

**C**ette note prolonge le “Manifeste” pour un débat public sur l'école (éditions La Découverte) que nous avons publié il y a quelques mois. Elle n'en reprend qu'un seul point, et nous renvoyons à ce petit livre pour une réflexion d'ensemble.

**D'autres notes suivront, consacrées également à un seul point.**

**Nous souhaitons que les lecteurs de ce texte le diffusent le plus largement possible, et nous serons heureux de recevoir leurs remarques.**

## ECOLE : QUI DECIDE QUOI ?

**L**a question n'est pas nouvelle : beaucoup de personnes et d'instances sont concernées et réclament, avec de bons arguments, la responsabilité des décisions nécessaires. Dans l'immédiat, l'idée de décentralisation est relancée avec vigueur, et pourrait être l'objet d'un débat au Parlement. Mais l'idée est-elle bonne ? Procède-t-elle d'une analyse de fond ou simplement du souci plus politique, de transférer aux régions des dépenses jusqu'ici assumées par l'Etat ? Le Parlement est-il le meilleur endroit pour en décider ? Les questions d'éducation demandent bien un débat public, comme nous l'avons dit dans le Manifeste. Voici quelques éléments de réflexion sur le point particulier de la décision en matière d'enseignement. Loin de constituer une doctrine fermée, ils sont bien évidemment soumis à la critique des lecteurs.

### C'est l'école de la société<sup>1</sup>

L'enseignement, puisqu'il détermine l'avenir culturel, social et économique du pays, concerne tous

les citoyens. Mais qui doit en décider en la matière ? Tous les citoyens, et si oui, directement ou par le truchement de leurs représentants ? Les parents d'élèves, responsables de et pour leurs enfants ? Les professeurs, acteurs principaux du système éducatif ? L'administration, nécessaire et qui se pense souvent comme suffisante ? Ou encore les élèves, finalement les premiers intéressés ? Chaque groupe a de bons titres à faire valoir : il y a en France plus de cinquante millions d'experts en éducation—

Là est la difficulté. On aimerait penser que ces décisions peuvent être prises de façon réfléchie par les responsables en fonction des valeurs affirmées par la collectivité nationale : démocratisation, justice, réponse aux besoins de la société, etc., sans oublier l'efficacité, c'est-à-dire le meilleur usage possible des deniers publics. Mais, en fait, un responsable ne procède pas de façon purement rationnelle. La façon dont chacun interprète les valeurs admises par tous est modelée, souvent de façon inconsciente, par ses propres options ou préjugés et par les souvenirs, positifs ou négatifs,

qu'il garde de sa propre scolarité. Il est clair que les décisions ne peuvent pas être abandonnées à une seule catégorie de personnes, ni *a fortiori* laissées à une seule personne, si compétente et éclairée soit-elle.

Dans ces conditions, qui doit décider ?

### Quel rôle pour les parents ?

Certains parents arguent de leur responsabilité éducative envers leurs enfants pour réclamer un pouvoir décisionnel. Erreur d'appréciation, traditionnelle d'ailleurs : l'école est mandataire de la société et non des parents, et c'est pourquoi justement on a pu imposer l'obligation d'instruction à des familles dont beaucoup préféreraient, par besoin économique et/ou par tradition sociale, que les enfants puissent au plus tôt venir seconder leurs parents. Cela n'exclut pas que les parents soient informés, consultés, et participent, comme c'est le cas, à des instances décisionnelles, commissions, conseils, etc. Mais il faut alors distinguer ce qui relève des parents organisés en associations et

agissant comme représentants de tous les parents et ce qui relève des parents d'un élève déterminé touchant les décisions qui concernent cet élève. Dans ce dernier cas, toutes les procédures d'appel sont légitimes et souhaitables. En cas de désaccord persistant, la décision ultime, en ce qui concerne les diplômes, doit rester à l'institution, garante de leur qualité. D'autant qu'il existe un enseignement privé qui échappe à certaines des contraintes de l'enseignement public, et qui peut fonctionner comme instance d'appel ; on souhaiterait qu'un tel recours existe aussi au sein de l'enseignement public. En effet, les bases sur lesquelles s'appuient par exemple des décisions, essentiellement les notes, sont loin d'être absolument fiables. En ce qui concerne l'orientation, la question peut être discutée. Dans le premier cas, une question difficile est la représentativité, sociale autant que numérique, des associations de parents : le recours à des élections périodiques reste le moins mauvais moyen de l'établir, à charge pour la collectivité de donner à ces associations les moyens de fonctionner et de former leurs représentants.

