

# Un nouveau certificat en vue: «Directeur/Directrice d'établissement scolaire (CDIP)»

*D'ici fin mai, une procédure de consultation pour le profil de formation complémentaire de directeur/directrice d'établissement scolaire est en cours auprès des cantons, des institutions de formation et des associations professionnelles. Ce profil définit les exigences minimales que les offres de formation doivent remplir et sert de base pour une reconnaissance au niveau national du certificat de «Directeur/directrice d'établissement scolaire (CDIP)».*

**Texte** Christian Leder

**E**n Suisse, c'est la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) qui définit les exigences que doivent remplir les enseignants (diplômes pour le préscolaire, le degré primaire, secondaire I et gymnase) ainsi que les métiers dans le domaine de la pédagogie thérapeutique (pédagogie curative, éducation précoce, pédagogie curative scolaire, logopédie et thérapie psychomotrice). La CDIP réglemente aussi les formations complémentaires qui habilitent les personnes qui travaillent dans l'enseignement à assumer des tâches exigeantes de direction d'établissements scolaires ou de fournir une contribution au développement de l'école grâce à leurs connaissances professionnelles approfondies.

Avec l'accord intercantonal sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études, les cantons ont créé la base pour une reconnaissance réciproque de toutes les formations et professions qui sont réglementées par les cantons dans le domaine des formations des enseignantes et enseignants (Accord intercantonal sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études du 18

février 1993). Les cantons s'y engagent d'assurer «aux titulaires d'un diplôme reconnu le même droit d'accès aux professions réglementées sur le plan cantonal que celui accordé à leurs propres ressortissantes et ressortissants au bénéfice d'un diplôme de fin d'études correspondant» (art. 8, al. 2). Pour être reconnues, les formations doivent répondre aux critères que la CDIP a définis dans un règlement spécifique pour chaque diplôme de fin d'études. Ces critères permettent de procéder à une évaluation des contenus et de la qualité d'une formation et par conséquent du diplôme délivré: ils fixent ce qui peut être attendu d'une formation et des personnes qui l'ont suivie, par exemple d'une enseignante ou d'un enseignant du degré primaire titulaire d'un diplôme reconnu par la CDIP, du point de vue de leurs qualifications professionnelles.

## FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES POUR DES FONCTIONS SPÉCIALES

Se fondant sur un règlement concernant la reconnaissance des formations complémentaires (Règlement concernant la reconnaissance de diplômes ou certificats de formation complémentaire dans le domaine de l'enseignement, du 17 juin 2004), la CDIP fixe, dans des profils, les exigences

pour les formations qui s'achèvent par un titre reconnu. La CDIP se limite à des fonctions spéciales dans le contexte scolaire. Jusqu'à présent, des profils ont été établis pour les formations complémentaires destinées «aux formateurs et formatrices dans le domaine de l'intégration des médias, images et technologies de l'information et de la communication (MITIC) dans l'enseignement» et aux «enseignants spécialistes ou enseignantes spécialistes en information scolaire et professionnelle». A la demande de la CDIP, un groupe de travail de représentantes et de représentants des administrations de l'instruction publique, d'associations professionnelles et d'institutions de formation ont élaboré un projet de profil pour des formations complémentaires avec certificat reconnu de «Directeur/Directrice d'établissement scolaire (CDIP)». Ce projet est actuellement en consultation auprès des cantons, de diverses associations de directeurs/directrices d'écoles, organisations d'enseignants et institutions de formation.

