

DIRECTION D'ÉCOLES ET GOUVERNANCE DANS LES ÉCOLES

Synthèse du rapport sur le projet de la FEEE

La Fédération européenne des employeurs de l'éducation (FEEE) a mené à bien en 2011 un projet financé par la DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion de la Commission européenne, sur la question de la direction d'écoles et de la gouvernance. Le titre complet du projet est *Leadership and Governance in Schools as instruments for improving student results and preparing them for Lifelong Learning (Direction d'écoles et gouvernance : instruments permettant d'améliorer les résultats des étudiants et de les préparer à l'éducation et à la formation tout au long de la vie)*.

La FEEE a choisi d'axer son premier projet sur ce thème en se fondant sur la ferme conviction d'une part, que la direction d'écoles revêt une importance déterminante pour améliorer les résultats des élèves et, d'autre part, que les exigences sont de plus en plus pressantes vis-à-vis des chefs d'établissement et des autres acteurs envers lesquels ils ont des responsabilités, afin qu'ils relèvent de nouveaux défis dans un environnement en évolution rapide. Tant la Commission européenne que l'OCDE inscrivent ce point en bon ordre à l'agenda de leurs travaux.

La sélection, le développement et l'évaluation/appréciation des chefs d'établissement varient considérablement d'un pays à l'autre. Sans préconiser que soit adoptée une approche commune pour les questions qui seront de préférence laissées à l'appréciation des pays ou des niveaux sous-régionaux, la FEEE a souhaité d'emblée mieux comprendre les différentes approches suivies et déterminer leurs points forts et leurs points faibles.

Le projet de la FEEE a permis de prendre en compte les résultats des récents travaux du **projet LISA** (Leadership Improvement for Student Achievement/Amélioration de la direction d'école pour les résultats des étudiants) ; le projet LISA a bénéficié du financement de la DG Education et Culture, et les liens existant entre ce projet et celui de la FEEE ont été renforcés du fait que Sjoerd Slagter, du Conseil néerlandais de l'enseignement secondaire, y a joué un rôle essentiel.

Les **objectifs** du projet de la FEEE prévoyaient la mise en place d'une plate-forme d'échange de vues et de connaissances sur la direction et la gouvernance, fondée sur une étude comparative des organisations membres de la FEEE qui a été menée par notre principal partenaire pour ce projet, à savoir le **CAOP**, qui est le centre néerlandais pour les relations de travail dans le secteur public. Un autre objectif particulièrement important était celui de fournir un tremplin pour les activités futures dans ce domaine, notamment la participation active aux travaux du **Réseau européen pour le développement des politiques de direction des établissements scolaires (ESLPN)**.

Nos collègues syndicalistes du **CSEE** ont soutenu notre projet en leur qualité de partenaire et ont participé à la conférence de clôture.

Un **Comité directeur de projet** a été constitué. Placé sous la présidence de Joseph Micallef (Malte) et comprenant des représentants issus de Finlande, d'Irlande et des Pays-Bas, il a bénéficié de l'appui du Secrétariat de la FEEE.

Au cours de la première phase du projet le Comité directeur, rassemblé en **réunion de planification le 18 février 2011 à Malte**, a donné sa forme définitive au plan de projet et a lancé la réflexion sur les questions à intégrer dans l'étude comparative qui allait être entreprise.

La deuxième phase a consisté en une **réunion du Groupe de travail, qui s'est tenue à Amsterdam le 10 mars 2011** ; cette réunion a été précédée la veille d'un dîner à Amersfoort, avant la réunion annuelle de l'**International Confederation of Principals (ICP)**. La réunion du 10 mars a permis aux participants d'entendre, outre les exposés des membres du Comité directeur, les discours de fond présentés par les orateurs suivants :

- Paul Holdsworth, DG Education & Culture, Commission européenne
- Mo Cheng, Président de la Singapore Academy of Principals
- Meta Kruger, Professeur de la direction dans l'éducation à l'Amsterdam University.

Toutes ces contributions se sont avérées d'un grand intérêt et riches en informations. Paul Holdsworth en particulier a abordé les thèmes les plus importants de la journée, à savoir les compétences générales requises des chefs d'établissement (depuis la vision d'ensemble et la réflexion stratégique jusqu'à la résolution de problèmes, en passant par les compétences en matière de communication) ; les capacités (ou valeurs) nécessaires (courage, intelligence émotionnelle et énergie) ; formation avant la nomination et formation continue après l'entrée en fonction.

Une discussion en Table ronde a été axée sur les questions telles que la gouvernance, la sélection, le développement et l'évaluation/appréciation, permettant au chercheur principal du CAOP, Jo Scheeren, de donner sa forme définitive au questionnaire qui devait être adressé à tous les membres de la FEEE.

Ce **questionnaire** comporte trois volets :

- A. la sélection des chefs d'établissement
- B. la formation des chefs d'établissement
- C. la gestion des performances des chefs d'établissement (notamment la gouvernance).

Quinze pays ont répondu au questionnaire, dont quatorze membres de la FEEE et la Croatie, qui était représentée à la réunion d'Amsterdam. Les membres de la FEEE qui ont répondu sont la Belgique (2 organisations), la Bulgarie, Chypre, le Danemark, le Royaume-Uni, la Finlande, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, Malte, les Pays-Bas, la Slovaquie et l'Espagne.

