

Le management des établissements scolaires

Écoles
Collèges
Lycées

Pédagogies en développement

Stéphane Germain

Le management des établissements scolaires

Collection dirigée par
Jean-Marie De Ketele

Le management des établissements scolaires

Écoles
Collèges
Lycées

Stéphane Germain

Note liminaire

Dans cet ouvrage, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte. Cette décision visant à faciliter la lecture n'a aucune intention discriminatoire.

Remerciements

Meri Aatsinki-Hamalainen, Claire Breen, Kenneth Camilleri, Sylvain Cluzel, Giovanni Colavecchi, Valérie Coutand, Baptiste Didierlaurent, Sylvie Dubin, Marie-Christine Garnier, Monique Germain-Rossard, Thomas Gilbert, Jérôme Gouyette, Miriam Horgan, Clemens Kaesler, Sylvie Luczak, Stanislav Michek, Hanns-Friedrich Noirhomme, Ana-Isabel Ortells-Ramon, Pascal Pelote, Edouard Quintano, Nicole Savelon, Axelle Souffaché, François Soulard, Jean-Christophe Templeraud, Sébastien Tesson

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2018
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : juin 2018

Bibliothèque Royale de Belgique, Bruxelles : 2018/13647/083

ISSN 0777-5245

ISBN 978-2-8073-1889-2

S O M M A I R E

INTRODUCTION. 7

PREMIÈRE PARTIE COMPRENDRE LE SYSTÈME ÉDUCATIF

CHAPITRE 1
**Comprendre les principes du service
public d'éducation** 27

CHAPITRE 2
**Comprendre l'approche systémique
en éducation** 51

CHAPITRE 3
**Comprendre le cadre institutionnel
des établissements scolaires** 79

CHAPITRE 4
**Comprendre la gouvernance du système
éducatif** 157

**DEUXIÈME PARTIE
PRATIQUER LE MANAGEMENT
DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES**

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 5 | |
| Comprendre le rôle du chef d'établissement | 189 |
| CHAPITRE 6 | |
| Prendre en compte la complexité | 197 |
| CHAPITRE 7 | |
| Mettre en œuvre le changement dans les établissements scolaires | 241 |
| CHAPITRE 8 | |
| Pratiquer l'évaluation globale des établissements scolaires | 275 |
| CONCLUSION | 295 |
| BIBLIOGRAPHIE | 301 |
| LIENS UTILES | 333 |
| INDEX | 335 |
| LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS | 339 |
| LISTE DES ENCADRÉS | 343 |
| TABLE DES MATIÈRES | 345 |

1

COMPRENDRE LE SYSTÈME ÉDUCATIF

**Chapitre 1. Comprendre les principes du service public
d'éducation**

**Chapitre 2. Comprendre l'approche systémique
en éducation**

**Chapitre 3. Comprendre le cadre institutionnel
des établissements scolaires**

**Chapitre 4. Comprendre la gouvernance du système
éducatif**

Chapitre 1

Comprendre les principes du service public d'éducation

1. CONNAÎTRE LES PRINCIPES DU DROIT DE L'ÉDUCATION

1.1. Droit individuel à l'éducation

L'éducation est un droit qui est reconnu aux hommes et aux femmes dans une très grande majorité des pays du monde. Il s'agit d'un droit individuel: chaque citoyen dispose de ce droit qui est posé comme droit fondamental. Son expression est différente d'un pays à l'autre mais beaucoup se réfèrent à la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies. Le tableau 5 présente l'article 26 qui pose des principes en matière d'éducation.

**Tableau 5. Article 26 de la Déclaration universelle
des droits de l'homme**

| | |
|-----------------|--|
| Alinéa 1 | Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite. |
|-----------------|--|

| | |
|-----------------|--|
| Alinéa 2 | L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations unies pour le maintien de la paix. |
| Alinéa 3 | Les parents ont, par priorité, le droit de choisir le genre d'éducation à donner à leurs enfants. |

La lecture de cet article montre que chaque individu dispose de ce droit et que l'égalité d'accès à l'éducation est reconnue pour tous. Cet accès n'est réellement possible que si celle-ci est gratuite pour sa partie élémentaire et fondamentale. L'éducation est obligatoire, au moins pour la partie élémentaire, mais la liberté d'enseignement est reconnue aux familles. Les finalités de l'éducation sont clairement exposées : il s'agit de « viser au plein épanouissement de la personnalité humaine » et de renforcer le « respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales ». L'éducation est indispensable pour la pleine expression de la citoyenneté.

1.2. Obligation de service public

Le droit individuel à l'éducation reconnu pour chaque individu impose à la puissance publique l'obligation de mettre en œuvre ce droit. La gratuité de l'enseignement élémentaire et fondamental impose la création d'un service public hors marché. Les objectifs de ce service public sont de répondre aux besoins éducatifs individuels de chacun et au besoin collectif de citoyenneté et de socialisation. La reconnaissance d'un droit à l'éducation amène donc la puissance publique à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour répondre aux finalités visées par ce droit.

