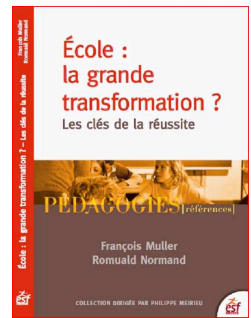




Le 19/12/2013



Ecole : la grande transformation ? Les clés de la réussite. François Muller, Romuald Normand,

L'ouvrage de François Muller et de Romuald Normand se subdivise en quatre parties. La première est consacrée au pilotage par les résultats, la deuxième à la formation continue des professeurs, la troisième à la direction et au management des établissements, enfin la dernière à l'innovation scolaire dans une organisation en réseau. Les deux auteurs ont réussi un petit tour de force. Ils nous proposent à la fois une synthèse de l'état de la recherche sur ces quatre thèmes mais aussi des outils concrets pour que chefs d'établissements et professeurs s'engagent sur la voie féconde de la transformation des pratiques professionnelles, du travail en réseau et de la réflexion collective. L'argumentation est convaincante : la solution à la crise du système éducatif français se trouve d'abord dans les établissements scolaires. Pour cela il faut promouvoir l'auto-évaluation en accompagnant les équipes par le regard « d'un ami critique », il faut développer le travail coopératif dans les EPLE¹ mais aussi entre établissements, il faut encore investir dans le développement professionnel des enseignants sous la forme d'échanges de pratiques ; enfin, il faut repenser le leadership et favoriser l'implication des enseignants en élargissant, par exemple, le rôle du conseil pédagogique ou en reconnaissant les fonctions de coordination et de « porteurs de projets ».

Au final, le changement suppose de transformer la gouvernance, d'en finir avec les injonctions hiérarchiques et une culture du contrôle au profit de la confiance, de l'accompagnement bienveillant des établissements et « d'une reddition de compte intelligente ». Les auteurs plaident pour « *une quatrième voie* » car les réformes visant une l'obligation de résultats (accountability) ont entraîné dans les pays anglo-saxons de nombreux effets pervers, parmi lesquels : la fraude, l'arrangement entre pairs, le bachotage, la procéduralisation, l'intensification de la concurrence ou l'augmentation du stress des professionnels. Se référant aux travaux d'Andy Hargreaves, la « *grande transformation* » suppose de « *construire à partir du bas, piloter par le haut* », de « *développer une responsabilité partagée* », de « *considérer les élèves comme des parties prenantes* », de « *d'encourager le professionnalisme chez les enseignants* », de renforcer les partenariats et « d'entretenir les réseaux d'apprentissage ».

François Muller qui travaille au sein département recherche développement et innovation du ministère de l'éducation et Romuald Normand, professeur de sociologie à l'Université de Strasbourg, ont parfaitement conjugué leurs compétences pour proposer aux lecteurs une boîte à outils qui intègre intelligemment les acquis de la recherche internationale et des résultats des expérimentations conduites notamment en France.

Véritable bouffée d'oxygène dans un océan de pessimisme sur l'Ecole française, cet ouvrage porte un message simple : des progrès rapides sont possibles, les instruments conceptuels et pratiques existent et de nombreux professionnels ou EPLE sont déjà engagés dans un processus d'innovation par « petits pas » ou par « petits sauts » (innovation incrémentale). Désormais, il faut changer d'échelle, mutualiser les expériences réussies et former les enseignants et les cadres de proximité pour qu'ils deviennent les acteurs du changement.

Voilà un livre remarquable, beaucoup trop riche pour être résumer en quelques lignes, et qui deviendra sans doute un « manuel » de référence pour conduire et piloter l'innovation... dans les établissements scolaires.

Jean-Marc ROBIN

Ecole : la grande transformation ? Les clés de la réussite. François Muller, .Romuald Normand, ESF Editeur, 2013, 272 p, 23,35 Euros

¹ EPLE : Etablissement Public Local d'Enseignement