

Visionnaires ou idéalistes? Les enseignants québécois ne semblent pas si différents de leurs voisins, les enseignants français. Mais cette remarque demanderait à être vérifiée dans une enquête française analogue.

L'étude sur la fonction enseignante dans le second degré menée par la COFREMCA en 1972 pour le compte de « la commission des sages », et celle que M. Navarro a conduite à l'INRP sur « la relation d'aide en éducation: l'aide aux enseignants » en 1981, abordent certains points précis de la profession. Elles ne peuvent pas être comparées à cette enquête québécoise beaucoup plus globale.

Nelly LESELBAUM

DELAIRE (Guy). — *Le chef d'établissement, pratique de la fonction.* — Paris: Berger-Levrault, 1986. — 310 p.

Le but de cet ouvrage tel que le présente l'auteur dans l'avant-propos est « d'offrir au chef d'établissement qui s'apprête à prendre ses fonctions comme à celui qui les exerce déjà, un guide concret et pragmatique qui lui permette à la fois d'anticiper ou de réfléchir sur sa pratique, de faire le point sur sa situation et surtout de se donner les moyens d'évoluer ». L'objectif ne manque pas d'ambition car d'emblée la perspective retenue est celle du changement. Il ne s'agit pas tant de fournir au lecteur un vade-mecum du métier présentant les attributions et les rôles du chef d'établissement que d'amener celui-ci à réfléchir sur les conditions d'exercice de la fonction, sur ses propres conceptions de la profession, de lui permettre de recenser ses besoins et enfin de lui proposer des voies de formation pour mener à bien sa mission dans un contexte social et éducatif en mutation.

L'auteur est tout d'abord un praticien: il a exercé dans divers établissements des fonctions de proviseur et a participé à la mise en œuvre des actions de formation pour les chefs d'établissement. C'est aussi un théoricien qui a mené et mène des études sur la fonction de chef d'établissement (1). Or une des qualités de l'ouvrage réside précisément dans la confrontation constante de la théorie avec la pratique, dans l'adéquation des propositions de formation aux situations

---

(1) Cf. *Institution et autorité, le chef d'établissement, perspective de formation*, Thèse d'État. Bordeaux-II. 1984, 686 p.

réelles. La première partie permet une découverte progressive des fonctions, missions et rôles du chef d'établissement. Se livrant à une analyse fouillée des textes statutaires et des textes sur l'organisation des établissements scolaires, l'auteur met en évidence les domaines de compétences du chef d'établissement : financier, administratif, pédagogique. Il énumère les différents actes et tâches qui en découlent ainsi que les divers rôles qui lui sont prescrits. Le chef d'établissement apparaît ainsi comme un fonctionnaire d'autorité, responsable de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement, représentant l'établissement devant différentes instances internes et externes à l'Éducation nationale. Par ailleurs, ses fonctions s'inscrivent dans la mission générale dévolue par la nation au système éducatif : instruire et éduquer. Placé à la tête d'un établissement d'enseignement, le proviseur ou le principal doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour accomplir cette mission dans les meilleures conditions possibles d'efficacité. Créer un bon climat dans l'établissement, veiller à la circulation des informations, développer les relations avec le milieu environnant, savoir s'adapter et favoriser l'adaptation des autres aux transformations et à l'évolution du système éducatif, telles sont les tâches qui lui incombent et qui mettent en jeu toute une série de rôles : animateur, meneur de jeu, arbitre, catalyseur, régulateur, évaluateur... Aux rôles d'administrateur et de gestionnaire prévus par les textes se juxtaposent d'autres rôles dans lesquels la dimension relationnelle est évidente et qui dépendent dans leurs conduites de la personnalité du chef d'établissement, des situations dans lesquelles il sera amené à les jouer, des représentations et des attentes de ses partenaires. L'introduction de la concertation, l'évolution vers une autonomie plus grande et une personnalisation des établissements dans le cadre de la décentralisation tendent à renforcer les aspects relationnels de la fonction.

L'intérêt d'une telle description réside particulièrement dans l'analyse proposée par Guy Delaire du fonctionnement, dans l'institution, de l'autorité du chef d'établissement. Dans le système éducatif, le chef d'établissement occupe une position charnière : il est le représentant de la communauté scolaire auprès des autorités administratives et le représentant de ces mêmes autorités auprès des membres de la communauté. Il doit se conformer aux règlements et directives qui émanent des autorités supérieures et les faire accepter et respecter par les personnels. Fonctionnaire de l'État, il doit obéir et en tant que chef, commander et être obéi. En fait de quels types d'autorité le chef d'établissement dispose-t-il ? L'une, fonctionnelle, lui est conférée par sa nomination, garantie par son statut et par sa position hiérarchique, l'autre, personnelle, repose sur ses capacités à susciter l'adhésion d'un groupe et se mesure au degré d'ascendance qu'il a sur le groupe. La référence à ces deux types d'autorité apparaît dans les

textes officiels de manière plus ou moins explicite. Or pour Guy Delaire, l'autorité qui s'appuie sur la contrainte institutionnelle ou celle qui repose sur le charisme individuel ne suffisent plus à l'heure actuelle pour permettre au chef d'établissement de remplir sa mission même si l'une lui octroie des pouvoirs et si l'autre demeure un atout.