### **Quel rôle pour les enseignants ?**

On ne considère pas pour autant que les décisions doivent relever des seuls enseignants. La nécessité des spécialistes et la qualité de nombreux spécialistes ne sont pas contestées, mais il n'y a sans doute pas de domaine où tous les spécialistes soient d'accord entre eux, ni sur la façon de poser les

problèmes ni sur celle de les résoudre<sup>2</sup>. Au printemps 2002, la querelle à propos des programmes de philosophie a bien montré que les professeurs d'une discipline qui devrait pourtant incliner à l'irénisme étaient très divisés. Si les professeurs de chaque matière avaient la charge d'en fixer les horaires, les programmes et la place aux examens, le surmenage des élèves serait assuré. Ce n'est pas d'aujourd'hui que les prétentions inconciliables des spécialistes sont mises en cause. Ni qu'une masse d'enseignants spécialistes s'oppose à l'introduction d'une dimension interdisciplinaire autrement que de façon marginale comme en témoignent le succès mitigé d'innovations allant dans le sens de l'interdisciplinarité, depuis plusieurs dizaines d'années et l'accueil trop réservé fait récemment aux Travaux Personnels Encadrés. Enfin le mode de formation et de recrutement des enseignants, l'organisation de leur carrière, font que la plupart ne connaissent qu'un type d'établissement. Quand il s'agit d'orientation, le professeur de collège, qui dans la majorité des cas n'a jamais vu de près un lycée professionnel, peut avoir tendance à induire d'un constat d'échec dans l'enseignement secondaire un pronostic de réussite dans l'enseignement professionnel, comme si une faiblesse en français était signe d'aptitude pour la technologie. Plus largement, chacun connaît des erreurs, parfois lourdes, de pronostic sur la réussite ultérieure des élèves, et cela doit inciter à rejeter tout processus d'orientation précoce et définitive.

### **Et le monde de l'économie ?**

Autre prétendant à la décision, le monde de l'économie. Des industriels participent à des commissions de définition des programmes, à des jurys d'examens techniques ou professionnels. Certains, surtout parmi les enseignants, animés du souci louable de soustraire l'école au pouvoir des "entrepreneurs", en déduisent qu'elle doit ignorer tout ce qui la rapprocherait de l'économie. Et de proscrire tout ce qui pourrait amener à mentionner des entreprises, ou à produire quoi que ce soit qui serait utilisable, voire même de récuser le concept de "compétence" comme trop lié au vocabulaire des entreprises ; comme si l'école devait s'attacher à produire des incompetents ! A l'opposé, des chefs d'entreprise auraient tendance à penser que la formation générale est en quelque sorte superflue, que ce qui compte est essentiellement une formation pratique immédiatement utilisable, ou aimeraient opposer la notion de compétence acquise sur le tas à celle de qualification attestée par des diplômes. Certains voient même dans la masse des élèves une future clientèle, qu'il s'agit de motiver. Les dirigeants du monde économique ont assurément à donner un avis, ils ne peuvent pas définir seuls les perspectives de l'enseignement, même l'enseignement technique.

### **Les collectivités territoriales**

Les lois ont confié aux collectivités territoriales la charge des bâtiments et de l'entretien des établissements. Cette charge, qui manifeste la solidarité des générations à travers la formation, est lourde,

et cela entraîne d'une collectivité territoriale à l'autre des inégalités parfois importantes qui, dans la perspective d'un accroissement de la décentralisation, devront donner lieu à la mise en place d'un système de régulation. Les élus, arguant de la part que leur collectivité prend dans le financement de l'école et de ce qui tourne autour, revendiquent de participer aux décisions sur ce qui doit être fait à l'intérieur de l'école. Il n'est pas question de dénier la légitimité des élus locaux dans l'école mais de se prémunir contre la dérive éventuelle de leur autorité administrative sur la vie scolaire et pédagogique d'un établissement.

