

Très fort intérêt qui aide à parler de cette
question d'école

OU VONT LES POLITIQUES DE L'ÉDUCATION ?

Sociologue ≠ devin ni prophète. Ni habilité à dire où devraient aller les politiques de l'éducation

Observateur et analyste de ce qui se passe: montrer où vont les politiques de l'éducation dans des pays comme le nôtre et sous l'effet de quelles contraintes

Sociologie peut éventuellement aider à l'orientation de ces politiques en apportant son regard et ses outils spécifiques, mais

- naturellement limités, et
- forcément aussi impliqué (personne n'échappe à la société, le sociologue non plus, j'ai moi-même deux petits-enfants dans cette école.)

Moi-même comme chercheur, je suis resté longtemps enfermé dans une vision très cantonaliste d'un système de formation (genevois). Ce n'est qu'au milieu des années 80 que j'ai vraiment acquis progressivement un regard comparatif dépassant les limites du canton, davantage centré sur l'international cependant que le national, par les circonstances, que sur l'intercantonal. Les circonstances:

- ma participation comme délégué de la Suisse au comité directeur du centre de recherche sur l'innovation scolaire de l'OCDE et
- ma participation à plusieurs projets de ce centre, en particulier
 - les indicateurs internationaux des systèmes d'enseignement et

le Projet OCDE / CERI: "L'école de demain", publication récente: "Quel avenir pour nos écoles?", OCDE, Paris, décembre 2001. (montrer l'ouvrage). Deux approches

- Les forces et tendances de transformation qui dans la société, la démographie, la famille, l'économie, la culture, la politique participent à la transformation de l'école
- Scénarios du développement possible

Observation générique d'une toute autre tonalité: Il y a un héritage, mais il n'y a pas de testament (René Char)

L'émergence d'une politique de l'éducation, la politique pour une école publique, la même pour tous, est fortement liée à l'émergence des Etats-nations au 19^{ème} siècle, en Europe et en Amérique du Nord.

- Elle est en lien direct avec la démocratie d'abord (première moitié et milieu du 19^{ème} siècle), puis s'établit progressivement un
- lien plus utilitaire avec le développement économique (dès le dernier quart du 19^{ème}).

Chaque pays européen a, dans ce processus, élaboré ses propres territoires éducatifs, ses institutions, son propre modèle scolaire, ses structures, sa terminologie, ses plans d'études et ses programmes (souvent fortement nationalistes ou cantonaliste en Suisse). Mais tous ont conservé

pour l'essentiel le **modèle organisationnel de l'école hérité des Eglises**: (il y avait déjà un héritage)

une école, lieu sacré, qd. adu, un peu
des actions de développement de l'école
une école est un lieu (**sacré**) où des maîtres ou des maîtresses désigné-e-s par une autorité externe enseignent des contenus définis par l'autorité, dans une temporalité (leçons, années de programme, etc) et des espaces (les classes et les couloirs) définis par l'autorité, selon des méthodologies prescrites par l'autorité, à des élèves dont le nombre et les modes de sélection sont aussi définis par l'autorité.

Il y a là un **commun héritage** entre les **pays européens**, d'un **modèle organisationnel** dont les premières réalisations remontent aux **15-16^{ème} siècles** de l'histoire européenne, et dont l'institutionnalisation et la généralisation à tous les enfants ont pris plus de 300 ans. On peut s'émerveiller de la **longévité de cette technologie** (organisationnelle) et son extraordinaire extension, aujourd'hui mondiale. Mais on peut aussi prendre la **mesure du temps long** dans lequel s'inscrivent les transformations dans ce domaine spécifique de l'éducation.

A l'aube de la bataille d'Egypte, **Napoléon** aurait dit à ses soldats, rassemblés au pied des pyramides : "4000 ans d'histoire vous regardent!". *Je pense que ça va*
On pourrait dire aujourd'hui à tous les gens qui, de près ou de loin sont engagés dans la politique de l'éducation: "450 ans d'histoire vous contemplent!". *de l'école de l'après l'école*

Or, aujourd'hui, alors que **dans les années septante encore, chaque pays était jaloux de la spécificité de son système d'enseignement**, le considérant comme unique et meilleur que les autres, et malgré les différences linguistiques, culturelles et institutionnelles considérables qui les séparent, on observe récemment une très grande **convergence** des politiques éducatives à travers les pays industrialisés.

