

Pensées sur l'éducation

Alain Bouvier

Préface d'Alain Boissinot, postface de Claude Bisson-Vaivre

Éditions du Panthéon, 2024

Le *mocking bird* cher à l'auteur¹ est toujours présent d'une certaine manière dans ces pensées plurielles sur l'éducation. Car cet oiseau a un rêve : « *Sans doute est-il temps de construire collectivement la nouvelle école apprenante et humaniste dont je rêve* », dit Alain Bouvier dans son introduction. La postface de Claude Bisson-Vaivre conclut dans le même sens : « *Alain Bouvier rêve d'un vrai projet politique, puisant dans les initiatives locales pour aller finalement vers une nouvelle universalité de l'école. Et nous pourrions ajouter : il y a urgence* ». Ces mots résument bien le point vers lequel convergent les 290 pensées de l'auteur, qui pointe des données ou des faits troublants, les questionne, relève le poids et l'inertie des statuologues, mais aussi identifie les étincelles d'espoir sur lesquelles peut se bâtir un rêve, cette « *école apprenante et humaniste* » dont il dresse les cinq piliers dans la dernière partie de son ouvrage.

Pour en arriver à construire ce rêve, l'auteur nous distille, dans les quatre premières parties, ses analyses comme autant de *post-it* qu'il distribue sur un tableau, comme le fait l'enquêteur confronté à un crime difficile à élucider. À certains égards, l'état actuel du système éducatif est bien une infraction par rapport aux lois de l'éthique et des droits humains.

La première partie « Sur la dialectique entre école et société » débute par deux citations qui traduisent bien l'esprit de la réflexion : « *Deux dangers ne cessent de menacer le monde, l'ordre et le désordre* » (Paul Valéry) ; « *Ce n'est pas le doute, c'est la certitude qui rend fou* » (Friedrich Nietzsche). En effet, il n'y a pas de crise de l'école, il n'y a que des crises de la société. Comme l'indique Mamadou Ndoye, ancien ministre de l'Éducation du Sénégal (cité p. 37), « *l'ancien monde est en train de mourir, alors que le nouveau monde est inconnu [...] les systèmes éducatifs devraient faire partie des solutions* ». L'école ne peut donc rester à l'écart des avancées du numérique, de l'intelligence artificielle, du métavers. Elle doit pouvoir compter sur l'innovation locale, car c'est celle-ci qui va sauver l'école ; et quand les politiques ignorent le contexte, on assiste à la revanche des contextes. La territorialisation de l'éducation est ainsi une nécessité démocratique. Parmi bien d'autres à découvrir par le lecteur, ces quelques points sont distribués « *au gré du vent et de la plume en raison de leur actualité du moment* » et montrent combien les problèmes de l'école et de la société sont intimement liés.

1. Cf. un précédent ouvrage d'Alain Bouvier : « *L'école de mes rêves. Nouveaux propos d'un mocking bird* », ainsi nommé en référence au roman d'Harper Lee : « *Ne tirez pas sur l'oiseau moqueur* ».

Intitulée « Vue du terrain, l'école est un kaléidoscope », **la deuxième partie** est introduite par une citation de Paul Watzlawick : « *De toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait, ce qui existe, ce ne sont que différentes versions de celle-ci dont certaines peuvent être contradictoires* ». Ainsi, comme l'écrit l'auteur, « *le sommet est l'illusoire uniformité, alors que le terrain, avec ses 700 000 classes, est à l'extrême diversité* ». Et la réflexion collective n'est souhaitée, demandée ni organisée par personne, ni par les pouvoirs publics, ni par les enseignants, ni par les syndicats, encore moins par la majorité des établissements scolaires, dont ce serait pourtant le rôle naturel. Si l'ingénierie pédagogique globale est inexistante, il existe des innovations et des avancées intéressantes dont on parle peu. Elles sont nombreuses et l'auteur les passe en revue, mais elles ne sont ni valorisées, ni évaluées. Ceci donne de l'école une image complexe, baroque et complémentaire de la précédente.