### **Les élèves ont-ils voix au chapitre ?**

Les élèves sont à l'école pour apprendre, on ne peut donc pas leur demander leur avis sur ce qu'ils ne savent pas : cette idée n'a que l'apparence du bon sens. Car, même en ce qui concerne les contenus de l'enseignement, sauf dans les domaines, assez rares, où il n'y a aucune marge - on ne discute pas la table de multiplication - , un certain choix peut être exercé par eux et faire jouer la motivation. Les méthodes qui mettent en oeuvre l'activité des élèves et leur choix se révèlent plus fécondes que celles où il n'y a qu'une suite de consignes précises et intangibles à suivre. Et, pour tout ce qui touche à la vie de la classe et à celle de l'établissement, consulter les élèves, prendre en considération leur point de vue, leur donner voix au chapitre est à la fois un élément d'éducation à la vie sociale et un facteur d'efficacité. Sauf dans certains domaines, il s'agit plus d'impliquer les élèves, qui sont des

citoyens en devenir, que de les faire décider ; mais cette implication est un apprentissage, il s'agit bien d'une éducation de la démocratie.

### **L'administration**

Il y a aussi "l'administration". Elle n'est pas sans défauts ni lourdeurs, mais les oppositions enseignants administration restent souvent simplistes. La question est plutôt d'associer les différentes catégories de personnels aux responsabilités. On ne voit pas pourquoi seuls les universitaires auraient le privilège d'élire les responsables de leurs établissements, quitte à prévoir à côté du président élu du conseil d'administration ou d'une structure équivalente pour tout établissement un représentant de l'échelon central, commissaire du gouvernement si l'on veut, et à développer l'institution des médiateurs, qui donne de bons résultats. Mais, élu ou non, quels pouvoirs au chef d'établissement ? Un grand nombre de décisions, techniques ou mineures en apparence, mais qui sont en réalité de grand poids, peuvent être évoquées : la composition des classes, notamment en sixième et en seconde, si on la règle seulement sur les options ou les langues choisies, peut masquer la création de classes "d'élite" à effectif souvent réduit... Si les formules sont nombreuses, il semble essentiel que les critères qui président à ces points d'organisation soient délibérés et affichés, et non laissés à la discrétion du chef d'établissement. Faut-il prendre le risque qu'un conseil d'administration, par exemple, retienne les critères les plus élitistes ou les plus routiniers ? Peut-être. Il faudrait aussi en finir avec

le simple refus de l'inspection. Posé sans nuances, il signifie simplement le refus de tout contrôle extérieur, alors qu'un tel contrôle, aussi bien des établissements que des individus, est indispensable à un fonctionnement dans l'intérêt public. Le contrôle seulement par les pairs peut facilement se ramener à fermer les yeux sur les déviations toujours possibles. Là encore, ce sont des instances de médiation qu'il faut imaginer, pour parer à tout arbitraire.

Reste à examiner le rôle du ministre et des échelons administratifs supérieurs à l'établissement ou à l'école, c'est à dire loin des élèves et des personnels qui sont en contact direct avec eux.. Leur fonction de mise en musique des grandes orientations, d'homogénéisation et de péréquation, est essentielle ; cela ne veut pas dire que les décisions correspondantes doivent être prises dans le secret des cabinets et des bureaux au ministère ou dans les rectorats, sans débat ni concertation. Cela ne veut surtout pas dire qu'il faut réglementer dans un détail minutieux. Le principe de subsidiarité doit s'appliquer : il y a lieu de revoir de près ce qui doit être décidé au niveau national, au niveau régional et au niveau local.

### **Partager les responsabilités**

Quelles conclusions tirer de cette revue critique ? Dans certains pays, les décisions en matière scolaire appartiennent à des "commissions scolaires", où l'on trouve, en proportion variable, des élus locaux, des représentants des parents et des personnels. Elles ont pouvoir sur la gestion et le financement, parfois aussi sur le recrutement et la carrière des personnels, sur certains enseignements ou

points d'enseignement. Système très opposé à la tradition française, et dont on énumérerait facilement les inconvénients, les risques de clientélisme, voire d'obscurantisme, quand par exemple un Etat des Etats-Unis prescrit l'enseignement du créationnisme sur le même pied que celui du darwinisme ; mais système qui exprime peut-être l'implication de la population locale dans son école.

