

Présidence française de l'Union européenne

Conférence

« La gouvernance et la performance des établissements scolaires en Europe »

6 et 7 novembre 2008

Programme

**Mercredi 5 novembre
2008**

En soirée : **Arrivée des congressistes**
(Accueil en gare de Poitiers, transport gare-hôtels et dîner hôtel organisés par EGIDE)

Jeudi 6 novembre 2008

Palais des congrès

08H30 - 09H30 : **Accueil des participants**

09H30 - 10H00 : **Mot de bienvenue par M. Le Recteur de l'Académie de Poitiers**
Ouverture officielle : M. Xavier DARCOS, ministre de l'Éducation nationale (France)

10h00 : Point-presse du ministre (parallèlement aux travaux)

Introduction des travaux par les animateurs de la conférence :

- **Jane RENTON**, Inspectrice générale (Ecosse)
- **Alain BOUVIER**, Membre du Haut Conseil de l'Éducation (France)

10H00 - 11H30 : **Conférence inaugurale : gouvernance et performances en matière d'éducation : concepts et enjeux**

Objectif :

Cadrage de la problématique de la conférence et introduction des notions clefs de gouvernance et de performances

Intervention de **John MACBEATH** Professeur à l'université de Cambridge (Royaume-Uni) (40mn)

suivie de deux réactions d'experts européens :

- **Joao BARROSO**, Professeur à l'Université des sciences de l'éducation de Lisbonne (Portugal)
- **Per THULLBERG** : Directeur général de la direction nationale de l'enseignement scolaire et préscolaire (Suède)

11H30 - 12H00 : Pause

12H00 - 13H00 : **Communications introductives aux ateliers**

- 3 communications d'experts européens (15 mn x 3) :

Thème 1 : Gouvernance des établissements scolaires et parties prenantes « stakeholders »: **Walo HUTMACHER** Ancien président de la fondation des régions européennes pour la recherche en éducation et en formation (FREREF) (Suisse)

Thème 2 : Gouvernance des établissements scolaires et performances : **François PERRET** Doyen de l'Inspection Générale de l'Education Nationale (France)

Thème 3 : Gouvernance et gestion des ressources humaines : **Jaap SCHEERENS**, Prof. Dr. (head of department) Université de Twente (Pays Bas)

13H00 : Départ pour l'ESEN

ESEN

13H15 - 14H30 : **Mot de bienvenue du Directeur de l'Esen Pierre POLIVKA**
Déjeuner- à l'ESEN

15H00 – 17H30 : **Ateliers**
3 ateliers en parallèle avec témoignages européens
(une pause café flexible est prévue dans chaque atelier)

Atelier 1 : Gouvernance des établissements scolaires et rôle des parties prenantes

Questions :

De quelle façon l'école de demain peut-elle continuer à relever d'une politique publique ?

Quel rôle pour les parties prenantes : partenaires institutionnels, économiques et sociaux ?

Quelles réponses à la question des territoires ?

Objectif :

Montrer que l'autonomie accrue des établissements et la responsabilisation croissante des partenaires de l'école constituent des facteurs clefs d'une bonne gouvernance axée sur la réussite des élèves

Intervenants

- Président d'atelier : **Henri COLIN**, Vice-président du Conseil Général de la Vienne (France)

- Animateur : **Isabelle MARCHI-BARBAUX**, Inspectrice d'Académie - Inspectrice Pédagogique Régionale (Académie de Nancy-Metz) (France)

- Rapporteur : **Donald LILLISTONE**, Principal St Mary's College (Angleterre-RU)

- 4 témoins :

- **Anelia ANDREEVA**, Directrice de l'Institut National de Formation des Chefs d'établissement (Bulgarie) .
- **Brigitte HAIDER** Vice-Présidente de l'association européenne de parents d'élèves (European Parents Association) (Autriche)

- **Maria MAZUR**, Conseillère du Ministre de l'Education (Pologne)
- **Gérald CHAIX** Recteur de l'Académie de Nantes (France)

Atelier 2 : Gouvernance des établissements scolaires et performances

Questions :

Quels sont les différents modes d'évaluation et de contrôle en vigueur en Europe pour mesurer les performances des établissements ?

Quels usages des standards internationaux ?

Quelles sont les pratiques de gouvernance les mieux adaptées pour faire évoluer les modes de pilotage et de gestion des établissements scolaires autour de la logique de performances ?

