

## I. Comment les chefs d'établissement catholique sont-ils organisés dans votre pays ?

### A. Pays dans lesquels existent une ou plusieurs organisations spécifiques

#### 1. Angleterre & Pays de Galles

Les directeurs peuvent être membres de leurs propres associations ou syndicats professionnels séculiers. Il s'agit alors de la *National Association of Headteachers* (NAHT) ou de l'*Association of School and College Leaders* (ASCL), précédemment connue sous le nom de *Secondary Headteachers Association*. Ces deux organisations assurent une forte représentation en ce qui concerne les conditions de travail et les matières pédagogiques pour tous les chefs d'établissement. En outre, certains chefs d'établissement sont aussi membres de la *Catholic Association of Teachers in Schools and Colleges* (CATSC). C'est une organisation qui compte le gros de ses membres dans le nord du pays et dans les Midlands (pour des raisons historiques). La CATSC n'a pas de pouvoir exécutif mais représente une bonne plate-forme où les directeurs se rencontrent et échangent, contribuant ainsi dans une certaine mesure à leur développement, notamment par des conférences annuelles. Ces directeurs reçoivent également le magazine "*Networking*" qui est spécifique au secteur catholique et soutient les écoles catholiques. Ce magazine est publié par une organisation séparée.

#### 2. Belgique francophone

- Dans l'enseignement fondamental, les chefs d'école sont organisés en « collège des directeurs » au niveau diocésain, ainsi qu'en « collège des directeurs » reprenant différents mandataires issus du niveau diocésain à l'échelon de la communauté française. Cette instance a un bureau qui se réunit régulièrement.
- Au niveau secondaire, différentes associations de directeurs existent au niveau diocésain ou éventuellement sous-diocésain (plusieurs associations au sein d'un même diocèse). Les différentes associations sont fédérées au sein de la FEADI (Fédération des Associations de Directeurs).

#### 3. Ecosse

Il y a deux associations nationales pour les Chefs d'Etablissement catholiques, l'une pour les écoles primaires et l'autre pour les écoles secondaires. Elles se financent elles-mêmes et procurent des réseaux et un soutien utiles. Les organes exécutifs des deux organisations s'occupent de répondre aux consultations du gouvernement sur les questions pertinentes. Les deux organisations tiennent des réunions diocésaines locales pour suivre et examiner les développements locaux, habituellement avec les représentants diocésains concernés, y compris l'Evêque. Chacune d'elles organise une conférence nationale résidentielle sur des thèmes significatifs pour l'enseignement catholique. Durant les trois dernières années, l'association des Directeurs des écoles secondaires a organisé une conférence pour les sous-directeurs et celle-ci fut réellement efficace pour le développement des futurs leaders. Les deux organisations sont aidées dans leurs tâches administratives par le SCES (*Scottish Catholic Education Service*).

#### 4. France

Il existe plusieurs syndicats de chefs d'établissement qui représentent leurs pairs dans des structures paritaires ou non, et qui leur permettent de participer :

- au recrutement et au mouvement des maîtres,
  - aux négociations avec l'autorité académique pour les attributions de moyens,
  - à la définition de la politique générale de l'Enseignement Catholique au niveau national, régional, diocésain,
  - à la répartition des fonds de formation destinés aux maîtres sous contrat avec l'Etat.
- ADDEC – Alliance des Directeurs et Directrices de l'Enseignement Chrétien.
  - SNCEEL – Syndicat National des Chefs d'Etablissement de l'Enseignement Libre.
  - SYNADEC – Syndicat National des Directeurs et Directrices d'Ecoles Catholiques, Chefs d'Etablissement du premier degré.
  - SYNADIC – Syndicat National de Directeurs d'Etablissements Catholiques d'enseignement du second degré sous contrat.

## **5. Grèce**

Les chefs d'établissement catholique forment un comité : Secrétariat des Institutions d'Enseignement Libre en Grèce (SIELG).

## **6. Irlande**

Les chefs d'établissements secondaires catholiques sont organisés de trois façons :

- (1) Le Président et le Directeur de chaque école appartiennent à l'*Association of Management of Catholic Secondary Schools (AMCSS)* qui est le groupe qui délègue un représentant au CEEC.
- (2) Chaque Directeur peut adhérer à la *National Association of Principals and Deputy Principals (NADPD)* qui est une organisation professionnelle séculière pour les Directeurs et Sous-directeurs de tous types d'écoles du second degré.
- (3) La plupart des Directeurs sont membres de l'*Association of Secondary Teachers Ireland (ASTI)* qui est le syndicat pour tous les enseignants du secondaire des écoles catholiques.

## **7. Italie**

Les chefs d'établissement se réfèrent généralement aux associations professionnelles selon leur catégorie, comme la *FISM (Federazione Italiana Scuole Materne)*, la *FIDAE (Federazione Istituti di Attività Educative)*, la *CONFAP (Confederazione Nazionale Formazione Aggiornamento Professionale)*, etc. et ils sont soutenus par celles-ci dans leur formation permanente et dans leurs intérêts culturels et religieux.

## **8. Suède**

Les chefs d'établissement catholiques suédois ont une organisation propre.

## **9. Ukraine**

Il y a, en Ukraine, un Comité des Directeurs des écoles catholiques qui se réunit une fois par an au minimum.

## **B. Pays dans lesquels il n'y a pas d'organisation spécifique**

### **1. Allemagne**

Les directeurs allemands ne sont pas groupés en organisation. Au niveau des *Länder*, il existe des groupes de travail des écoles catholiques, mais ceux-ci regroupent aussi bien des directeurs que des représentants des pouvoirs organisateurs.

### **2. Autriche**

Il n'y a pas d'association spécifique pour les chefs d'établissements catholiques. Leurs intérêts sont défendus par des institutions d'enseignants, dont les directeurs sont membres :

- *Vereinigung christlicher Lehrer* (un syndicat d'enseignants auquel adhèrent beaucoup de directeurs),
- *Christliche Lehrerschaft Wiens* (enseignants chrétiens de Vienne, dont beaucoup sont directeurs),
- *Christliche Lehrerschaft Österreichs* (enseignants chrétiens d'Autriche, dont beaucoup sont directeurs),
- *Arbeitsgemeinschaft der Ordensschulen* (une association d'écoles congréganistes),
- *Fraktion Christlicher Gewerkschafter* au sein du plus grand syndicat autrichien, l'*ÖGB (Österreichischer Gewerkschaftsbund)*.

### **3. Belgique flamande**

Il n'y a pas d'association propre aux directeurs des écoles catholiques. Les écoles catholiques sont groupées au sein du VSKO (secrétariat flamand de l'enseignement catholique), qui est mandaté par les évêques pour le service aux écoles catholiques et pour la coordination de l'enseignement catholique en Flandre. Le VSKO informe les directions de façon permanente sur les développements en matière de réglementation et au niveau pédagogique. Au travers de commissions de direction, aux niveaux diocésain et interdiocésain, les directions sont consultées et impliquées dans la réalisation de la politique.

### **4. Danemark**

Il n'y a pas d'association spécifique pour les directeurs des écoles catholiques ; ceux-ci adhèrent aux syndicats nationaux de chefs d'établissement. Au niveau régional, ils participent avec leurs collègues à des réseaux de travail.

### **5. Espagne**

Il n'existe aucune organisation spécifique de chefs d'établissement, parce que la FERE-CECA et EyG affilient les Titulaires des écoles, pas les chefs d'établissement. Mais en pratique, il existe des réunions habituelles pour les chefs d'établissement dans les différentes Communautés Autonomes dont la finalité est de fournir des informations sur les problèmes locaux du gouvernement des écoles. Ces réunions n'ont donc pas un objectif formatif pour les chefs d'établissement.