Les principes fondamentaux énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme sont généralement repris par les constitutions des différentes nations qui reconnaissent et déterminent le droit à l'éducation dont bénéficient les citoyens d'un pays ainsi que les obligations qui incombent aux autorités publiques pour garantir ce droit. Les constitutions fixent un certain nombre de principes qui sont applicables dans la production des services publics en général et de ceux d'éducation en particulier. Outre les principes fondamentaux qui régissent le service public d'éducation, une constitution précise généralement la répartition des attributions entre les différentes personnes morales publiques que sont l'État central et les collectivités locales. Selon les pays, l'éducation est plus ou moins décentralisée. Le service public est central lorsqu'il est confié à la compétence unique de l'État, il est décentralisé lorsqu'il est confié à la compétence des collectivités locales.

Les principes édictés au niveau constitutionnel, qui relèvent de la déclaration d'intention, sont généralement complétés par des principes

édictees par la loi. Le pouvoir législatif va fixer les règles de fonctionnement et d'organisation du service public qui découlent des principes fondamentaux énoncés par la Constitution. Ces règles sont évolutives pour adapter le service public à l'environnement éducatif. Outre les règles qui régissent le fonctionnement du service public, le pouvoir législatif détermine les objectifs et procède à l'allocation des moyens. Les grandes orientations de stratégie éducative sont déterminées par la loi.

La responsabilité de mettre en œuvre les dispositions législatives incombe au pouvoir exécutif qui est personnifié par l'État et le ministère de l'Éducation. Pour les systèmes éducatifs de grande taille, l'État se déconcentre vers les représentations au niveau local qui ont en charge des régions pour l'éducation. Ceux-ci sont un niveau intermédiaire de pilotage et d'application des décisions centrales. Le cadre législatif ainsi complété par les dispositions réglementaires du pouvoir exécutif est applicable aux opérateurs de service public que sont les établissements scolaires.

Il est difficile de faire une synthèse des systèmes juridiques qui régissent le droit à l'éducation, tant les choix opérés peuvent être différents d'un pays à l'autre. De façon très générale, le tableau 6 présente les différentes articulations entre les sources de droit et leurs rôles dans la définition et le fonctionnement du service public d'éducation.

Tableau 6. Principes, règles et modalités d'application du droit de l'Éducation

| | | |
|---------------------|------------------|---|
| Constitution | Principes | <p><i>Droit à l'éducation</i>: Ce droit est affirmé par les constitutions des différents pays qui en donnent l'étendue et qui déterminent les compétences respectives des différentes personnes morales publiques (État, collectivités locales). La loi précise les conditions d'application de ce droit (âge de la scolarité obligatoire, par exemple).</p> <p><i>Principes fondamentaux</i>: Les principes fondamentaux sont une déclaration de philosophie politique. Selon les pays, les Constitutions posent différents principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – gratuité : le service public est financé par impôt et non par l'utilisateur – égalité d'accès et de traitement : il n'y a pas de discriminations, le seul critère de sélection est le mérite – neutralité politique, commerciale et religieuse : le service public ne doit pas être orienté – continuité : le service public ne doit pas connaître d'interruption – mutabilité, adaptabilité : les contenus et l'organisation du service public d'éducation ne sont pas immuables, ils doivent s'adapter aux évolutions du besoin public |
|---------------------|------------------|---|

| | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| Constitution (suite) | | <ul style="list-style-type: none"> – liberté d'enseignement : le service public n'est pas en monopole, les familles ont la liberté de choisir les modalités d'enseignement pour répondre à l'obligation d'instruction – monopole de certification : pour l'enseignement obligatoire, seule une autorité publique peut certifier du niveau de compétences acquises. |
| Pouvoir législatif | Principes (suite) | Les principes fondamentaux constitutionnels sont complétés par des dispositions légales qui peuvent différer d'un pays à l'autre. En France, par exemple, la loi a posé les principes de l'égalité des chances, du non-redoublement (sauf pour l'année terminale), du droit au retour en formation pour les adultes, de l'inclusion des élèves en situation de handicap, etc. |
| | Règles | <p>Pour mettre en œuvre le droit à l'éducation, la loi va définir les orientations et l'organisation qui découlent des principes fondamentaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> – organisation : le pouvoir législatif a la compétence budgétaire, il doit procéder à l'allocation des moyens publics. Les lois organiques définissent l'organisation générale du service public en précisant les différents organes qui le composent et la répartition des responsabilités de chacun. – orientation : le pouvoir législatif définit la stratégie éducative. Les lois d'orientation fixent des objectifs généraux sur longue et moyenne périodes. |
| Pouvoir exécutif | Règles | Les grandes règles de fonctionnement édictées par le pouvoir législatif sont généralement complétées par des dispositions réglementaires qui vont préciser les modalités de fonctionnement et d'orientation du service public. La répartition entre les sources législatives et exécutives est variable selon les pays. Dans les pays où le pouvoir exécutif est renforcé, il peut être amené à définir les objectifs de formation, les possibilités d'orientation des élèves, les modalités de certification, les obligations des enseignants, les modalités d'évaluation, etc. |
| | Modalités d'application | Le pouvoir exécutif a la responsabilité de mettre en œuvre le droit à l'éducation dans le respect des principes fondamentaux de la Constitution et du cadre fixé par la Loi. Il dispose d'un pouvoir réglementaire (prendre des décisions qui précisent l'organisation générale) et de la prérogative de l'allocation des moyens humains, matériels et financiers. Pour mettre en œuvre la politique éducative, le pouvoir exécutif définit les objectifs précis qui s'imposent aux entités du système éducatif et procède au contrôle de l'utilisation des moyens. |

