

## Gouvernance vs pilotage

Comment je définirais la gouvernance ? J'ai pas mal de peine avec ça parce que comme la question le dit aussi ces deux termes sont souvent confondus. J'aimerais plutôt dire que la gouvernance, comme elle a été comprise, ces vingt ou trente dernières années, a été conçue dans une logique de rapports clarifiés entre les devoirs et responsabilités d'un gouvernement et les devoirs et responsabilités d'un établissement. Et ça entraîne toute la question de l'autonomie qui est accordée aux établissements scolaires. (? A 0 :53) gouvernement au sein d'un établissement scolaire qui n'a pas des marges d'autonomie suffisantes pour régir les réseaux, pour régir les processus d'apprentissage, les enseignements d'apprentissage, pour définir l'organisation du travail interne et toutes ces choses-là ; moi je pense que ça ne vaut même pas la peine de parler de gouvernance partagée ou de pilotage. Ceci étant dit, je pense qu'il y a cinq principes autour de la gouvernance. Premièrement, je dirais que la gouvernance se concentre sur les processus et non sur les structures. C'est-à-dire quels sont, au sein d'un établissement scolaire, les processus qui nous permettent de mieux fonctionner, ou bien, en amont, qui nous font dis-fonctionner ? Dans quelle(s) mesure(s) est-ce qu'il faut améliorer tout cela ? La gouvernance doit être flexible et capable de s'adapter au changement, au contexte, aussi aux événements imprévus pour être efficace. Et puis là aussi c'est clair que c'est au sein de l'établissement scolaire qu'on doit avoir la possibilité réactionnelle, la meilleure pour s'adapter à ces choses-là. Cette gouvernance doit s'appuyer sur le renforcement des compétences des uns et des autres et de fait de leur implication, sur un dialogue ouvert ; on revient toujours un peu au même principe. Elle ne doit pas être dépourvue de direction, d'un côté, donnée par les autorités du système éducatif. Mais ensuite ces directives-là, sont décodées au sein de l'établissement scolaire pour chaque fois décontextualiser ces directives et les recontextualiser en fonction des besoins de l'établissement qui sont spécifiques. Pour cela aussi, de nouveau, il y a toute la nécessité, au sein de l'établissement scolaire, de se fonder sur un ensemble de données internes à l'établissement. Les données sont fournies par l'Education nationale ou par l'Académie. Ensuite, la gouvernance requiert une approche globale, à l'échelle du système. Puis ensuite au sein de l'établissement scolaire, une vision systémique de tous les paramètres existants au sein de cet établissement. Puis ensuite, la gouvernance tire parti des données probantes, existantes, objectivantes, et des travaux de recherche à l'extérieur pour étayer l'élaboration des pratiques et des objectifs à venir ; pour établir les raisons pour lesquelles on a décidé telle ou telle orientation du projet d'établissement. Ou aussi comment est-ce qu'on fixe les projets éducatifs, pédagogiques au sein de l'établissement scolaire. Donc il y a à chaque fois toute une ligne des décisions qui se mettent en place. Là je reviens au point précédent de la collaboration avec la recherche ; c'est là aussi que les chercheurs peuvent amener à l'établissement, suivant les problèmes qui se posent, tout un tas de résultats de la recherche qui peuvent aussi être discutés, décontextualisés, recontextualisés. C'est chaque fois cette allée retour et qui n'est possible qu'à condition que les acteurs du lieu, donc de l'établissement, se responsabilisent et apprennent à gérer les processus. C'est une histoire de culture et puis ensuite de connotation qui est donnée aux terminologies. On pourrait être dans une gouvernance extrêmement autoritaire comme on pourrait être dans une gouvernance participative. Mais ça c'est mon avis très personnel. Je pense qu'au fil du temps, les différents systèmes ont donné du sens à certaines terminologies ; ce qui oblige ensuite à en créer des nouvelles qui ne sont pas toujours bien comprises. Un établissement scolaire, ça amène une question qui pourrait être la suivante : la posture du chef d'établissement, est ce qu'il est un gouverneur ou est-ce qu'il est un pilote ? Il faut quand même toujours qu'il y ait quelque part une forme de contrainte qui sera liée à une autre contrainte qui est collective d'un établissement scolaire. Parce qu'on voit qu'il y a certaines pratiques qui ne fonctionnent pas. Si, en amont, on a mis en pratique toutes les démarches de concertation pour prendre des décisions communes, ça peut aller dans le sens d'un fonctionnement entièrement participatif. Ensuite il y a toujours quelqu'un qui doit

pousser à la prise de décision, qui doit pousser à la mise en commun, à la définition du problème commun. A mon avis, c'est le rôle du chef d'établissement. Sa posture peut être extrêmement autocratique, autoritaire ou bien elle peut être participative. Il y a du pilotage derrière ça.