

Quelle est la part d'autonomie
dans la direction d'un
Etablissement Public Local d'
Enseignement en France ?
Quel impact a eu PISA ?

Nelly GUET

Principal du Collège Jean Moulin
91370 Verrières le Buisson
Secrétaire Générale d'Esha France
Membre du Bureau Exécutif d'Esha

COLLOQUE AXIA BARCELONE

04 novembre 2005

HOLA!

En tout premier lieu, je tiens à vous dire le plaisir que j'ai à être parmi vous aujourd'hui et à remercier Merce PARES ET Carles MATA de m'avoir invitée.

Vous m'avez demandé de partir de mon expérience dans mon établissement et je vous en suis reconnaissante, car grâce à vous, j'ai pu me livrer à un exercice avec mon équipe qui m'a permis de relier notre quotidien aux préoccupations européennes que je partage avec les collègues de votre organisation.

Autant l'avouer de suite, je me sens au moins pour moitié "européenne".

J'ai eu la chance de partir faire mes études, à l'âge de 19 ans en Allemagne, grâce à l' Office Allemand d'Echanges Universitaires et depuis, mon intérêt pour les questions éducatives européennes n'a fait que croître.

Je dois seulement vous demander de me pardonner de ne pas parler espagnol !

Sommaire

- 1.- La Législation
- 2.- L 'E.P.L.E
- 3.- La marge d'autonomie dans les différentes fonctions de l'établissement
- 4.- Vers une prise en compte du contexte européen et international
- 5.- Conclusions

1.- La législation

1.- La Législation

1.1 La Constitution de la République Française du 4 octobre 1958

La Constitution définit un :

- Domaine de la Loi (art 34), compétence du Parlement,
- Domaine du Règlement (art 37), compétence du Gouvernement

1.- La législation

1.2 Les lois du système éducatif

- Les Lois de Décentralisation (1982-1985) et le décret de Décentralisation du 30 août 1985 modifié
- La Loi d'Orientation sur l'Education du 10 juillet 1989
- La Loi Quinquennale sur la Formation Professionnelle du 20 décembre 1993
- La Loi de Décentralisation du 13 Août 2004
- La Loi d'Orientation et de Programme pour l'Avenir de l'Ecole du 23 avril 2005
- Premiers décrets concernant la mise en œuvre de la Loi d'Orientation et de Programme pour l'Avenir de l'Ecole (avril-septembre 2005)

1.- La législation

1.3 L'Etat, par tradition historique extrêmement centralisé :

- Définit orientations pédagogiques et programmes d'enseignement
- Assure recrutement, formation et gestion des personnels
- Fixe statut et règles de fonctionnement des E.P.L.E
- Attribue postes d'enseignants et personnels administratifs.

1.- La législation

1.4 Le Ministre est assisté d'une administration Nationale :

- 2 corps d'Inspections Générales
- Administration Centrale (Les Directions)
- Organes consultatifs
- Instances Paritaires

d'une Administration Régionale

- Le Recteur
- Les Services Académiques

d'une Administration Départementale

- L'Inspecteur d'Académie
- Les Services Départementaux

d'une Administration Communale

1.- La législation

1.5 Les collectivités territoriales

- **A partir de 1982 :**

Ont la responsabilité de construire, d'équiper et de faire fonctionner les établissements scolaires (Communes pour les écoles, Départements pour les Collèges, Régions pour les Lycées)

- **A partir de 2006 :**

Ont la responsabilité de la gestion des personnels techniques et de service

1.- La législation

1.6 L' EPLE,

Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dispose d'une autonomie, en matière pédagogique et éducative, qui porte sur les domaines suivants :

- Organisation de l'établissement en classes et groupes d'élèves
- Emploi de la dotation horaire globale
- Organisation du temps scolaire et de la vie scolaire
- Orientation, insertion sociale et professionnelle des élèves
- Formation continue, selon les schémas régionaux
- Ouverture sur l' environnement social, culturel, économique
- Choix d'études spécifiques et d'activités facultatives, en complément des programmes nationaux

A partir de 2005, il devra conclure un contrat d'objectifs avec l'autorité académique mentionnant les indicateurs qui permettent d'apprécier la réalisation de ces objectifs.

