

Au milieu du gué ?

L'autonomie en question

AEDE

6 février 2016

Bernard Hugonnier

Sommaire

- I. Pourquoi l'autonomie est-ce important ?
- II. De quoi parle-t-on ?
- III. Autonomie : où en sommes nous ?
- IV. Cinq raisons militent pour plus d'autonomie
- V. Comment réussir ?
- VI. Conclusion

II. De quelle autonomie parle-t-on ?

■ Autonomie :

1. Administration

L'objectif doit être l'autonomie de l'établissement et donc de toutes les parties ensemble pour une gouvernance collective

4. Programme

5. GRH

6. Pédagogie

■ Autonomie :

■ De l'établissement

■ Des équipes pédagogique

■ Des enseignants

III. Autonomie: où en sommes-nous ?

■ Au milieu du gué avec trois solutions:

- 1 Revenir sur nos pas
- 2 Ne pas bouger
- 3 Aller de l'avant

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

- 1. Le contexte actuel**
- 2. Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
- 3. Les valeurs et les principes de l'autonomie**
- 4. Les exemples étrangers**
- 5. Une analyse coûts-bénéfices**

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

1. **Le contexte actuel**
2. **Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
3. **Les valeurs et les principes de l'autonomie**
4. **Les exemples étrangers**
5. **Une analyse coûts-bénéfices**

1. Le contexte général

1. La demande sociale pour une meilleure et plus équitable éducation s'est renforcée
2. Les responsabilités du chef d'établissement se sont accrues
3. Avec elles la redevabilité (la reddition des comptes)
4. Une plus grande efficacité est devenue un objectif permanent
5. Les outils de gestion se sont développés, améliorés, numérisés

Quel est le contexte actuel ?

6. La distance entre la vie commune et la vie scolaire s'étend
7. On demande à l'école de résoudre des problèmes qui ne sont pas toujours de son ressort
8. Les établissements s'ouvrent davantage vers le monde extérieur
9. Les échanges entre établissements se développent

TOUT CONCOURRE POUR PLUS D'AUTONOMIE

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

1. **Le contexte actuel**
2. **Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
3. **Les valeurs et les principes de l'autonomie**
4. **Les exemples étrangers**
5. **Une analyse coûts-bénéfices**

2. L'efficacité et l'équité du système éducatif français

■ Efficacité :

- Le niveau moyen des performances des jeunes français est tout juste égal à la moyenne des pays de l'OCDE (PISA-mathématiques)
- Parmi les 34 pays de l'OCDE, la France se classe 17ème
- le nombre de jeunes ayant de très bons résultats diminue (9% alors qu'il est de 15% dans les pays les plus performants)
- Le nombre de jeunes en difficulté augmente (22,4% soit plus 35% de 2003 à 2012 en mathématiques dans PISA)

■ Équité

- L'impact du milieu social sur les résultats des élèves en France est le plus élevé de tous les pays de l'OCDE
- Cet impact s'est aggravé entre 2003 et 2012
- 120 000 jeunes quittent le système éducatif en France sans diplôme

2. L'efficacité et l'équité du système éducatif français

- L'école perpétue et aggrave les inégalités sociales
- Conséquences:
 - Les inégalités de revenu s'accroissent : le niveau de vie moyen des trois premiers déciles a baissé de 2008 à 2011. Il a augmenté pour les trois derniers déciles (INSEE, 2014)
 - Les français mettent en cause l'école :
 - 69% estiment que l'Éducation nationale ne garantit plus l'égalité des chances
 - 55% pensent que l'école joue de moins en moins un rôle de promotion sociale (IFOP, octobre 2014)
 - Les français croient moins en l'État-providence : moins 9 points en 2014 par rapport à 2011 (Crédoc, octobre 2014)

Conclusion de ce diagnostique

- La gestion centralisée du système éducatif, qui devait apporter efficacité et équité, est défailante
- Un système, où règnerait une plus grande autonomie des établissements, doit donc être envisagé

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

- 1. Le contexte actuel**
- 2. Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
- 3. Les valeurs et les principes de l'autonomie**
- 4. Les exemples étrangers**
- 5. Une analyse coûts-bénéfices**

Valeurs et principes consubstantiels à l'autonomie

1. Philosophie

- Sens de l'histoire

2. Economie

- Progrès économique = moins de standardisation plus de personnalisation
- En éducation = fin de l'une éducation « industrielle » remplacée par un enseignement personnalisé

3. Psychologie

- Principe du « mind power » (autonomie) versus « manpower » (automaticité)
- Principe de surplus de sens

Valeurs et principes consubstantiels à l'autonomie

3. **Sociologie**

- Empowerment (moins d'assistance, plus de capacitation)

4. **Politique**

- Démocratie participative
- Principe de subsidiarité

5. **Management**

- De la bureaucratie (parcellisation anonyme des tâches) au management participatif (responsabilisation de chacun)
- Bonne gouvernance ((les intérêts de toutes les parties prenantes sont représentés dans les instances gouvénantes)