La troisième partie se penche « Sur le métier d'enseignant ». La citation introductive d'Albert Einstein donne le ton : « *La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à des effets différents* ». Alain Bouvier commence par dresser toute une série de constats : un tiers des enseignants ne trouvent plus de sens à leur mission ; 91 % se disent en désaccord avec les choix politiques ; il n'y a plus que 19 % d'enseignants en 2023 qui conseilleraient le métier à un jeune, alors qu'ils étaient encore 42 % en 2016. À cela s'ajoute, au fil des pages, toute une série d'autres constats comme la pénurie d'enseignants, la perte d'attractivité du métier (ce qui n'est d'ailleurs pas propre à la France, comme le documente le numéro 94 de la Revue internationale d'éducation de Sèvres auquel il se réfère à plusieurs reprises), la crise des vocations, le nombre croissant de démissions (en nombre supérieur à celui des départs à la retraite), les postes non pourvus, les absences de courte durée... Alain Bouvier plaide donc pour un nouveau métier d'enseignant et de futures organisations pédagogiques, réticulaires et horizontales, d'autant plus que les situations sont diverses d'une région à l'autre. Ici encore, les résistances des *statuquologues* sont telles que « *plus ça change, et rien ne change* ».

Ayant écrit plusieurs ouvrages sur la gouvernance et le management des établissements scolaires, il était normal qu'Alain Bouvier se penche, dans **la quatrième partie**, « Sur l'importance de l'organisation ». Un système, dit-il, s'organise, se pilote, s'évalue et se régule... sans oublier son besoin de s'auto-organiser en termes d'autonomie collective, de responsabilité et de travail en équipe. Or, c'est loin d'être le cas comme l'indiquent les citations placées en exergue de cette partie : « *On est en France, le pays le plus bureaucratique et kafkaïen du monde* » (Guillaume Musso) ; « *L'organisation est affaire de courage* » (Edgar Morin) ; « *La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires* » (Peter Drucker). Alain Bouvier constate ainsi un fonctionnement par habitude, et par ajouts ponctuels, juxtapositions, suppressions ou modifications d'éléments partiels. Par sa nature

injonctive et descendante, la technostucture ne parvient pas à pénétrer la boîte noire des pratiques pédagogiques et se révèle sans effet sur les comportements professionnels. Par ailleurs, la forme scolaire rigide permet difficilement de prendre en compte les mutations en marche ou à venir qui nécessitent de penser l'hybridation de l'école, c'est-à-dire entre autres : l'accès en ligne à des sites gratuits ou payants et à des réseaux de personnes ressources ; l'enseignement en ligne ; le visionnement de cours enregistrés ; l'accompagnement collectif ou individuel en ligne avec l'aide de l'intelligence artificielle. Il serait donc nécessaire de faire preuve de courage, de promouvoir l'innovation et d'expérimenter quelques formules disruptives. Celles-ci existent dans les territoires, encore faut-il aller les chercher et en étudier les effets.

C'est avec un vif intérêt que le lecteur découvrira *la dernière partie* de l'ouvrage « Sur une école apprenante et humaniste », due au devoir d'écouter sa conscience dit Alain Bouvier en se référant à Blaise Pascal : « *La conscience est le meilleur livre du monde que nous ayons, c'est celui que l'on doit consulter le plus souvent* ». Cette conscience s'est forgée, élargie, rendue de plus en plus cohérente, au fil de sa longue carrière riche de nombreux postes à responsabilités dans le système éducatif français : ancien recteur, président de l'Association pour le développement des méthodologies de l'évaluation en éducation, rédacteur en chef honoraire de la Revue internationale d'éducation de Sèvres, président d'honneur de l'AFAE, professeur émérite de l'université de Poitiers, et maintenant encore professeur associé à l'université de Sherbrooke. Au cœur de cette conscience, des concepts se sont développés pour guider l'analyse et le pouvoir-agir : gouvernance des systèmes, organisations apprenantes, établissements scolaires apprenants, territoires apprenants, évaluation comme source de régulation, place de l'humain... Ainsi, on comprend que l'école apprenante et humaniste dont rêve Alain Bouvier repose sur les cinq piliers suivants : (1) une école innovante qui s'ouvre aux usages du numérique, de l'intelligence artificielle, de l'hybridation des processus pédagogiques et de l'ingénierie de la formation ; (2) une école d'où émergent de façon régulière et progressive de nouvelles formes scolaires ; (3) une école privilégiant l'horizontalité, avec la construction de petits réseaux d'échanges de pratiques et de collaborations ; (4) une école qui revisite le métier d'enseignant, où l'accompagnement, la responsabilité individuelle et collective, le développement d'une professionnalité toujours en émergence, la valorisation des projets locaux, etc., sont au cœur du métier ; (5) une école qui vit et répond aux besoins en évolution, en mettant au cœur de l'organisation la régulation et la « *régulation de la régulation* », selon les termes d'Edgar Morin.