2.- L 'Etablissement Public Local d 'Enseignement (E.P.L. E)

2. L'E.P.L.E.

2.1 Le Chef d'Établissement :

- Le chef d'établissement du second degré est appelé « Principal » dans les Collèges, « Proviseur » dans les Lycées. Il est fonctionnaire de l'Éducation Nationale avec un statut particulier (Décret n°88-343 du 11 avril 1988 modifié par Décret 2001-1174 du 11-12-2001).
- Le protocole d'accord (B.O. du 3/01/2002) reprecise ses missions et les conditions de son évaluation. Il dispose de compétences :

En tant qu'organe exécutif de l'Établissement :

- Préside le Conseil d'Administration,
- Prépare et exécute ses délibérations,
- Conclut contrats et conventions

En tant que représentant de l'État :

- A autorité sur l'ensemble des personnels de l'EPLE
- Est responsable de la politique pédagogique et éducative de l'EPLE : Conduit l'élaboration du projet d'établissement avec les représentants de la communauté éducative et préside les différents conseils
- Responsable de la sécurité des personnes et des biens
- A l'égard des élèves, dispose d'un pouvoir propre en matière disciplinaire

2. L'E.P.L.E

2.2 Le Conseil d'Administration (C.A.)

L'EPLE est administré par un C.A composé selon l'importance de l'EPLE de 24 ou 30 membres

- Pour un tiers, des représentants des Collectivités Territoriales, des représentants de l'administration de l'établissement et d'une ou plusieurs personnalités qualifiées
- Pour un tiers des représentants élus du personnel de l'établissement
- Pour un tiers des représentants élus des parents d'élèves et des élèves

Le C.A :

- Fixe les principes de mise en oeuvre de l'autonomie pédagogique et éducative dont dispose l'EPLE et en particulier les règles d'organisation de l'établissement
- Vote le règlement intérieur
- Etablit un rapport sur le fonctionnement pédagogique et la mise en oeuvre du projet d'Etablissement
- Adopte le budget transmis pour contrôle aux autorités de tutelle

2. L'E.P.L.E

2.3 Les autres conseils

- Une Commission Permanente, qui n'est plus seulement un organe consultatif, mais peut recevoir des délégations du C.A.
- Un Conseil de Discipline
- Un Comité d'Education à la Santé et à la Citoyenneté
- Une Commission d'Appel d'Offres
- Un Conseil des Délégués des élèves (Collèges), Conseil des Délégués pour la vie lycéenne (Lycées)
- Des Conseils de professeurs
- Des Conseils de Classes
- Et prochainement un conseil pédagogique

3.- La marge d'autonomie dans les différentes fonctions de l'Établissement

L'équipe de direction

- Le fonctionnement de l'équipe de direction détermine, en grande partie la marge d'autonomie dont dispose un établissement scolaire.
- L'équipe de direction, dans mon collège est constituée, pour le « noyau dur » de 4 personnes, toutes fonctionnaires ayant accédé à cette position par la voie du concours de recrutement.
- Je ne les ai pas choisies. Elles non plus ! (Il est toutefois possible de se renseigner sur le chef d'établissement avant de demander le poste par voie de mutation)
 - le principal-adjoint est un personnel de direction à part entière, susceptible de recevoir en délégations toutes les fonctions de direction, hormis celle d'ordonnateur. Son positionnement, non clarifié par les textes officiels, a une importance fondamentale car il est modélisant pour l'ensemble des personnels
- - la CPE (conseillère principale d'éducation), a accepté de faire partie de l'équipe de direction, ce qui n'est pas prévu dans les statuts
 - le Gestionnaire-comptable (il n'y a pas de comptable dans tous les établissements. Les deux fonctions sont souvent dissociées. Pour ma part, j'apprécie d'avoir à mes côtés ce double collaborateur, responsable de la gestion, sous mon autorité d'ordonnateur et responsable de la comptabilité, sur ses propres deniers, conservant ainsi une part d'autonomie de par son statut)
- Une réunion de service hebdomadaire permet d'effectuer en commun le suivi de toutes les activités et de préciser l'agenda. L'efficacité de l'équipe provient toutefois avant tout de la volonté permanente de chacun de répondre à une demande d'information mutuelle, d'assistance sur le plan technique ou plus important encore, relationnel.
- A ce groupe s'associent, en continu l'assistante de direction et périodiquement, la documentaliste et la personne-ressource, responsable des nouvelles technologies.

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.1 L'accueil

Confort, esthétique, fonctionnalité des installations : locaux de travail des élèves, Centre de Documentation et d'Information, salle des professeurs, demi-pension, internat..

