# Permanence et changements dans les pratiques d'enseignement et de formation

Cinquième Biennale

Débat organisé par Françoise Clerc (Université de Lyon 2)

Faut-il changer les pratiques d'enseignement et de formation ?
Comment produire les changements souhaités ?
Le changement est-il possible ?

***Jean-Louis Dérouet***

L'autonomie des établissements scolaires
Véritable révolution copernicienne. C'est le passage d'une organisation pyramidale à une organisation par réseau.
Pourquoi au bout de 20 ans des résultats aussi modestes ?

1/ Il y a eu une décentralisation décidée par le haut, et qui ne correspondait pas à une revendication réelle. Attribution et absence de revendication.
Cela correspondait à une analyse politique juste : il n'y a plus de consensus politique général, et il faut trouver des lieux intermédiaires.
En même temps, les ministres de l'EN ne peuvent plus dire qu'ils vont faire une réforme.
Il y a eu des suites, mais il y avait des difficultés :

- c'était basé sur une hypothèse qui s'est révélé une illusion : ce serait plus facile au niveau local. En fait on retrouve les mêmes désaccords ;
- c'était lié aux conditions de prise de décision. En fait l y avait une convergence d'idées concernant l'école :
  - service social de proximité ;
  - unité de management meilleur ;
  - un lieu sensible au marché, capable de répondre à la demande.

  Chacune de ces idées ont continuées sans qu'il y eu un débat pour trancher. Les acteurs n'avaient qu'à se débrouiller ;
- au début des années 80 on pensait que la démocratisation allait marquer un pas, et qu'il y aurait donc une augmentation de la marge de liberté. Mais elle a poursuivi, plus la crise, et cette marge de manœuvre c'est en fait appauvrit.

Comment trouver un autre mode de régulation ?
On a fait très peu de cas de l'expérience des acteurs.
La décision doit rester politique, mais la mise en œuvre est locale. Pour cela il faut des lieux ressources où l'on trouve <u>des</u> réponses différente à une même question.

Il faut aller vers une évolution de la recherche. Jusque là on pensait en terme d'expérimentation puis de généralisation. La recherche aujourd'hui doit être accompagnante. Elle doit observer et participer à la régulation.

***Claude Rebaud***

Proviseur, président de l'association Ecole et Devenir
Difficulté du lycée par rapport à la réforme.

Tout d'abord il y a une difficulté à l'appropriation de la loi. Ce n'est pas évident pour les enseignants. La loi est toujours contestable, elle peut changer (changement rapide observé). Il y a une multiplicité de chefs, des ordres et des contre-ordres. On ne vérifie jamais si un ordre a été exécuté. Ceci fait des établissement débousselés, et finalement tout est facultatif, puisque tout est prioritaire.

Le pilotage est irréel
Il y a des difficultés par rapport au temps. Il y a peu d'accompagnement. On demande de faire du neuf dans du vieux. Les chefs d'établissement font ce qu'ils veulent ou ce qu'ils peuvent. Mais ils n'ont de plus aucune autorité.

Et pourtant çà fonctionne.
Le métier d'enseignant a beaucoup changé. Mais :

- il y a beaucoup de souffrance, ils sont seuls, pas d'accompagnement ;
- il y a une grande fatigue et un scepticisme. Il y a eu la logique du détour, et ils ont été épuisé par les PAE par exemple. Aujourd'hui, c'est la stratégie du levier : par des changements homéopathiques, on pense changer le tout.

Les conditions d'une réussite :

- Aborder de front certains changements dont le service des enseignants, il y a des besoins d'organisation. La question également des projets d'établissement ; ils doivent comporter des chapitres obligatoires.
- La réflexion sur le système éducatif doit être reprise.
- A chaque chantier, il faut un groupe de suivi, organisé selon le principe du maillage.

Les professeurs sont fatigués, ils ne demandent plus de stage. Ils y ont cru. Il faut mettre en place des accompagnements à la demande et suscité par les enseignants eux-mêmes.

***Jean Yves Rocheix***

Il faut des lieux d'élaboration sociale et politique. Ce qui suppose de prendre au sérieux la conflictualité des problèmes. Ces lieux doivent permettre d'accroître la démocratisation du système éducatif.

Les réformes sont en générale indifférentes aux conditions sociales de travail des enseignants et des élèves.

L'innovation est en général réfractaire à l'observation sociologique.

La question des projets d'établissement. Il n'y a pas de travail sur les conditions d'élaboration des projets. Il est nécessaire de faire une différence entre analyse politique et prescription politique.

***Philippe Perrenoud***

Il vient de créer un laboratoire des innovations en éducation et en formation.
Il y aurait un site …

Comment construire une volonté de changement ?

Faut-il changer l'école ? C'est déjà un problème d'avoir un accord sur cette question. Elle suppose un écart entre ce qu'elle fait et ce qu'elle devrait faire.
On commence à savoir mesurer ce qu'elle fait. Mais qu'est-ce que l'on attend de l'école ?
Une réponse est la référence à la loi. Mais les objets manipulé par ces lois, sont flous, vagues. Et dans quelles propositions de réussite acceptable se place-t-on ?

Peut-on changer les pratiques ?
Il y a des théories du changement.
Il propose 10 principes :

- nul ne change s'il pense y perdre
- aucune résistance n'est complètement irrationnelle
- on change toujours tout seul
- on ne change pas sans deuil
- on change que si l'on est "convaincu"
- c'est largement aussi infra-conscient
- on changement si çà n'a pas de sens
- on ne change pas tout seul (nécessité d'une conversation)
- on ne change pas à travers du prescrit
- on ne change pas si on arrive à un niveau d'incompétence

Quelques principes de possibilité du changement

- construire collectivement
- le cadrage de la mise en œuvre
- rendre des comptes
- accompagnement, soutien, formation. Il s'agit d'un soutien du processus
- dispositif permanent, après la promulgation des textes
- transparence de l'information
- la régulation, la nécessité des relais
- le calendrier des réformes
- une instance plus permanente, extérieure au gouvernement.