### **6. Hongrie**

Les chefs d'établissement catholique n'ont pas d'organisation propre, mais ils se rencontrent deux fois par an au KPSzTI pour s'informer sur les changements législatifs et autres.

Les chefs d'établissement *chrétien* sont organisés dans l'Association Nationale des Chefs d'établissement des Eglises Historiques (TEKIOE).

### **7. Luxembourg**

Les 4 chefs d'établissement catholique du Grand Duché de Luxembourg ont quelques rencontres informelles, sans organisation.

### **8. Norvège**

Il n'y a pas d'organisation spécifique, mais les chefs d'établissement se réunissent de 4 à 6 fois par an.

### **9. Pologne**

Les chefs d'établissement n'ont pas d'organisation spécifique, mais ils prennent part au Conseil National des Ecoles Catholiques. Ils ont des stages de formation et se réunissent deux fois par an autour de thèmes pédagogiques.

### **10. Portugal**

Au Portugal, il n'y a pas d'association propre aux directeurs des écoles catholiques, mais ils sont représentés à travers l'Association des Etablissements de l'Enseignement Privé et Coopératif – AEEP – qui représente, en général, toutes les écoles privées qui y sont associées, qu'elles soient ou non catholiques.

Il y a aussi l'Association Portugaise des Ecoles Catholiques – APEC – concernant uniquement les écoles catholiques qui souhaitent y être associées.

La plupart des écoles privées, appartiennent aux congrégations religieuses ou bien fonctionnent sous la tutelle des diocèses. Il y en a d'autres qui sont dirigées par leurs propriétaires particuliers. Dans ce cas, le directeur de l'établissement n'en est pas toujours le directeur pédagogique.

## **11. République tchèque**

Il n'y a pas d'association spécifique pour les directeurs des écoles catholiques. Le Département de l'Éducation Catholique de la Conférence Episcopale Tchèque (CBC) est cependant en contact avec les chefs d'établissement par le biais de la sous-commission des écoles régionales qui se réunit 5 fois par an, qui informe les évêques des problèmes et qui contribue à les résoudre. Ce même Département de la CBC organise annuellement un colloque de deux jours en présence de l'évêque responsable de l'école catholique sur des thèmes psychologiques, pédagogiques ou théologiques. Les chefs d'établissement peuvent consulter le site du Département de l'Éducation Catholique : <http://skolstvi.cirkev.cv>.

Il existe une association des directeurs des écoles des Eglises (*Church Schools*) qui tient une réunion par an en tentant d'y aborder des problèmes communs et d'y trouver des solutions. Les chefs d'établissement font également partie, avec les enseignants, de l'*Anežka*, l'association des écoles des Eglises et des institutions éducatives de la République tchèque, qui tient aussi une réunion annuelle.

## **12. Roumanie**

En Roumanie, les chefs d'établissement catholique ne sont pas organisés dans des structures spéciales. Les directeurs sont désignés à la suite d'un concours organisé par les inspectorats (départements) scolaires, conformément aux lois en vigueur (184/1995 si 128/1997), avec, au préalable, l'accord de l'Archevêque ou Evêque du diocèse. Les directeurs des écoles participent, premièrement, aux activités organisées dans le cadre des écoles laïques locales et départementales. Et deuxièmement, il y a, au niveau de quelques diocèses, un département qui s'occupe spécialement de l'enseignement confessionnel.

## **13. Slovénie**

Il n'y a pas d'association spécifique des chefs d'établissement en Slovénie. Ils se rencontrent néanmoins une fois par an.

## **14. Suisse**

Il n'y a que la Fédération des Ecoles Catholiques de Suisse qui, bien que n'ayant que peu de ressources, organise au moins un moment de formation annuel, qui n'est toutefois pas limité au chef d'établissement ; dans le secteur germanophone, il y a aussi une rencontre annuelle entre les chefs d'établissement, mais il s'agit plutôt d'une rencontre amicale et d'échange ; il n'y a pas de moments de formation.

## **II. Comment les chefs d'établissement catholique sont-ils formés professionnellement et par qui (université, institutions spécifiques) ?**

La formation professionnelle initiale des chefs d'établissement n'est pas du tout généralisée. Nous en trouvons des exemples très bien élaborés dans une dizaine de pays : en Angleterre & Pays de Galles, en Belgique francophone, en Ecosse, en Espagne, en France (où cette formation est sans doute la plus structurée d'Europe), en Hongrie, en Irlande, en Italie, en Norvège et en Pologne. Dans d'autres pays, il n'y en a aucune. Il est clair que certains pays cherchent à mettre sur pied des sessions de formation.

### **A. Pays où une formation professionnelle spécifique des chefs d'établissement est organisée**

#### **1. Angleterre & Pays de Galles**

Aujourd'hui, tous les chefs d'établissement, dans tout type d'école, doivent avoir au moins un diplôme de niveau universitaire, précisément, un Master qui peut être de n'importe quelle université. Beaucoup de directeurs des écoles primaires seront passés par le parcours B.Ed (*Bachelor of Education*) de 4 ans ; ils auront donc plus probablement suivi 4 ans d'enseignement supérieur dans un collège universitaire chrétien ou catholique. (Il semble que ce type de parcours soit remis en question, car le gouvernement veut faire de toute la profession enseignante une carrière avec diplôme d'enseignement universitaire et post universitaire ; ce à quoi le CES – *Catholic Education Service* – s'oppose).

Les directeurs des écoles catholiques sont aussi susceptibles de profiter des initiatives des Autorités locales en matière de développement et formation en leadership, ainsi que des excellentes opportunités fournies par le diocèse pour les écoles catholiques. Les directeurs des *maintained schools* ont des budgets déconcentrés, ce qui veut dire que l'argent pour le développement professionnel est approuvé dans le processus d'élaboration du budget de l'école. Il reviendra alors au chef d'établissement et aux autres dirigeants de l'école d'acheter la formation et le développement professionnel auprès de qui ils veulent, c'est-à-dire que même les cours des autorités locales et diocésaines doivent être payés.

Le *St. Mary's University College* à Twickenham a ouvert la voie au développement d'un Master of Arts en Leadership des Ecoles Catholiques. Ce diplôme est à présent franchisé dans le pays et le *Newman University College* de Birmingham a aussi développé son propre diplôme de niveau Master en soutien au Leadership des Ecoles Catholiques. Les autres prestataires catholiques à noter au sein du secteur universitaire sont le *Leeds Trinity and All Saints College* et, en tant qu'université partenaire, la *Liverpool Hope University* à Leeds.

Le *National College of School Leadership* (NCSL) est une grande Faculté, subsidiée par le gouvernement, qui offre beaucoup de cours en face à face et un soutien *online* pour les directeurs et futurs directeurs de tous les niveaux, et qui constitue la force motrice pour la qualification et le développement en leadership des chefs d'établissement à travers toute l'Angleterre et le Pays de Galles.

Le *Catholic Education Service for England and Wales* (CESEW) a, de plus en plus, fait entendre sa voix auprès du NCSL de telle façon que certaines des dispositions prises par ce dernier sont parfois modifiées pour convenir davantage au contexte catholique. Le NCSL a également financé des mesures du CESEW pour soutenir les écoles catholiques, y compris du matériel DVD, des publications et conférences. Le CESEW a un Protocole d'Accord avec le NCSL pour aider à mieux subvenir aux besoins des écoles catholiques. Cependant, beaucoup doit encore être fait et le CESEW se trouve face à un dilemme en ce sens qu'il ne serait pas approprié d'avoir une NPQH (*National Professional Qualification for Headship*) – une qualification professionnelle pour le directorat – catholique distincte, car ceci pourrait freiner les enseignants catholiques qui pourraient se trouver dans des situations où il n'y aurait pas de postes vacants catholiques et qui ne pourraient alors, éventuellement, pas être qualifiés pour la direction dans une autre école.