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

- 1. Le contexte actuel**
- 2. Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
- 3. Les valeurs et les principes de l'autonomie**
- 4. Les exemples étrangers**
- 5. Une analyse coûts-bénéfices**

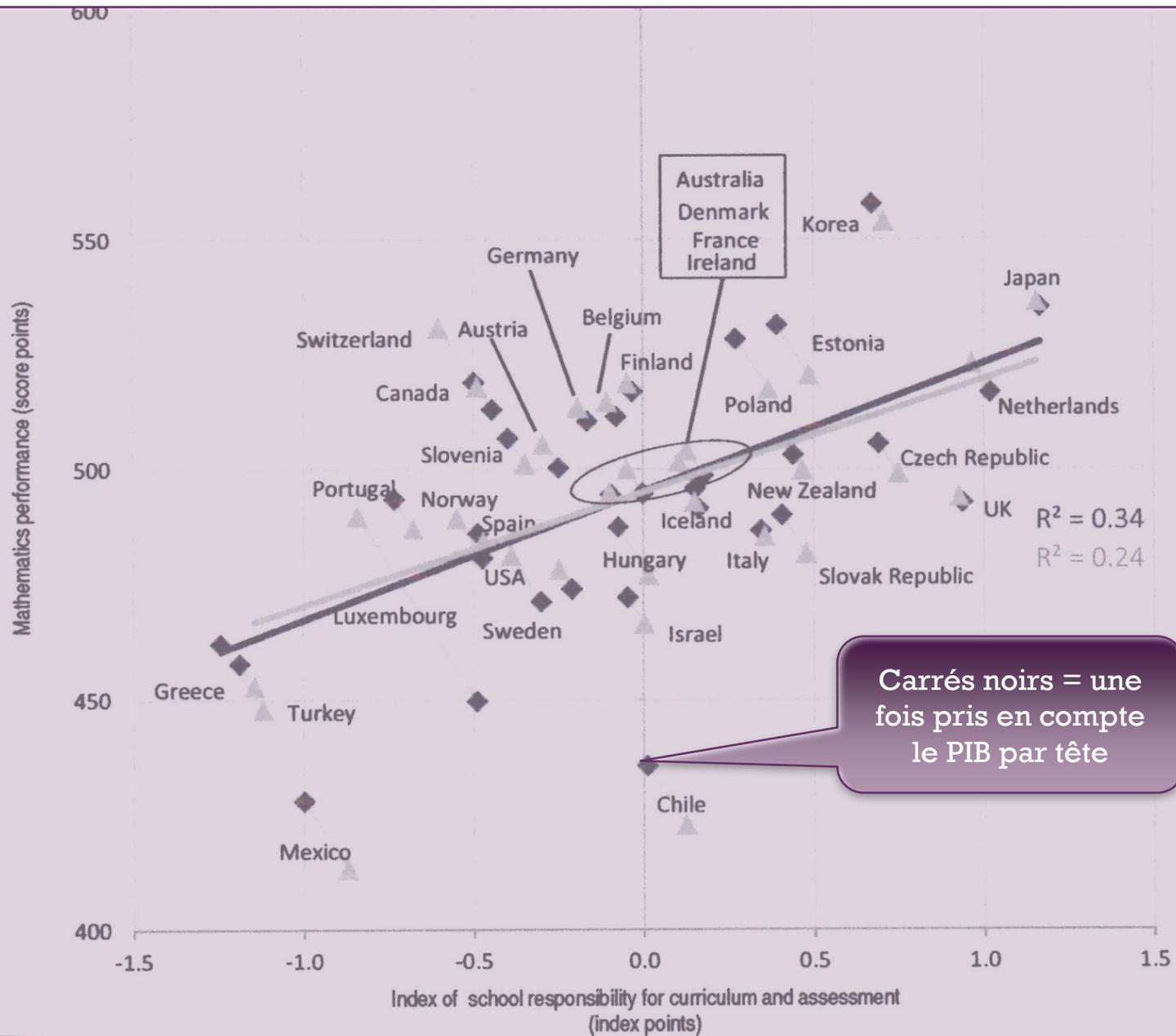
EURYDICE : Autonomie des établissements en France et en Europe

1. Autonomie complète
2. Autonomie conditionnelle
3. Pas d'autonomie

Activités	Moyenne France	Moyenne Europe
Gestion budgétaire	2,8	1,9
Choix du chef d'établissement	3,0	2,6
GRH : Enseignants	2,7	1,9
GRH : Autres personnels	2,8	1,7

OCDE : Pourcentage des décisions qui sont prises en toute autonomie par les établissements du premier cycle du secondaire (2011)

	OCDE	France	Angleterre	Belgique Flandre	Pays-Bas
Organisation de l'enseignement	39	56	89	67	78
Gestion du personnel	16	8	58	42	58
Planification et structures	24	29	60	71	43
Gestion des ressources	32	8	75	N	100
Total	20	18	56	45	57



Conclusion

- Dans tous les domaines, l'autonomie en France est souvent inférieure aux exemples étrangers.
- Pourtant plus d'autonomie va souvent de pair avec de meilleures performances des élèves donc va dans le sens de leur bien

