

pagnonnage»). Mais ces textes issus de la rencontre de Fribourg forment un ensemble homogène, riche et suggestif.

R. FENEYROU  
École Normale de Lille

### L'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE

BOLLEN (Robert), HOPKINS (David). — *La pratique de l'auto-analyse de l'établissement scolaire*. — Paris: Economica, 1988. — 276 p.

VELZEN (W.G. van), MILES (M. B.), EKHOLM (M.), HAMEYER (V.), ROBIN (D.). — *Parvenir à une amélioration effective du fonctionnement de l'école*. Principes et guide pratique. — Paris: Economica, 1988. — 398 p.

HOPES (Clive) (dir.). — *Le chef d'établissement et l'amélioration du fonctionnement de l'école*. — Études de cas de dix pays de l'OCDE. — Paris: Economica, 1988. — 418 p.

ESKIL STEGO (N.), GIELEN (Kees), GLATTER (Ron), HORD (Shirley M.) (dir.). — *Le rôle des chefs d'établissement dans l'amélioration du fonctionnement de l'école*. — Paris: Economica, 1988. — 244 p.

Ces quatre ouvrages représentent la version française des premiers rapports de travaux de groupes issus de 14 pays industrialisés. Ils se sont réunis depuis 1982 à l'initiative du CERI (Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement), organisme éducatif dépendant de l'OCDE, dans le cadre du « Projet international sur l'Amélioration du Fonctionnement de l'École » (ISIP en anglais). Les quatre ouvrages rendent compte de trois des six domaines explorés. Ils mettent ainsi à la disposition du lecteur français l'amorce d'une somme des pratiques, des discours et des recherches sur la place de l'école au sein de la société globale. Ne pouvant être exhaustif, nous essaierons d'aider le lecteur à aller au plus droit vers ce qui peut lui être le plus utile, selon l'intérêt qui le pousse vers ces ouvrages ; car ces

derniers peuvent satisfaire des demandes extrêmement diverses. Un rappel de la problématique générale et des postulats fondamentaux de l'ISIP, que l'on retrouve à la base des quatre ouvrages, précèdera une mise en perspective de chacun d'eux, puisqu'ils sont construits selon des méthodes de conceptualisation, de composition et même d'écriture très différentes.

Les travaux de l'ISIP ont été suscités par le triple défi — économique, démographique, éthique — auquel, dans tous les pays industriellement développés, ont été confrontés ceux qui ont en charge la formation des jeunes générations. L'ouvrage n° 2, dans son premier chapitre, qui adopte un point de vue d'historien, distingue trois périodes depuis la Seconde Guerre mondiale dans l'évolution de l'enseignement dans ces pays : après des modifications mineures de programmes d'études jusqu'en 1965, des réformes plus vastes touchent chaque système éducatif grâce aux facilités financières d'un environnement euphorique, jusqu'en 1980. Puis, l'évolution démographique fait décroître la masse des jeunes à éduquer, tandis que les politiques d'austérité consécutives à la crise entamée en 1973 rendent les électeurs comme les hommes politiques plus regardants sur l'usage fait des crédits attribués. Aujourd'hui se profile la société de l'information : l'école ne sera plus chargée de transmettre une éthique universellement reconnue ; cette nouvelle société réclame dès maintenant le respect des pluralités.

Les systèmes éducatifs des différents pays — si variées que soient leurs organisations héritées de passés très divers — sont ainsi confrontés à une même exigence d'adaptation et d'amélioration. Mais comment appréhender ces dernières ? Telle est l'origine des travaux de l'ISIP. Dans les quatre ouvrages, les auteurs s'appuient sur quelques postulats tirés de l'évolution passée, que l'on trouvera rassemblés de la façon la plus articulée dans le volume n° 2. Le tout est animé par un optimisme lucide, car s'appuyant sur les résultats de nombreuses études antérieures : *L'école peut réellement s'améliorer et nous comprenons de mieux en mieux comment et pour quelles raisons l'école s'améliore.*

Le second fondement commun aux quatre ouvrages consiste dans la consécration de l'unité établissement scolaire, comme objet pertinent à la fois pour les chercheurs qui veulent observer et comprendre les processus éducatifs, pour les évaluateurs d'une politique d'éducation, pour les praticiens, pour les usagers enfin et, de façon plus large, pour tous les membres de la population d'un territoire.

*Dans de nombreux pays, la conviction se répand de plus en plus que l'école est le principal agent de sa transformation.*

Cette phrase expose innocemment le grand obstacle sur lequel viennent buter les efforts de nombre de personnes bien intention-

nées : s'il est évident, après les cuisants échecs de réformes coûteuses et globales, que le changement ne peut s'opérer qu'à partir de chaque établissement scolaire, comment réfléchir et agir avec une portée universelle sans s'armer de concepts et de méthodes clairement élaborés. Or ils font cruellement défaut dans la rédaction de ces quatre ouvrages qui donnent souvent l'impression de juxtaposer des études de cas nationaux unifiées seulement par le plan de leur présentation ou d'énoncer des listes d'actions et d'observations à mener au cours d'opérations de changement.