C'est à mon avis **précisément parce qu'ils partagent le même héritage**

- ils ont **la même solution**, donc aussi les **mêmes problèmes**, associés à cette solution) d'une part, et d'autre part,
- ils sont tous **confrontés** aux **mêmes transformations** de **très grande amplitude** de leur **environnement externe**, et de leurs **structures économiques et sociales** et de leurs **cultures internes**. Chacun à sa manière bien sûr

Je crois donc que **pour comprendre le changement des politiques de l'éducation**, il faut au moins brièvement considérer les **changements du monde et des sociétés**, d'autant plus que 1) nous ne sommes **pas toujours conscients** de ces changements (la rivière dans laquelle nous nageons), en particulier en rapport avec la politique de l'éducation, et 2) parce que, en tant qu'**experts, professionnels, responsables scolaires et politiques**, nous sommes **en permanence en situation de devoir expliquer** ce qui nous arrive, aux citoyens, aux parents, aux élèves, pour mieux assurer le débat démocratique et les options politiques.

Plan: ppt

1. Changement du monde: Globalisation et compétition autour du niveau de formation

- Je ne vais pas trop m'attarder, terrain connu, quoique moins en rapport avec l'éducation:
- Rappeler d'abord, qu'avant la grande explosion, au cours de la Guerre froide, le fait que le monde soit dominé par deux puissances impérialistes mais sans tradition coloniale a favorisé ou accéléré un processus de décolonisation qui a fait naître des dizaines de nouveaux pays. C'est une période de rapide diffusion du modèle occidental d'organisation – l'Etat national territorial – assorti à chaque fois du monopole de violence physique (armée, police, justice pénale, etc.), du droit légitime de lever des impôts et d'une emprise forte sur le droit de violence symbolique: le droit d'imposer des significations, des codes et des valeurs au détriment d'autres (langue nationale, habitus moderne, etc.). La mondialisation de l'école comme mode d'organisation est plus précoce que celle des médias et des marchés.
- Mais c'est à partir du milieu des années 80, avec les NTIC comme formidable accélérateur, et plus encore après l'effondrement de l'URSS (1989), que l'on constate une véritable mondialisation des marchés financiers, de capitaux et de travail, mais aussi de l'information, des médias, tout ceci sous forte dominance américaine, en alliance avec le cercle que forment le monde anglophone autour de la terre: Grande Bretagne – USA – Canada – Australie – Grande Bretagne. La diffusion mondiale des médias, des produits TV américains bon marché notamment, ouvre des horizons dans les pays en voie de développement et entraîne des migrations de plus en plus lointaines (souvent hasardeuses et précaires) des pays dits pauvres vers nos pays riches. Ce flot risque bien de continuer tant que l'inégalité entre pays est ce qu'elle est. Les protections et les murailles que la forteresse Europe ou Suisse tentent d'ériger réussiront sans doute à le réduire, pas à le supprimer. Vu les avantages démographiques de ces migrations, les pays riches vont d'ailleurs s'arranger pour que le flot ne se tariisse pas complètement.
- Aucun pays ne peut, sans courir des risques graves, se retirer de cette configuration concurrentielle mondiale, régie par ce qu'il faut bien voir comme un capitalisme sauvage, en attendant que des institutions politiques mondiales de régulation voient le jour et soient en mesure d'imposer des règles du jeu. Ce sera long, mais cela émerge, tant du côté de l'ONU que de celui de l'émergence d'une société civile mondiale.
- On observe un double mouvement: 1) intégration des espaces économiques vers le haut (Europe, ASEAN, ALENA, ETC), 2) désintégration des espaces identitaires et politiques vers le bas (nouveaux régionalismes) Global. De toute façon, les espaces de l'économie et de la démocratie ne se recouvrent plus. Les entreprises (et les individus les mieux placés (formés)) vivent sur un horizon mondial, tandis que la démocratie reste enfermée dans des espaces nationaux, voire chez nous cantonaux.
- En ce qui concerne les conséquences de la mondialisation pertinentes en termes de politique de l'éducation, j'en vois au moins cinq directes ou indirectes :
 - Une substantielle réduction de la substance de souveraineté nationale, y compris par conséquent des latitudes de décision démocratique. Pas sans tensions internes précisément autour de cette perte de souveraineté, qui affaiblit aussi la crédibilité de l'Etat en tant qu'autorité scolaire et éducative.