On peut discuter théologiquement sur ce sujet. Il est plus utile de remarquer que l'on observe, depuis plusieurs années, un mouvement de renforcement des prérogatives de l'échelon national dans les pays dont le système éducatif est très décentralisé, pour assurer une certaine unité, et inversement une tendance à transférer aux échelons régionaux ou locaux des décisions jusqu'ici monopolisées par l'échelon national dans les pays à système éducatif centralisé. Il y a certes une différence entre décentralisation et déconcentration, la première exprimant une démarche démocratique, la seconde une recherche d'efficacité, voire de contrôle sur ce qui se passe à la base ; mais la question n'est-elle pas justement de conjurer ces deux démarches ?

Et aussi en distinguant ce qui doit relever d'une décision décentralisée et démocratisée et d'une décision nationale et administrative. Certains réclament que le recrutement - et le licenciement ? - des enseignants relève de l'échelon local. On imagine trop facilement, et on en aurait des exemples dans certains établissements privés, les critères qui pourraient être utilisés : la tenue, la respectabilité bourgeoise, les

mœurs (visibles), si ce n'est les options politiques ou syndicales. Mais l'idée que les représentants des usagers de l'école pourraient avoir leur mot à dire dans l'avancement des personnels demande au moins une discussion ; cette idée rejoint celle d'un bilan que les établissements devraient présenter, faire discuter, et peut-être approuver, par les usagers et les autres parties concernées. Que ceux que cette idée révolte instinctivement vérifient s'ils n'aimeraient pas que de tels bilans soient faits dans les services publics auxquels ils ont affaire et dont parfois ils mettent en cause l'efficacité, la ponctualité, ou simplement l'humanité. Mais l'essentiel des programmes doit rester d'ordre national.

Cela n'empêche pas que l'utilisation d'une partie du temps scolaire soit décidée localement, en concertation. En ce qui concerne les méthodes, il est normal que les enseignants expliquent aux parents - et d'abord aux élèves - les principes qui les guident.

L'organisation du temps non scolaire est un domaine essentiel, qui doit relever d'une concertation locale entre les nombreuses parties intéressées, qu'il s'agisse d'accompagnement scolaire ou de loisirs ; l'école n'a assurément pas de monopole sur ce terrain, mais il est souhaitable que les enseignants soient nombreux à s'y intéresser, à y être intéressés, tandis que les locaux et installations scolaires devraient être utilisés davantage, en accord avec les enseignants.

## Ecole de la démocratie

Sans entrer davantage dans le détail, nous concluons sur l'idée que les décisions dans le domaine de l'éducation doivent être largement discutées, puis partagées ; aucune des parties intéressées - enseignants, parents, élèves, administration, élus, experts - ne peut revendiquer de monopole. Leurs raisons doivent être données, elles doivent faire l'objet de bilans. La difficulté est évidemment d'éviter la multiplication des réunions et les discussions stériles. Mais la transparence dans ce domaine doit être considérée comme un des éléments de l'apprentissage de la démocratie. Cet apprentissage est une des responsabilités majeures de l'école, il mérite qu'on lui consacre le temps nécessaire.

On objectera aux propositions qui précèdent qu'il y a à la fois dépense de temps et risque de décisions de compromis insatisfaisants. Certes, mais, comme on sait, la démocratie n'est que le moins mauvais des systèmes. Si elle n'est pas éclairée par l'expertise, elle peut tourner en démagogie ou populisme. Inversement, laisser tout le pouvoir à "ceux qui savent" serait dangereux. Les décisions doivent donc s'appuyer à la fois sur des études, des recherches, des avis éclairés, et sur des procédures fondées sur la responsabilité et la représentativité, respectant la hiérarchie des niveaux de décision et, en même temps, permettant, autant qu'il est possible, l'appel.

1. On aurait écrit Ecole de la nation si ce terme ne risquait pas de soulever une discussion.

2. Les augures peuvent-ils se regarder sans rire ?



### Signataires :

Jacques George  
Jacky Beillerot  
Alain Berestetsky  
Luc Bérille  
Maurice Charrier  
Gilles Ferry

Claire Héber-Suffrin  
Marc Héber-Suffrin  
Claude Lelièvre  
Gilbert Longhi  
Philippe Meirieu  
Dominique Sénore

Georges Vigarello  
Jean-Luc Villeneuve  
Jean-François Vincent  
Thierry Volck  
Jean-Michel Zakhartchouk



### Contacts :

Jean-François Vincent  
jf.vincent@occe.net - Tel : 01 44 14 93 30

Maurice Charrier  
franck.tornicelli@vaulx.sitiv.fr  
Tel : 04 72 04 80 80