

Royaume du Maroc



Ministère de l'Éducation Nationale
de la Formation Professionnelle
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

unicef 
pour chaque enfant



Planification décentralisée : Gouvernance des établissements scolaires



Tanger, 18 Mai 2021

Gouvernance et planification

Importance croissante donnée à la qualité et l'équité des apprentissages

- Programmes priorisés visant l'accès :
 - Assez souvent visant les barrières économiques et sociales
 - Ciblant moins les facteurs structurels (climats, environnements, capacités...)
- Programmes visant la qualité :
 - Le plus souvent concentrés sur les capacités des enseignants
 - La revue et amélioration des programmes
 - Moins sur le renforcement de l'adaptation et le suivi des apprentissages
- Programmes visant l'équité :
 - Le plus souvent visant la facilitation de l'accès et l'adaptation des conditions
 - Moins portés sur la flexibilisation de l'enseignement ou la remédiation

Dimensions propres à l'école

Gouvernance : Pourquoi le niveau école est important ?

- Les politiques accordant aux écoles **plus d'autorité opérationnelle et de souplesse** de gestion ont tendance à **améliorer l'accès** à l'éducation et **la qualité** de l'apprentissage lorsqu'elles s'accompagnent d'une responsabilisation accrue

(Arcia et al. 2011 ; Mourshed, Chijioke et Barber 2010 ; Woessmann 2016)

- Les écoles disposant d'une **plus grande autonomie** enregistrent des taux de **scolarisation et d'achèvement plus élevés**, deux indicateurs clés de l'équité

(Bruns, Filmer et Patrinos 2011)

- Les **directeurs** d'école et les **enseignants sont mieux informés** que les autorités centrales **sur les problèmes** de leur zone, **les actions nécessaires** pour attirer les enfants non inscrits et les actions nécessaires pour améliorer l'accès et les résultats d'apprentissage

(Bruns, Filmer et Patrinos 2011 ; Hanushek, Link et Wößmann 2013 ; Demas et Arcia 2015)

- **L'augmentation des responsabilités** au niveau de l'école contribue également à renforcer **la résilience et la réactivité** de la communauté pendant les urgences et facilite la prestation d'une éducation formelle et non formelle, ainsi que le suivi continu et la réponse aux changements en cours au niveau local

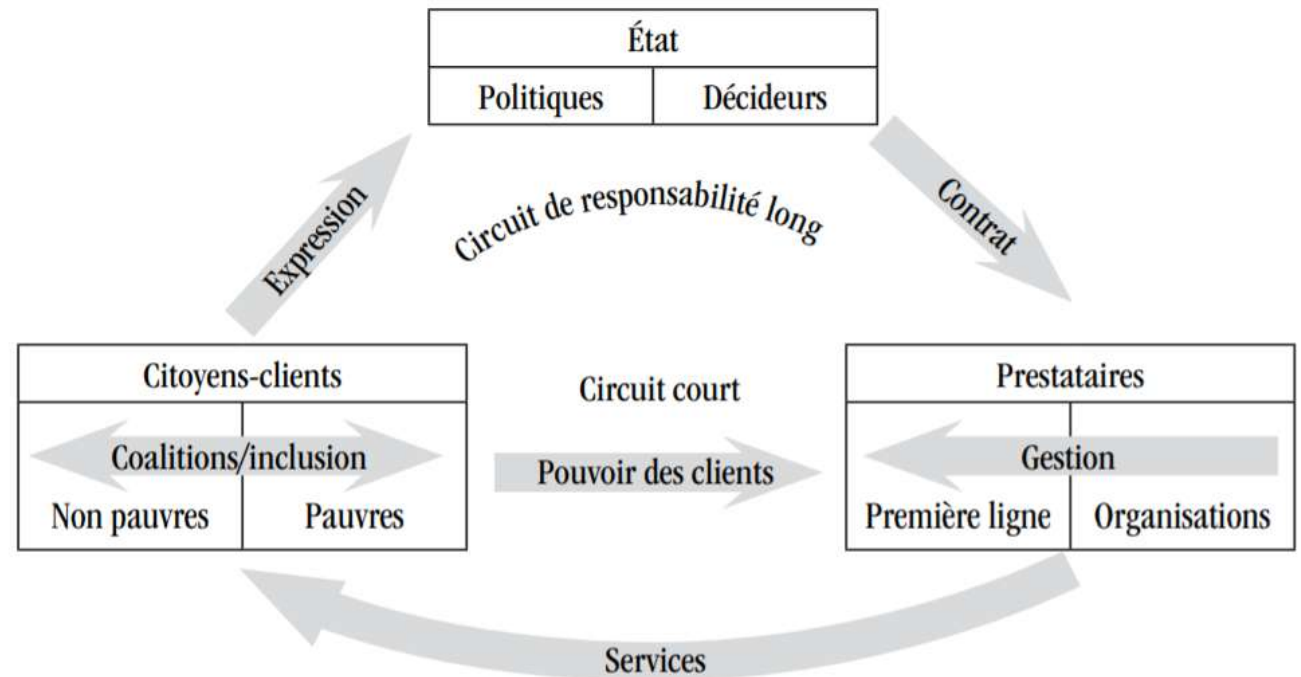
(Brix, Lust et Woolcock 2015 ; UNICEF 2006).