De même, Ms Oona STANNARD est consciente que des dispositions trop pointues et toutes demandes complémentaires faites par le diocèse seraient des éléments dissuasifs pour ceux qui se méfient déjà du fardeau et de la charge que représente le fait d'être chef d'établissement. La réalité de ceci peut être constatée dans le fait qu'il y a de très nombreux excellents directeurs qui dirigent des écoles publiques. L'énigme est donc de savoir comment le CESEW peut être sûr d'avoir bien préparé les directeurs pour les écoles catholiques sans imposer un lourd fardeau qui les dissuade de poursuivre dans cette voie ?

## **2. Belgique francophone**

Les directeurs d'écoles fondamentales sont en général des instituteurs. Les directeurs d'établissements secondaires sont des AESI (Agrégé de l'Enseignement Secondaire Inférieur) ou des AESS (Agrégé de l'Enseignement Secondaire Supérieur) formés en «école normale» ou à l'université selon leur niveau. Depuis le décret fixant le statut du directeur (2005) les directeurs sont soumis à la réussite de 5 modules de formation (inter réseau et réseau) pour pouvoir accéder à la fonction. Il existe également au sein du réseau libre catholique une grande tradition, bien antérieure à la nouvelle obligation légale, de formation de ses directeurs sur les plans pédagogique, administratif et pastoral.

## **3. Ecosse**

Les directeurs, comme tous les professeurs, sont formés à l'université où ils acquièrent une qualification académique et une qualification professionnelle pour l'enseignement. Ils évoluent normalement dans la carrière enseignante, acquérant les compétences et l'expérience qui les rendront aptes à être engagés comme chef d'établissement, en suivant un processus de sélection et d'interview. Depuis quelques années, il est requis que le candidat à un poste de direction fasse la démonstration du fait qu'il a atteint le *Standard for Headship* (qui est défini en termes de connaissance professionnelle, de compétences et de valeurs) ; ceci soit en acquérant une qualification formelle (*Scottish Qualification for Headship*) soit en faisant la preuve d'une expérience adéquate.

#### **4. Espagne**

Les grandes congrégations religieuses s'occupent de cette tâche, mais la FERE-CECA a aussi organisé en collaboration avec l'université publique « *Complutense* » de Madrid un cours de 300 heures pour préparer les nouveaux chefs d'établissement. Tous ceux qui y participent reçoivent un diplôme justificatif de cette université.

#### **5. France**

A. Les chefs d'établissement du second degré sont formés à L'Ecole des Cadres Missionnés de l'Enseignement Catholique (Paris). Le dispositif de formation est conçu sur trois années et un trimestre :

##### Année n-2 : année de détermination

Le stagiaire est amené à réfléchir et à mesurer l'adéquation entre son profil, son désir de diriger un établissement catholique, et les exigences du métier qui demande des compétences professionnelles de haut niveau, et la mission qui nécessite un engagement personnel pour annoncer Jésus Christ.

L'année est organisée en plusieurs temps :

- (1) Une session inaugurale de 2 jours au Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique où les stagiaires sont accueillis par le Secrétaire Général qui expose les attentes de l'institution vis-à-vis des chefs d'établissement, et où une série de conférences et de tables rondes ont pour objectifs de broser le tableau de la société et de ses évolutions, des jeunes d'aujourd'hui, et de proposer la foi dans ce contexte multiculturel et pluri-religieux de notre pays.
- (2) Une session longue de 11 jours en résidentiel pour faire un travail de connaissance de soi, appréhender la complexité du métier et les exigences de la mission, rencontrer des institutionnels, construire un sentiment d'appartenance, et commencer à changer de posture pour passer de celle de maître auprès de jeunes à celui d'animateur d'une communauté d'adultes.
- (3) Durant cette année, il passe aussi une semaine aux côtés d'un chef d'établissement confirmé dont il observe les postures dans les différents champs de responsabilité.
- (4) Une session de relecture de 3 jours en mai pour faire le bilan du parcours effectué et s'interroger sur leur décision et leur motivation à poursuivre leur projet de devenir chef d'établissement dans l'Enseignement Catholique.

##### Année n-1 : année préalable

- (1) 4 sessions d'une semaine pour progressivement construire des compétences, nourrir la pensée, appréhender l'établissement de manière systémique, intérioriser le projet de l'Ecole catholique. Deux axes majeurs orientent la formation : piloter par le sens. La relation au cœur de la mission et du métier.
- (2) Un deuxième stage d'une semaine est demandé au stagiaire qui peut choisir entre :
  - Un établissement qui a développé un projet pédagogique innovant
  - Un établissement étranger dans un pays européen
  - Une entreprise, pour observer les postures du chef d'entreprise dans l'animation, la négociation, la promotion des personnes, la gestion du stress et de la solitude.
- (3) Une session de deux jours est prévue en juillet précédent la prise de fonction pour préparer la rentrée.

##### Année n : année de prise de fonction

10 jours organisés en sessions courtes proposant des analyses de pratique, des ateliers d'approfondissement, et de l'accompagnement du travail de production. L'année se termine par une session de validation de 3 jours au cours de laquelle le stagiaire soutient un écrit professionnel devant un jury.

##### Année n+1

2 jours en début d'année scolaire pour l'évaluation des besoins en formation, le projet personnel de direction, la transition avec la formation continue.

2 jours de rassemblement avant Noël avec le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique.

Tout au long de sa formation, le stagiaire est suivi de manière individuelle par un formateur fil rouge de l'ensemble des sessions d'une année, construit progressivement son portefeuille de compétences, et est invité à rendre des travaux écrits pendant les périodes intersessions.

Lors de sa première année de fonction, il peut aussi être accompagné par un pair confirmé formé à l'accompagnement professionnel, qui va l'aider à mobiliser les compétences acquises pendant la formation, à réajuster sa posture et à prendre du recul sur son pilotage.

B. Dans le premier degré, la formation est mise en œuvre par des instituts missionnés de l'Enseignement Catholique dans les différents territoires suivant un texte d'orientation national.

Les dispositifs de formation sont validés par la Direction de la Formation des Cadres, située dans le département 'Ressources Humaines' du Secrétariat Général.

La formation prévue est de 180 heures sur 2 ans, à raison de sessions d'une semaine. Un stage d'observation auprès d'un chef d'établissement est aussi prévu, et comme en second degré, la formation se termine par la soutenance d'un écrit professionnel.

La formation est conçue comme un parcours qui permet le développement personnel et professionnel, la réflexion sur le sens, et l'animation de la communauté éducative.

Les différents organismes de formation qui interviennent sur le territoire national sont réunis une fois par an par la Direction de la Formation des cadres pour échanger les 'bonnes pratiques', travailler un objet de formation commun ; cette rencontre est étayée par une conférence sur les défis à relever dans l'EC aujourd'hui.

## **6. Hongrie**

Chaque chef d'établissement a un diplôme d'instituteur ou de professeur. Mais il existe une formation spécifique pour les chefs d'établissement. C'est une formation postuniversitaire qui dure 4 semestres. Cette formation est offerte par plusieurs universités dont l'Université Catholique *Péter Pázmány*.

## **7. Irlande**

Les chefs d'établissement sont tous des enseignants qualifiés ayant, au moins, cinq ans d'expérience dans l'enseignement. Leur qualification doit consister en un degré primaire et un diplôme de post-graduat en éducation (PGDE). Beaucoup de professeurs, intéressés à devenir directeurs, suivent des stages de développement professionnel. Beaucoup acquièrent un *Master Degree in Education* (M.Ed) de niveau universitaire. Acquérir davantage de qualifications professionnelles est la norme pour les chefs d'établissement, mais ce n'est nullement obligatoire.