## LE CONTEXTE POLITIQUE

En établissant des exigences minimales pour les formations de directeur ou directrice d'établissement scolaire, la CDIP se fonde sur les développements intervenus dans ce domaine. A partir de la fin des

années 90, les premiers cantons ont commencé, pour la scolarité obligatoire et dans le cadre du renforcement de l'autonomie des écoles, à engager des directeurs dont l'activité comportait non seulement des tâches administratives ou organisationnelles, mais aussi des fonctions de direction au niveau de la pédagogie et du personnel ainsi que des tâches d'aménagement et de développement de l'école (responsabilités pour l'orientation de l'école, direction pédagogique, ressources humaines (personnel), gestion de l'école, communication). Au niveau de la scolarité obligatoire, le cahier des charges des directions a, en partie du moins, été élargi de manière significative. Depuis longtemps, des directeurs/directrices d'établissements scolaires sont en place dans les établissements du secondaire II ; ils y assument des tâches de direction pédagogique, de conduite du personnel, de développement de l'école et de direction de l'administration et de l'organisation. Compte tenu de ces développements, la définition d'un profil et l'octroi d'un titre national de «Directrice d'établissement scolaire (CDIP)» / «Directeur d'établissement scolaire (CDIP)» ne peut que contribuer à la comparabilité des formations pour la direction de ces établissements.

## DIRECTION PÉDAGOGIQUE, CONDUITE DU PERSONNEL, GESTION DE LA QUALITÉ

Cette formation doit habiliter les directrices et les directeurs d'écoles à assurer la direction d'une école sur les plans de la pédagogie, des ressources humaines, de l'organisation et de l'administration ou à assumer une fonction dans une équipe de direction. Compte tenu des multiples tâches que doivent accomplir les responsables d'une école, l'éventail des contenus de la formation va du développement de l'enseignement, du personnel et de l'organisation à l'établissement du budget, la comptabilité, le contrôle des coûts, la redélocalisation, le droit scolaire et le droit du per-

### QUE DIT LE PROFIL?

#### **Les dispositions les plus importantes du profil CDIP pour la formation complémentaire pour la direction d'établissement scolaire (projet en consultation):**

**Conditions d'admission:** Pour être admis à suivre une formation complémentaire, il faut en règle être titulaire d'un diplôme d'enseignement pour la scolarité obligatoire ou le degré secondaire II (culture générale et formation professionnelle), avoir au moins cinq ans d'expérience de l'enseignement et avoir occupé un poste de direction dans un établissement ou exercer une autre activité de cadre au sein de l'école pendant la formation complémentaire.

**Contenu:** Direction pédagogique d'une école (application d'objectifs pédagogiques, notamment en collaboration avec le personnel enseignant), conduite du personnel, direction de l'établissement (organisation, administration, finances et infrastructure, communication et gestion de la qualité).

**Volume:** La formation (travail personnel compris) totalise au minimum 30 crédits selon le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS). Les périodes de formation se déroulent sur 18 mois au moins, une relation étroite avec la pratique étant visée. Au total, la formation correspond à six mois d'études à plein temps.

**Titre:** La formation s'achève par l'octroi du certificat «Directrice d'établissement scolaire (CDIP)» ou «Directeur d'établissement scolaire (CDIP)». Lorsque la formation est dispensée dans une haute école, elle peut déboucher sur le diplôme supplémentaire de formation continue «Diploma of Advanced Studies (DAS)».

**Reconnaissance du titre:** Après l'approbation du profil, les cantons pourront introduire auprès de la CDIP une demande de reconnaissance nationale d'un titre cantonal de directeur/directrice d'établissement scolaire. Les accréditations selon l'ancien droit restent encore valables pendant quatre ans. Les personnes qui ont achevé une formation de direction d'établissement scolaire auprès d'une institution accréditée selon l'ancien droit sont également habilitées à utiliser le titre «Directrice d'établissement scolaire (CDIP)» ou «Directeur d'établissement scolaire (CDIP)».

sonnel aux procédures d'évaluation pour le développement de la qualité de l'école et de l'enseignement (voir l'encadré).

