Étude sur les politiques de gouvernance et de gestion des systèmes scolaires. Synthèse

EU Publications, octobre 2017, ICF, en ligne

Jean-Pierre Véran

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/ries/6109>

DOI : 10.4000/ries.6109

ISSN : 2261-4265

Éditeur

France Education international

Édition imprimée

Date de publication : 30 avril 2018

Pagination : 31-33

ISBN : 978-2-85420-618-0

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jean-Pierre Véran, « *Étude sur les politiques de gouvernance et de gestion des systèmes scolaires.*

Synthèse », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 77 | avril 2018, mis en ligne le 30 avril 2018, consulté le 25 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/ries/6109> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.6109>

Ce document a été généré automatiquement le 25 juin 2021.

© Tous droits réservés

Étude sur les politiques de gouvernance et de gestion des systèmes scolaires. Synthèse

EU Publications, octobre 2017, ICF, en ligne

Jean-Pierre Véran

- 1 Cette étude¹ a été préparée pour la Commission européenne par une équipe de consultants de l'Inner City Fund (ICF) accompagnés d'experts universitaires européens s'appuyant notamment sur des études de cas nationales. Elle fonde ses recommandations sur les modes de fonctionnement des politiques et pratiques de gouvernance et de gestion, et sur les effets qu'ils peuvent avoir sur la qualité de l'offre éducative et sur sa capacité d'inclusion.
- 2 L'efficacité des politiques est donc mesurée non à l'aune strictement quantitative des coûts de fonctionnement mais sur des critères de qualité et de capacité d'inclusion.
- 3 Des dix initiatives européennes illustrant la diversité des politiques et pratiques de gouvernance et de gestion à visée inclusive, il faut attendre une présentation plus lisse que critique. On prendra l'exemple des REP + français, dont on n'interroge pas les résultats effectifs en matière d'inclusion, ou celui des *academies* anglaises, qui fait silence sur les « *academies zombies* » (*failing academies*) abandonnées par leur organisme de tutelle².
- 4 À partir d'études de cas nationales et d'une revue de littérature scientifique portant sur l'efficacité des politiques éducatives, les auteurs ont dégagé une typologie des politiques et pratiques de gouvernance et de gestion. Certaines sont attendues, qui portent par exemple sur la gestion des établissements scolaires, la gestion du personnel, la formation du personnel, les programmes scolaires ou la question du choix de l'établissement. D'autres le sont moins, comme, par exemple, l'assurance qualité ou la facilitation de la transition entre les différents degrés d'enseignement.
- 5 Chacune de ces entrées est étudiée non seulement du point de vue de ses effets sur la qualité de l'offre éducative et l'inclusion mais encore selon ses effets inattendus, les

facteurs de succès, son efficacité et sa transférabilité. C'est là que réside une première valeur ajoutée de cette étude.

- 6 Qu'en retenir ? On n'échappera pas certes aux truismes, comme l'achat en gros, facteur de l'efficacité des réseaux d'établissements ou le fait que le redoublement de classe génère des coûts élevés et ne présente qu'un impact limité. Mais plus intéressants sont quelques autres résultats. Par exemple, le contrôle poussé du système scolaire dans le cadre d'une assurance qualité a un effet positif sur la qualité et la capacité d'inclusion mais peut aboutir à un appauvrissement des enseignements et réduire le potentiel des évaluations internes, avec des coûts et un impact élevés. On trouve là une convergence avec des analyses produites notamment par Romuald Normand (*Gouverner la réussite scolaire*, 2011) et Christian Maroy (*L'école à l'épreuve de la performance*, 2013). Les auteurs notent aussi les données mitigées concernant l'impact d'un transfert de la gestion publique des établissements scolaires à une gestion privée ; l'essentiel, selon eux, est de prendre conscience qu'il n'est pas nécessaire d'être géré par des autorités publiques pour bénéficier de fonds publics. À propos de l'offre éducative, on observera que, selon les auteurs, les réductions de tailles de classe sont associées à des coûts élevés et à un impact global modéré (plus important pour les groupes défavorisés).
- 7 La seconde valeur ajoutée est à chercher dans les conclusions et recommandations de cette étude. Les auteurs plaident notamment pour une autonomie accrue des établissements scolaires en ce qui concerne la gestion des personnels et l'élaboration des programmes scolaires, en lien avec l'amélioration du *leadership* éducatif. L'autonomie est un des fils rouges des recommandations : elle est consubstantielle, par exemple, à un usage efficace, voire efficient, des financements supplémentaires accordés aux établissements accueillant beaucoup d'élèves socialement et culturellement défavorisés. Cette autonomie est inconcevable sans des activités de formation soutenue à l'égard des personnels enseignants et administratifs, qui favorisent leur implication dans l'élaboration et la mise en œuvre des réformes. Ces réformes doivent prendre en compte les spécificités et besoins locaux.
- 8 On trouve donc dans cette synthèse des éléments utiles concernant le *leadership* éducatif et le *management* pédagogique, des instruments de référence pour concevoir et évaluer les politiques publiques d'éducation. On notera toutefois le paradoxe qui consiste à appeler de ses vœux les décideurs politiques à assurer « le suivi et l'évaluation systématiques de l'efficacité et de l'efficacité des réformes qu'ils initient, et plus particulièrement leur impact sur différents groupes d'élèves défavorisés », en s'appuyant pour ce faire sur des exemples nationaux de politiques et pratiques de gouvernance dont l'impact est déclaré positif ; « malgré l'absence de données quantitatives » (Suède) ou dont « l'impact sur les résultats des élèves n'a pas été démontré » (Allemagne) ou encore dont « l'impact [est] mitigé [...] à la fois sur [l]a qualité et [l]a capacité d'inclusion » (Angleterre). Ce paradoxe témoigne de la difficulté réelle à connaître, éclairer, évaluer l'impact des politiques éducatives au sein de l'Union européenne. Et donc du besoin urgent de transformer les administrateurs de l'éducation et les enseignants en acteurs impliqués, maîtrisant une culture professionnelle nouvelle, fondée non plus sur le commandement et l'obéissance bureaucratiques mais sur le *leadership*. On pourra regretter que les auteurs de l'étude associent régulièrement « gouvernance » et « gestion », en laissant dans l'implicite ce qui distingue ces deux notions. On retrouve le même implicite avec le « *leadership* ». On n'oubliera pas, à ce propos, ce qu'en dit Françoise Lorcerie³ à propos des chefs

d'établissements scolaires : être *manager*, c'est « être garant de la stabilité de l'organisation », alors qu'exercer un leadership, c'est « favoriser le changement ».

NOTES

1. Publiée en ligne en allemand, anglais et français, sur : [<https://goo.gl/YBA9Fp>].
 2. Voir Maroussia Raveaud : « Une privatisation sans retour : les “écoles zombies” en Angleterre », *Revue internationale d'éducation de sèvres* n° 77, p. 18-19.
 3. *Cahiers pédagogiques*, sept-oct 2012 [<https://goo.gl/c49LTK>].
-

AUTEUR

JEAN-PIERRE VÉRAN

Jean-Pierre Véran est inspecteur d'académie (H). Il intervient en formation de l'encadrement en académie et à l'École supérieure de l'éducation nationale (ESEN) sur la gouvernance des organisations éducatives, les politiques éducatives et l'éducation aux médias et à l'information. Courriel : jeanpierreveran@gmail.com. Blog : <http://blogs.mediapart.fr/blog/jean-pierre-veran/>