## **8. Italie**

La formation est donnée par les universités de l'Etat ou catholiques, par les congrégations religieuses, par des associations, par les diocèses, par le Ministère de l'Instruction, par une école seule ou un réseau d'écoles à travers des cours structurés de durée variable (100 – 200 heures), des congrès, des séminaires, des cours *on line*, etc.

## **9. Norvège**

Jusqu'à présent, tout enseignant qualifié, ayant au moins trois ans d'expérience, peut se porter candidat à un poste de chef d'établissement. Il est de plus en plus commun que le chef d'établissement possède au moins 30 crédits ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*) en leadership scolaire (niveau universitaire ou institution supérieure).

## **10. Pologne**

La formation professionnelle est donnée par les universités et des instituts spécifiques. L'un d'entre eux est géré par le Conseil National des Ecoles Catholiques.

## **B. Pays où une formation professionnelle spécifique des directeurs n'est pas organisée**

### **1. Allemagne**

Les directeurs des écoles catholiques n'ont pas besoin d'une qualification supplémentaire. Certains instituts de formation de professeurs organisent également des formations de directeurs. Au niveau national, un séminaire de formation en leadership est organisé tous les deux ans pour les nouveaux chefs d'établissement. Il rassemble 30 participants et dure quatre fois deux jours et demi.

## **2. Autriche**

Il n'y a pas de formation professionnelle propre aux chefs d'établissement en Autriche.

## **3. Belgique flamande**

Le VSKO (secrétariat flamand de l'enseignement catholique) est le preneur d'initiative pour l'organisation de la formation initiale des nouvelles directions. Il n'y a pas de formation préalable à la prise de responsabilité en tant que chef d'établissement. Il s'agit d'une formation des directions débutantes (qui sont donc déjà en fonction).

Pour l'enseignement fondamental, un projet en trois ans, appelé « Profs » est établi par l'asbl *Nascholing in het K.O.* (formation continuée dans l'E.C.) et le contenu en est donné par la Fédération flamande de l'enseignement fondamental catholique (VVKBO).

Pour l'enseignement secondaire, une « formation de base à la direction scolaire » de trois ans est organisée en coopération entre la Fédération flamande de l'enseignement secondaire catholique (VVKSO) et le Centre d'Andragogie de l'Université d'Antwerpen.

La formation de base est suivie par à peu près toutes les nouvelles directions, bien qu'elles n'y soient pas obligées.

## **4. Danemark**

Il n'y a pas de standard national ou de conditions officielles pour la formation professionnelle des directeurs, si ce n'est la formation pédagogique que chaque enseignant reçoit via l'institut supérieur de formation des enseignants (*teacher's college*). Toutefois, il est d'usage que les chefs d'établissement acquièrent un diplôme universitaire en leadership (scolaire).

## **5. Grèce**

Les chefs d'établissement catholique sont formés professionnellement comme tous les autres enseignants et ils ont les diplômes universitaires.

## **6. Luxembourg**

La congrégation religieuse organise tous les deux ans une rencontre de formation pour les chefs d'établissement de la congrégation, aucune formation spécifique n'est exigée par la tutelle, mais certaines écoles envoient les futurs cadres dans des formations universitaires (Louvain).

## **7. Portugal**

Le directeur doit être muni d'un diplôme académique équivalent à ceux des professeurs de son établissement, selon les niveaux d'enseignement existants. Cette formation est faite dans les Universités ou les Instituts Supérieurs. Même si, au départ, on n'exige pas une formation spécifique des directeurs des écoles catholiques, il faut ajouter que les directeurs sont choisis et nommés selon leurs compétences et capacités à bien conduire tout le processus d'éducation d'une école. Celle-ci, par le fait d'être catholique, doit être ancrée dans les valeurs évangéliques, selon le projet éducatif de l'établissement. Les directeurs ont toujours le soin de leur formation permanente, en suivant des sessions de formation organisées par l'AEEP, l'APEC et d'autres Instituts Supérieurs.

## **8. République tchèque**

La République tchèque compte quatre sections scolaires (dans quatre diocèses). Elles organisent des séminaires pour les chefs d'établissement ou les pédagogues sur la législation ou l'enseignement de l'éthique. Ces séminaires ne sont pas fréquents, car ce sont surtout les chefs d'établissement qui choisissent les séminaires qu'ils veulent. Il y a beaucoup d'offres de grande qualité dans de nombreuses institutions séculières.

## **9. Roumanie**

Il n'y a pas d'institut spécialisé pour la formation des chefs d'établissement catholique. La formation professionnelle est réalisée par des cours de management éducationnel, organisés au niveau d'inspection scolaire, de Maison du Corps Didactique (*Casa Corpului Didactic*) etc. Les chefs d'établissement catholique – pour les Diocèses Romano-Catholiques et Gréco-Catholiques de Cluj, Blaj, Iasi, Timisoara, Alba Iulia – sont formés du point de vue professionnel à l'Université *Babeş-Bolyai*, à la Faculté de Théologie Romano-Catholique et à la Faculté Gréco-Catholique de Cluj-Napoca (centre universitaire de prestige), aux Universités *Al. I. Cuza* de Iasi, de Timisoara et dans les Instituts Théologiques Franciscains.

## **10. Slovénie**

Les chefs d'établissement n'ont pas de formation professionnelle spécifique.

## **11. Suède**

La formation professionnelle n'est pas obligatoire pour les chefs d'établissement. Ils ont la possibilité de suivre des cours à l'université pour se préparer au métier de directeur.

## **12. Ukraine**

Tous les directeurs des écoles catholiques en Ukraine possèdent un diplôme pédagogique supérieur acquis dans différentes universités pédagogiques du pays.

### **III. Comment les chefs d'établissement catholique sont-ils formés spirituellement et par qui (université, institutions spécifiques) ?**

Les réponses à cette troisième question sont très diverses. Elles vont de l'absence de formation spirituelle à des initiatives fortes et bien ciblées. Notons également que les congrégations religieuses semblent consacrer plus de temps à cette formation que les diocèses.

#### **1. Allemagne**

Il n'y a aucune formation spirituelle standardisée. Certains diocèses ou organes responsables organisent des programmes de formation spirituelle pour leurs chefs d'établissement, partiellement à caractère obligatoire. Le séminaire national de formation organisé pour les nouveaux chefs d'établissement au niveau national (tous les deux ans) inclut également des sujets spirituels.

#### **2. Angleterre & Pays de Galles**

Voir réponse à la question II. Les diocèses s'efforcent de proposer des opportunités pour le développement spirituel de tous les enseignants aspirant au leadership et pour les directeurs actuels dans leurs écoles. Parfois, des groupes de diocèses se rassemblent pour établir des dispositions (parfois en coopération avec le CESEW) pour leurs chefs et futurs chefs d'établissement, de façon à leur offrir un soutien efficace. Le *Catholic Certificate in Religious Studies* (CCRS) est aussi un aspect de la formation des enseignants pour les écoles catholiques d'Angleterre et du Pays de Galles. C'est une qualification habituellement débutée quand les étudiants entreprennent leurs études (mais elle se limite alors largement au petit nombre de ceux qui fréquentent les HEI – *Higher Education Institution* – catholiques) ; ou bien cette qualification peut aussi être acquise à mi-temps après avoir commencé à enseigner dans une école catholique.