C'est au niveau des écoles que la qualité et l'équité
peuvent être le mieux améliorés

Gouvernance : Pourquoi le niveau école est important ?

« Une gouvernance basée sur les écoles » établit un circuit court de redevabilité envers la demande

- Impliquer les familles et parents accroît la redevabilité des écoles et crée une motivation ciblée sur l'amélioration des apprentissages à la fois chez les enseignants et les chefs d'établissement



Banque Mondiale, 2009

Quelques expériences pays (1999 à 2008)

Pays	Intervention	Constatations
Cambodge	<u>Formation</u> des enseignants et de la direction, amélioration des écoles, <u>participation des parents</u> et petites <u>subventions</u> .	Les écoles dotées d'une <u>association de parents</u> d'élèves <u>effective</u> obtiennent de <u>meilleurs résultats aux tests</u> , un taux de promotion plus élevé et <u>moins d'abandons</u> .
El Salvador	Les <u>associations communautaires</u> gèrent <u>les fonds</u> , engagent/renvoient <u>les enseignants</u> , surveillent et entretiennent <u>les infrastructures</u> (EDUCO).	<u>Amélioration des résultats en lecture</u> et diminution de l'absentéisme (1999) ; <u>augmentation de l'achèvement</u> (2003).
Mexique	Programme de <u>soutien à la gestion des écoles</u>	La participation des parents à la gestion de l'école et les ressources supplémentaires ont permis de réduire (de 4 à 5 %) les <u>taux de redoublement</u> et <u>d'échec scolaire</u> .
Mexique	Programme des <u>écoles de qualité</u>	La participation des parents à la gestion de l'école et des ressources supplémentaires ont eu un impact positif sur les <u>taux d'abandon</u> , <u>d'échec</u> et <u>de redoublement</u> .
Népal	Projet de soutien aux écoles communautaires. <u>Géré par les parents</u> ; petites <u>subventions</u> .	Des gains importants dans les <u>résultats en sciences</u> (TIMSS) et une baisse du nombre d'abandons dans certaines régions.
Nicaragua	Programme <u>d'autonomie des écoles</u>	Effet positif modéré sur les résultats des tests des élèves ; amélioration de la <u>présence des enseignants et des élèves</u> , de la <u>discipline</u> scolaire et des <u>infrastructures</u> .