Objectif :

Mettre en évidence la nécessité d'intensifier la culture du résultat et du rendre compte au sein de l'établissement scolaire en impliquant les enseignants et les responsables éducatifs dans les dispositifs d'évaluation de la performance éducative

Intervenants

- Président d'atelier : **Elisabeth MORIN**, Députée européenne, Inspectrice générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR) (France)

- Animateur : **Francisco PERNIAS**, Inspecteur d'Académie - Inspecteur Pédagogique Régional (ESEN) (France)

- Rapporteur : **Alexandre VENTURA**, Professeur du Département des Sciences de l'Education de l'Université d'Aveiro (Portugal)

- 4 témoins :

- **Tim ANDREW**, ancien président de l'association des directeurs d'écoles et de collèges du Royaume-Uni (Angleterre)
- **David GREGER** chercheur en sciences de l'Education à l'Université Charles de Prague (République tchèque)
- **Antonino PETROLINO**, Ancien Président d'ESHA (European School Heads Association), Membre de la Direction Nationale de l'Association italienne des Chefs d'Etablissements (ANP) (Italie)
- **Joachim SCHUTZE**, Ancien inspecteur en charge du recrutement des proviseurs dans le Land de Rhénanie-Palatinat et de l'organisation de coopération franco-allemande du Land en matière d'échanges scolaires (Allemagne)

Atelier 3 : Gouvernance et gestion des ressources humaines

Questions :

Quelle évolution de la gestion des ressources humaines au sein des établissements scolaires ?

Quelles compétences rechercher et développer pour l'encadrement ?

Comment l'évolution de la gouvernance influe-t-elle sur le mode de recrutement et de formation des cadres ?

Objectifs :

Mettre en évidence l'évolution de la fonction de chef d'établissement vers un rôle de manager et de leader capable d'impulser et de mettre en œuvre un pilotage par les résultats

Recueillir des expériences européennes novatrices en matière de gestion de ressources humaines, de recrutement et de formation des chefs d'établissements et autres responsables éducatifs

Intervenants :

- Président d'atelier : **Mirko ZORMAN**, Président du Comité de l'Education (Slovénie)
- Animateur : **Françoise MARTIN VAN DER HAEGEN**, Professeur agrégé (ESEN) (France)
- Rapporteur : **Françoise CAILLODS**, Chercheur en économie de l'éducation, experte internationale et directrice adjointe de l'Institut International pour la Planification de l'Education-UNESCO
- 5 témoins :
 - **Mustapha ENNAÏFAR** Directeur général du centre national de formation des formateurs en éducation CENAFFE (Tunisie)
 - **Jukka KUITTINEN**, Principal, Membre d'**ESHA Europe** (Finlande)
 - **Irina GOLUBEVA**, Directrice des Affaires scientifiques et internationales de l'Université de Pannonie (Hongrie) - Bureau de l'**AEDE** : association européenne des enseignants
 - **Liliana PREOTEASA**, Directrice générale de l'Enseignement pré-universitaire, Ministère de l'Education (Roumanie)
 - **Françoise ANDRES**, Président Directeur Général de l'Imprimerie Richard Laleu (France)

- 17H45 : Retour à l'hôtel Plaza (bus)
- 19H00 : Départ bus pour le Futuroscope (devant l'hôtel)
- 19H15 - 20H30 : Visite du Parc de loisirs du Futuroscope
- 20H30 – 23H00 : Dîner officiel (Parc du Futuroscope)
- 23H00 : Retour à l'hôtel Plaza

Vendredi 7 novembre 2008

Palais des congrès

- 09H00 – 9h50 : **Conférence : Autonomie scolaire en Europe : Politiques et mécanismes de mise en œuvre + Débat avec la salle (25 mn + 25 mn)**

Intervenant :

- 1 expert d'Eurydice : **Arlette DELHAXHE** Chef adjoint et responsable du département Etudes et Analyses de l'Unité Européenne d'Eurydice - Bruxelles (Belgique)

Questions :

Quels ont été en Europe les processus mis en œuvre pour développer l'autonomie des établissements scolaires ?

Quels ont été les principaux obstacles et les avancées significatives ?

Quels sont les mécanismes de contrôle mis en place ?