Alain Boissinot terminait la préface par ces mots de Montaigne : « *C'est ici un livre de bonne foi, lecteur...* ». En refermant cet ouvrage, le lecteur évoquera également Harper Lee : « *Souvenez-vous que c'est un péché de tuer un oiseau moqueur* », car patiemment il élabore un nid, c'est-à-dire un avenir. Mis en appétit, le lecteur devient toujours plus exigeant et attend de voir comment, opérationnellement, ce nid peut être bâti ; ce sera, sans doute et on l'espère,

le sujet d'un prochain livre. Dans les faits, l'ouvrage nous invite nous aussi à construire une alliance pour une école apprenante et humaine qui réponde aux incertitudes du monde.

Jean-Marie de KETELE

Le rôle pédagogique du chef d'établissement. Agir en collectif

François Albaret

Berger-Levrault, 2024, 403 pages, 36 €

Soigneusement mis à jour, cet ouvrage est un outil de travail précieux pour tous les chefs d'établissement et pour ceux qui se destinent à la fonction.

Outil de travail, parce qu'il passe en revue, très concrètement, les tâches quotidiennes du chef d'établissement : la gestion de la dotation horaire, l'organisation des services d'enseignement, la constitution des classes, les relations avec les familles... On ne reprendra pas ici la liste complète de ces travaux, qui montre bien la diversité, la richesse, et les difficultés du métier ! Tous les sujets sont analysés très clairement, et illustrés souvent par les témoignages de chefs d'établissement en exercice dans des postes très divers.

Pour autant, ce livre ne se réduit pas à un catalogue de recettes. Sans langue de bois, il souligne très souvent la complexité des problématiques et les ambiguïtés de l'institution. Le chef d'établissement est confronté à d'incessantes évolutions et réformes mal maîtrisées. Il est souvent pris dans un système d'injonctions contradictoires, entre la nécessité d'obtenir l'adhésion de ses équipes et celle d'appliquer des instructions plus ou moins adaptées à la situation de son établissement. L'auteur n'ignore rien de ces questions, et les éclaire à l'occasion par des comparaisons internationales très intéressantes : par exemple, quand il s'agit de préciser les enjeux de l'autonomie des établissements, si souvent évoquée et invoquée...

D'autre part un fil conducteur parcourt toute la réflexion, comme l'indique le sous-titre de l'ouvrage : « agir en collectif ». Toutes les dimensions techniques du métier prennent sens par rapport à une exigence fondamentale : l'efficacité dépend de la capacité à animer une collectivité, à donner sens à son activité, à mettre en synergie les fonctions et rôles de chacun.

Maîtriser des savoir-faire, et en même temps réfléchir au sens de l'action, en faire partager les objectifs : voilà la haute ambition à laquelle contribue efficacement cet ouvrage, et que résume une belle épigraphe empruntée à Bergson : « *Agir en homme de pensée et penser en homme d'action* ».

Alain BOISSINOT

La construct

Frédérique We
Berger-Levrault

Dans cet ouv
et strictement r
construction de l
aussi en promou
de la décision.

L'ouvrage s'ou
peu employé dar
pilote, gouvern
fil des pages, inte

À partir du tro
fabrique de la dé
décrite par Jérô
s'ignorent), accé
approche *top-down*
de la défiance, et
de la décision. L
objectifs de l'org
qui accélère le pr

Les chapitre
élaboration plus

– l'existence d
français, alors m
a été établi ;

– la contracti
les acteurs, les
fragiliser le sent
tient lieu de conc

– l'identificat
disposent les act
de les atteindre.

– Les dernie
démocratiser la
nécessaire pour

– prendre en
des espaces et d

– définir expl
acteurs ;