

Rezensionen / recensions / recensioni

Progin Laetitia, Marcel, Jean-François, Périsset, Danièle et Tardif, Maurice (2015). *Transformation(s) de l'école: vision et division du travail*. Paris: L'Harmattan. 254 p.

D'entrée de jeu, le titre de l'ouvrage nous invite à penser que l'école se transforme, voire même est en plein chantier. Et pourtant, dans l'introduction déjà les coordinateurs de l'ouvrage nous rappellent que l'organisation du travail scolaire n'a «pas subi d'important changements au cours de ces dernières décennies» (p.14). Le ton est donné: il s'agit de faire état d'un processus d'évolution de l'école, processus lent et soumis au marchandage des acteurs au travers duquel la vision et la division de leurs activités sont constamment renégociées dans de nouvelles formes d'organisation et avec l'apparition de nouvelles fonctions au sein des établissements scolaires.

Les auteurs de cet ouvrage nous proposent une réflexion qui s'articule en trois parties: *la division du travail éducatif entre les acteurs d'un établissement; l'évolution des rapports entre les cadres scolaires; les enseignants et la transformation de l'établissement scolaire*.

La division du travail éducatif entre les différents acteurs en abordée comme un bouleversement de l'équilibre des dynamiques collectives au sein des établissements et des équipes. Trois contributions, ancrées dans les contextes français et québécois, apportent des éléments de réponse aux questions de construction et de (re-)négociation des territoires de chaque acteur, notamment en regard de la division du travail entre enseignants.

Dans le premier chapitre, Anne Barrère et Géraldine Bozec proposent une réflexion autour de la libéralisation de la forme scolaire. Pour les chercheuses, cette libéralisation s'incarne dans la mise en place de dispositifs permettant de recadrer les actions éducatives menées de manière complémentaire à la classe, l'espoir attribué à ces dispositifs devant se traduire dans de nouvelles dynamiques de collaboration au sein des établissements. Mais l'étude qui nourrit ce chapitre révèle plutôt que ces dispositifs «renforcent le caractère fragmenté du travail éducatif» (p. 37) sans renforcer pour autant le travail collectif des enseignants, lequel est pourtant fortement incité. En conclusion à ce chapitre, la montée des dispositifs est interrogée en tant que condition nécessaire pour autoriser la forme scolaire à ne pas changer. Les auteures soulignent cependant l'espoir que représentent ces dispositifs pour une école de la bienveillance. Elles signalent encore quels sont les possibles pour ouvrir la voie à une évolution non pas des modalités d'organisation mais des manières d'éduquer et d'instruire.

Dans le second chapitre, Louis Levasseur et Maurice Tardif nous emmènent dans la réalité d'une nouvelle division du travail avec la présence et les activités

des *techniciens en éducation spécialisée* au sein des établissements scolaires. Après une description fouillée permettant de comprendre qui sont les TES québécois et quelles sont leurs activités au sein de l'école, les auteurs interrogent les relations entre ces nouveaux acteurs et les enseignants ainsi que la nature d'une collaboration qui pourrait, si l'on n'y prend pas garde, être construite à sens unique. La présence et la nature des tâches viennent renforcer les dynamiques d'établissement dans lesquels la présence de plus en plus marquée de TES renvoie «à un processus de prolétarianisation d'une partie du personnel scolaire» (p. 76). Au-delà de cette analyse et d'un appel à une *re-professionnalisation* de certaines prestations scolaires, c'est aussi l'occasion, pour les chercheurs, de questionner les frontières de l'école et sa perméabilité au monde extérieur marquée l'accueil d'intervenants toujours plus nombreux.

Le troisième chapitre de cette première partie, signé par Thierry Piot, part du postulat que l'objectif de travailler ensemble dans les organisations de formation induit des transformations dans l'activité ordinaire des acteurs. À travers le prisme du portfolio, Piot analyse la manière dont le travail pédagogique dans les formations en soins infirmiers est réparti entre, d'une part, le pôle «formation théorique» et d'autre part, le pôle «pratique». Lorsque la coordination est renforcée, l'auteur montre que le portfolio devient un instrument dynamique pour répartir le travail pédagogique en soutenant une plus grande cohérence des logiques de formation.

La deuxième partie d'ouvrage collectif se centre sur l'évolution des rapports entre les cadres solaires et les enseignants. Lorsque sont apparus les cadres de proximité, les systèmes éducatifs leur ont immédiatement attribué des responsabilités et posé des attentes spécifiques. Trois contributions – l'une française, la seconde belge et la troisième suisse – viennent éclairer la réflexion identitaire de ces nouveaux acteurs.