Le lecteur trouvera, certes, des définitions dans chaque ouvrage et même un glossaire dans le deuxième. Mais chaque terme ou expression n'est qu'une façon commode de désigner sous forme condensée une activité complexe, sans autre précaution. Ainsi la notion fondamentale dans ces ouvrages d'amélioration du fonctionnement de l'école repose sur des termes dont certains devraient être explicités. Surtout le terme « l'école » reste utilisé sans différenciation d'avec le donné empirique. Les rédacteurs de l'ouvrage n° 2 se bornent à le développer par la périphrase : *Un ensemble d'enseignants et d'élèves ordinairement réunis dans un même bâtiment*. L'absence de construction de « l'école » en concept conduit dans l'écriture et, au-delà, dans le raisonnement à un dangereux anthropomorphisme : il est question de *la prédisposition d'une école à entreprendre une auto-analyse*, de ses *aptitudes* : ces termes ne sont pas employés avec la précision et la pertinence que leur a conféré depuis longtemps la recherche scientifique en psychologie. Le lecteur ne peut jamais savoir s'il est en fait question d'une personne, ou d'un groupe de personnes, qui fait partie de cette « école », ou s'il s'agit d'une sorte de conscience collective : il faudrait en ce cas élucider les processus par lesquels elle se constitue. Un deuxième domaine scientifique apparaît ici tout aussi ignoré que la psychologie : la sociologie. Définir l'école comme un ensemble structuré de relations constamment en train de se faire et de se défaire entre des individus coopérant à la tâche d'éducation aurait donné une dimension dynamique à la définition de « l'école ». Les membres de l'ISIP auraient ainsi évité l'aporie qu'ils rencontrent dans l'articulation entre ce qui se passe dans « l'école » et ce qui se passe dans l'ensemble de la société ; l'ouvrage n° 2 introduit la notion de *milieu général* pour tenter de clarifier les frontières de « l'école », mais ne reprend pas la construction du concept de milieu par Canquillien et semble ignorer la notion, plus armée sur le plan sociologique, de « société globale ».

Voilà la limite de ces quatre ouvrages. La lourdeur de la tâche consistant à trouver un langage et des catégories permettant de rendre compte de façon comparatiste et synthétique des expériences

vécues dans quatorze pays aux traditions éducatives très différentes, a empêché, peut-être par manque de temps, de construire une terminologie et des modes de réflexion répondant aux critères exigeants de la scientificité. L'essentiel est donc que le lecteur de ces quatre ouvrages ne leur demande pas ce qui ne peut pas s'y trouver mais les considère comme une mine de renseignements.

Quelle sorte d'information faut-il y rechercher ? Dans le premier ouvrage on trouvera dix études de cas nationaux entre deux sections de réflexions générales. L'ouvrage propose un instrument méthodologique, une « matrice d'auto-analyse » utile pour guider l'entrée de chacun des membres de l'école dans une participation consciente et active aux processus d'observation puis de changement. Mais cette grille distingue ceux qui sont « sujets » et ceux qui sont « objets » de l'examen : le préfixe auto- signifie pourtant que c'est le même groupe qui est à la fois sujet et objet de l'analyse. Ici le terme « auto-analyse » semble une traduction obscurcissante de l'anglais : « review ». Au-delà de cette difficulté, l'ouvrage offre cependant d'intéressantes distinctions : l'auto-analyse est-elle en elle-même une amélioration du fonctionnement de l'école ? L'auto-analyse doit-elle être distincte ou confondue avec le processus par lequel les administrateurs d'une école rendent compte de son fonctionnement à la collectivité ? Enfin est abordé un problème présent dans tous les pays concernés : partout se manifeste une exigence de professionnalisation chez ceux qui exercent des responsabilités éducatives et cette professionnalisation passe par un changement de l'ordre de grandeur pertinent pour la réflexion comme pour l'action de l'enseignant : de sa classe à son établissement scolaire.

La nécessité fondamentale de prise de conscience de ce qui se passe dans l'école, de la part de tous ceux qui y ont affaire, est justifiée en théorie et exploitée dans l'ouvrage n° 2 : *Parvenir à une amélioration effective du fonctionnement de l'école*. Par sa forme même, cet ouvrage tient les promesses de son sous-titre : *Principes et guide pratique*. Le premier et le dernier chapitres, constituant une introduction et une conclusion, encadrant dix chapitres dont chacun se termine par une section intitulée : *Leçons à tirer*, attirant sans dogmatisme l'attention de quatre cercles de lecteurs : les hommes politiques ; le personnel des services de soutien ; le milieu scolaire et enfin les spécialistes de l'évaluation et chercheurs.