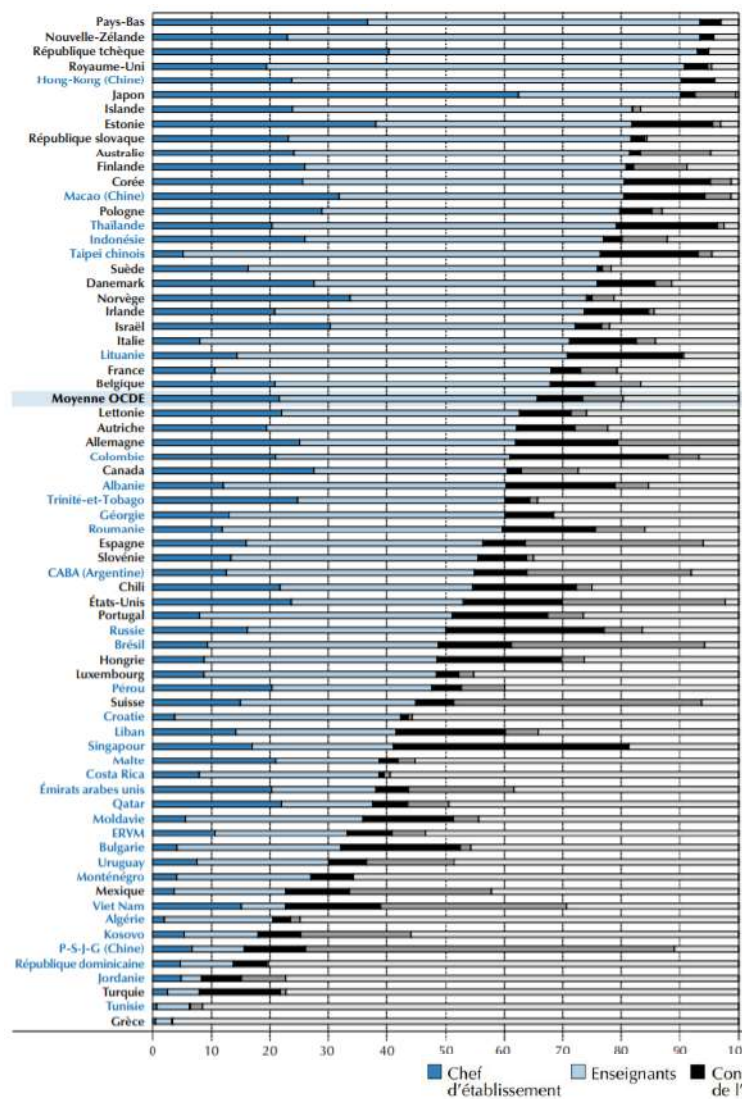
Programme scolaire et autonomie

Lien avec les apprentissages

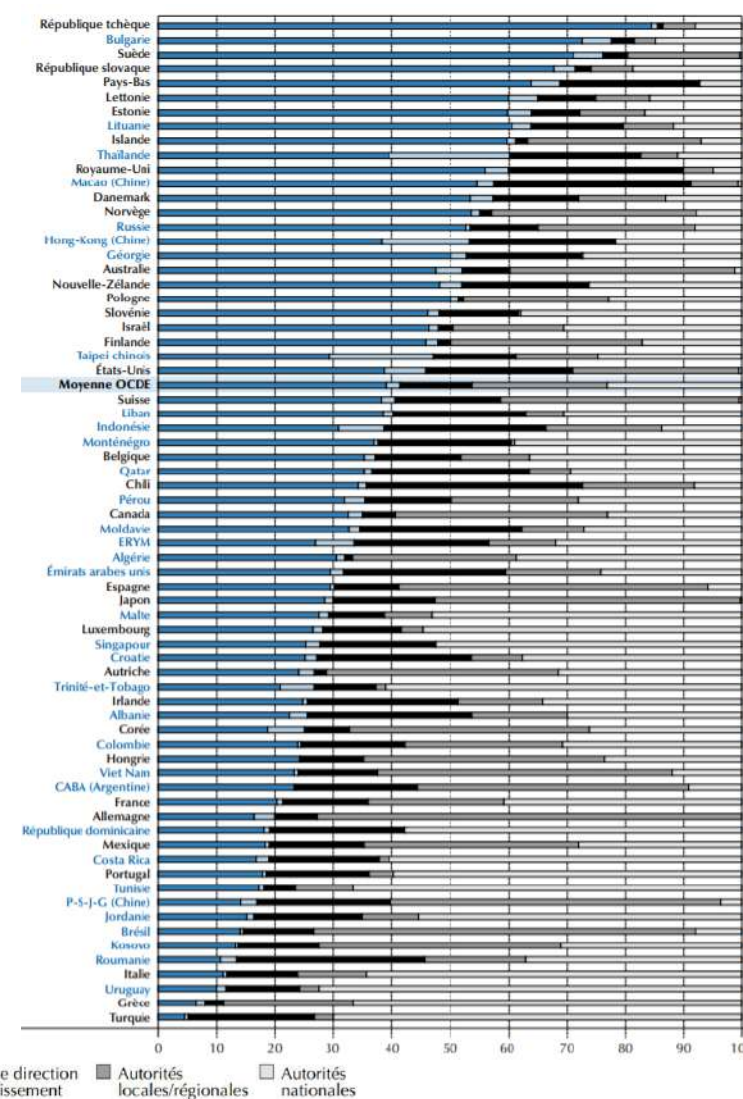
- Les systèmes les plus performants sont marqués par une autonomie accrue des chefs d'établissement à la mise en œuvre de la politique pédagogique
- Cet effet s'estompe par rapport aux autres dimensions décisionnelles