Pierre Lapointe, André Brassard et Chantal Fortier reviennent sur les évolutions du système éducatif québécois et sur l'affirmation du rôle pédagogique des directeurs d'établissement. Dans leur enquête, les auteurs questionnent les représentations des directeurs d'établissement à propos de la gestion des activités éducatives au travers des écrits publiés dans des revues professionnelles. Il ressort qu'il est bien attendu que les directeurs assument leur rôle de direction pédagogique en influençant les choix et les mises en œuvre des activités éducatives, tout en veillant, par une approche participative, à la cohérence de l'ensemble du fonctionnement d'un établissement. Trois thèmes dominant sont décrits ici: celui de la *gestion centrée sur les personnes*, celui du *leadership qui s'exerce de façon participative et consultative* et enfin celui posé à la *gestion dans un contexte de changement*.

Samir Barbana et Vincent Dupriez nous emmènent eux sur le terrain de l'enseignement secondaire belge francophone. Ils interrogent la division et la coordination du travail scolaire dans un contexte de pilotage par les résultats en étant attentifs «à la manière dont la direction se saisit de ces instruments susceptibles de conduire à un accroissement de son autorité et de sa capacité de supervision

directe des enseignants (Pichault & Nizet, 2000)» (p. 139). Ils mettent ainsi en avant que les évaluations externes ne sont pas perçues par les directions comme des leviers pour renforcer leur légitimité pédagogique mais plutôt comme des instruments pouvant modifier les pratiques enseignantes et un mode de régulation de l'offre éducative.

Enfin, Laetitia Progin et Danièle Périsset abordent la division du travail par le prisme de l'émergence d'un nouvel encadrement de proximité au sein des établissements scolaires genevois qui reconfigure les espaces et territoires de chacun (enseignants et nouveaux directeurs). Dans ce canton, chaque école s'est ainsi vue dotée d'une direction, présente au sein de l'établissement, afin de «piloter son fonctionnement en interaction avec les partenaires éducatifs et communaux, pour favoriser et promouvoir la qualité de l'enseignement» (p. 156). L'instauration de la fonction souligne la difficulté de la transformation identitaire d'enseignants qui sont devenus des directeurs souhaitant incarner une figure fantasmée. L'espoir est alors placé dans la formation romande des chefs d'établissement censée aider chacun à se situer, à exercer un leadership sur les pratiques enseignantes tout en gérant leur établissement.

La troisième partie de l'ouvrage nous offre un regard sur les transformations de l'établissement scolaire et les transformations du travail enseignant. Cette partie ouvre la réflexion sur la transformation de l'organisation des établissements et leur pilotage comme levier principal du changement en éducation.

La contribution de David Perrenoud interroge l'évolution possible des établissements vers un fonctionnement en *communauté d'apprentissage professionnelle*. Pour ce dernier, la mise en œuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle sollicite une posture de leadership assumée par les cadres qui restent cependant souvent à l'initiative de la démarche, quelque soit le degré d'autonomie conférée aux équipes enseignantes engagées dans une telle organisation. Ce dispositif questionne les modalités de division traditionnelle du travail éducatif et appelle probablement un renforcement indirect de la légitimité pédagogique d'un chef d'établissement par l'organisation même du projet éducatif d'une école.

Jean-François Marcel part lui du postulat que «le pilotage de l'établissement se trouve redistribué entre le niveau de la direction et celui des coordinateurs d'équipes» (p. 206). L'objectif de son chapitre est alors de proposer un cadre d'analyse des modalités d'exercice du pilotage d'un établissement scolaire entendu comme un *processus de leadership* dont la distribution semble se développer en contrebande de l'institution. Le leadership est alors décrit comme un exercice mobilisant trois niveaux: celui des acteurs, celui des pratiques et celui des savoirs. Selon le chercheur, l'interdépendance de ces trois niveaux maille l'ensemble de l'organisation, à tel point que les nouvelles modalités de pilotage d'un établissement pourraient correspondre à une réinterprétation des domaines du leadership.

L'école se transforme, de nouveaux espaces se dessinent et se recomposent

au sein des équipes d'enseignants, des établissements de formation et des systèmes éducatifs. Pourtant certains enseignants travaillent comme avant et l'école semble souvent organisée comme hier. Fruit d'une collaboration entre chercheurs lors d'un symposium international, cet ouvrage collectif permet de poser quelques jalons dans un processus en cours, caractérisé par une division ou une réorganisation du travail, et marqué par l'émergence de nouveaux acteurs au sein des établissements de formation et des systèmes éducatifs, par le renforcement d'un encadrement dit de proximité et par le pilotage du changement de l'organisation des établissements. Dans une perspective de distribution des territoires, du pouvoir, des espaces et du leadership, nous nous interrogeons sur les transformations éducatives qui dessinent un horizon encore flou et semblent provenir de l'évolution des établissements eux-mêmes plus que d'un pilotage du système. Cette question est au cœur du présent ouvrage qui nous offre un instantané sur la division du travail et la transformation de l'école tout en esquissant une vision de l'école du 21^e siècle et de son pilotage qui nous semble de plus en plus divisé.

*Olivier Perrenoud, Haute école pédagogique du canton de Vaud, Equipe LEAD**

**Leadership, Environnements d'apprentissage, Directions d'établissements de formation*