- *Toute la communauté éducative attache une grande importance à cette question.*
- *Il nous faut donc associer parents, élèves, professeurs au diagnostic et à la définition des objectifs. Une formation des représentants des parents d'élèves à leur nouveau rôle doit être organisée.*
- *C'est ce que nous avons fait au CJM, grâce à un projet européen, nommé "photoévaluation".
Muni d'un appareil-photo jetable, chaque groupe de partenaires a dû identifier 5 endroits agréables (où il fait bon vivre et travailler) et 5 points noirs à modifier.*
- *De même, un autre projet européen, appelé "profil d'auto-évaluation" a permis de passer en revue, en 2000 et 2003 toutes les fonctions de l'établissement et a ainsi permis une intégration des différents partenaires dans la communauté éducative. En 2004, il y a eu une consultation nationale. En 2006, nous renouvellerons notre "audit interne"*
- *Le site internet, qui permet une interactivité en continu, modifie nos pratiques*

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.2 Enseignement et organisation pédagogique

Répartition des heures d'enseignement (Dotation Globale Horaire), constitution des classes et groupes d'élèves, répartition des services des enseignants, confection des emplois du temps, participation à l'élaboration du plan de formation des personnels

Il est possible d'introduire des innovations pédagogiques. La pluridisciplinarité, le travail en équipe, la coanimation, en interne ou avec des partenaires extérieurs étaient autrefois expérimentés par 2 ou 3 professeurs. Grâce à l'introduction des Itinéraires de Découverte, des ateliers scientifiques et artistiques, du brevet informatique (B2I) et des épreuves de Sécurité routière, deux tiers des enseignants du collège ont mis leur créativité à la disposition d'un plus grand nombre d'élèves.

Cette marge d'autonomie a permis de faire éclater le groupe-classe pendant une partie de l'emploi du temps et de sortir de l'équation : 1 professeur = 1 classe = 1 heure. Il est possible de respecter les horaires réglementaires et de répartir les élèves par groupes. Nous le faisons depuis des années en sciences, nous l'expérimentons cette année en anglais.

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.3 Vie scolaire, éducative et culturelle

- Le chef d'établissement est secondé par le CPE, qui met en oeuvre la politique éducative, notamment l'apprentissage de l'autonomie et de la responsabilité en fixant les modalités d'expression des élèves dans l'établissement.
- Ils déterminent ensemble le fonctionnement du conseil des délégués.
- Le CPE participe à l'organisation des activités socio-éducatives ainsi qu'à la gestion du fonds social et au fonctionnement du service médico-social.

Au CJM, le CPE dirige une véritable équipe, depuis qu'aux surveillants d'autrefois ont succédé des assistants d'éducation recrutés par l'équipe de direction, auxquels il est possible de déléguer des responsabilités, tant dans le suivi scolaire et la formation des délégués que dans toute autre activité spécifique de l'établissement.

Il ne s'agit pas d'un service cloisonné de "spécialistes de la vie scolaire", mais d'un travail en partenariat avec les professeurs, les parents et les autres professionnels. La "vie scolaire" est prise en charge par tous, car il s'agit de "généraliser l'écoute",

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.4 Gestion matérielle et financière

- Le chef d'établissement est secondé par le gestionnaire-comptable, responsable technique des relations avec la collectivité territoriale de rattachement pour assurer le fonctionnement de l'établissement ainsi que la maintenance, la modernisation et la sécurité des locaux.
- Ils fixent les objectifs à atteindre pour les personnels techniques et de service, sont chargés de les évaluer à partir de critères précis, qui viennent d'être portés à leur connaissance à la rentrée 2005.
- Ils élaborent le budget, assurent des conditions d'hygiène et de sécurité pour les élèves et les personnels.

Au CJM, on apprécie le grand investissement du gestionnaire-comptable dans le suivi des projets pédagogiques et culturels de l'établissement : 22 actions spécifiques, concernant de nombreux domaines d'apprentissage (dont 8 voyages) organisées cette année. Ses talents de pédagogue permettent par ailleurs de développer les connaissances et les compétences de chacun en matière de gestion.

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.5 Relations avec l'environnement

Liens avec les partenaires économiques, sociaux, culturels, sportifs et les autres administrations de l'Etat (police, justice..)