Les formations complémentaires doivent par conséquent permettre aux directrices/directeurs d'établissements scolaires d'acquérir de solides bases de connaissances et de réflexion ainsi que des compétences de direction pour qu'ils puissent assumer les tâches qui leur sont confiées. Quelles sont les compétences et les connaissances nécessaires à cette fonction? Partant de cette question, des objectifs et contenus de formation orientés vers la pratique ont été définis dans le profil, des éléments qui doivent impérativement être contenus dans une formation certifiée de «directeur/directrice d'établissement scolaire (CDIP)». Le profil ne comporte pas de curriculum définitif, mais un cadre avec des objectifs et des contenus considérés comme primordiaux. Le concept du déroulement des études et l'élaboration du curriculum relèvent des

*Pour être admis à suivre une formation complémentaire de direction d'établissement scolaire, les participants doivent avoir en règle générale au moins cinq ans d'expérience de l'enseignement.*

institutions qui proposent ces formations. Ce faisant, en collaboration avec leur département de l'instruction publique et les écoles, ces institutions peuvent aussi tenir compte des particularités cantonales.

Lors de la définition des exigences minimales, le groupe de travail s'est inspiré des questions qui se posent en général lorsqu'on a la charge de diriger un établissement: comment une direction peut-elle créer des conditions dans lesquelles les enseignants peuvent se concentrer sur l'organisation des cours? Quelles sont les décisions qui incombent à la direction, sur quelles questions faut-il qu'elle collabore avec le corps enseignant? Comment une directrice peut-elle assurer les contacts entre collègues? Comment un directeur



peut-il veiller, le cas échéant à l'aide d'experts ou de collègues, à une évaluation professionnelle des collaborateurs? De quoi faut-il tenir compte pour une planification du personnel à long terme?

Ce sont là quelques-unes des questions que le groupe de travail a estimé fondamentales dans le domaine ayant trait au «Personnel». Dans le profil, elles sont prises en compte comme compétences au niveau des objectifs et, dans le catalogue des cours, dans les contenus des exigences minimales. Ces formations complémentaires doivent mettre à profit le savoir des enseignants, leur expérience et leur connaissance du système scolaire.

## **SCOLARITÉ OBLIGATOIRE ET SECONDAIRE II**

Selon le degré scolaire et le type d'établissement, l'organisation, la taille et l'environnement d'une école, les exigences à l'égard de la direction sont différentes. L'institution de formation peut en tenir compte sous diverses formes: dans tous les champs de compétences, elle a la possibilité d'aller au-delà des exigences minimales, de fixer des priorités ou de centrer sa formation sur certains groupes cibles. Il est possible, par exemple, qu'une institution propose et fasse reconnaître une

formation spécifique pour des directrices et directeurs d'écoles professionnelles. D'autres formations prépareraient plutôt à des fonctions de direction dans le domaine de la scolarité obligatoire. Des offres qui forment en même temps des directrices et des directeurs pour divers degrés scolaires et types d'établissements peuvent également être envisagées. Elles comporteraient la chance de pouvoir thématiser les différences entre les divers degrés scolaires et types d'établissements grâce aux connaissances des participants et pourraient profiter, au niveau didactique, de la diversité de leur expérience en tant que directeur ou directrice d'un établissement.

## **OCCUPER UNE FONCTION DE DIRECTION**

Selon le règlement de la CDIP, les formations complémentaires s'adressent à des enseignants qui souhaitent se qualifier pour une fonction spéciale. Pour les formations, cet objectif est déterminant du point de vue didactique et des contenus: elles peuvent mettre à profit les connaissances pédagogiques et du système scolaire des participants. Le projet de profil prévoit que pour être admis à suivre une formation complémentaire de direction d'établissement, les participants doivent avoir en règle générale au moins cinq ans d'ex-

érience de l'enseignement. De plus, ils devraient avoir acquis de l'expérience dans une activité de direction d'école et déjà être engagés dans une telle fonction. Si cela n'est pas le cas, les participants doivent attester qu'ils exercent une activité professionnelle comparable pendant leur formation. Sont considérés comme comparables des tâches temporaires de direction en rapport avec des projets de développement de l'école ou un stage dans le contexte d'une direction d'établissement. Dans certains cas d'exception dûment fondés, des personnes sans diplôme d'enseignement doivent également pouvoir être admises sous certaines conditions. Dans ce cas, on tient compte que pour de grandes écoles comportant des directions à plusieurs échelons, des expériences de direction et d'administration acquises dans d'autres secteurs professionnelles peuvent être profitables.