IV. Cinq raisons pour plus d'autonomie

- 1. Le contexte actuel**
- 2. Le manque d'efficacité et d'équité du système actuel**
- 3. Les valeurs et les principes de l'autonomie**
- 4. Les exemples étrangers**
- 5. Une analyse coûts-bénéfices**

Les coûts de l'autonomie

- ◆ Des écoles à plusieurs vitesses et qualités.
- ◆ De la compétition entre les écoles.
- ◆ Des écoles qui sélectionnent leurs élèves.
- ◆ Des tendances autoritaires excessives du chef d'établissement
- ◆ Principal débutant, pas assez ambitieux, pas assez performant, pas assez compétent
- ◆ Un refus de coopérer des enseignants (plus d'autonomie des chefs d'établissement/équipe pédagogique peut entraîner moins d'autonomie des enseignants)
- ◆ Un attachement des parents à un système centralisé qu'ils pensent plus équitable

Les bénéfices de l'autonomie

- Répondre à l'hétérogénéité des populations scolaires par une offre éducative plus personnalisée et adaptée aux besoins spécifiques.
- Relever le niveau moyen des performances des élèves dans toutes les classes
- Accroître le nombre de jeunes qui réussissent très bien
- Réduire fortement le nombre de jeunes en difficulté
- Limiter drastiquement le nombre de jeunes qui sortent de l'école sans diplôme
- Limiter grandement l'impact du milieu social sur les performances des élèves
- Développer une véritable école républicaine où est garantie l'égalité des chances
- Plus d'interdisciplinarité

Conclusion sous forme de manifeste

- Plus d'autonomie en France est indispensable pour le bien des élèves

V. Comment réussir ?

1. Reconsidérer le leadership scolaire
2. Optimiser les leviers actuels
3. Avoir recours à de nouveaux leviers

A. Reconsidérer le leadership scolaire

- Il faut donc modifier la direction des établissements
- Évolution souhaitable
 - De l'administrateur, qui met en oeuvre les instructions du ministère et qui est évalué sur cette capacité
 - Au gestionnaire, qui sous de fortes contraintes extérieures s'efforce d'accroître l'efficacité et l'efficience et est évalué sur la qualité de sa gestion
 - Au leader/pilote qui a une vision, fixe des objectifs, répartit les moyens, structure son organisation, sélectionne, évalue et gère la formation et la carrière de son personnel, et qui est évalué sur les résultats de l'établissement
 - Au leadership partagé, une gouvernance collective, un management participatif de l'établissement avec une répartition collective des responsabilités, une autoévaluation des performances générales de l'établissement

B. Optimiser les leviers actuels

1. **Projet d'établissement**
 - Développement d'objectifs
 - Mise au point d'indicateurs et d'outils de pilotage
2. **Conseil d'administration**
3. **Commission permanente**
4. **Dotation globale horaire**
5. **Constitution des équipes pédagogiques**
6. **Désignation des professeurs principaux**
7. **Actions collectives pour améliorer la pédagogie et les résultats (interdisciplinarité, conseil pédagogique, conseils de classe, expérimentations)**
8. **Rapports avec les parents**
9. **Évaluation extérieure de l'établissement**
10. **Soutien de l'adjoint, du CPE, du DASEN, du rectorat, des inspecteurs**

C. Avoir recours à de nouveaux leviers

- 1 Impliquer davantage les personnels dans le leadership de l'établissement (culture d'établissement, leadership partagé, management participatif)
- 2 Développer l'encadrement dans l'établissement
- 3 Clarifier collectivement les rôles respectifs des personnels, du chef d'établissement, de l'équipe de direction, de l'équipe pédagogique
- 4 Développer le tutorat
- 5 S'impliquer dans l'évaluation et la formation permanente des enseignants
- 6 Visiter régulièrement les classes
- 7 Développer l'autoévaluation
- 8 Créer des réseaux d'établissements
- 9 S'ouvrir davantage sur le monde extérieur

V. Conclusion

- Cinq raisons au moins justifient le besoin d'une plus grande autonomie
- Une plus grande autonomie œuvre pour le bien des élèves
- Les potentialités d'autonomie sont importantes
- Des progrès peuvent rapidement être accomplis

Conclusion

- A condition que:
 - Prévale une volonté d'ensemble
 - Les différentes parties se considèrent comme des partenaires
 - Prévale un esprit d'entreprise
 - Se développe une culture du dialogue.
- Cette volonté peut naître d'une résistance d'ensemble à la situation actuelle
 - Une certaine indignation (Stéphane Hessel) est nécessaire.
 - C'est elle qui conduit à l'engagement et au succès.

L'autonomie,
pour quoi faire ?





**Merci de votre
attention**



ICP 2015
CONVENTION:
**LEADING
EDUCATIONAL
DESIGN**
4-5 August 2015
HELSINKI



LEADING
EDUCATIONAL
DESIGN
ICP2015
CONVENTION