Au CJM, l'équipe de direction ne considère pas cette activité comme un domaine réservé. Une majorité de professeurs assurent et développent ces liens :

- *avec les milieux culturels et sportifs*
- *dans les relations école-entreprise qui jouent un rôle très important en favorisant la découverte des milieux professionnels par les élèves (stages en entreprise pour tous les élèves + Option)*
- *avec les milieux de la recherche scientifique et de l'industrie, ce qui a permis de rendre l'enseignement des sciences très attractif (nos "Petits physiciens" ont concouru à "Science on stage")*
- *avec des associations spécialisées dans la prévention des conduites addictives*
- *avec des établissements scolaires européens*

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.6 Orientation et insertion

Suivi des élèves, aide à l'orientation (information des élèves et des familles, aide au projet et à l'insertion professionnelle), participation aux réseaux d'établissements (orientation, formation, innovation..)

Les flux d'orientation ne sont qu'une résultante :

- *de l'évaluation des acquis des élèves, de la manière de capitaliser leurs compétences: nous avons amélioré le fonctionnement des conseils de classe grâce aux TICE*
- *de la constitution des classes: Au CJM, nous n'avons jamais cédé à la tentation de regrouper les élèves par option ou par niveau atteint.*
- *Des dispositifs d'aide et de remédiation : notre audit interne a montré que nous n'étions pas encore assez performants dans l'aide aux élèves en très grande difficulté*
- *de l'investissement du plus grand nombre d'acteurs, en interne et au sein du bassin, de la multiplicité de l'offre : nous avons augmenté la proportion d'élèves obtenant l'orientation souhaitée.*

3. Les fonctions de l'E.P.L.E

3.7 Evaluation

Organisation de l'évaluation diagnostique en 6ème et des examens nationaux en 3ème et Terminales

Contrôle de l'enseignement dispensé et des apprentissages

Quantitativement : en rapprochant les résultats obtenus par nos élèves à l'évaluation 6ème et au brevet (ce qui est possible dans seulement 2 matières, maths et français), en observant nos flux d'orientation, etc.. nous obtenons des données globales essentielles sur la scolarité au collège.

Au CJM, nous nous efforçons toutefois de les compléter par une enquête qualitative sur le fonctionnement général de l'établissement, qui est l'affaire de tous (50 élèves et 50 parents d'élèves délégués, 50 professeurs, 4 membres de l'équipe de direction).

Les inspecteurs pédagogiques évaluent la qualité de l'enseignement dispensé, les professeurs et l'équipe de direction évaluent les actions spécifiques du projet d'établissement et rédigent un rapport pédagogique annuel, présenté au CA.

**4. Vers une prise en compte du
contexte européen ?**

4. Contexte européen

4.1 L'organisation pédagogique

4.1.1 du « teaching vers le learning »

Un changement pourrait s'opérer pour l'élève, vers :

- moins de cours où il apprend uniquement à se taire,
- moins d'évaluations résultant de moyennes,
- moins de temps consacré aux examens, davantage aux apprentissages!
- vers un itinéraire personnalisé, lui permettant d'intégrer dans son
- « portefeuille de compétences », aussi bien des éléments comme sa motivation et son implication personnelle dans certains domaines, que ses acquis dus aux activités extra-scolaires.
 - Les élèves qui fréquentaient le club nature de mon collège, il y a 10 ans, ont pour la plupart fait carrière dans les métiers de l'environnement, « mes petits physiciens » ne demandent qu'à créer une association en lien avec la culture scientifique .

4. Contexte européen

4.1. L'organisation pédagogique

● 4.1.2. du « teaching vers le learning »

Un changement pourrait s'opérer pour les personnels de direction mandatés et reconnus capables de piloter des équipes pédagogiques :

- Vers un travail conjoint avec les inspecteurs, en amont sur les pratiques professionnelles et le projet d'établissement, en aval sur l'évaluation des acquis des élèves.
- Vers des expérimentations, comme celle qui sera présentée, dans 3 semaines, lors du colloque annuel d'ESHA France, mise en place en Bavière, permettant à des établissements du premier et du second degré d'opter au niveau local pour une plus grande flexibilité dans la répartition des heures, pour la suppression des groupes-classe, et même de niveaux à chaque fois que nécessaire, pour le financement de l'aide individualisée avec les économies réalisées sur les cours magistraux, etc...

4.- Contexte européen

4.2 Les finances :

- Grâce à la Loi Organique relative aux Lois de Finances, à la « gouvernance par les résultats », nous irons vers un plus grand professionnalisme : rigueur, transparence, contractualisation prendront la place des habitudes anciennes de justification des besoins, du contrôle a-priori et d'une semi-autonomie.
- Grâce à l'Etat Prévisionnel de la Commande Publique, davantage d'autonomie et de responsabilité dans l'utilisation des fonds délégués par la collectivité de rattachement et l'Etat. Nous n'aurons plus à demander systématiquement l'autorisation préalable du C.A. En devenant responsable du marché, nous devons établir un cahier des charges précis, nous y tenir, faire jouer les règles des marchés publics (marché à procédure adaptée, appel d'offres européen), et surtout rendre compte (ex pour les dépenses liées aux fournitures administratives, les voyages..) au C.A. et aux instances supérieures.