Cette dernière possibilité est aussi considérée comme problématique par certains : entreprendre cette formation en tant qu'enseignant fraîchement qualifié (par exemple en cours de week-end ou du soir), est une exigence inopportune quand on s'installe dans la carrière. De même, le demander à un enseignant expérimenté pour lui permettre de progresser dans sa carrière ou même à quelqu'un qui a travaillé en-dehors du secteur catholique et qui y revient, peut être perçu comme humiliant, et la qualification est critiquée par certains parce qu'elle ne répond pas à ces besoins. Cependant, le CCRS demeure une condition obligatoire pour accéder au directorat dans certains diocèses. D'autres diocèses ont mis ensemble leurs propres programmes et certificats de formation spirituelle/développement théologique. Ils ne sont pas accrédités au niveau national (question qui pourrait être soulevée dans le futur, si et quand une révision du CCRS a lieu).

### **3. Autriche**

La KPH (*Kirchliche Pädagogische Hochschule*) propose occasionnellement une Formation spirituelle. La spiritualité est toujours à l'ordre du jour de la conférence annuelle des chefs d'établissement.

### **4. Belgique flamande**

La formation spirituelle est prise en considération dans le programme de la formation de base pour les nouvelles directions (voir plus haut : « Profs » pour le primaire et « Formation de base à la direction scolaire » pour le secondaire).

L'asbl *Nascholing in het K.O.* (formation continuée dans l'E.C.) – rattachée au VSKO (secrétariat flamand de l'enseignement catholique) – reçoit de l'autorité publique des subsides fixés par décret, pour l'organisation de la formation continuée des membres du personnel dans le cadre du projet éducatif propre. Certaines initiatives de formation continuée, financées par l'asbl *Nascholing in het K.O.* et concernant la formation spirituelle, s'adressent explicitement au groupe cible des directions (en dehors du programme de formation de base mentionné plus haut), d'autres s'adressent aux membres des équipes scolaires, auxquelles peuvent prendre part les directions avec d'autres membres du personnel.

Un bref aperçu :

- Pour les directions
  - Quelques modules du projet de formation continuée « Notre projet éducatif propre : le souffle de vie de notre école » pour l'enseignement primaire (notamment les modules « Leadership spirituel » et « Mener une politique liée à l'identité »), organisés par la Fédération flamande de l'enseignement primaire catholique – VVKBO.
  - Quelques groupes de discussion régionaux dans le cadre du projet de formation continuée « Creuser les racines » pour l'enseignement secondaire, organisés par la Fédération flamande de l'enseignement secondaire catholique – VVKSO (discussion religieuse sur des thèmes concernant la société, l'enseignement et la foi).
- Pour les directions et d'autres membres du personnel
  - Autres modules du projet de formation continuée « Notre projet éducatif propre » pour l'enseignement fondamental et autre, groupes de discussion composés de façon hétérogène issus du projet de formation continuée « Creuser les racines » pour l'enseignement secondaire.
  - Récollecion pour les personnels de l'enseignement à l'Abbaye d'Averbode : quatre initiatives résidentielles de récollecion par année scolaire dans le cadre de l'abbaye avec un contenu très fort assuré par un conférencier invité, silence et réflexion, conversation mutuelle et partage de la vie de l'abbaye.
- *Leeftocht*, document de réflexion mensuel pour les directions et les membres du personnel de l'enseignement catholique, édité par le VSKO comme annexe au mensuel *Forum*.
- Dossiers composés par le VSKO pour soutenir les directions dans leur mission pour l'intégration de l'identité chrétienne dans les divers aspects de la politique scolaire.
  - Pour les directions de l'enseignement secondaire : le dossier de travail « Du projet à la vie scolaire quotidienne. Le directeur en tant que pivot ».
  - Pour les directions de l'enseignement fondamental : la série de cahiers « *OKB-Concreet* » (concept de formation de l'enseignement fondamental catholique).

Les dossiers éclairent l'identité chrétienne à l'égard des aspects suivants de l'école en tant qu'organisation : plans stratégiques de la politique à suivre, politique du personnel, leadership, structures, systèmes, culture.

- Sessions de rencontre et d'étude, à l'initiative des évêchés (services de guidance pédagogique) et des congrégations enseignantes, pour les directions de leurs propres écoles : thèmes concernant la spiritualité croyante et l'identité chrétienne, aux réunions des communautés scolaires.

Les premiers et derniers responsables des directions sont les comités de gestion scolaire (pouvoirs organisateurs). En conséquence, ce sont les comités de gestion scolaire qui ont la mission d'accompagner les directions dans leur formation spirituelle et de les orienter vers la participation aux initiatives de formation mentionnées ci-dessus.

## **5. Belgique francophone**

Une formation spécifique au cours de leur carrière antérieure est possible. Des formations spirituelles ou pastorales sont proposées dans le cadre de la formation permanente.

## **6. Danemark**

La formation spirituelle des chefs d'établissement est de la compétence de la FAKS (l'organisation des écoles catholiques danoises). Il y a un conseiller clérical (le Père Jesper FICH). Les réunions nationales, deux fois par an, réservent une large place à la formation, tant spirituelle que professionnelle, des directeurs.

## **7. Ecosse**

Il n'est pas formellement requis que les chefs d'établissement aient acquis un certain niveau de formation spirituelle. Ces dernières années, les diocèses ont davantage mis l'accent sur le besoin pour les directeurs potentiels d'avoir participé à des stages et activités qui améliorent leur formation spirituelle. Ceci a mené à l'élaboration d'un cours de « leadership à l'école catholique » développé à l'Université de Glasgow et axé à la fois sur l'académique et le spirituel.

## **8. Espagne**

La formation spirituelle est réalisée par les congrégations religieuses. La formation au charisme propre à la congrégation y est incluse. La FERE-CECA est en train de développer un projet de formation spirituelle pour tous les professeurs des écoles affiliées.

## **9. France**

La formation spirituelle se fait durant toute la formation, à différents moments, par des apports magistraux, des témoignages, des temps de ressourcement et de célébration.

Interviennent pour cela :

- les universités catholiques,
- des évêques,
- des tutelles congréganistes et diocésaines.

Lorsque les chefs d'établissement sont en fonction, les tutelles organisent des temps de formation et de ressourcement spirituels, liés au charisme du fondateur de la congrégation.

## **10. Grèce**

Les chefs d'établissement catholique sont formés spirituellement par chaque Institut Religieux (formation sur place, stages à l'étranger, organisés par l'Institut ou par des Facultés, sessions organisées par le CEEC, la CIEC, le GERFEC, etc.).

## **11. Hongrie**

Il n'y a pas de formation spirituelle proprement dite.

## **12. Irlande**

Il y a un manque de formation spirituelle pour les chefs d'établissement. Certaines congrégations religieuses offrent une formation spirituelle via leurs organes de gestion (*Trust Bodies*) ou directement via leurs responsables d'enseignement (*Education Officers*). Des stages de développement spirituel sont également proposés par des organisations comme le *Mater Dei Institute* et le *Marino Institute*, tous deux à Dublin. Le projet CEEC, organisé à Dublin en 2008, est perçu comme un modèle intéressant pour promouvoir le développement spirituel des chefs d'établissement.

## **13. Italie**

La formation spirituelle est donnée de façon particulière à l'initiative des gestionnaires, mais aussi, pour ce qui est possible, par les associations, par les diocèses, au travers de rencontres, de retraites, de colloques personnels, d'expériences de tourisme religieux, etc.

## **14. Luxembourg**

Dans certaines congrégations, les chefs d'établissement sont formés un peu par le groupe qui s'occupe de la transmission du charisme. C'est le cas des sœurs de la Doctrine Chrétienne.

## **15. Norvège**

Il n'y a pas de programme pour la formation spirituelle des chefs d'établissement catholique ; seulement une formation continue.

## **16. Pologne**

La formation spirituelle est assurée uniquement par le RSK (le Conseil des Ecoles Catholiques), mais en Pologne, la plupart des chefs d'établissement sont des prêtres ou des membres des ordres religieux.