Le processus d'élaboration du service public est ainsi hors marché. Les contenus éducatifs au sens large (instruction, éducation, socialisation et formation professionnelle dans certains systèmes éducatifs) sont définis par la représentation nationale et le pouvoir exécutif en fonction des besoins

publics identifiés. Les finalités du droit à l'éducation, clairement explicitées par les constitutions, imposent les objectifs de service public qui sont élaborés en constante adaptation au besoin public. Le tableau 7 présente les différents objectifs du service public d'éducation.

Tableau 7. Objectifs du service public d'éducation

| | |
|---|---|
| <p>Référentiels de formation professionnelle et certification</p> | <p>Dans la majorité des cas, la loi pose comme principe que toute sortie du système éducatif doit se faire avec une certification professionnelle. L'obtention d'un diplôme professionnel devrait être l'aboutissement de tous les parcours individuels de formation. Dans beaucoup de pays, l'autorité publique a le monopole de la certification professionnelle de beaucoup de diplômes à tous les niveaux de formation : il lui revient de définir les référentiels de formation professionnelle et de procéder aux modalités de certification. Les professionnels de chaque branche sont généralement associés dans le processus d'élaboration des référentiels (expression des besoins de formation dans le cadre de commissions professionnelles qui permettent d'identifier les compétences professionnelles attendues) ainsi que dans la définition des modalités de certification (évaluation des périodes en milieu professionnel, participation aux jurys de délivrance).</p> <p>Les référentiels de formation professionnelle définissent des objectifs finaux à atteindre en termes de compétences. Les formations sont assurées par le secteur public et le secteur privé. Pour la partie publique, l'autorité centrale peut aussi définir des objectifs quantitatifs en ouvrant et fermant des formations de façon à adapter la production d'éducation aux besoins économiques.</p> |
| <p>Socle commun de connaissances et de compétences</p> <p>Objectifs de formations</p> | <p>L'apprentissage procède par accumulation et par intégration progressive. L'acquisition de compétences professionnelles nécessite au préalable la maîtrise de savoirs et de compétences fondamentales ainsi que la connaissance d'un univers professionnel qui vont permettre leur apprentissage. De plus, les individus ont besoin de connaissances et de la maîtrise de différentes compétences dans leur vie quotidienne pour faire face à la complexité croissante du fonctionnement de la société. Il revient alors à l'autorité publique de définir et d'adapter le socle de connaissances, de compétences et de culture qui doit être acquis à la fin de la scolarité obligatoire. Il lui revient aussi de fixer les objectifs des formations secondaires ou supérieures qui conduisent aux formations professionnelles. Ce socle et ces objectifs sont déterminés en fonction des besoins éducatifs identifiés par l'autorité publique. Il s'agit d'une réponse à des besoins individuels et les formations dispensées sont adaptées en fonction de chaque individu selon les acquis existants et les capacités d'apprentissage. Le principe de l'égalité des chances permet d'attribuer plus de moyens aux élèves qui ont plus de difficultés et pour lesquels le besoin public éducatif est plus important.</p> |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Maîtrise des compétences citoyennes</p> | <p>L'école est un lieu de socialisation qui favorise l'acquisition des normes et des valeurs de la société. L'autorité publique doit définir les objectifs qui répondent au besoin public collectif d'acquisition des normes et des valeurs qui permettent à tous de vivre ensemble et de minimiser le coût social d'éventuelles conduites déviantes.</p> <p>Ces objectifs portent sur l'éducation à la santé (prévention des conduites addictives et des conduites à risque – alcool, toxicomanie, jeux vidéo, MST) et sur l'éducation à la citoyenneté (lutte contre les violences, prévention des dérives sectaires, lutte contre le harcèlement, sécurité routière, bon usage des réseaux sociaux, liberté d'expression, sensibilisation aux devoirs civiques et à l'engagement citoyen). Au sens large, l'approche citoyenne de l'éducation englobe des compétences permettant l'adaptation aux évolutions sociétales mais aussi le développement de l'esprit critique, la capacité à penser par soi-même et les possibilités de s'engager pour faire évoluer la société. En ce sens, l'école cherche à favoriser l'émancipation et la participation active à la vie démocratique (concept de citoyenneté active).</p> <p>Dans la conception des contenus qui vont permettre de répondre à ces objectifs, les autorités publiques préconisent généralement aux établissements d'adopter une démarche de projet en incluant toutes les parties prenantes (parents, partenaires extérieurs).</p> |
|---|---|

Les finalités de l'éducation (instruction, éducation, socialisation et formation professionnelle) sont immuables. Elles sont inscrites comme principes fondamentaux au niveau des constitutions. Les pouvoirs législatifs et exécutifs traduisent ces principes en objectifs concrets qui évoluent en fonction du contexte sociétal, technologique et économique. Les objectifs de service public relèvent plutôt des lois et règlements. Ils répondent au besoin éducatif global et s'imposent aux opérateurs de service public que sont les établissements scolaires. En fixant les objectifs de service public et en orientant les moyens, le niveau central définit une stratégie éducative qui va s'imposer aux établissements scolaires.