4.- Contexte européen

4.3 Les Ressources Humaines

4.3.1 Vers une professionnalisation du métier d'enseignant :

On se contente parfois, en France, à propos de la stratégie de Lisbonne de rappeler la pénurie d'enseignants à l'horizon 2010 ! Or, ce rapide tour d'horizon nous a montré combien le métier d'enseignant est devenu riche et complexe. Sont venues s'ajouter au savoir disciplinaire, des compétences d'un autre ordre :

- se former au travail en équipe avec les autres professionnels de la communauté scolaire
- se former à la relation avec les parents d'élèves, les entreprises, les partenaires culturels,
- se former au travail avec des groupes d'élèves à besoins spécifiques,
- se familiariser avec la gestion d'une organisation complexe comme l'EPLE
- utiliser couramment les nouvelles technologies dans son enseignement
- et rêvons un peu, se former à «l'international». J'entends par là la possibilité d'échanges de postes pour une année scolaire ou plusieurs.

Convenons en, le métier d'enseignant ne manque pas d'attrait !

L'établissement, non plus car il devient un lieu de formation professionnelle.

4.- Contexte européen

4.3 Les Ressources Humaines

4.3.2. Vers une professionnalisation du métier de chef d'établissement :

- Il ne recrute pas son équipe. Il ne lui appartient pas non plus de sanctionner un professeur, même lorsque les résultats des élèves sont compromis, ou pire encore que leur équilibre personnel est menacé.
- Ses responsabilités en terme d'évaluation, de formation et de développement des personnels gagneraient à être clarifiées, de même que les responsabilités des enseignants, dont les « missions » figurent dans une circulaire datant de 1996.
- Car, suite au diagnostic qu'il élabore avec son équipe ou avec toute la communauté scolaire, suite à la lettre de mission qu'il reçoit, à son évaluation au bout de 3 ans, au contrat d'objectifs qui en résulte, le leadership devra nécessairement être partagé et les responsabilités réparties entre les membres de l'équipe élargie.

5.- Conclusions

5. Conclusion

5.1 Certes,

- “PISA” n’a pas été en France, contrairement à ce qui s’est passé dans d’autres pays, considéré comme un outil permettant de passer en revue tous les aspects du système français, d’analyser les points faibles, par exemple le fossé qui se creuse pendant les années collège entre les élèves qui réussissent et les élèves qui échouent, la disparité entre les établissements (l’école à deux vitesses) ou d’autres réalités françaises.
- L’analyse aurait pu conduire à accorder une autonomie accrue à l’établissement, à développer un réel leadership.
- La référence à la stratégie de LISBONNE, est, elle aussi, discrète.
- Or, nous le savons, grâce aux travaux de nombreux collègues d’ESHA - je ne citerai pour exemple que les études menées par nos collègues néerlandais en Norvège, Hongrie, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Pays-Bas sur “PISA et le leadership”, les nombreuses contributions de notre collègue finlandais, ici présent, notre séminaire en-ligne European School Leadership Network - la réussite passe par un contrat de confiance et une répartition des responsabilités, à l’intérieur des cadres légaux nationaux, bien entendu.

5. Conclusion

5.2 Toutefois,

- ESHA et l'ECOLE SUPERIEURE DE L'EDUCATION NATIONALE (école chargée de la formation initiale et continue des cadres français) sont sur le point de signer une convention de partenariat qui devrait permettre à tous les personnels d'encadrement français de profiter de l'expérience de leurs voisins européens.
- D'ores et déjà, nous l'avons vu, un certain nombre d'évolutions se font jour dans le système éducatif français et nous confirment, à nous.. personnels de direction et professeurs européens, investis dans les recherches et les comparaisons internationales, que notre métier se professionnalise chaque jour davantage et pas seulement le nôtre, mais aussi celui des autres personnels, celui de l'élève et du parent. Nous dirigeons déjà des communautés apprenantes et dans nos écoles, la logique tutélaire s'efface chaque jour davantage au profit d'un apprentissage organisationnel et professionnel, seul garant de l'amélioration de la qualité éducative dans nos établissements.