## **SIX MOIS D'ÉTUDES À PLEIN TEMPS**

Pour la formation de directrice ou directeur d'établissement scolaire, une attention particulière doit être accordée à une orientation vers le transfert des connaissances et un apprentissage coopératif. Les conditions d'admission garantissent que tous les participants, dès le premier cours,



*Christian Leder, lic. rer.  
soc., est collaborateur  
scientifique au Secrétariat  
général de la CDIP;  
leder@edk.ch*

pourront mettre à profit et communiquer leur expérience et qu'ils pourront concrètement appliquer ce qu'ils ont appris dans leurs activités de direction. C'est la condition sine qua non de cette formation, où la réflexion théorique se fonde sur les expériences et où les connaissances acquises doivent être concrétisées dans la pratique. Le projet de profil souligne également ce caractère «d'accompagnement de la fonction» en fixant que les périodes de formation doivent se dérouler sur 18 mois au moins.

Le volume de la formation complémentaire, travail personnel compris, totalise au minimum 30 crédits selon le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS); cela correspond à six mois d'études à plein temps. L'acceptation d'un mémoire final, centré sur la pratique, fait également partie des conditions pour l'obtention du certificat. Si la formation complémentaire est dispensée dans le cadre d'une haute école, elle peut, en plus du certificat de «Directeur/Directrice d'établissement scolaire (CDIP)», déboucher sur le diplôme supplémentaire de formation continue «Diploma of Advanced Studies (DAS)».

### **PROCÉDURE DE RECONNAISSANCE AU LIEU D'ACCREDITATIONS**

La reconnaissance par la CDIP des formations pour la direction d'établissements scolaires doit remplacer la procédure qui, jusqu'à présent, accréditait des organisations et institutions faîtières qui proposaient ces formations. Depuis 2002, sur la base de critères de qualité essentiellement institutionnels, dix organisations ont été accréditées par le CDIP en qualité d'organisations ou institutions habilitées à dispenser cette formation. Après l'entrée en vigueur du présent profil, ces accréditations doivent encore rester valables pendant quatre ans. Dans les dispositions transitoires du projet de profil, il est également prévu que les personnes qui ont achevé une formation

de directeur/directrice d'établissement auprès d'une institution accréditée par le CDIP auront le droit d'utiliser le titre «Directeur/Directrice d'établissement scolaire (CDIP)». Ces personnes ne doivent pas être désavantagées sur le marché du travail et elles peuvent demander au Secrétariat général de la CDIP une attestation de reconnaissance de leur titre.

Dès que les résultats de la consultation auront été évalués et qu'il aura été procédé à une éventuelle révision du profil, il sera soumis à la CDIP pour approbation, ce qui devrait être le cas en automne 2009. Il pourra ensuite entrer en vigueur immédiatement. Sur la base du nouveau droit, les cantons peuvent introduire auprès de la CDIP une demande de reconnaissance de leurs formations de directeur/directrice d'établissement. Sur la base de cette reconnaissance, les autorités responsables de l'engagement auront la certitude que les titulaires de certificats reconnus par la CDIP ont suivi une formation qui a rempli les exigences minimales du profil. Un certificat reconnu peut servir aux autorités responsables de l'engagement d'indicateur pour une formation complémentaire répondant à la fonction et il assure aux diplômés le libre passage professionnel, c'est-à-dire la possibilité d'exercer une telle fonction dans tous les cantons.

*Les documents en consultation se trouvent sur le site [www.cdip.ch](http://www.cdip.ch) >Actuel >Consultations en cours*