Points clés

L'éducation est un droit fondamental reconnu aux citoyens d'un pays.

Pour garantir ce droit, l'État crée un service public hors marché. Les finalités de l'éducation amènent à définir des objectifs de service public et à prévoir l'organisation et l'allocation des moyens nécessaires à la production du service public.

Les parties législatives et réglementaires dans la création des dispositions de fonctionnement et d'organisation du service public peuvent différer selon les pays.

Les principes fondamentaux sont complétés par des règles de fonctionnement. L'État définit une stratégie éducative (objectifs à atteindre, moyens alloués) qui s'impose aux établissements scolaires.

2. COMPRENDRE LA JUSTIFICATION DU SERVICE PUBLIC

Si on adopte une approche économique, on peut envisager l'éducation comme un service qui est produit par les enseignants au sein des établissements scolaires. Elle est dispensée à des élèves qui disposent d'un capital culturel différent selon leur famille d'origine et qui sont imprégnés d'une culture juvénile qui est autre que la culture scolaire.

On pourrait imaginer que ce service soit produit par des entreprises privées dans le cadre d'une confrontation de l'offre et de la demande selon une logique de marché. L'éducation serait alors un service privé soumis aux lois de la concurrence.

Les principes fondamentaux du droit à l'éducation montrent que cette logique n'est pas possible pour la partie élémentaire et fondamentale. Mais le caractère public de l'éducation trouve aussi son fondement dans deux types d'approches, l'une économique et l'autre sociale.

2.1. Approche économique

L'éducation est un service qui est produit par les établissements scolaires. La demande est exprimée par les familles. Si l'éducation n'était pas un service public, l'ajustement de l'offre et de la demande se ferait par un mécanisme de marché qui déterminerait les prix de marché des différents services d'éducation ainsi que le niveau de production d'éducation. Or l'éducation, comme d'autres services, génère de nombreuses externalités positives de production et de consommation qui ne sont pas prises en compte par le système de prix. De nombreux exemples d'externalités positives liées à l'éducation sont fournis par un rapport ministériel français (Baudelot *et al.*, 2004).

Une externalité est un effet externe au marché qui peut être positif (gain obtenu hors marché) ou négatif (pollution). Les externalités conduisent à des défaillances du marché dans sa capacité à refléter les valeurs relatives par le système de prix. L'étude des externalités par les économistes (Pigou, 1920; Meade, 1952; Coase, 1960; Weber, 1997, par exemple) consiste à envisager des interventions publiques qui permettent de pallier ces défaillances: taxation, subvention, production publique. Dans le cas de l'éducation, il s'agit de prendre en compte des externalités positives afin d'aboutir à l'optimum social.

Lorsqu'un établissement délivre une formation à un individu, cette formation bénéficie à l'entourage de la personne formée par effet de transmission. Elle bénéficie aussi à l'entreprise qui va embaucher cet individu: l'économiste Robert Lucas identifie notamment le processus de diffusion de l'apprentissage au sein de l'entreprise comme facteur de la croissance à long terme (Lucas,

1988). Or, dans un système privé d'allocation, seul le bénéficiaire immédiat indique sa propension à payer pour la formation. Les autres bénéficiaires sont hors marché, ils retirent les effets de cette externalité de consommation sans avoir à la payer. Ainsi, la propension à payer pour l'éducation, qui est le seul fait du bénéficiaire immédiat, ne reflète pas la vraie valeur de l'éducation. Si le système éducatif était privé, il serait sous-optimal car le niveau d'éducation produit par le système reposerait sur les prix des formations qui ne prendraient pas en compte l'ensemble des effets apportés à la société. La présence d'externalités positives génère un décalage important entre le rendement privé de l'éducation (ce que la formation procure à l'individu) et son rendement social (ce que cette même formation procure à la société). Le système privé est sous-optimal car il ne prend en compte que le rendement privé et ignore les effets procurés en dehors du marché. L'approche ne se limite pas à la seule éducation. Si l'on intègre le rôle de socialisation porté par le système éducatif, il faudrait ajouter le coût de la non-éducation et les désordres que peut connaître une société dont le système éducatif sous-optimal ne remplit pas sa mission de socialisation. L'éducation renforce notamment le civisme et la vie démocratique (Dee, 2003; Milligan *et al.*, 2003).