- Une **relativisation des citoyennetés, des identités et des loyautés**: citoyens d'un pays, d'une région ou d'une communauté ethnique et en même temps citoyen du monde, de plus en plus accessible par le voyage ou par les médias. Le **patriotisme est en perte de vitesse** (cf le fiasco de CH 91 et du suivant). L'appartenance à un pays ou une identité dépend davantage de facteurs **plus matérialistes** dorénavant.

Enjeux

Au passage : le thème de l'exposition organisée par l'école d'Oron, c'était le voyage. Mercredi soir, il y avait une démonstration de danse africaine par des jeunes femmes parfaitement **vaudoises** pour la plupart (une seule africaine), et après le spectacle, les enfants et leurs parents sont allés **tous ensemble danser à l'africaine**. Bel exemple d'ouverture au monde dans un village où il y a une quarantaine d'années il était encore **prohibé de danser le picoulet autour du feu de premier août** sous prétexte que c'était profaner la fête.

le soir (avant) un (carnaval) (marché)

- Pluralisme culturel croissant dans nos rues, nos entreprises et nos écoles. Thème connu. *→ vision d'intégration sociale et culturelle de l'école vaudoise*
- **Compétition autour du niveau de formation**. Devenu facteur de compétitivité des pays, des régions, cantons et villes, partie intégrante de la panoplie des indicateurs qui servent aux consultants et aux entreprises à mesurer les avantages et les inconvénients de l'implantation de leurs sites de production à un endroit ou un autre.

- **Illustrations:** (graphique générations)

- N Déclaration du **Conseil européen à Lisbonne**

Comprend **tout un chapitre sur l'éducation et la formation**, depuis l'école infantine jusqu'à l'université, et alors même que l'union n'a pratiquement pas de compétences légales dans ce domaine.

Mission pour le Conseil des Ministres Education et la Commission d'engager un process de développement concerté du système éducatif.

- Et **last but not least**, la lutte pour la compétitivité impose une **double contrainte** sur les gouvernements et les parlements:
 - Élever constamment le niveau de formation de leur population active, pour acquérir des sites de production économiquement intéressants, produisant une plus value élevée qui permet aussi de maintenir les standards du niveau de vie élevés de la population que les pays riches ont atteints.
 - Réduire la charge fiscale qui pèse sur les individus et sur les entreprises.

J'y reviendrai.

2. Changement de la société, transition vers la société apprenante

(2) le développement de la société apprenante.

Mille choses à dire :

- Nous ne sommes plus dans une société de clivage entre bourgeois et prolétaires, mais dans une société de classe moyenne majoritaire. Pas homogène culturellement ou idéologiquement, situations fort différenciées, mais **caractéristique commune** : position sociale intermédiaire – ni bourgeois ni prolétaire, les gens qui lui appartiennent doivent leur statut et leurs revenus aux diplômes qu'ils possèdent, grâce à l'école et la formation professionnelle. Classe moyenne est présente partout, aux commandes des entreprises, des médias, des administrations sociales et autres, de l'école, des institutions culturelles, etc. Comme elle est majoritaire et aux commandes des appareils, elle risque bien d'orienter ses options en fonction de ses intérêts. Dans une démocratie, une majorité fait la loi. Risque de dualisation de la société par exclusion de 20-30% d'exclus. Déjà perceptible.
- Société industrielle était obnubilée par la faisabilité de la nature par la connaissance scientifique et la maîtrise technique. Emprise considérable sur la nature, effets pervers aussi, mais sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Société post-industrielle = obnubilée en plus par la faisabilité de l'humain dans ses dimensions individuelles et collectives. On ne compte d'ailleurs plus les "professions de l'humain" et les organisations "de service aux gens", depuis le secteur de la santé, en passant par l'enseignement, la police et les tribunaux, les médias, les consultations psy, les animateurs socio-culturels, les consultants de management, les superviseurs, les fitness, wellness, yoga, méditation transcendante, etc. Je ne compte pas l'hôtellerie et la restauration, la coiffure ou les transports publics, mais j'en oublie certainement. Seuls les pasteurs et les curés ont diminué. Avec le secteur de la recherche c'est sans doute le domaine d'activité économique qui a le plus augmenté au cours des 40 dernières années.
- Education en fait partie : un problème finit toujours par en appeler aussi à l'éducation. La foi dans l'éducabilité est immense, les attentes à l'égard de l'école aussi, ne serait-ce que par le biais de nouvelles tâches : éducatif, Routière, santé, éducation sexuelle, etc.
- Expansion des systèmes d'enseignement -> élévation considérable du niveau général de formation, notamment au niveau Sec.II général et professionnel. Issue Deuxième Guerre Mondiale : 50% au moins des jeunes sortant de scol. Oblig. -> directement sur le marché du travail. Aujourd'hui inf. à 20% 22 des 28 pays de l'OCDE, inf. à 10% dans six. Formation tertiaire dans plusieurs pays déjà plus de 60%. "Scolarisation de la jeunesse", mais conséquences à long terme, mis à part les avantages économiques :
 - Citoyens, contribuables, parents, enseignants plus exigeants, plus compétents, et plus critiques à l'égard de l'Etat et de l'école.
 - Versant positif : on sait que des entreprises qui ont une clientèle exigeante améliorent plus rapidement la qualité de leurs produits (dans la pharmacie ou dans l'informatique p.ex.)
 - L'élévation du niveau général de formation est cependant parfaitement compatible avec la persistance des inégalités de réussite et d'orientation scolaires entre classes