Le lecteur y trouvera des recommandations clarifiant les notions de stratégie et de réseau. La conception de l'école comme organisation aurait gagné à être examinée du point de vue de plusieurs écoles sociologiques et non comme ici à partir d'instruments de gestion des ressources uniquement pragmatiques et empiriques, qui réclament

d'être modifiées pour chaque cas réel. Le chapitre 6, sans doute le plus stimulant, braque le projecteur sur : « Les services de soutien extérieur à l'amélioration du fonctionnement de l'école » et montre là aussi un phénomène commun à tous les pays observés : s'il est évident que l'amélioration ne peut s'opérer que dans et par l'école même, il est non moins évident que celle-ci a besoin du concours d'observateurs, de formateurs, de chercheurs qui ont un point de vue extérieur.

Les deux derniers ouvrages, dans leur titre même, mettent au premier plan un individu dont la fonction est en complet bouleversement depuis une dizaine d'années : le chef d'établissement. L'ISIP a collecté et comparé toutes les études nationales, souvent lacunaires, sur ce personnage qui ne peut plus se prévaloir de la seule autorité attachée à son statut pour assumer ses reponsabilités multipliées par l'exigence d'amélioration du fonctionnement de l'établissement scolaire. Les deux ouvrages montrent quelle importance doit être par conséquent accordée à sa formation et font l'inventaire des insuffisances de celle qui est actuellement dispensée, et des obstacles à la mise en place d'une formation efficace : manque de temps et de disponibilité, habitudes héritées d'une période où le chef d'établissement n'était qu'un administrateur, absence de travaux de recherche et de spécialistes permettant de donner un contenu à la formation... Les membres de l'ISIP ouvrent ici un chantier de recherche presque vierge.

Les deux ouvrages répondent à des objectifs différents et sont en quelque sorte complémentaires, mais peuvent être lus indépendamment l'un de l'autre. L'essentiel de l'ouvrage n° 3 est constitué par la succession de dix rapports nationaux organisés selon un plan identique fixé par l'ISIP afin de permettre des comparaisons. Ce plan ne constitue qu'un cadre très formel qui ne permet pas aux rédacteurs de la dernière partie de l'ouvrage, qui se voudrait une synthèse conclusive, de présenter autre chose qu'un résumé juxtaposant des références empruntées à plusieurs études de cas, sur différents thèmes. Aussi une lecture chapitre après chapitre est-elle à déconseiller : mieux vaut l'utiliser comme un condensé pratique dans lequel le lecteur ira chercher les renseignements dont il aura besoin sur tel ou tel pays.

L'ouvrage n° 4 présente une synthèse beaucoup plus élaborée de l'ensemble des études des dix cas précédents, augmentés d'exemples fournis par d'autres écoles. La nécessité d'améliorer la formation des chefs d'établissement pour rendre ces derniers plus aptes à piloter le changement est mis en évidence de façon plus conceptualisée à partir d'une définition de l'école qui prend ses distances par rapport aux trois autres ouvrages. Les rédacteurs circonscrivent ainsi l'origine des

obstacles entre les discours proclamant la nécessité d'améliorer l'école et leur effet dans la pratique (p. 15): *Le problème semble résider en partie dans le fait que les écoles elles-mêmes sont des entités sociales complexes qui doivent fonctionner avec des attentes du public et des interventions gouvernementales qui sont à la fois changeantes et contradictoires.*

Les auteurs constatent, en le déplorant, que très peu d'études portent sur ce que font effectivement enseignants et élèves dans la classe; deux notions sont quasiment absentes des études de cas nationaux de l'ouvrage n° 3: les élèves et l'argent. Voilà encore deux domaines à explorer pour les chercheurs en sciences de l'éducation. L'ouvrage n° 4 relève une autre constante: la part grandissante occupée par la législation nationale dans le fonctionnement d'une école. Cette présence envahissante ne dépossède pas le chef d'établissement de ses responsabilités, mais en rend l'exercice plus difficile. Les auteurs paraphrasent la formule empruntée au directeur-adjoint d'une école française: *Le directeur, autrefois placé sur un piédestal, est maintenant installé au milieu d'un champ de tir.*

Cet ouvrage, un peu à la façon de l'ouvrage n° 2, constitue un guide pratique, posant des jalons pour aider à la formation des chefs d'établissement en même temps qu'au pilotage par ceux-ci d'innovations qui peuvent amener à une amélioration du fonctionnement de leur établissement.

L'ensemble de ces quatre ouvrages constitue un riche foyer de questionnements ainsi qu'une source d'information diversifiée et exhaustive pour tout lecteur qui s'intéresse sur le plan de la recherche comme dans la pratique à l'évolution des établissements scolaires vers une plus grande efficacité.

Christian LABAT  
Proviseur, Lycée d'Enghien

## AUTRES OUVRAGES

POSTIC (Marcel), DE KETELE (Jean-Marie). — *Observer les situations éducatives.* — Paris: PUF, 1988. — 311 p.

Il était important de faire le point sur l'utilisation de l'observation dans la recherche ayant pour objet le domaine éducatif. Marcel