Ainsi, en présence d'externalités, le mécanisme de marché est considéré comme défaillant, il n'est plus à même de guider une allocation des ressources qui soit optimale, et le niveau de production du service, qui devient public, est alors déterminé par les autorités de régulation. L'intervention de l'État peut alors prendre deux formes : il peut assurer lui-même la production d'éducation au travers d'établissements publics, il peut aussi subventionner des établissements privés qui doivent alors se soumettre à des obligations de service public. Plus l'intervention publique est précoce, intensive et ciblée, plus le rendement social de cette intervention est élevé (Carneiro et Heckman, 2003).

2.2. Approche sociale

Outre la défaillance de marché en présence d'externalités, le service public répond à un souci d'équité et de justice sociale. Le coût de l'éducation ne peut pas être supporté par les familles les plus modestes, il est donc nécessaire que l'État intervienne pour garantir l'accès à tous au service public d'éducation. Là encore, l'intervention de l'État peut prendre deux formes : il peut garantir la gratuité d'accès au service public d'éducation, il peut aussi subventionner certaines familles par un système de bourses de formation.

L'expression des besoins d'éducation peut comporter des différences notoires selon les familles car elles n'ont pas le même capital culturel, le même niveau d'ambition, la même perception de l'utilité de l'éducation. Cependant, l'éducation publique ne cherche pas à répondre à l'agrégation des besoins exprimés individuellement. Le besoin collectif d'éducation,

qui inclut la socialisation, est déterminé par une construction sociale hors marché et conduit à la conception du service public.

2.3. Valeur du service public d'éducation

Toutes les familles n'attribuent pas la même valeur à l'éducation. Les valeurs attribuées par les usagers sont des valeurs subjectives qui dépendent de leurs perceptions individuelles. Il existe des distorsions entre le besoin privé ressenti par la famille et le besoin collectif identifié par l'institution. Est-il possible de mesurer la valeur objective du service public d'éducation tel qu'il a été défini pour répondre à un besoin collectif?

Un service public est, par définition, hors marché. L'éducation génère de nombreuses externalités mais il est cependant très difficile, voire impossible, de mesurer la valeur de l'ensemble des effets positifs que l'éducation d'un individu procure à la société car le système des prix est inopérant pour apprécier cette valeur. Pour certains auteurs, la mise en place d'indicateurs chiffrés, inspirés du management privé, censés mesurer la performance d'un service public a une pertinence toute relative car ces indicateurs ne peuvent quantifier qu'une partie de la valeur du service public (Maroy, 2013). Le tableau 8 présente une comparaison des approches de la valeur des productions privées et des services publics.

Tableau 8. Approche de la valeur des productions privées et des services publics

| | Productions privées | Services publics |
|---------------------------|---|--|
| Valeur d'échange | La valeur totale d'une production privée est déterminée par son prix de marché. Ce prix dépend des conditions de l'offre et de la demande et indique la valeur en équivalent monétaire que les consommateurs sont prêts à déboursier pour acquérir le produit. | Le mécanisme de marché est défaillant pour déterminer la valeur du service public. Le système de prix ne peut pas prendre en compte les nombreuses externalités positives générées par la production ou la consommation du service public. Il n'existe pas de mécanisme qui puisse quantifier les externalités en leur attribuant un équivalent monétaire. |
| Coût de production | Les coûts de production sont constitués de l'ensemble des dépenses engagées pour obtenir la production privée: matières premières, charges de personnels, amortissement du matériel utilisé. La différence entre le prix de vente et le coût de production indique le bénéfice réalisé par l'entreprise privée. | Les services publics étant insérés dans une économie de marché, le système des prix est opérant pour mesurer le coût de production. Un établissement scolaire connaît l'ensemble de ses coûts de fonctionnement ainsi que le détail par formation. La notion de bénéfice est inexistante. |

