

Département Sociétés humaines et responsabilité éducative

Séminaire 2013-2014

« L'Efficacité de l'école, enjeu de justice et de compétitivité »

Séance du 17 octobre 2013

Intervenant : François Perret, ancien doyen de l'Inspection

Générale de l'Education Nationale, Directeur du CIEP.

Compte-rendu : Claire Arènes, Doctorante

## « La gouvernance : que signifie gouverner une communauté éducative ? »

Mots clefs : Gouvernance, efficacité, performance, efficience, école, communauté éducative, établissement.

**Une terminologie contemporaine** - Parler de « communauté éducative » et de « gouvernance » renvoie à la manière contemporaine d'envisager la gestion des organisations en général, et de l'école en particulier. L'expression de « communauté éducative », apparue pour la première fois en 1989 dans la loi Jospin sur l'éducation, désigne un ensemble incluant les personnels des établissements, les parents, mais aussi les élèves, c'est-à-dire tous ceux qui sont associés au service public de l'éducation. Le terme de « gouvernance » comporte une visée avant tout descriptive, qui recouvre l'importance croissante prise par les acteurs de la société civile dans les processus décisionnels. Cependant, il inclut également une dimension prescriptive, dans la mesure où des pratiques de bonne gouvernance ont vocation à améliorer l'efficacité du pilotage du système considéré.

### I- Etat des lieux de la gouvernance

**Constat** - La question de la gouvernance a à voir avec le degré d'autonomie accordé aux acteurs locaux. Or, force est de constater que le degré de liberté accordé aux établissements est encore très limité dans le système éducatif français.

**Une singularité française ?** Les études internationales tendent à montrer que la différence de performance entre les établissements s'explique avant tout par la gouvernance de l'établissement. Sont valorisés des éléments tels qu'un leadership clair ; la formulation d'attentes élevées et structurées des enseignants envers les élèves et le développement d'une culture propre à l'établissement. La recherche française arrive à des conclusions opposées pour le cas français. La diversité des pratiques pédagogiques associées à chaque enseignant à l'intérieur d'un établissement introduit de fortes variations dans la performance à l'intérieur de l'établissement. Ainsi, il n'y aurait pas un « effet établissement », mais plutôt un « effet pratiques pédagogiques » pour le cas français. L'essentiel se jouerait donc dans la classe, dans le dialogue maître/élève.

## II- Performances : que mesure-t-on et pourquoi ?

**Trois dimensions possibles de la performance : efficacité, efficience, équité**- Si tout le monde semble s'accorder sur le caractère souhaitable d'une « bonne gouvernance » des communautés éducatives, le résultat espéré d'un tel mode de gestion reste peu clair. Qu'attend-on d'une communauté éducative en termes de résultats : une meilleure **efficacité** dans sa capacité à faire progresser les élèves dans l'acquisition de compétences scolaires et sociales ; une plus grande **efficience** en termes d'utilisation optimale des moyens alloués ; ou encore une plus grande **équité** dans sa capacité à résorber les inégalités existant entre les élèves ?

Recentrage du prisme d'évaluation sur les acquis - La question de la performance est rendue encore moins lisible par la coexistence actuelle entre deux modes d'évaluation des établissements. Auparavant fondée sur des indicateurs de gestion quantitatifs tels que le pourcentage d'élève ayant obtenu leur bac ou le nombre de redoublements, l'évaluation des établissements s'est recentrée sur les acquis des élèves. L'importance désormais accordée aux acquis conduit à se tourner vers une logique qui n'est plus celle d'une gestion des flux, mais plutôt celle d'une responsabilisation des acteurs locaux.

**Une injonction paradoxale** - En France, le contexte législatif autour de l'enseignement donne lieu à une forme de schizophrénie. Alors que les établissements sont appelés à davantage de responsabilisation et à se mobiliser autour d'objectifs dont ils pourront poursuivre la mise en œuvre librement (« contrat d'objectifs »), persiste une **culture de gestion** dans laquelle est valorisée uniquement la capacité à finir les programmes et à produire des résultats chiffrés en termes d'accès aux diplômes nationaux (brevet, bac).

## III- Faire marcher la gouvernance

**La communauté éducative comme microcosme des pratiques démocratiques** - La manière dont est organisé un établissement est certes importante pour mieux gérer les contraintes de fonctionnement, mais surtout pour offrir un ensemble de valeurs aux élèves de l'établissement. Si l'école n'a pas vocation à être un modèle de société démocratique, puisqu'elle est fondée sur un rapport hiérarchique maître/élève, son fonctionnement global doit permettre l'apprentissage de pratiques démocratiques.

En ce qui concerne le degré d'autonomie à accorder à l'établissement, l'essentiel est de commencer par définir clairement les rôles. Un système idéal serait celui où est encouragé un fort esprit de responsabilité de l'établissement, mais dans un système régulé par une puissance publique qui répartit les moyens de manière équitable et produit une évaluation des résultats des initiatives prises au niveau local à partir du résultat des auto-évaluations données par ces acteurs locaux. Ainsi, dans un nombre élevé de pays un pouvoir croissant est accordé aux échelons inférieurs, avec des mécanismes d'assouplissement des procédures et de gestion financière plus autonome, mais il est contrebalancé par un pouvoir accru de l'échelon central dans la définition de normes et le contrôle des résultats obtenus.

Des questions restent ouvertes autour de la gouvernance des établissements scolaires en France : le rôle des parents ; le recrutement par le chef d'établissement de tout ou partie de son personnel ; la pertinence de construire des établissements publics du socle et enfin l'opportunité d'évaluer les établissements et la possible utilisation des données ainsi recueillies.