La synthèse de leurs réponses figure en annexe 3 au rapport complet sur le projet. Il s'avère certes difficile de tirer des conclusions universelles applicables à l'ensemble des pays ou à la plupart d'entre eux, mais divers **thèmes/conclusions** se dégagent de l'analyse des résultats de l'enquête :

1. le lien entre l'autonomie de gestion et la capacité de réaction de l'école aux besoins locaux ;
2. l'équilibre entre l'autonomie de gestion au plan local et le soutien/l'orientation émanant des pouvoirs centraux ;

3. la constatation selon laquelle, dans les systèmes davantage décentralisés, il peut exister une demande dans le sens d'une orientation davantage centralisée, tandis que dans les systèmes déjà centralisés, une plus grande déréglementation peut être souhaitée : en d'autres mots, l'équilibre actuel n'est pas nécessairement conforme aux souhaits de chacun !
4. le souhait d'une plus grande uniformité des normes et des compétences attendues des chefs d'établissement ;
5. le soutien à des procédures de nomination offrant une plus grande transparence et davantage de professionnalisme ;
6. la plupart des réponses estiment préférable que les chefs d'établissement aient l'expérience de l'enseignement ;
7. compte tenu que de nombreux chefs d'établissement seront admis à la retraite dans un avenir proche, les pays connaissant cette situation doivent étudier sans délai les rémunérations liées à l'exercice de cette activité exigeante, car manifestement la perspective d'une promotion n'est guère attrayante aujourd'hui ;
8. au plan local, les comités de direction des écoles sont investis de responsabilités considérables, mais souvent les personnes qui les composent n'ont pas la formation requise et les rémunérations qui leur sont offertes ne sont pas à la hauteur des responsabilités exercées ;
9. il faut poursuivre les efforts consentis en vue de professionnaliser l'évaluation des écoles, des enseignants et des chefs d'établissement ;
10. certains pays doivent adopter une approche moins timorée et ne pas craindre de s'écarter d'un modèle bureaucratique de gouvernance qui ne donne aux écoles qu'une faible autonomie, pour déboucher sur une relation mieux pensée dans laquelle les écoles reçoivent davantage de liberté mais doivent répondre des résultats des élèves et de la qualité globale de l'éducation fournie.

La phase finale du projet s'est concrétisée sous la forme de la **conférence de clôture de Dublin, le 19 octobre 2011**, précédée d'un dîner la veille de la réunion. Cette conférence était ouverte aux membres de la FEEE ainsi qu'aux pays qui ne sont pas encore membres de cette fédération : l'Estonie, la Croatie et le Luxembourg ont accepté cette invitation.

Il convient de remercier ici l'**Irish Vocational Education Association**, membre de la FEEE, qui a organisé cet événement au prestigieux Shelbourne Hotel.

C'est le ministre de l'Education et des Compétences de l'Irlande, M. Ruari Quinn, qui a ouvert les travaux, parlant en termes chaleureux de l'importance que revêt le thème de ce projet et faisant part de sa volonté de collaborer avec la FEEE à la préparation de la présidence irlandaise de l'UE, au premier semestre 2013.

Cette conférence était présidée par Michael Moriarty, Secrétaire général de l'organisation IVEA, membre de la FEEE.

Différents orateurs externes ont pris la parole :

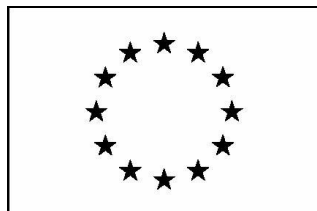
- Virginia O'Mahony, Présidente de l'International Confederation of Principals - Importance des chefs d'établissement dans les écoles

- Beatriz Pont, OCDE (par téléconférence) - Etude de l'OCDE sur l'amélioration de la direction d'écoles;
- Jo Scheeren, CAOP - Enquête sur le projet
- Agnes Roman, CSEEE - Rôle des partenaires sociaux dans la direction d'écoles
- Dr Gerry Mac Ruairc, University College de Dublin - Responsabilisation et politique
- Sean Cottrell, Directeur de l'Irish Primary Principals' Network - Evaluation [Sean Cottrell remplaçait Eileen O'Connor, malade]

Les membres de la FEEE qui ont présenté des exposés à la conférence sont Bianka Stege (Secrétaire générale), Joseph Micallef (Malte), Riikka-Maria Yli-Suomu (Finlande) et Sjoerd Slagter (Pays-Bas).

Tous les exposés présentés à la conférence par les experts sont postés sur le site web de la FEEE (www.educationemployers.eu).

La FEEE poursuivra ses travaux sur la direction d'écoles et la gouvernance en 2012 et au-delà, par le biais de sa participation continue au Réseau européen pour le développement des politiques de direction des établissements scolaires ainsi qu'au nouveau projet conjoint planifié avec le Conseil néerlandais pour l'enseignement supérieur afin d'élargir et d'approfondir les travaux menés à bien sur la direction d'écoles et la gouvernance dans les écoles.



This project is carried out with the support of the European Commission