pour pouvoir ensuite la faire partager par nos partenaires. Il s'agit ensuite de nous engager à remplir nos responsabilités en respectant un code d'éthique et en contribuant à l'avancement de notre profession. Il s'agit enfin de signaler les conditions qui nous semblent indispensables à la réalisation de notre mandat éducatif.

Conformément à sa vision professionnelle et professionnalisante, cette Charte n'est pas un outil de revendication. Elle est d'abord un outil de communication entre nous et avec nos partenaires. Elle fixe les orientations et les limites de nos actions. Elle propose une vision de la gestion scolaire, axée sur le service, l'éthique, la responsabilité et l'engagement. Elle exige autant des chefs d'établissement que de leurs ministères. Elle constitue un contrat moral que nous nous engageons à remplir, et auquel nous invitons nos partenaires à adhérer.

Pour la première fois, les chefs d'établissement scolaire francophones ont un texte exprimant leur vision partagée du développement de leur profession, qu'ils pourront ensuite utiliser pour PROFESSER LEUR PROFESSION.

Et cette Charte sera soumise aux ministres de l'Éducation membres de la CONFEMEN, lors des Assises francophones de la gestion scolaire.

Il est impératif de vous engager personnellement et collectivement dans la promotion et la mise en oeuvre de cette Charte.

COMMENTAIRES

Nous avons voulu que notre Charte exprime en quelques phrases succinctes nos principes, nos engagements et nos besoins.

Les commentaires suivants précisent certains termes utilisés dans la Charte, pour nous assurer d'une compréhension commune de notre texte.

- Le terme *chef d'établissement scolaire* comprend tous les personnels qui ont la responsabilité de diriger un établissement scolaire, à tous les niveaux (primaire, secondaire, collège, lycée, etc.) et dans tous les réseaux (public, privé, confessionnel, laïc, etc.), incluant les adjoints.
- La présente charte s'inscrit dans les **Objectifs du millénaire** adoptés par les Nations Unies, et dans ceux précisés par le Forum mondial de Dakar, dont l'accès à l'*Éducation Pour Tous* d'ici 2015.
- Si le système scolaire souhaite inculquer des valeurs démocratiques, il doit lui-même fonctionner sur un modèle démocratique. Ce qui implique la recherche du bien commun, la transparence et l'équité dans son fonctionnement.
- La mission éducative devrait être perçue comme une responsabilité partagée entre tous les acteurs du système d'éducation. Pour être efficace, celui-ci doit compter sur la compétence et le leadership de chaque intervenant. Le soutien mutuel, la complémentarité et le travail d'équipe sont essentiels à l'atteinte de l'objectif commun qu'est l'éducation de la Jeunesse.
- L'essentiel de l'activité éducative se vit dans la salle de classe. D'où l'importance primordiale de la compétence des pédagogues qui facilitent l'apprentissage, de leur formation initiale et continue.
- Mais les recherches et l'expérience démontrent que la qualité de l'éducation n'est pas garantie au niveau de la classe. Comme le rappelle le Rapport Delors, de l'UNESCO, *le directeur est le premier facteur de l'efficacité scolaire*. La qualité de la gestion constitue un élément essentiel de la qualité de l'éducation.
- Cette dimension de la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles...) est plus

souvent qu'autrement négligée par les systèmes scolaires et par les agences qui se préoccupent du développement de la qualité de l'Éducation. À tel point que la dernière conférence internationale consacrée à la gestion scolaire remonte à plus de 25 ans.

- La grande majorité des systèmes scolaires francophones n'offrent pas de formation initiale lors de l'entrée en fonction des chefs d'établissement scolaire. De façon générale, les systèmes scolaires n'ont pas mis en place d'institution vouée à cette formation, comme ils l'ont fait pour les enseignants avec les Écoles Normales.
- Or, dans le contexte actuel de décentralisation et de responsabilisation des acteurs éducatifs, la gestion de l'établissement scolaire devient beaucoup plus complexe. L'apprentissage « sur le tas » qui caractérise l'entrée en fonction de la majorité des directeurs ne suffit plus à donner à ceux-ci, dès leur entrée en fonction, les compétences nécessaires pour assumer les responsabilités administratives, pédagogiques, professionnelles et sociales qui sont exigées du chef d'établissement. Les compétences managériales requises sont complémentaires mais très différentes des habilités exigées des enseignants, et la direction d'établissement constitue de fait une profession distincte. Il est préférable que les chefs d'établissement aient de l'expertise et de l'expérience dans le domaine de l'éducation, mais leur rôle se distingue de l'enseignement dès leur entrée en fonction.
- Il est donc impératif que les systèmes scolaires se dotent de structures de formation pour donner à leurs gestionnaires les outils nécessaires à leur réussite dans leur nouvelle profession.
- La formation par les pairs et le soutien mutuel sont des éléments importants dans la développement professionnel des chefs d'établissement scolaire. Leur regroupement en association professionnelle facilite le partage d'expériences et de compétences qui ne peut qu'être bénéfique pour leur système scolaire. Leur réflexion commune leur permet également de devenir une force de proposition afin d'améliorer le fonctionnement des établissements et des systèmes scolaires.

NOS ENGAGEMENTS

- Les membres de l'AFIDES s'engagent à remplir leurs responsabilités en toute équité, et en serviteurs loyaux de leur organisation. Cette loyauté leur confère de nombreuses obligations, dont celle de favoriser l'amélioration de leur établissement scolaire grâce à une critique constructive.
- Les chefs d'établissement sont conscients de l'importance d'acquiescer et de perfectionner constamment les compétences qui leur permettent de gérer efficacement leurs établissements, et s'engagent à contribuer à leur propre formation professionnelle, grâce à divers moyens dont les échanges nationaux et internationaux.

NOS BESOINS

- L'engagement personnel dans la profession nécessite l'assurance d'une certaine stabilité dans l'emploi, qui ne peut être conférée que par la création d'un statut pour le chef d'établissement, la définition précise et appliquée d'un profil de compétence. Celui-ci pourra servir à la sélection et à la promotion des chefs d'établissement, sur des critères objectifs et évaluable.
- Pour remplir leur mandat, les chefs d'établissement ont besoin d'une formation initiale adaptée à la réalité de la fonction et donnée par des formateurs d'expérience dans le domaine. Une formation en cours d'emploi est également nécessaire pour favoriser le perfectionnement constant des habilités qui permettent une gestion efficace de l'établissement. La formation par les pairs demeure un élément privilégié de la formation continue.
- La décentralisation et la mise en place de projets d'établissement ont pour corollaires la responsabilisation et l'autonomie des équipes de direction. Cette autonomie doit être définie clairement et basée sur la délégation des pouvoirs.
- La professionnalisation de la gestion scolaire exige un accompagnement des chefs d'établissement par la mise en place d'un processus d'évaluation formative qui permette d'améliorer constamment les compétences des chefs d'établissement.