L'évolution conjointe de la fonction et du contexte dans lequel elle s'inscrit (crise de la société, de l'enseignement, contestation générale de l'autorité, évolution des mœurs et des mentalités) nécessite l'adoption de modes de direction favorisant la négociation, la transaction, la concertation. Pour Guy Delaire « la direction n'est plus le fait d'un homme seul qui décide parce qu'il sait et parce qu'il doit mais apparaît comme le résultat d'un ensemble de possibles qui viennent autant de lui-même que du milieu humain dans lequel il agit ».

Ce déplacement de la fonction vers de nouveaux rôles impose au chef d'établissement de rechercher, de nouveaux modes de conduites personnels et de concevoir en fonction des multiples situations auxquelles il est confronté, des relations d'autorité personnalisées.

La seconde partie de l'ouvrage invite le lecteur, chef d'établissement, à entreprendre une analyse de son établissement et de ses données personnelles. La connaissance de ces deux éléments apparaît indispensable pour identifier « les possibles » tant en ce qui le concerne qu'en fonction des caractéristiques de l'établissement qu'il dirige. L'auteur propose un ensemble de méthodes et de techniques, présente des outils, des tests qui sont issus ou se réfèrent à différentes théories et champs d'études : les organisations, le management, le leadership, la caractérologie.

La troisième partie est consacrée aux différentes voies de formation qui sont offertes au chef d'établissement pour développer ses capacités relationnelles et ses aptitudes à communiquer. En fonction d'objectifs tels que « savoir se situer par rapport aux autres dans l'institution », « apprendre à travailler avec les autres », « maîtriser les techniques d'animation pour convaincre », des méthodes telles que l'analyse transactionnelle, la conduite d'entretiens, de réunions sont présentées. Par ailleurs, l'auteur souligne la nécessité d'une approche différente des phénomènes relationnels, en formation initiale ou continuée. Il montre aussi les bénéfices distincts des formations intercatégorielles ou multicatégorielles, en stage ou en situation, dans l'établissement.

Ces deux dernières parties offrent donc un éventail très large de techniques d'analyse et de formation dans lequel le futur chef d'établissement ou le chef d'établissement en poste pourra puiser. Mais la maîtrise de l'ensemble de ces techniques devient une nécessité si on est convaincu, comme semble l'être l'auteur, que la mise en œuvre de

la concertation au sein des établissements est un facteur de progrès. Guy Delaire souligne que « le milieu éducatif est par définition celui où une telle démarche se doit d'être pilote, tant au nom d'une certaine morale qu'à celui de l'apprentissage, pour les jeunes, de la vie en société ».

Cet ouvrage s'il constitue principalement un guide de réflexion et un outil de formation pour le chef d'établissement et ses formateurs, présente aussi une conception nouvelle du fonctionnement de l'établissement scolaire et devrait par là même intéresser un public plus vaste.

Monique DELCLAUX



IMBERT (Francis). — *Pour une praxis pédagogique*. — Préface de J. Ardoino. — Nantes Matrices. — Col. Pi. — 1985. — 409 p.

Introduire le concept de *praxis* dans le champ pédagogique n'était pas chose aisée. Francis Imbert s'y risque hardiment et réussit ce « parti pris », dont Jacques Ardoino, dans la longue préface très fouillée qu'il lui consacre, souligne la valeur épistémologique. Cet ouvrage présente, en effet, une synthèse, en reprenant sous un angle vif les nombreuses analyses pertinentes qui ont été faites depuis vingt ans de l'École et des enseignants. La bibliographie en fait foi. Mais en invitant à une praxis pédagogique, l'auteur déclenche un processus analyseur des limites, des sutures, des points aveugles des pratiques scolaires et éducatives d'aujourd'hui — fussent-elles les plus « nouvelles » —. Le terme de *praxis*, emprunté au vocabulaire marxiste, s'éclaire par le concept de *production*, c'est-à-dire « l'activité matérielle » des hommes par laquelle ils transforment le milieu et les « rapports matériels » qu'ils établissent entre eux collectivement. Cette production n'est pas la seule production d'objets par les acteurs de la situation (ce qui définit par exemple la pédagogie du Projet pratiquée dans les PAE, les stages d'insertion, certains lycées techniques, etc.) mais aussi l'auto-production de l'homme par lui-même : « de sorte que la *praxis* c'est moins ce que l'homme fait et le comment de ce faire que ce qui fait l'homme se faisant (1).

Francis Imbert va plus loin en insistant sur « le projet d'émancipation » de la praxis et les possibilités qu'elle offre aux enfants-objets de devenir des sujets. Il met l'accent sur la visée d'*autonomie* qu'elle contient et qui n'est pas présente dans les pratiques scolaires habi-

(1) J. GRAVIER. — *Penser la praxis*. — PUF, 1980, p. 137.