## **17. Portugal**

Dans les écoles qui appartiennent aux instituts et congrégations religieuses, la formation spirituelle est assurée selon le charisme des fondateurs et des fondatrices. La formation spirituelle des directeurs des écoles diocésaines est moins élaborée : chaque diocèse s'organise selon ses conditions et besoins. Parfois, il y a des sessions de formation organisées au niveau national.

## **18. République tchèque**

Il n'y a pas de formation spirituelle centralisée pour tous les directeurs. Certains administrateurs scolaires (*trustors*) organisent une journée annuelle de formation spirituelle. La participation y est volontaire. Certains chefs d'établissement ont fait le choix d'étudier à la Faculté de Théologie. La plupart des écoles catholiques ont un prêtre scolaire qui influence les chefs d'établissement et les pédagogues.

## **19. Roumanie**

En général, les directeurs d'écoles catholiques de Roumanie sont des personnes consacrées – prêtres et religieuses. Chaque année, ils participent à un programme d'exercices spirituels, organisés par le diocèse ou le monastère auquel ils appartiennent. Pour les prêtres et pour les religieux/religieuses, on peut parler d'une formation initiale dans des instituts spécialisés. Pour les autres, il n'y a pas de formation spirituelle. La formation spirituelle se déroule dans le système proposé par l'Ordre des Franciscains, par exemple.

## **20. Slovénie**

Il n'y a pas de formation spirituelle propre aux chefs d'établissement.

## 21. Suède

Il n'y a pas de formation spirituelle propre aux chefs d'établissement.

## 22. Suisse

Il n'y a rien de spécifique au niveau Suisse et très peu au niveau diocésain. Evidemment, les chefs des écoles appartenant aux ordres religieux ou congrégations religieuses ont leur formation interne.

## 23. Ukraine

Quatre directeurs des écoles catholiques appartiennent à différents ordres monastiques et y ont reçu une formation spirituelle, mais trois autres directeurs sont des laïcs et doivent recevoir une formation spirituelle.

## **IV. Une formation spécifique à la fonction de chef d'établissement est-elle légalement obligatoire dans votre pays ?**

### **A. Dans les pays suivants, il existe une obligation légale pour les chefs d'établissement de suivre une formation spécifique :**

- Angleterre & Pays de Galles : NPQH (*National Professional Qualification for Headteachers*).
- Belgique francophone : réussite obligatoire des 5 modules de formation (voir réponse à la question II).
- Ecosse : *Standard for Headship* (voir réponse à la question II).
- Pologne (voir réponse à la question II).
- Roumanie (voir réponse à la question II).
- Suède (voir réponse à la question II).

### **B. Une formation spécifique légalement obligatoire est en préparation ou est prévisible dans les pays suivants :**

- Danemark : un diplôme en Leadership et Management.
- Hongrie : à partir de 2010, une formation postuniversitaire pédagogique sera demandée obligatoirement aux nouveaux chefs d'établissement. Le contenu est encore à déterminer.
- Norvège : 30 ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*) en leadership scolaire seront probablement requis, mais cette formation pourra être suivie durant les 3 premières années de service.

### **C. Les autres pays ayant répondu n'ont pas ou ne prévoient pas pour l'instant de formation spécifique légalement obligatoire pour les chefs d'établissement :**

- Allemagne, Autriche, Belgique flamande, Espagne, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal, République tchèque, Slovaquie, Suisse, Ukraine.

**V. Une formation spécifique à la fonction de chef d'établissement catholique est-elle exigée par le secrétariat national de l'enseignement catholique (ou toute autre autorité responsable de l'enseignement catholique dans votre pays) ?**

**A. Une formation spécifique à la fonction de chef d'un établissement catholique est exigée par le secrétariat national en France et en Pologne :**

**1. France**

La formation est obligatoire et figure dans le Statut du Chef d'Etablissement du 1° comme du 2° degré. La validation de la formation ouvre droit à une augmentation de la rémunération du chef d'établissement.

**2. Pologne**

La formation demandée par le Conseil National des Ecoles Catholique est en fait la formation requise par le Ministère de l'Education.

**B. Ailleurs, il ne s'agit pas d'une obligation comme telle mais d'un encouragement à suivre des formations. C'est le cas notamment dans le pays suivants :**

**1. Angleterre & Pays de Galles**

Il n'y a pas de qualification ou de parcours particuliers requis pour les chefs d'établissement. Certains diocèses exigent que leurs chefs d'établissement aient le CCRS (voir plus haut), d'autres encouragent une qualification de niveau Master en leadership d'une école catholique.

Les membres du Conseil d'Etablissement (*Governors*) ont un rôle clé à jouer dans l'engagement du directeur de leur école (dont ils sont les employeurs légaux) et on attend d'eux qu'ils puissent – en agissant au nom de l'évêque du diocèse et avec l'avis des directeurs diocésains – faire preuve de discernement en ce qui concerne la formation et l'expérience des candidats chefs d'établissement. Il faudrait aussi signaler que certains directeurs (tous devant être catholiques) viennent chercher un emploi dans des écoles catholiques après avoir travaillé dans le secteur public. Dans de tels cas, on pourrait prendre connaissance des différentes formes de ministère et de formation, et de leur transférabilité, par exemple ministère paroissial.

De nouveau, les diocèses et le CESEW combinent leurs efforts pour fournir un nombre considérable d'occasions de formation pour les directeurs potentiels. Ceci inclut des publications, du matériel DVD, des outils de conférence et de guidance, ainsi que du conseil et du coaching en face à face, des retraites et congés sabbatiques. Les diocèses visent clairement les enseignants dans leurs écoles afin de les préparer au leadership, et une part essentielle de ceci encourage leur formation continuée.

**2. Belgique flamande**

Le VSKO (secrétariat flamand de l'enseignement catholique) stimule explicitement les directions à prendre part au programme spécifique de formation qui est organisé pour elles. L'exigence de participation à ce programme doit émaner du pouvoir organisateur local de la direction concernée.

**3. Belgique francophone**

L'engagement du directeur est laissé à l'appréciation du Pouvoir organisateur de l'école, l'établissement qui fixe ses propres critères en cette matière, comme dans les autres, pour l'engagement de leur directeur.

**4. Espagne**

Il ne s'agit pas d'une exigence, mais d'une recommandation qui est acceptée par tout le monde.

## **5. Ecosse**

Les chefs d'établissement sont encouragés à participer au cours sur le « Leadership dans les écoles catholiques » à l'Université de Glasgow, qui combine à la fois une formation académique et spirituelle.

## **6. Hongrie**

Il est préférable que les nouveaux chefs d'établissement catholique disposent de la formation offerte par l'Université Catholique *Péter Pázmány*.

## **7. Italie**

Il ne peut y avoir d'obligation explicite, formelle et contraignante, imposée par les associations représentatives auxquelles les écoles sont librement inscrites. C'est une obligation morale, que l'on accepte à travers une formation volontaire au niveau personnel. Ce sont seulement chacun des gestionnaires qui peuvent imposer une telle obligation, tout en restant dans le domaine de ce que prévoient les contrats de travail qui sont de droit civil et non de nature privée.

## **8. Ukraine**

Une formation obligatoire est en préparation.

### **C. Il n'y a aucune obligation imposée par le secrétariat national ou toute autre autorité de l'enseignement catholique dans les 11 pays suivants :**

Allemagne, Autriche, Danemark, Grèce, Irlande, Luxembourg, Portugal, République tchèque, Slovaquie, Suède et Suisse.

## **VI. Les évêques jouent-ils un rôle dans la formation des chefs d'établissement catholique ?**

Les réponses à cette question tiennent compte des obligations dérivant du droit canon et du caractère diocésain ou congréganistes des écoles catholiques.

