

Le pouvoir d'agir dans les établissements scolaires

Constat sur la période écoulée et sur le pouvoir d'agir d'un point de vue local

S'il fallait effectuer un constat de cette période écoulée, le premier bouleversement profond majeur aura sans nul doute été l'amélioration des liens entre équipes de direction et enseignants. Paradoxalement, les relations avec les instances académiques, rectorales et territoriales, auront, quant à elles, été plus ténues, même si des inégalités de traitement peuvent être constatées sur le territoire. Parfois, le sentiment d'abandon même prédominait.

Ainsi, durant cette étrange période, de nombreux établissements ont éprouvé le besoin du collectif et réuni leurs équipes autour de visio-conférences, renforçant le lien de confiance. De nombreuses barrières, souvent liées à des préjugés, sont tombées.

Le deuxième constat de cette période écoulée aura été la capacité de plasticité au sein des établissements. Chacun d'entre nous aura découvert une indépendance d'ingénierie nouvelle, mais déconcertante. Si, au début, nous avons tous, chacun à notre poste, pu vivre une profonde déstabilisation, cette dernière nous aura permis de « grandir ». Il nous a fallu nous adapter à l'absence d'échéance, pallier, souvent, les difficultés matérielles.

Mais du fait de l'impossibilité de nous projeter par rapport aux attentes institutionnelles et aux programmes dans un premier temps, chacun d'entre nous aura pu se centrer sur les élèves qui avaient le plus besoin d'aide. En entretenant les connaissances, et en gérant les contenus, les enseignants ont été mis face à leurs compétences d'ingénierie. Les classes à examen, furent à ce titre, particulièrement angoissantes.

Trois hypothèses de fonctionnement ont été envisagées pour la rentrée de septembre. D'abord, le retour au présentiel, puis le distanciel, ou bien un fonctionnement hybride. En réalité, à l'heure où nous écrivons ces lignes, un quatrième fonctionnement émerge, celui des absences perlées d'élèves, individuelles, ou par groupes, voire par classes dans certains établissements particulièrement touchés par la COVID 19. Tous les jours, nos élèves sont testés, ou placés en période d'éloignement de l'établissement. Ce ne sont jamais les mêmes, les cours se poursuivent, mais l'ensemble n'est guère satisfaisant... Nous vivons de plus en plus un travail asynchrone.

Conditions pour que le pouvoir d'agir fonctionne

Comment élargir aujourd'hui notre pouvoir d'agir, comment l'amplifier ? Au-delà du partage d'une posture éthique et de valeurs communes, de plus en plus mises en exergue lors des formations initiales, notre première tâche consiste pragmatiquement à recenser ce qui a été fait et qui pourrait se pérenniser.

Des stratégies tout à fait remarquables ont été construites durant la période de confinement qui méritent d'être valorisées, mais elles se sont souvent perdues dans les méandres du numérique, du fait de la variété des supports utilisés. La première condition *sine qua non* pour favoriser l'enseignement asynchrone est de trouver un outil unique permettant le recensement. Du point de vue de la temporalité du travail donné aux élèves par exemple, il faudrait tenir compte de la spécificité des enseignements. Aussi, en collège, il peut être donné une progression hebdomadaire, plus difficile au lycée, alors qu'il s'agit à la fois de donner du travail aux élèves tout en construisant les nouveaux programmes. Par ailleurs, l'enseignement professionnel connaît d'autres contraintes d'un point de vue matériel.

Toutefois, l'enseignant ne peut que tendre vers une individualisation du travail de l'élève, car le travail asynchrone accentue les différences des temps d'apprentissages nécessaires. Pour cela, un équipement adéquat, est, plus que jamais, indispensable.

Afin de poursuivre le développement de toutes les initiatives, le collectif au sein l'établissement, dans une relation de confiance, apparaît comme étant lui aussi une condition indispensable. Il s'agit pour chacun d'entre nous de pouvoir continuer à faire évoluer les représentations, en particulier la dichotomie, parfois manichéenne, entre enseignants et chefs d'établissements.

La crise sanitaire nous a montré que nous ne pouvons plus attendre une circulaire ministérielle, qui font des personnels des établissements des opérateurs, et chacun doit pouvoir prendre ses responsabilités.

Enfin, comment les personnels de direction peuvent-ils accompagner les enseignants, alors que ces derniers ont souvent le sentiment de devenir des « chevilles ouvrières spécialisées ? » Peut-on l'accepter pour en faire quelque chose ? Valoriser les implications d'un point de vue pécuniaire, est aujourd'hui, au vu des dotations, de l'ordre souvent de l'impossible, mais sans formation, l'on risque de retomber à terme dans une phase de bricolage qui ne permettra pas d'exploiter les avancées, pourtant certaines.

Les propositions concrètes pour développer le pouvoir d'agir

Aussi, aujourd'hui, il s'agit de développer concrètement le pouvoir d'agir dans nos établissements scolaires. Étonnamment, nous tendons, dans notre folle course pour tenir le calendrier annuel, à oublier les outils déjà existants. Il nous faut dans un premier temps réinvestir le Code de l'Éducation. Il est particulièrement éclairant par rapport à des consignes parfois confuses. Entre autres, les chapitres consacrés aux compétences du conseil d'administration, et celles du chef d'établissement, sont une mine d'informations, élargissant le champ des possibles.

Quant aux instances , elles peuvent être plus orientées vers une démocratie participative. Citons quelques exemples. Le conseil pédagogique d'abord, avec une représentation élargie des parents et des élèves, pourrait devenir une instance délibérative. Le but n'est pas de faire du conseil pédagogique une mini-réunion plénière, à finalité exclusivement informative. En revanche, favoriser le travail en atelier et permettre le vote, qui sera ensuite validé par le conseil d'administration, pourrait être une piste à envisager.

Réfléchir aussi à l'organisation des conseils de classe, pour que cela redevienne un temps de concertation, qui prendrait davantage en compte l'évolution individuelle de l'élève, paraît aussi un incontournable.

Par ailleurs, afin de développer davantage la démocratie participative en conseil d'administration, mettre en place un ordre du jour participatif pour le conseil d'administration, peut être aussi un élément concret.

Au-delà de ces quelques exemples, il apparaît que retravailler les articulations entre les instances et le conseil d'administration favoriseraient les possibilités d'agir ensemble, en fonction du contexte.

Ce que nous a aussi appris la période de confinement, c'est qu'avoir du temps joue un rôle essentiel dans la construction des projets. Mais trouver des temps de concertation pour poursuivre la créativité en cette période de reprise, entre retour au rythme pré-COVID et injonctions de l'institution, est une véritable gageure.

Pourtant, il nous faut retrouver ce temps, sans toutefois le prendre sur les enseignements devant les élèves. Envisager une organisation des établissements par semestres, faire apparaître des moments de concertation dès le début de l'année scolaire sur les agendas, pourraient être envisageables : deux trois jours à la prérentrée, autant à la fin de l'année scolaire, avec des points de situation entre les deux, proposés de manière institutionnelle et obligatoire favoriseraient la continuité de la réflexion collective.

A terme, lors d'une réévaluation à venir du service des enseignants, il s'agira de faire apparaître sur les états de service, ces temps de concertation dans le temps de travail.

Enfin, transformer les missions des personnels d'encadrement en leur permettant une meilleure gestion des ressources humaines grâce à des temps de dialogue, nous apparaît, aujourd'hui plus que jamais indispensable.

Sans toutes ces conditions réunies, il sera difficile de continuer à développer la culture d'établissement, pour que les engagements de chacun persistent malgré les changements des équipes de direction.