Table des matières

| | |
|---|----|
| Sommaire | 5 |
| Introduction | 7 |
| 1. Décentralisation et autonomie des établissements scolaires | 9 |
| 2. Efficacité et équité de l'éducation | 12 |
| 3. Bonnes pratiques de management | 13 |
| 4. Management pédagogique des établissements scolaires | 15 |
| 5. Modalités de contrôle et d'évaluation | 18 |
| 6. À qui s'adresse cet ouvrage | 21 |
| 7. Structure de l'ouvrage | 22 |
| | |
| Partie 1. Comprendre le système éducatif | |
| | |
| Chapitre 1. Comprendre les principes du service public d'éducation | 27 |
| 1. Connaître les principes du droit de l'éducation | 27 |
| 1.1. <i>Droit individuel à l'éducation</i> | 27 |
| 1.2. <i>Obligation de service public</i> | 28 |
| 2. Comprendre la justification du service public | 33 |
| 2.1. <i>Approche économique</i> | 33 |
| 2.2. <i>Approche sociale</i> | 34 |
| 2.3. <i>Valeur du service public d'éducation</i> | 35 |
| 3. Comprendre les enjeux du management public de l'éducation | 38 |
| 3.1. <i>Contexte de management public</i> | 38 |
| 3.2. <i>Défense de l'intérêt général</i> | 40 |
| 3.3. <i>Adaptation au besoin public</i> | 43 |
| 4. Comprendre les mécanismes de la convergence européenne en éducation | 45 |
| 4.1. <i>Principes de convergence</i> | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2. Cadre stratégique éducation et formation | 47 |
| 4.3. Enseignement supérieur et recherche | 47 |
| 4.4. Socle commun de compétences | 48 |
| 4.5. Formation tout au long de sa vie | 48 |
| 4.6. Formation numérique à distance | 48 |
| 4.7. Décrochage scolaire | 48 |
| 4.8. Mobilité éducative | 49 |
| 4.9. Apprentissage des langues | 49 |
| 4.10. Cadre budgétaire des établissements scolaires | 49 |
| Chapitre 2. Comprendre l'approche systémique en éducation . . . | 51 |
| 1. Identifier le système éducatif | 51 |
| 1.1. Principes de l'approche systémique | 51 |
| 1.2. Définition d'un système et composantes | 52 |
| 1.3. Finalités du système éducatif | 54 |
| 1.4. Système public et privé | 54 |
| 2. Analyser l'environnement éducatif | 55 |
| 2.1. Définition de l'environnement | 55 |
| 2.2. Les composantes | 56 |
| 3. Percevoir les tendances d'évolution | 58 |
| 3.1. Marchandisation de l'éducation | 58 |
| 3.2. Émergence de l'économie de la connaissance | 59 |
| 3.3. Évolution générationnelle | 60 |
| 3.4. Tendance à l'iniquité | 63 |
| 3.5. Pédagogie numérique | 65 |
| 3.6. Diffusion de la recherche en éducation | 70 |
| 3.7. Émergence des réseaux éducatifs | 76 |
| Chapitre 3. Comprendre le cadre institutionnel des établissements scolaires | 79 |
| 1. Identifier les variables institutionnelles | 79 |
| 1.1. Autorité centrale de l'État sur les établissements scolaires | 79 |
| 1.2. Choix de conception des systèmes éducatifs | 80 |
| 2. Percevoir les enjeux de la conception des contenus de formations | 82 |
| 2.1. Approche par le curriculum | 82 |

| | |
|--|-----|
| 2.2. Réalité du curriculum | 85 |
| 2.3. Initiative curriculaire | 85 |
| 2.4. Conception endogène et équité | 88 |
| 2.5. Cadre de la conception endogène | 89 |
| 2.6. Organisation des contenus de formation | 91 |
| 3. Connaître les modalités de certification des formations | 92 |
| 3.1. Évaluation formative | 93 |
| 3.2. Évaluation des compétences | 95 |
| 3.3. Numérique et évaluation | 97 |
| 3.4. Évaluation certificative | 98 |
| 3.5. Variables de l'évaluation certificative | 99 |
| 3.6. Culture de l'évaluation | 102 |
| 4. Comprendre les procédés de production et de diffusion des supports pédagogiques | 104 |
| 4.1. Évolution des modèles pédagogiques | 105 |
| 4.2. Prise en compte des interactions pédagogiques | 106 |
| 4.3. Innovation pédagogique | 108 |
| 4.4. Maîtrise de la valeur ajoutée des supports pédagogiques | 108 |
| 5. Connaître les modalités de formation initiale et de certification des enseignants | 112 |
| 5.1. Exercice du métier d'enseignant | 112 |
| 5.2. Formation au métier | 113 |
| 5.3. Apprentissage sur le lieu de travail | 114 |
| 5.4. Modèles de formation | 116 |
| 6. Identifier les missions et les statuts des enseignants | 117 |
| 6.1. Recrutement des enseignants | 118 |
| 6.2. Diversité des missions | 119 |
| 6.3. Diversité des statuts | 121 |
| 6.4. Leadership enseignant | 123 |
| 7. Comprendre les principes de formation continue et d'échanges de pratiques entre les enseignants | 125 |
| 7.1. Communauté d'apprentissage professionnel | 125 |
| 7.2. Besoins d'apports extérieurs | 126 |
| 7.3. Sources d'apports extérieurs | 127 |