Répartition au sein du système d'éducation des responsabilités

Concernant le programme scolaire

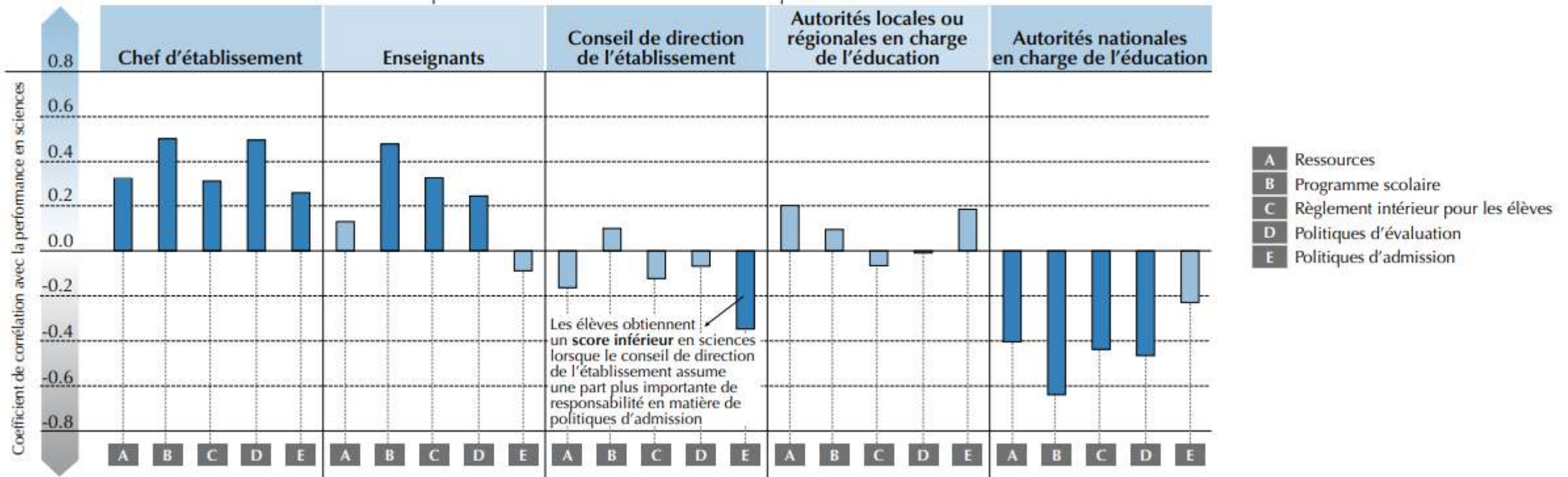


Concernant les ressources des établissements



Effet chef d'établissement

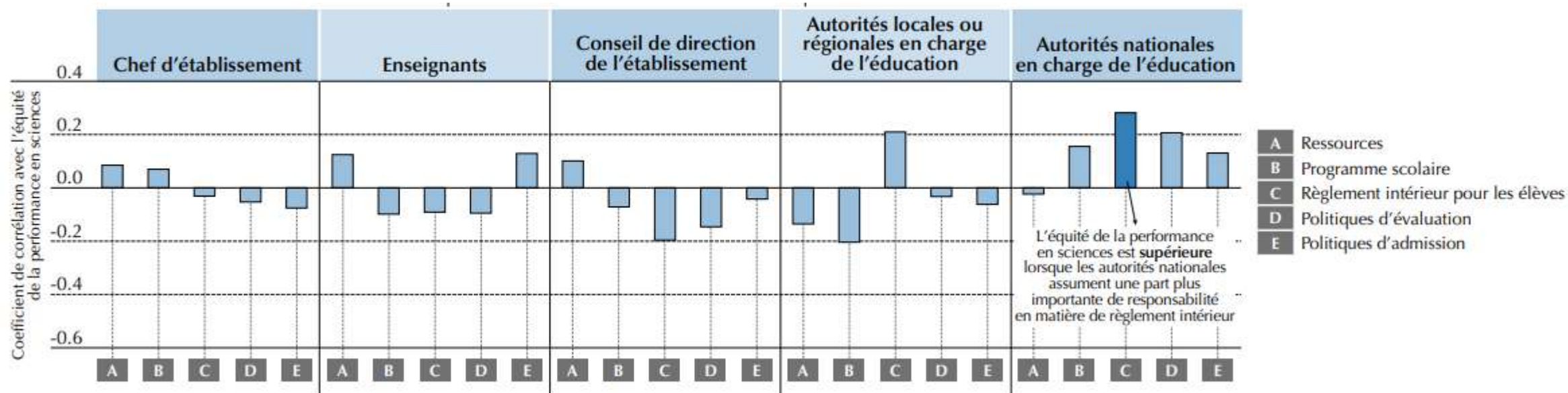
Corrélation entre les responsabilités en matière de gouvernance des établissements et la performance en sciences



- Les effets les plus importants concernent les dimensions du programme scolaire et des stratégies de suivi et évaluation des apprentissages

Effet chef d'établissement

Corrélation entre les responsabilités en matière de gouvernance des établissements et
l'équité en de la performance en sciences



- L'équité en apprentissage est plus corrélée à une régulation des règlements intérieurs

Autonomie conditionnée

Caractéristiques générales :

- Forte capacités des gestionnaires des écoles
- Clarté et cohérence des normes et directives

Mais plus important

- Disposition d'outils de planification et de suivi
- Délégation claire dans le cadre des mécanismes de gouvernance scolaire

Un juste équilibre entre

Décentralisation

Délégation

Dérégulation

Processus

Outiller la gestion des écoles

Les tableaux de bord des écoles

- Pour la planification, la mise en œuvre et le suivi interne des écoles
- Pour l'engagement des parents et accroître la transparence



Mais surtout base la planification de l'école sur :

- Les résultats
- Et Ciblant les apprentissages

Conclusion

Il existe peu de preuves des effets d'une gestion largement autonome des écoles sur la performance des systèmes en termes de qualité des apprentissages (du moins sur le court terme)

Mais

- Une gestion organisée et basée sur les résultats impacte les apprentissages
