

## « L'AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS : UN OBJECTIF INACCESSIBLE ? »

Le séminaire sur l'École ouvert il y a 2 ans dans le cadre du pôle de recherche du collège des Bernardins vient de clore une première étape de ses travaux à l'occasion d'un colloque consacré à l'autonomie des établissements.

Pourquoi mettre l'accent sur un aspect du fonctionnement du système éducatif qui relève davantage de son management que des grands choix pédagogiques ? C'est que l'analyse des résultats des évaluations internationales permet d'établir une relation forte entre l'autonomie donnée aux établissements et la performance globale. Les programmes, les rythmes scolaires, les méthodes d'enseignement sont importantes. Mais dans des systèmes qui ont choisi l'option de la massification, la gestion de la diversité des élèves devient le problème central. Or, la diversité ne se gère pas du centre mais de la périphérie.

Encore convient-il de s'entendre sur ce que l'on entend concrètement par autonomie et sur les conditions qu'il faut mettre en place pour que l'autonomie conduise à plus d'efficacité. On constate vite alors que l'accord qui se fait aisément tant que l'on se limite aux grandes considérations générales cède la place à des antagonismes profonds dès que l'on rentre dans les détails.

Pourquoi ?

- D'abord parce que l'autonomie des établissements heurte la tradition d'uniformité qui est à la racine de la construction de notre système d'enseignement. Pour beaucoup autonomie rime avec « école à plusieurs vitesses » ce qui leur paraît en contradiction avec les principes républicains eux-mêmes.
- Ensuite parce que l'autonomie donnée aux établissements ne tient ses promesses en termes d'efficacité que si certaines conditions sont réunies :

Il faut que l'échelon central, l'Etat, conserve un rôle fort mais sache le limiter à quelques domaines essentiels : définir les stratégies globales, fixer les objectifs, évaluer.

L'évaluation de son coté, qui est au cœur de la démarche d'autonomie, suppose que des objectifs clairs et mesurables aient été déterminés, que des instances d'évaluation indépendantes aient été installées et que l'on se soit accordé sur les conséquences que l'on tire de ses résultats.

Il faut définir une gouvernance de l'établissement qui donne un véritable pouvoir de contrôle à ceux qui en ont la légitimité : les parents et qui donne une véritable autorité à ceux qui en ont la compétence : les chefs d'établissement.

- Enfin, l'autorité donnée aux chefs d'établissement doit s'étendre à deux domaines essentiels : la possibilité de choisir au moins une partie du corps enseignant et l'intervention dans l'évaluation des comportements et des performances professionnels des enseignants.

Le colloque a bien mis en évidence que, pour des raisons à la fois culturelles, voire idéologiques ou de simple défense d'intérêts corporatistes, le chemin à parcourir est encore long. Le corps enseignant dans sa majorité n'est prêt ni à accepter le regard des parents, ni à reconnaître l'autorité des chefs d'établissements, pas davantage que la transparence qui résulterait de la publication des résultats des évaluations. Comme rien ne se fera par la contrainte, il faudra savoir laisser du temps au temps mais aussi maîtriser les leviers du changement ce qui n'a pas, jusqu'à présent, été la caractéristique dominante des ministres qui se sont succédés à l'Education nationale.