

# Un ouvrage, un regard

Colette PIERRE

## L'établissement scolaire : un jeu collectif

Hachette Éducation



« La démocratisation de l'enseignement est aujourd'hui le nouveau défi de l'École. Il sera gagné grâce à la prise en compte de la diversité des publics rendue possible par l'autonomie des établissements scolaires et grâce à l'initiative des acteurs. L'autonomie ne se décrète pas ; elle implique la prise en d'initiative de tous les acteurs, chacun s'emparant pleinement de ses champs de compétence. Pour diverses raisons, ceux-ci agissent en retrait des pouvoirs que la loi leur confère. »

La massification de l'enseignement : En 1959, la loi Berthoin instaure une nouvelle donne politique à laquelle l'école française a dû chercher à s'adapter. La mise en ordre structurelle du système se concrétise dans la décennie qui suit par la mise en place de filières qui deviennent très rapidement des voies de formation hiérarchisées (les meilleures deviendront les voies royales de la réussite scolaire et les moins bonnes, des voies de relégation qui conduisent tout droit à l'échec scolaire) Ces transformations de structures n'ont rien changé quant à la réussite ou à l'échec scolaire. Toutes les études menées à la fin des années soixante dix arrivent à

cette même conclusion Or, indépendamment des changements politiques, l'idée de la transformation qualitative de l'enseignement a fait son chemin, s'est précisée dans des textes institutionnels, avec une mise en œuvre chaotique et une volonté politique hésitante face aux résistances rencontrées.

Partant de cette analyse, l'ouvrage de Jean-Yves Laganay et de Claude Rebaud, préfacé par Bernard Toulemonde, fait le constat que la réussite des élèves, diverse et à multiples voies d'accès, passe par une nécessaire évolution de la définition des métiers de l'enseignement et de l'éducation, une mutation conceptuelle de l'organisation du système éducatif et de son pilotage. Dans cette perspective, « l'établissement scolaire est l'échelon primordial ». Les auteurs, examinant sans concession les pratiques, déclinent en quatre chapitres, où abondent expériences et propositions sous formes de fiches pratiques ou de tableaux, les règles d'un « jeu collectif », aux espaces de liberté souvent inutilisés.

Dans le premier chapitre, « Au service de l'enseignement », sont passées en revue les différentes instances institutionnelles que sont les conseils de classes, les conseils de professeurs, leurs modes de fonctionnement, avec un rappel à nous interroger sur les écarts entre la loi et nos pratiques, la nécessaire redéfinition des rôles de chacun des acteurs, la « mission » du professeur principal. Entre autres propositions, l'officialisation des fonctions des coordonnateurs de discipline, dont la réunion en collège deviendrait le conseil pédagogique de l'établissement, mérite sans doute qu'on s'y attarde. Compte tenu des différences et de la diversité des profils d'élèves, la réponse pédagogique unique est devenue caduque. Au-delà des nouveaux dispositifs pédagogiques (TPE, PPCP, IID...) une invitation à répondre de façon plus adaptée aux spécificités des différents contextes, avec comme incontournable corollaire, la nécessité

de faire évoluer les modes de pensée, de conception et d'action des enseignants.

« Au service de la démocratie », la mise en place d'instances représentatives des élèves et de dispositifs visant à la construction de la citoyenneté (CVL, heure de vie de classe, éducation civique, juridique et sociale...) qui ont l'avantage de concilier la demande d'expression individuelle et la formation au débat démocratique, mais qui, paradoxalement ne répondent pas forcément à leurs priorités. En fait, une multiplication d'instances aux fonctionnements complexes, dont les rôles spécifiques ne sont pas tous clairement définis et d'innovations pédagogiques pour l'accompagnement desquelles « après l'impulsion nationale, la hiérarchie intermédiaire (rectorats, inspections académiques, corps d'inspection) est au rang des abonnés absents ». L'art et la manière de ne pas faire simple quand on peut faire compliqué!...

En nous livrant quelques expériences menées, les auteurs incitent les établissements à se libérer de routines parfois inopérantes en prenant acte de l'autonomie qui leur est accordée.

« Une politique et un gouvernement » aborde la formalisation des actes (politiques) de l'établissement : le projet d'établissement, dont l'élaboration résulte d'une démarche collective de bilan, d'analyse et de proposition, comme le bilan annuel du chef d'établissement, s'ils « ont en commun d'être imposés par la loi et pratiqués de façon aléatoire » sont les actes essentiels du conseil d'administration à qui il revient, dans le cadre de son autonomie, de définir les priorités pédagogiques et financières de l'établissement. De même, qu'avec le règlement intérieur « l'autonomie juridique des établissements prend tout son sens ». Des exemples et des fiches d'aide à la réalisation : un côté pratique qui à l'avantage de remettre les idées en place...

Le quatrième chapitre est consacré au conseil d'administration (rappel des textes, fonction et rôle de chacun, les améliorations et les évolutions possibles...). Avec une question fondamentale, comment en faire « un parlement pour l'établissement »? En modifiant la composition et la présidence? Un petit coup de griffe au passage au « principal syndicat de personnels de direction » dont « l'hostilité farouche bloque actuellement toute possibilité d'évolution vers une élection du président du conseil d'administration en son sein... » Hors de toutes considérations syndicales, et « schizophrénie »<sup>(1)</sup> mise à part, rendrait-elle pour autant la place plus « confortable »? Pas certain, si c'était le cas, sûr que cela se saurait! La question reste en suspens... Quoiqu'il en soit, il est clair qu'une politique ne se met pas seulement en place par le biais de décisions. Elle est le fruit d'une conviction, mais aussi d'incessantes discussions et de patientes négociations.

Au final, les auteurs nous livrent les « ingrédients » d'une bonne recette d'autonomie : « pilotage (formalisation/contractualisation), maillage (confiance/délégation) et communication (transparence) » et sept principes tirés d'un rapport fait par Joao BARROSO, pour le ministère de l'Éducation du Portugal, qui concluait ainsi : « l'autonomie s'apprend aussi »

En conclusion, un ouvrage dont le pragmatisme et le bon sens ne peuvent qu'inciter à dépasser une filiosité sous jacente ou conforter dans une réflexion ou dans des actions déjà initiées. Même si certaines propositions peuvent bousculer des habitudes ou se heurter à des convictions, elles ont le mérite de nous amener à nous interroger sur nos pratiques et à réfléchir à leurs légitimités.

(1) Schizophrénie : Psychose caractérisée par une grave division de la personnalité et la perte du contact avec la réalité.