| | |
|---|-----|
| 8. Connaître les modes de rémunération des activités pédagogiques | 129 |
| 8.1. <i>Enjeux de la rémunération</i> | 129 |
| 8.2. <i>Système de rémunération</i> | 129 |
| 8.3. <i>Volume horaire annuel d'enseignement juste et équitable</i> | 130 |
| 8.4. <i>Flexibilité, transparence et adaptabilité</i> | 131 |
| 8.5. <i>Mécanismes incitatifs</i> | 132 |
| 9. Identifier les possibilités de partenariats éducatifs | 133 |
| 9.1. <i>Identification des partenaires éducatifs</i> | 133 |
| 9.2. <i>Recours aux partenariats</i> | 133 |
| 9.3. <i>Encadrement des partenariats</i> | 134 |
| 10. Percevoir les enjeux de la co-éducation avec les parents | 134 |
| 10.1. <i>Approche systémique de la co-éducation</i> | 135 |
| 10.2. <i>Entrée des enseignants dans le territoire de la famille</i> | 135 |
| 10.3. <i>Entrée des parents dans le territoire de l'école</i> | 137 |
| 11. Comprendre les modalités d'évaluation des établissements scolaires | 139 |
| 12. Connaître les principes d'implantation des établissements scolaires | 142 |
| 13. Comprendre la définition de la carte des formations | 143 |
| 14. Comprendre les modalités d'affectation des élèves | 145 |
| 14.1. <i>Territoire de référence d'un établissement scolaire</i> | 145 |
| 14.2. <i>Sectorisation et performance éducative</i> | 145 |
| 14.3. <i>Dérogations à la sectorisation</i> | 146 |
| 14.4. <i>Mixité sociale</i> | 147 |
| 15. Connaître les principes d'allocation des moyens | 148 |
| 15.1. <i>Allocation des moyens horaires</i> | 148 |
| 15.2. <i>Allocation des moyens financiers</i> | 150 |
| 16. Comprendre la cohérence des variables | 151 |
| 16.1. <i>Interdépendance des variables institutionnelles</i> | 151 |
| 16.2. <i>Performance et cohérence globale</i> | 151 |
| 16.3. <i>Pensée du changement</i> | 151 |
| 16.4. <i>Sens et légitimation du changement</i> | 153 |
| 16.5. <i>Construction pédagogique collective</i> | 155 |

| | |
|---|------------|
| Chapitre 4. Comprendre la gouvernance du système éducatif . . . | 157 |
| 1. Percevoir les enjeux de la gouvernance | 158 |
| 1.1. Définition de la gouvernance | 158 |
| 1.2. Évolution de la gouvernance | 158 |
| 1.3. Empowerment | 160 |
| 1.4. Gouvernance et régulation | 161 |
| 1.5. Approches de la gouvernance | 162 |
| 1.6. Gouvernance dynamique | 163 |
| 1.7. Gouvernance systémique | 165 |
| 2. Comprendre l'approche par la ligne managériale | 168 |
| 2.1. Structure managériale et ligne managériale | 169 |
| 2.2. Management et complexité | 171 |
| 2.3. Ligne managériale en éducation | 172 |
| 2.4. Conception de la ligne managériale | 173 |
| 2.5. Élaboration de la stratégie éducative | 175 |
| 3. Identifier le rôle des organes fonctionnels | 179 |
| 4. Percevoir les enjeux de l'activité de réseau | 182 |
| | |
| Partie 2. Pratiquer le management des établissements scolaires | |
| | |
| Chapitre 5. Comprendre le rôle du chef d'établissement | 189 |
| 1. Le chef d'établissement représentant de l'État | 190 |
| 1.1. Cadre juridique de l'activité scolaire | 190 |
| 1.2. Régimes de responsabilité | 191 |
| 2. Le chef d'établissement exécutif du conseil d'administration | 193 |
| 2.1. Organe de décision d'un établissement scolaire | 193 |
| 2.2. Élaboration de la politique éducative d'un établissement scolaire | 194 |
| | |
| Chapitre 6. Prendre en compte la complexité | 197 |
| 1. Définir le système d'information et de communication | 198 |
| 1.1. Présentation du système d'information et de communication | 198 |
| 1.2. Les différentes informations | 199 |
| 1.3. Conception intégrée du système d'information et de communication | 200 |
| 1.4. Les différents supports d'information | 203 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2. | Définir le système de décision | 205 |
| 2.1. | <i>Types de décisions</i> | 205 |
| 2.2. | <i>Processus de décision</i> | 206 |
| 2.3. | <i>Biais de la décision</i> | 208 |
| 2.4. | <i>Savoirs d'action</i> | 210 |
| 2.5. | <i>Postures de décision</i> | 216 |
| 2.6. | <i>Délégation des décisions</i> | 220 |
| 2.7. | <i>Leadership distribué</i> | 221 |
| 2.8. | <i>Intelligence collective et décision</i> | 222 |
| 3. | Établir un diagnostic partagé | 225 |
| 3.1. | <i>Analyse de l'environnement éducatif local</i> | 225 |
| 3.2. | <i>Pratique du diagnostic d'établissement</i> | 227 |
| 3.3. | <i>Besoins éducatifs locaux et contexte d'établissement</i> | 229 |
| 4. | Élaborer un projet d'établissement | 231 |
| 4.1. | <i>Politique éducative et projet d'établissement</i> | 231 |
| 4.2. | <i>Politique éducative et stratégie éducative</i> | 231 |
| 4.3. | <i>Élaboration de la politique éducative d'un établissement scolaire</i> | 232 |
| 4.4. | <i>Politique numérique</i> | 237 |
| 4.5. | <i>Rédaction du projet d'établissement</i> | 240 |
| Chapitre 7. Mettre en œuvre le changement dans les établissements scolaires. | | 241 |
| 1. | Faire émerger le besoin de changement | 242 |
| 2. | Connaître les ressources humaines | 244 |
| 2.1. | <i>Connaissance individuelle des acteurs</i> | 244 |
| 2.2. | <i>Le dialogue pédagogique</i> | 249 |
| 2.3. | <i>La connaissance des interactions entre les acteurs</i> | 251 |
| 2.4. | <i>Logiques d'acteurs face au changement</i> | 253 |
| 3. | Conduire le changement | 256 |
| 3.1. | <i>Développement organisationnel et processus de changement</i> | 256 |
| 3.2. | <i>Vecteurs du changement</i> | 259 |
| 3.3. | <i>Conduite de projet</i> | 260 |