Objectif :

Montrer que les politiques d'autonomie scolaire se développent en Europe et constituent un facteur clef dans la mise en œuvre de nouveaux modes de gouvernance éducative

9h50 - 10H50 : Restitution des ateliers (en plénière) et débat avec la salle.
Animatrice : Jane Renton

Objectifs

Chaque rapporteur identifiera un constat résumant les travaux de l'atelier et trois propositions émanant du groupe des participants qui seront ensuite débattues avec la salle

(10 mn x 3) 3 exposés par les rapporteurs
(30mn) Débat avec la salle

10H50 – 11H20 : Pause

11H20 - 12H35 : **Table ronde de synthèse : nouveaux modes de gouvernance et amélioration de la qualité en éducation**

Questions : De quelle façon les nouveaux modes de gouvernance expérimentés dans différents pays permettent-ils d'atteindre les objectifs collectifs fixés en terme de réussite des élèves et performances des systèmes éducatifs ?

Quelles sont les perspectives pour doter les établissements scolaires d'organes de gouvernance efficaces ?

Objectif : Tirer les conséquences tant au niveau européen qu'international du rôle et de l'importance des parents, des autorités locales et des partenaires de l'école dans les nouveaux modes de gouvernance éducative

Participants :

- Animateur de la Table Ronde : Alain Bouvier

- 5 experts et décideurs européens :

- **Bernard HUGONNIER** Directeur adjoint de l'éducation de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique),
- **Mark BRAY**, Directeur de l'Institut International de Planification de l'Education-UNESCO
- **Jean-Pierre BOISIVON**, Professeur émérite à l'Université Panthéon-Assas (Paris II) et délégué général de l'Institut de l'entreprise (France)
- **Graham DONALDSON**, Chef du HMIE (Her Majesty Inspectorate in Education) écossais (Royaume-Uni)
- **Dorothee BAUNI**, Inspectrice d'Académie, responsable du département de l'enseignement primaire et secondaire au ministère de l'Education de Rhénanie-Palatinat (Allemagne)

12H35 - 13H00 : Clôture de la conférence
Mme Odile QUINTIN, directrice générale « Education et Culture » Commission européenne : le débat européen sur l'école du XXIème siècle

13H00 - 15H00 : Déjeuner au Palais des congrès

A partir de 15H00 : Départ des congressistes à partir de l'hôtel Plaza

Animateur et animatrice de la conférence : **Alain BOUVIER** et **Jane RENTON** assureront le fil rouge de la conférence en introduisant et en animant chaque temps fort (conférence, ateliers, table ronde...)

Présidence française de l'Union européenne

Conférence

« Gouvernance et performances des établissements scolaires en Europe »

6 et 7 novembre 2008

Problématique générale de la conférence

1. Contexte européen

Lors du conseil européen de Lisbonne en 2000, les chefs d'Etat ou de gouvernement ont proposé un programme ambitieux en vue de moderniser les systèmes de sécurité sociale et d'éducation. En 2002, ils ont précisé que les systèmes d'éducation et de formation européens devaient devenir une référence de qualité mondiale d'ici à 2010. Les Ministres d'Éducation se sont mis d'accord sur trois buts majeurs à atteindre d'ici à 2010, au bénéfice des citoyens et de l'Union dans son ensemble:

- améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation dans l'UE ;
- faire en sorte que ceux-ci soient accessibles à tous ;
- ouvrir l'éducation et la formation au monde extérieur au système éducatif.

Il apparaît aujourd'hui qu'un des leviers essentiels pour améliorer la performance des systèmes d'éducation et de formation est l'évolution de la gouvernance des établissements.

2. De nouveaux modes de gouvernance au service de l'éducation

L'OCDE considère que « la bonne gouvernance » est celle qui repose sur les principes de la démocratie car elle permet d'assurer non seulement les relations entre l'administration, les citoyens et le parlement, mais aussi un fonctionnement conforme aux attentes de l'État.

Le conseil de l'Europe travaille sur le concept de gouvernance démocratique de l'école et interroge le lien entre gouvernance et responsabilités du chef d'établissement.

Le modèle traditionnel d'organisation et de pilotage des établissements, encore en usage dans plusieurs pays de la communauté européenne, qui repose sur une structure hiérarchique rigide, où l'impulsion, la réforme partent du haut, où les marges d'autonomie des structures de base sont réduites, où le respect de la commande, de la norme et le contrôle de conformité servent de références, est remis en cause.

Ce mode de pilotage du système éducatif montre aujourd'hui ses limites en termes de performance par suite de la massification de l'enseignement car trop rigide pour permettre aux établissements d'enseignement de s'adapter à la très grande diversité des élèves qu'ils accueillent.

