

«Comment améliorer la qualité et l'équité de l'école

(I) Décentralisation, autonomie et gouvernance des établissements»

Mots clefs : Décentralisation, autonomie, gouvernance, polémique, chef d'établissement, évaluation, formation, hétérogénéité, responsabilité, statut, autorité, inspection, idéologie, révolution, entrave, pays voisins,

La 5^{ème} séance du séminaire « Ecole et République » a porté sur la mise en œuvre au sein de l'institution scolaire française des principes de décentralisation, d'autonomie et de gouvernance. Il s'est agi d'interroger les implications en termes d'organisation et/ou de finalités, d'une mise en application de ces principes à l'école. Si le séminaire a ouvert plusieurs pistes de réflexion intéressantes, le caractère polémique que semble revêtir une telle réflexion en France, a également été souligné.

Jean-Pierre Boisivon a ouvert le séminaire en indiquant qu'au moins deux raisons importantes commandent une réflexion autour des enjeux d'une plus grande autonomie de l'école en France : les résultats des évaluations internationales qui relèvent une plus grande efficacité des systèmes éducatifs européens disposant d'une autonomie plus importante, d'une part, et l'intérêt que présente l'autonomie pour les établissements face au défi de la gestion de l'hétérogénéité des populations scolaires, en leur permettant une adaptabilité, une créativité et une diversité plus importantes, d'autre part.

L'autonomie de l'établissement doit porter sur les apprentissages scolaires. Et à ce titre, elle concerne en première ligne le chef d'établissement, qui doit être reconnu comme le « patron » de l'école. Il doit donc bénéficier de marges de manœuvre réelles (en matière de méthodes d'enseignement, de programmes scolaires et d'objectifs) pour s'adapter à la diversité des populations qu'il scolarise. Il est cependant important de noter que l'autonomie va de pair avec la notion de responsabilité. Et l'articulation entre autonomie et responsabilité fait émerger les questions relatives au statut, au rôle et à l'autorité des chefs d'établissements, en matière de gestion des personnels enseignants notamment. De plus, l'autonomie de l'école exige l'évaluation de cette dernière. Dans ce cas, le chef d'établissement peut ainsi évaluer le résultat obtenu par les enseignants, alors que l'évaluation de la capacité disciplinaire reste du ressort de l'inspection.

En France, la question de l'autonomie revêt une dimension très polémique. Elle révèle les dimensions idéologiques qui y sont liées. Certains considèrent qu'accorder plus d'autonomie aux établissements scolaires reviendrait à officialiser une école à plusieurs vitesses. La pierre d'achoppement porte notamment sur la mise en œuvre du programme et sa dimension nationale. Penser et mettre en œuvre l'autonomie scolaire en France suppose donc d'opérer une véritable révolution dans la conception française du système éducatif.

Le séminaire a ainsi relevé que si l'organisation archaïque du système éducatif peut constituer une entrave à la réflexion sur l'autonomie, on peut cependant considérer que la révolution est déjà en cours en France. En effet, depuis une trentaine d'années, on assiste à une décentralisation progressive, octroyant de plus en plus de pouvoirs aux collectivités, aux académies et aux établissements scolaires. On peut ainsi distinguer en France, trois tendances de la décentralisation des établissements qui suivent les évolutions administratives et juridiques induites par les différents actes de décentralisation (l'implication croissante des collectivités territoriales dans le système éducatif ; un co-pilotage progressif du système éducatif ; enfin une régionalisation). Dès lors on peut considérer que les établissements disposent déjà d'une certaine autonomie, la manière dont ils s'en servent reste cependant problématique, car elle n'intègre pas la notion d'obligation de résultats.

En élargissant la réflexion aux pays voisins, le séminaire a fait ressortir que l'autonomie y est plus grande, avec des chefs d'établissements disposant de marges de manœuvre plus importantes (politique de ressources humaines, pédagogie, programme, organisation scolaire...) c'est le cas notamment en Flandre, en Suisse ou encore au Danemark. Mais loin de constituer une panacée dans ces pays, l'autonomie fait également émerger des enjeux importants tels que :

- la préservation de la mixité sociale au sein des établissements scolaires, face à la liberté de choix des élèves par les établissements ;
- le maintien d'une qualité de formation équivalente, face à l'absence parfois d'examens nationaux ;
- la formation des chefs d'établissements au leadership, tant ils sont réticents parfois, à concevoir leur rôle comme un pouvoir.