### **A. Les évêques jouent un rôle dans la formation des chefs d'établissement catholique dans les pays suivants :**

#### **1. Allemagne**

Certains diocèses organisent des stages de formation qui sont obligatoires pour les chefs d'établissement. Le séminaire national sur le leadership (voir réponse à la question II) est organisé par le Secrétariat de la Conférence épiscopale allemande.

#### **2. France**

C'est suite à la demande que les évêques ont formulée au Secrétariat Général de donner une dimension institutionnelle à la formation des cadres que l'Ecole des Cadres Missionnés et la Direction de la Formation des cadres ont été créées.

Des évêques interviennent dans le courant de la formation, à la demande de l'école des cadres, et répondent toujours très favorablement aux sollicitations.

Dans les diocèses, chaque évêque ensuite intervient (ou non) comme il l'entend.

### **3. Irlande**

Rôle joué par les évêques uniquement pour le *Diocesan College*, qui existe dans la plupart des diocèses irlandais.

### **4. Suisse**

Seulement dans le cas des deux écoles diocésaines du Canton Tessin.

### **5. Ukraine**

Les évêques jouent un rôle qui ne semble toutefois pas suffisant en cette période.

## **B. Les évêques ne jouent pas de rôle dans la formation des chefs d'établissement dans les pays suivants :**

Danemark, Espagne, Grèce, Luxembourg, Norvège, Pologne, Roumanie, Slovénie et Suède.

## **C. Les évêques jouent un rôle indirect dans la formation des chefs d'établissement dans les pays suivants :**

### **1. Angleterre & Pays de Galles**

Les évêques jouent un rôle sur le plan de

- les prévisions qu'ils font concernant l'obligation pour les chefs d'établissement d'avoir un CCRS (*Catholic Certificate in Religious Studies*) ou d'autres qualifications ou expériences particulières, et
- par leurs prévisions en matière de possibilités de formation dans leur diocèse et par les chances qu'ils donnent à leurs directeurs diocésains de fournir, en leur nom, des occasions de formation. Beaucoup d'évêques veulent être personnellement engagés dans les dispositions pour les aspirants directeurs dans leur diocèse, et participer à des conférences pour les chefs d'établissement ainsi qu'à la mise au point des prévisions de formation.

### **2. Autriche**

Le fait que le Cardinal SCHÖNBORN soit le Président de la Conférence épiscopale autrichienne et, en même temps, l'évêque responsable des écoles a une signification symbolique. Il dirige le Département de Enseignement et Ecoles ; Madame MANN étant son adjointe.

### **3. Belgique flamande**

Les évêques ne jouent aucun rôle direct ou personnel dans la formation des chefs d'établissement. Le VSKO (secrétariat flamand de l'enseignement catholique) est l'organisation fondée et mandatée par les évêques pour le service et la coordination de l'enseignement catholique en Flandre. Les activités du VSKO en matière de formation des directions sont dès lors proposées avec mandat des évêques.

### **4. Belgique francophone**

Pas directement. Cependant, dans certains diocèses, (Malines Bruxelles par exemple) un grand nombre d'écoles ont un Pouvoir organisateur directement organisé par l'archiépiscopat. Dans ce cas particulier, c'est un représentant direct de l'évêque qui assure la présidence, ou à tout le moins un rôle important dans le Pouvoir organisateur.

## 5. Hongrie

Les évêques en tant que promoteurs des écoles catholiques organisent des entretiens pour les chefs d'établissement, et ils y donnent souvent une conférence d'ordre spirituel.

## 6. Italie

Les évêques jouent un rôle marginal, seulement de proposition et d'exhortation. Et ils ne pourraient passer outre par certaines obligations dérivant du droit canon et du droit civil, mais surtout parce que la quasi-totalité des écoles catholiques italiennes (et pour certaines, depuis des siècles) se sont toujours référées aux congrégations religieuses ou à des sujets laïcs. Il y a peu d'écoles nées de l'initiative directe des évêques.

## 7. Portugal

Les évêques sont attentifs aux écoles catholiques de leurs diocèses et essaient toujours de trouver des moyens et des cours de formation, soit pour les directeurs soit pour les professeurs.

Pour cette formation, le Département national s'associe aussi, par ses initiatives, aux évêques et aux responsables des Instituts et congrégations religieuses.

## 8. République tchèque

Les évêques tentent de s'adresser brièvement aux chefs d'établissement quand ils en ont l'opportunité. Ils encouragent les chefs d'établissement et se font les médiateurs de leurs attentes des écoles catholiques.

# VII. Que prévoyez-vous comme évolution dans la formation des chefs d'établissement catholique dans l'avenir (surtout en ce qui concerne les thèmes de formation) et quels sont vos desiderata ?

## A. Situation de départ

- Allemagne : Les chefs d'établissement sont les piliers du profil et de l'image des écoles catholiques. Mais la socialisation ecclésiale diminue ainsi que la connaissance religieuse de base et la spiritualité propre des professeurs et des directeurs.
- Angleterre & Pays de Galles : Selon Ms Oona STANNARD, les chefs d'établissement sont soumis à deux pôles qui expriment leurs exigences vis-à-vis d'eux : le gouvernement et l'Eglise.
- Belgique francophone : Le décret gouvernemental fixant le statut du directeur a profondément modifié les obligations en matière de formation des directeurs. Cela a amené le Secrétariat de l'enseignement catholique (SeGEC) à repositionner le réseau catholique dans ce domaine précis de formation des directeurs.
- Italie : Les exigences de qualité et les défis de la modernité font de cette formation une priorité absolue pour l'école catholique.
- Luxembourg : Dans la mesure où les congrégations religieuses disparaissent, il faudra soit former les chefs d'établissement, soit accepter que le caractère propre de l'école catholique disparaisse.
- Pologne : Ici aussi, une baisse des vocations met en évidence le besoin de la formation des laïcs.
- Roumanie : On se demande si le système de « Bologne » ne rend pas plus difficile la formation, étant donné que ce système diminue la possibilité d'avoir deux spécialités.
- Autriche : La fonction du chef d'établissement inclut de plus en plus de travail administratif et le nombre de candidats à ce poste diminue ; notamment parce que dans les écoles primaires catholiques, ils ne disposent pas d'un secrétariat.