| | |
|--|------------|
| 4. Pratiquer le leadership pédagogique | 263 |
| 4.1. Théories du leadership | 263 |
| 4.2. Leadership pédagogique | 266 |
| 4.3. Les piliers du leadership | 267 |
| 5. Favoriser les innovations pédagogiques | 269 |
| 5.1. Processus d'innovation | 269 |
| 5.2. Origine de l'innovation | 271 |
| 5.3. Prise en compte de l'innovation par les managers | 272 |
| Chapitre 8. Pratiquer l'évaluation globale des établissements scolaires | 275 |
| 1. Montrer les enjeux de l'évaluation des établissements scolaires | 276 |
| 1.1. Responsabilité (accountability) | 277 |
| 1.2. Amélioration (improvement) | 277 |
| 1.3. Pouvoir d'agir (empowerment) | 277 |
| 2. Favoriser les bonnes pratiques d'évaluation | 279 |
| 2.1. Périmètre d'évaluation | 281 |
| 2.2. Principes d'évaluation | 282 |
| 2.3. Articulation des évaluations | 282 |
| 2.4. Contenus de l'évaluation | 282 |
| 2.5. Qualité des évaluateurs | 283 |
| 2.6. Posture d'évaluation | 283 |
| 2.7. Diffusion des résultats de l'évaluation | 284 |
| 2.8. Modalités d'évaluation | 284 |
| 3. Combiner les formes d'évaluation globale | 285 |
| 3.1. Formes d'évaluation globale | 285 |
| 3.2. Variables des systèmes d'évaluation | 286 |
| 4. Définir les critères d'évaluation | 287 |
| 4.1. Domaines d'évaluation | 287 |
| 4.2. Critères d'évaluation | 289 |
| 4.3. Approches de l'évaluation | 290 |
| 5. Utiliser les méthodes et outils d'évaluation | 291 |
| 5.1. Pilotage de l'auto-évaluation | 291 |
| 5.2. Préparation de l'évaluation externe | 292 |
| 5.3. Méthodes d'évaluation externe | 293 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Conclusion | 295 |
| Bibliographie | 301 |
| Liens utiles | 333 |
| Index | 335 |
| Liste des tableaux et schémas | 339 |
| Liste des encadrés | 343 |

Le management des établissements scolaires

Écoles
Collèges
Lycées

Dans un contexte d'autonomie croissante, les pratiques de management se développent dans les établissements scolaires. Selon une approche propre au management public, les écoles, les collèges et les lycées cherchent à identifier les besoins d'éducation de leurs élèves afin d'orienter la réponse éducative opérée par le service public vers davantage de réussite et d'équité. Cela suppose de mobiliser l'intelligence collective de l'établissement afin de poser un diagnostic partagé et de construire un projet éducatif qui guide l'action collective.

L'ouvrage présente une synthèse des différentes approches théoriques et propose des réponses pratiques aux enjeux de management des établissements scolaires. La démarche générale consiste à identifier les différentes problématiques de management et à fournir le cadre conceptuel pour y répondre en illustrant par des exemples concrets. Selon une approche systémique, l'ouvrage donne des éléments de compréhension du cadre institutionnel des établissements scolaires et présente l'évolution des modes de gouvernance de l'éducation. Il aborde la prise en compte de la complexité et la mise en œuvre du changement dans les établissements scolaires. Une large part est accordée aux développements récents de la recherche universitaire et aux préconisations d'experts. L'ouvrage aborde notamment les enjeux liés à l'émergence du pouvoir d'agir des enseignants, à la pratique du leadership distribué, au développement des réseaux de mutualisation des pratiques, à la prise en compte des parties prenantes, à l'intégration de la pédagogie numérique et à l'évaluation globale des établissements scolaires.

Stéphane Germain

Ancien élève de l'ENS Cachan Paris-Saclay et agrégé d'économie et gestion, Stéphane Germain a enseigné l'économie et le management, puis s'est orienté vers l'encadrement des établissements scolaires. Il a été responsable de l'IUT de Saint-Nazaire puis Proviseur adjoint du lycée Sadi Carnot Jean Bertin à Saumur. Il est actuellement Proviseur adjoint du lycée Monge La Chauvinière à Nantes et animateur du réseau Foquale de lutte contre le décrochage scolaire de Nantes. Spécialiste de l'évaluation globale des établissements scolaires, il participe à plusieurs réseaux de mutualisation de pratiques sur le management des établissements scolaires.

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

ISBN 978-2-8073-1889-2
ISSN 0777-5245



www.deboecksuperieur.com