sociales et entre groupes ethniques majoritaires et minoritaires, entre ville et campagne aussi. L'échelle dans un ascenseur.

- De plus, lorsque le niveau général de formation s'élève, les standards de référence prennent aussi l'ascenseur sur le marché du travail et dans la société (ex. certificat de fin de scolarité obligatoire). La compétition autour des biens éducatifs se joue alors à un niveau plus élevé, mais l'inflation des diplômes tend à en déprécier la valeur sociale et économique différentielle, actuellement surtout celle des diplômes de niveau moyen. Pour faire la différence, il faut se former de plus en plus longtemps. Mais les conséquences (retour sur investissement) sont moindres aujourd'hui pour un coût en temps et efforts supérieur.
- Aggravation du risque d'exclusion pour certains. Exigence d'acquisition d'un minimum de compétence compatible avec minimum d'égalité des chances en termes d'employabilité et de participation sociale et civique dans une société de plus en plus complexe où il est de plus en plus difficile de s'orienter seul. Cf PISA, 20% de niveau nettement inférieur à ce minimum
- L'école au cœur des dispositifs pour les enfants et les jeunes
 - Canton de Vaud donne l'exemple avec l'appellation DFJ qui a remplacé Dpt de l'instruction publique et des cultes.
 - Enfants et jeunes passent le plus clair de leur temps à l'école, qui oriente massivement leur emploi du temps, leurs projets et leurs soucis. Et de plus en plus longtemps (de 4 à 18-20 ans). C'est la plus puissante instance de politique de la jeunesse, mais elle a feint, et feint toujours de l'ignorer.
 - A la dimension instructive de l'école s'ajoute une dimension socialisatrice, éducative et de conseil de plus en plus intense.
- Recomposition de la culture éducative
 - Diffusion du paradigme socio-constructiviste dans l'école et dans les classes moyennes du moins. Mot clé = développement, autonomie, pas obéissance, pas drill ou gavage (bouteille à remplir) non plus. Ce changement de regard et de pratique s'est fait lentement, par osmose, pas par décret.
 - Passage d'une culture éducative fondée sur l'imposition autoritaire dans un rapport de force à une culture du contrat, de la négociation. Enfants : "J'ai bien le droit" ! Droits de l'enfant = formalisés dans une convention internationale, mais de plus en plus aussi dans les relations éducatives à l'école et dans les familles.
 - On admet beaucoup moins la fatalité des dons, des talents, du destin (bio-génétique ou social). La croyance en l'éducabilité a énormément augmenté : tous peuvent et doivent apprendre = non seulement nécessaire mais aussi possible
 - D'une culture de l'enseigner à une culture de l'apprendre, avec droit à l'erreur
 - Tout ceci est très bien, à mon goût et sans doute aussi au vôtre, majoritairement, dans mes orientations idéologiques, mais ...
 - Cette évolution recèle le risque d'un schisme culturel entre l'école et une partie des familles de condition modeste ou d'origine étrangère. Société duale à l'école

