

**dans le second degré :**

## **L'ÉQUIPE ÉDUCATIVE DEVANT LES SAGES**

Roger UEBERSCHLAG

### **1 - QUAND LA VOIX DES SAGES CRIE DANS LE DESERT MINISTERIEL**

Qui parle encore du rapport des Sages ? Rarement bombe aura été désamorcée aussi aisément puisqu'il a suffi que M. Fontanet succède à M. Guichard pour que ce texte se change en ex-voto. Ainsi le rapport des sages aura été enterré avant même de paraître (1), sort que connurent déjà la loi d'orientation du second degré de Monsieur Faure, les établissements témoins de Monsieur Peyrefitte pour ne citer que ceux-là. Au point d'aboutir, des Ministères ont vu leur projet partir aux oubliettes et si un symbole devait être trouvé pour la pédagogie française d'après-guerre, la bulle de savon en exprimerait la beauté des promesses et la fragilité de leur durée.

Capables, courtois, conciliants. Sous le signe de ces 3 C, imperméables à la subversion, les sages proposèrent pourtant 18 recommandations assez insolites pour scandaliser la Société des Agrégés et déplaire profondément au Snalc. Mais auparavant un diagnostic et des critiques venaient en style d'inspection générale reformuler des remarques que les mouvements d'éducation nouvelle ont soutenues pendant trente ans mais en payant le prix de leurs audaces.

Parmi les recommandations, citons, en particulier :

n° 1 - aucun établissement secondaire ne peut dépasser un effectif de 700 à 800 élèves ;

n° 3 - les établissements organisent librement leurs horaires hebdomadaires dans le cadre d'allocations annuelles par discipline ;

n° 4 - une autonomie de gestion reposant sur l'allocation d'une enveloppe budgétaire globale est le corollaire de l'initiative pédagogique.

Mais dans le cadre de cette étude, c'est la recommandation n° 6 qui nous intéresse surtout : au sein des « unités pédagogiques », les élèves sont pris en charge par des équipes éducatives pluridisciplinaires.

### **2 - FONCTIONNER EN EQUIPE REpond AU SOUHAIT D'UNE MAJORITE D'ENSEIGNANTS :**

*« 51 % des enseignants qui ont répondu à l'enquête demandée par les Sages considèrent insuffisantes les relations de travail avec les collègues. Cette proportion est plus faible chez les scientifiques que chez les littéraires et elle croît suivant que l'on passe des adeptes de la pédagogie traditionnelle à ceux des modernes. Il reste que cette légère majorité insatisfaite du point de vue des relations de travail entre collègues traduit une modification profonde des attitudes. Le « chacun pour soi » qui reste encore le comportement dominant, semble-t-il, n'est plus un idéal, au contraire. Très rares sont les enquêtes qui déclarent que le travail en équipe serait peu utile ou pas souhaitable (3 %). La majorité est partagée et croit qu'il est souhaitable mais difficile (62 %). Enfin un bon tiers le tient pour une très bonne chose (35 %). Les chiffres indiquent nettement une orientation nouvelle qui se dessine au sein du milieu enseignant. »*

---

(1) A la Documentation Française, quai Voltaire, Paris.



Les Sages quant à eux trouvent au moins trois raisons qui justifient l'introduction du travail en équipe dans les établissements :

1) Une raison technique qu'ils appellent « fonctionnelle » : dès qu'il y a éducation, formation globale, la ventilation des cours par discipline selon un horaire rigide devient impossible. Une coordination s'impose pour harmoniser des programmes rédigés par des corps d'inspection de spécialistes s'ignorant mutuellement lors de l'élaboration des plans d'études et des instructions.

2) Une raison d'ordre psychologique : « *L'équipe n'est pas seulement un groupe chargé d'une tâche commune. C'est un facteur de sécurité et d'équilibre pour les enseignants-éducateurs* ».

3) Une raison politique : c'est parce que les professeurs sont divisés politiquement (sur la jeunesse, la finalité de l'école et le rôle des enseignants), qu'il faut créer une structure d'affrontement et de sublimation : « *c'est précisément parce que le conflit est réel et grave, qu'il faut lui donner une expression ouverte, seule manière de permettre à moyen terme une régulation et des arbitrages acceptés* ».

Le régulateur ? C'est le chef d'établissement « *à qui appartient la tâche de faire fonctionner dans une même équipe des enseignants et des éducateurs qui n'ont pas nécessairement envie de s'entendre. Il doit faire régner un climat qui facilite les échanges et permettre aux oppositions de s'exprimer sans conduire à des blocages* ».

On a donc trouvé un deus ex machina. Où puisera-t-il son énergie, sa conviction, son soutien ? Il n'en est pas question dans le texte des circulaires confidentielles.

### 3 - DES SAGES TROP SAGES

Pour conclure, la commission « *insiste sur la nécessité d'une stratégie du changement souple, progressive, expérimentale* ». Au début de son rapport elle avait déjà affirmé son réalisme : ses propositions, disait-elle « *ne sont pas inspirées d'un optimisme naïf ou d'une utopie facile, mais de la volonté d'agir* ».

Ne disposant d'aucune procédure magique, les sages pensent « *qu'une telle réforme demande une action fermement poursuivie pendant plus de quinze ans pour aboutir à ses fins* » ? Mais dans l'immédiat que faire ? Accorder à l'établissement et à son chef une liberté et des initiatives accrues.

Et c'est là que les sages se montrent trop sages, c'est à dire prisonniers des mythes stériles : la notation sera ôtée aux inspecteurs généraux pour être confiée aux directeurs. Beau cadeau empoisonné : comment concilier l'animation et la notation ? Le rapport ne le dit pas.

Autre fantôme qui hante les sages : l'anomie. « *Le risque est réel de voir disparaître toute norme, et l'enseignement sombrer dans l'anomie la plus totale* ». Vous pensez sans doute que le rapporteur fait allusion à la situation actuelle avec les séchages de cours, les jeux de cartes organisés devant les professeurs impuissants, les « petits cours » indispensables pour ceux qui n'arrivent pas à suivre. Pas du tout, sous le titre révélateur : « *les dangers de la nouvelle pédagogie et leurs remèdes* », il est précisé qu'il « *est nécessaire de prendre des garanties contre cette évolution possible et de mettre en place des mécanismes autorégulateurs qui rendent improbables ou difficiles des pédagogies totalement déviantes* ». Quand une pédagogie est-elle moyennement ou totalement déviante ? Le texte ne le dit pas.

Puisque l'équipe est exposée aux déviations (en réalité bien moins que les individus), il y aura une animation inter-établissement, puis sans doute inter-départementale, inter-académique et interministérielle (jeunesse, santé, éducation, affaires culturelles). La réunionniste perpétuelle pour harmoniser ce que l'on n'a pas le temps de réaliser. Mais la pyramide hiérarchique s'y manifestera avec les rites du passé.

Les sages rêvent d'une équipe pédagogique mais hésitent à donner à la diligence un nouveau moteur et une carrosserie adéquate. Alors des diagnostics pertinents et des propositions généreuses viennent échouer sur une plage d'indifférence. Pourquoi vouloir censurer, réglementer, réguler les équipes avant de leur avoir donné la liberté et les moyens qui leur permettront de naître puis de survivre ? L'Administration peut-elle cesser de se conduire en mère abusive ?

R. UEBERSCHLAG