## B. Souhaits exprimés en ce qui concerne la formation

- Allemagne, Slovénie : Une formation consacrée aux domaines de la spiritualité et de la religion.
- Autriche : Un renforcement des capacités d'enseignement.
- Espagne : Systématiser la formation initiale commune à presque tous les futurs chefs d'établissement et y ajouter une formation continue.
- Hongrie : Le KPSzTI voudrait, avec l'aide financière d'une fondation, organiser une formation à la fois professionnelle et spirituelle pour les chefs d'établissement.
- Irlande : Une formation spirituelle continue et un accompagnement seront nécessaires et pourraient être fournis par une formation de groupes de pairs avec la collaboration d'experts.
- Luxembourg : La formation propre devrait comprendre une formation à la pensée chrétienne sur l'homme et sur le monde (doctrine sociale de l'Eglise), car le chef d'un établissement catholique a, dans une certaine mesure, une fonction officielle et visible, au nom de l'Eglise. Il est amené parfois à prendre des positions qui peuvent servir la cause de l'Evangile, comme il peut être amené à la desservir s'il est trop naïf ou inconscient. Il doit donc connaître et incarner l'Evangile. Il doit aussi pouvoir répondre personnellement de sa foi et de l'espérance.
- Portugal : Après la formation CEEC-FERE-CECA à Coimbra (septembre 2009), il faudrait pouvoir créer un centre de formation portugais.
- Roumanie : Il est nécessaire d'organiser des rencontres des directeurs d'écoles catholiques au niveau national, avant le commencement de l'année scolaire, afin de pouvoir assurer la préparation de la nouvelle année, et à la fin des cours scolaires, pour l'évaluation des résultats.  
Les thèmes les plus importants de la formation des enseignants et des directeurs :
  - les stratégies modernes dans l'activité qui vise l'enseignement – l'évaluation,
  - l'organisation de l'école concernant les principes juridiques,
  - la formation des enseignants des langues étrangères,
  - le profil idéal de l'éducateur moderne,
  - le cours de religion,
  - le Portfolio Européen des Langues dans les écoles catholiques,
  - l'éducation et la culture de la diversité – l'interculturel, etc.
- République tchèque : Le pays voudrait avancer plus vite mais de grandes questions se posent au niveau du financement des écoles. C'est pourquoi le thème de la formation des directeurs n'est pas encore de la première actualité, mais son importance est reconnue pour le maintien du caractère catholique des écoles. Il y a une école catholique à Prague qui organise des conférences pour les chefs d'établissement. L'espoir est de s'occuper activement de la formation des directeurs dans un proche futur. Un thème en serait : comment annoncer l'Evangile aux élèves ?
- Ukraine : Avant toute chose, c'est la formation spirituelle des chefs d'établissement qui est prise en compte, spécialement pour les laïcs. Le projet est d'organiser des recollections et de développer d'autres formes d'enseignement spirituel et théologique pour les directeurs. Il existe une préoccupation permanente en ce qui concerne la formation des directeurs en tant qu'enseignants et administrateurs. L'objectif est de créer une solidarité entre les directeurs de façon qu'ils se présentent comme une force ayant une idée générale et un but commun.

Quelques pays n'ont pas les moyens pour organiser eux-mêmes une solide formation continue :

- Suède : au sein de l'organisation des chefs d'établissement, ils tentent de se donner soutien et conseils entre eux. Il n'y a pas de formation spirituelle actuellement. Même au niveau des enseignants, il n'y a pas de critères pour leur développement en tant que professeurs d'une école catholique. Ils empruntent des programmes à d'autres pays et tentent de les appliquer à la situation suédoise. Le très petit nombre de catholiques en Suède rend le recrutement de directeurs très difficile.

Quelques pays s'adressent explicitement aux CEEC pour cette formation :

- Grèce : Le SIELG essaie de mettre en place une structure – stages, sessions – pour former ses chefs d'établissement. Il est demandé que le CEEC soutienne l'effort de former sur place des cadres et chefs d'établissement, en proposant des thèmes de formation et en envoyant, si besoin est, des intervenants pour animer les sessions en Grèce.
- Roumanie : Il est proposé que le CEEC organise des conférences, des échanges d'expériences, des séminaires de formation en ayant comme thème des aspects actuels en didactique (stratégies modernes etc., exemples des bonnes pratiques) et de la spiritualité catholique – sessions de formation spirituelle et même des exercices spirituels pour les directeurs et les enseignants (virtuels chefs d'établissement catholique).
- Suisse : Les ressources étant limitées, on ne peut pas envisager de grands pas en avant en Suisse. Pour cette raison, des initiatives provenant du CEEC pourraient être intéressantes. Déjà, au séminaire tenu en automne en Irlande, il y a eu un participant suisse.

## C. Décisions récentes déjà prises

Quelques pays mentionnent comme développement en la matière les décisions les plus récentes que leur secrétariat a prises :

### 1. Angleterre & Pays de Galles

Les chefs d'établissement catholique sont fort préoccupés par les dispositions gouvernementales mais leur formation doit les équiper pour remplir la mission de leur école catholique, pour maintenir l'ethos de l'école et pour imprégner toutes les activités de l'école de l'action de l'Évangile et des enseignements de l'Église. Il y a donc à la fois un savoir et une expérience et un besoin d'application à satisfaire dans la formation des chefs d'établissement. L'objectif est d'intégrer ces deux nécessités, c'est-à-dire gouvernement et Église, de façon que la formation des chefs d'établissement catholique soit, en termes d'alphabétisation religieuse et de confiance, appliquée aux exigences de leur rôle de directeur. Parallèlement à ceci, nous reconnaissons le besoin de suffisamment d'occasions de développement spirituel et de réflexion. Quand les diocèses ont offert ces occasions par des retraites, des congés sabbatiques et des possibilités de guidance avec un directeur en fonction, la formation et les conséquences ont généralement été excellentes en ce qui concerne le développement personnel et la volonté de servir l'Église en tant que chef d'établissement engagé.

Le CESEW, en collaboration avec le *Heythrop College, Institute for Ethics, Religion and Public Life*, a élaboré un projet de « *Leadership for Catholic Education* ». Au cœur de ce projet se trouve une exploration des besoins des directeurs des écoles catholiques en tant que leaders spirituels et éthiques. Ce travail se poursuit et se concentre sur des aspects comme la mesure dans laquelle les directeurs ressentent que le programme séculier les compromet, que leur foi et leur témoignage les soutiennent dans leur tâche, et des questions concernant le soutien que l'Église peut et doit apporter, quel type de soutien les directeurs souhaitent-ils dans l'avenir en tant que leaders spirituels. Le Président de la Conférence épiscopale d'Angleterre et du Pays de Galles, l'Archevêque NICHOLS, a également parlé du soutien que les directeurs et leurs écoles pouvaient apporter aux paroisses, et Ms Oona STANNARD attend de pouvoir aller plus loin dans l'examen de cette notion de formation en soutien mutuel.

## **2. Belgique francophone**

Suite au nouveau décret fixant le statut du directeur, le SeGEC a mis en place en son sein même un IFCEC (Institut de formation des cadres de l'enseignement catholique). Celui-ci pilote les différentes formations que le réseau propose à ses propres directeurs (dans le cadre de la formation réseau) mais aussi à l'ensemble des directeurs désormais obligés de suivre cette formation (dans le cadre de la formation inter réseau, donc ouverte à tous les directeurs quelles que soient leurs provenances institutionnelles).

## **3. Ecosse**

Il y a une évolution graduelle vers une exigence plus formelle auprès de tous les aspirants directeurs pour qu'ils prennent part à certains stages qui les prépareront à diriger une école catholique. Il sera aussi important de constituer un groupe de directeurs expérimentés (et récemment retraités) pour agir en tant que mentors des directeur fraîchement engagés. Le développement d'une contribution plus active et visible de l'Eglise (évêque local) à ces expériences de formation serait bénéfique.

## **4. France**

Le nouveau référentiel de formation des chefs d'établissement du second degré a été approuvé récemment par le Conseil National de la Tutelle de la Formation.

## **5. Italie**

Il y a actuellement de nombreuses propositions venant des associations, des universités et des centres de recherche, des diocèses, etc. Propositions qui sont recueillies mais laissées au libre arbitre de chacun selon ses propres intérêts et disponibilités de temps.

Les quelques domaines sur lesquels on a insisté durant ces dernières années sont : la qualité (au sens le plus large du terme, ce qui signifie non seulement la qualité d'organisation, de gestion ou d'administration, mais aussi la qualité culturelle, pédagogique, didactique, relationnelle, religieuse, etc.) ; les problématiques administratives et de management ; les défis culturels de la modernité ; la gestion de la diversité ethnique, culturelle, religieuse et idéologique ; les capacités relationnelles intersubjectives et interinstitutionnelles ; le charisme identitaire et l'originalité pédagogique de l'école catholique ; le projet éducatif et le sens de l'appartenance à la communauté ecclésiale ; les objectifs européens de Lisbonne.

Synthèse établie par Etienne VERHACK sur base des réponses de 21 pays au questionnaire CEEC 2008-2009

Bruxelles, septembre 2009