- Des **sociétés vieillissantes**
 - **Problème du contrat de générations.** Des vieux plus nombreux = augmentation des charges sociales et de santé. Question : de plus en plus éloignés des questions scolaires et éducatives, **seront-ils comme contribuables, solidaires** de la jeunesse ?
 - Des **sociétés vieillissantes** = aussi **moins innovatives et créatives** (qualité centrale sur le plan de la compétition économique). Formation continue -> LLL
- **Genres et famille**
 - **L'émancipation des femmes et leur accès plus ouvert au travail professionnel est sans doute la deuxième force de transformation des sociétés en importance**, après la mondialisation. Processus inachevé mais irréversible, qui a des conséquences dans tous les domaines de la vie sociale, y.c. naturellement à l'école.
 - **Enfants voulus, désirés, planifiés**, qui contribuent au **sentiment d'auto-réalisation** des partenaires sexuels. **Enfants-plaisir, enfants loisirs.** **Rares, investis** comme une valeur supérieure bien davantage que comme une charge.
 - **Transfert d'une partie des charges éducatives** sur l'école, attentes croissantes dans ce domaine, dans un esprit parfaitement consumériste.
 - Problèmes de la **garde des enfants** -> **horaires de l'école (Ecoles de jour)**
- **La confiance dans l'école**
 - **L'école n'est plus un sanctuaire, ni une vache sacrée.** Des citoyens plus exigeants et plus critiques, plus consommateurs d'Etat aussi, en attendent des résultats tangibles.
 - **La confiance dans l'école n'est pas donnée une fois pour toutes**, elle doit se **conquérir**: exigence de transparence. L'école publique ne subsistera comme publique que si elle fait constamment la preuve publique de sa qualité: transparence et rendre compte ≠ le fort de l'école traditionnelle.
 - La **confiance n'est pas nulle**:
 - **Ppt**
 - **mais elle n'est pas très affirmée, alors que les attentes le sont fortement.**

Expliquer l'école et son changement aux citoyens : Organiser le nécessaire débat sur l'école

Beaucoup de gens se disent ou sont désorientés : parents, enseignants, citoyens. Mais l'école a toujours besoin de confiance. On ne peut sans doute pas la remonter sur le piédestal qu'elle occupait à la fin du 19^{ème} siècle, et les **déclarations de bonnes intentions ne suffisent pas non plus** pour rassurer, donner confiance. Mais on peut **communiquer, expliquer, organiser le débat (en se servant davantage des médias modernes)**, etc. L'école a changé, pourquoi, sous l'effet de quelles contraintes, comment ?

On peut **passer du message traditionnel de la justification défensive à un message qui laisse aussi clairement entendre que l'école n'est pas parfaite, qu'elle ne peut pas l'être partout et toujours**, mais qu'on cherche de nouvelles méthodes, de meilleures structures, etc. dans une **logique de la perfectibilité plutôt que dans une mythique perfection**,

Il faudra expliquer aussi pourquoi elle doit être publique, expliquer ce qui fait sa différence par rapport aux entreprises et aux autres organisations, autrement que par le recours aux jolies images de beaux enfants souriants. C'est utile pour l'image, mais pas suffisant. Les gens veulent des arguments qu'ils peuvent comprendre, des démonstrations de la nécessité ou de la pertinence du changement.

Tous les pays européens travaillent à la reconfiguration de leurs systèmes éducatifs. La plupart du temps, ce ne sont pas les bonnes idées qui manquent. Ce qui fait problème, c'est au contraire que ces idées sont nombreuses, souvent contradictoires et parfois aussi mal connues, soutenues et combattues par des groupes, des forces sociales et des intérêts tantôt convergents, tantôt divergents.

Le problème le plus ardu en politique de l'éducation, c'est de construire l'accord sur une commune définition du bien commun. Car l'école fonctionne mal s'il n'existe pas un minimum d'accord autour de ses finalités et de ses ressources, et un minimum de confiance dans ses méthodes et ses résultats. Et dans des sociétés démocratiques, où ce sont finalement les citoyens qui doivent adhérer au projet éducatif et qui décident, nous ne disposons que d'un outil pour forger cet accord : le débat public informé.