Plusieurs pays européens ont déjà largement évolué vers d'autres méthodes de gouvernance notamment en donnant une autonomie plus ou moins grande aux établissements scolaires en termes de stratégie d'enseignement, de recrutement et/ou de rémunération des personnels, d'affectation des élèves, de gestion des ressources financières, de recherche de partenariats... Ces choix induisent des évolutions majeures dans la gouvernance des établissements en termes de direction, d'administration et de contrôle.

3. Une conférence originale sous présidence française

La problématique générale de la conférence est de confronter les divers modes de gouvernance des établissements scolaires dans les états membres et de déterminer en quoi et comment ils peuvent répondre à l'exigence d'une amélioration significative des performances du système éducatif.

Il s'agira, à partir des interventions des experts et des témoignages des différents acteurs de la conférence, de formuler des propositions concrètes susceptibles d'alimenter la réflexion communautaire présente et à venir sur l'amélioration des performances des établissements scolaires en Europe.

L'ouverture officielle

Elle sera assurée par le ministre français de l'Education nationale.

La conférence inaugurale

Elle s'attachera à préciser ce qui s'abrite derrière le vocable de gouvernance dans les différents pays.

Le terme « gouvernance » est d'un emploi récent dans un certain nombre de domaines. Il est associé à la mondialisation, à la complexité, aux systèmes polycentrés, à la décentralisation... Il s'est introduit plus récemment encore pour les questions d'éducation. Il est polysémique et mérite donc, en premier lieu, d'être explicité en ce qui concerne les particularités des systèmes éducatifs européens.

Elle mettra également en évidence ce que recouvre dans les différents pays le concept de performances appliqué à un établissement scolaire et les corrélations discernables entre le type de gouvernance pratiquée et les performances des établissements.

Travaux en ateliers

Trois thématiques, chacune introduite par un expert du sujet, seront travaillées en ateliers pour permettre aux participants de débattre et d'échanger leurs points de vue. La restitution des travaux permettra de dégager un constat commun et des propositions concrètes issus des débats.

Le nombre croissant et l'importance grandissante des parties prenantes dans la gestion scolaire amène à s'interroger sur l'évolution des modes de contrôle et de régulation observés dans différents pays d'Europe, à repenser les contours des politiques publiques en matière d'éducation et de formation et à définir clairement le rôle des différents acteurs institutionnels, économiques et sociaux... concernés.

La logique de performances introduite en milieu scolaire nécessite de s'intéresser aux différents modes d'évaluation et de contrôle en vigueur en Europe pour mesurer les performances des établissements et de réfléchir aux pratiques de gouvernance, de pilotage et de gestion les mieux adaptées pour faire évoluer les dites performances à la hausse.

La gestion des ressources humaines sera également au cœur des débats car les nouvelles pratiques de gouvernance supposent une évolution du rôle des chefs d'établissements et donc des qualités et compétences attendues lors de leur recrutement puis de leur formation.

La conférence sur l'autonomie

À partir des travaux européens réalisés sur les politiques et mécanismes de mise en œuvre de l'autonomie scolaire en Europe (Eurydice 2007), la conférence-débat s'attachera à décrire les processus mis en œuvre pour développer l'autonomie des établissements scolaires ainsi que les mécanismes de contrôle expérimentés dans différents pays. A partir de l'analyse des principaux obstacles rencontrés mais aussi des avancées significatives effectuées depuis les années 1990, la conférence cherchera à donner aux participants des points de repères leur permettant d'appréhender la diversité des situations qu'ils rencontrent (en ce qui concerne par exemple le rôle des organes de gouvernance interne au sein des écoles) et de dégager des points de convergence en matière de responsabilisation des établissements et de leurs acteurs.

La table ronde de synthèse

Axée sur l'amélioration de la qualité en éducation, la table ronde finale permettra à partir des propositions issues des travaux en ateliers d'identifier les principaux verrous à faire sauter et obstacles à franchir ainsi que les leviers d'actions possibles pour instaurer des modes de gouvernance des établissements scolaires capables d'améliorer les performances des systèmes éducatifs européens.

La séance de clôture de la conférence

Elle sera assurée par un représentant de la commission européenne et permettra de replacer les travaux des deux jours dans le débat public européen sur l'école du XXI^{ème} siècle.