- Le suivi de la qualité des apprentissages par les écoles a un effet direct sur son amélioration
- La capacité des directeurs des établissements et étroitement liée à la performance des écoles
- La participation des enseignants augmente cet effet

Un juste équilibre entre une **normativité centrale** et un **contrôle et suivi** local sont les caractéristiques des systèmes les plus performants

Conclusion

Les éléments d'une gouvernance moderne pour des systèmes scolaires complexes
« Jongler en même temps avec le dynamisme et la complexité du système, tout en poursuivant résolument les objectifs établis. »

- **Se concentre sur le processus et non les structures**
 - Ce n'est pas le nombre de niveaux différents, et le pouvoir détenu à chacun de ces niveaux, qui détermine l'efficacité
 - Mais plutôt la force de l'harmonisation à travers le système et l'implication des acteurs
- **Flexible et capable de s'adapter** au changement et aux événements imprévus.
 - Le renforcement de la capacité d'un système à tirer les enseignements des retours d'information est un élément fondamental du processus, et constitue également une étape nécessaire pour l'assurance qualité et la responsabilisation.
- **Le renforcement des capacités, l'implication des parties prenantes** et un dialogue ouvert **sans être dépourvu de direction**
 - L'implication de davantage de parties prenantes n'est efficace que lorsqu'une vision stratégique et un ensemble de processus permettent de mettre à profit leurs idées et contributions.
- **Une approche globale à l'échelle du système.**
 - L'alignement des politiques, des rôles et des responsabilités (Responsabilité / Confiance, Innovation / prévention des risques).
- **L'accompagnement et la mise en place d'outils de gestion harmonisés et efficaces**

Merci