Réfléchir aux méthodes de ce débat sont aujourd'hui fort diverses. Au cours des années récentes, plusieurs pays ont par exemple formé des commissions prestigieuses qui ont publié des livres blancs et formulé des recommandations à l'intention des instances politiques. D'autres ont organisé des Forums ouverts, ou encore des Etats Généraux de l'Education, comme le Québec récemment. La Generalitat de la Catalogne a initié récemment une Conférence nationale d'Education qui apparaît comme un modèle original et prometteur – même s'il est aussi perfectible - pour organiser le débat public autour de l'éducation et pour aboutir à des conclusions et des décisions politiquement. Il fait un usage intensif des NTIC, fonctionne sur le principe de la publicité, et a réussi au cours de trois ans à mobiliser plus de 9000 participants, à un titre ou un autre.

3. Changement des politiques de l'éducation

- Bascule du pilotage par les entrants vers le pilotage par les sortants

La double contrainte entre élever le niveau général de formation et réduire les charges fiscales a conduit dans tous les pays industrialisés à une bascule d'une politique et d'un pilotage par les entrants (inputs) : plus de temps, élèves, enseignants, équipement, etc. vers une politique et un pilotage davantage orientée vers les résultats et les conséquences (PISA = une bonne illustration : Option du comité de direction INES en 1995, adoption de la stratégie par les pays en 1996, tous pays de l'OCDE participent à l'opération, but : obtenir des repères comparatifs de bonne qualité pour se situer et s'orienter dans le concert international : concept de coopération compétitive).

Dans la foulée les systèmes tentent aussi de faire basculer les pratiques de l'enseigner à l'apprendre.

- Décentralisation, déconcentration des pouvoirs

Dans tous les pays, on observe aussi que, dans la poursuite d'une meilleure qualité - efficacité (mieux réaliser les buts) et efficience (utilisation optimale des ressources), les gouvernements tendent vers des formes de décentralisation et de déconcentration des

pouvoirs du centre vers la périphérie (les écoles et les communautés locales). On donne davantage de latitude et d'autonomie aux établissements dans l'idée que, selon le principe de subsidiarité, les responsables locaux et les professionnels sont mieux à même de trouver les solutions et les formules qui permettent d'atteindre les buts.

La Suède, l'Espagne, la Finlande et d'autres pays ont fait sous cet angle de véritables révolutions, et même la France, pays de tradition centraliste, s'y met, laborieusement, difficilement. Il y a aussi naturellement, dans ce mouvement une part de décentralisation de la pénurie.

Or, d'après une étude comparative qui date de 1993, il est apparu que la Suisse est un cas particulier : elle a une structure très décentralisée en 26 cantons autonomes du point de vue de l'organisation de l'école, avec même souvent encore de fortes prérogatives des communes (ensgt primaire). Par contre, en comparaison internationale, les établissements scolaires eux-mêmes disposent de beaucoup moins d'autonomie de décision que dans les autres pays, même un pays centraliste comme la France. En d'autres termes, nous avons, au niveau cantonal des systèmes très centralisés. Le canton de Vaud ne fait pas exception.

- Politique de la profession enseignante

Ces deux grands mouvements transforment évidemment aussi la profession enseignante, les droits et les obligations, les prérogatives et les attentes à l'égard des professionnels. Un peu partout, les pays cherchent à se départir de l'héritage de la régulation bureaucratique, pour passer à quelque chose qui se dit de plus en plus comme la "professionnalisation" du métier. Elévation du niveau de la formation, comme chez nous HEP ou Université.

- Conduire le changement : la véritable mission du management

Le changement est difficile partout, à Genève, dans le canton de Vaud, et dans le monde entier.

Pas seulement dans les écoles et les systèmes d'enseignement d'ailleurs, mais aussi dans les entreprises, les administrations, les associations ou les familles. Changer de technologie, de méthode, de pratique ou de procédures n'est jamais une question technique seulement. C'est toujours aussi pour chacun, changer d'habitude, changer de référentiel dans sa tête, de mode d'interaction avec les autres, souvent de rôle et de place. N'importe quel changement entraîne un travail que chacun doit faire sur soi et qui, à côté de sa part de projet et d'espérance comporte toujours aussi une part de deuil, de risque et d'incertitude.

Il est vrai cependant que ce travail se fait d'autant plus facilement que

- 1) le nombre de protagonistes est limité,
- 2) ils s'accordent sur la nécessité de changer, comprennent la logique et le sens du changement et en acceptent l'orientation et
- 3) il existe des critères simples pour en évaluer le succès et le bénéfice.

Aucune de ces conditions n'est remplie dans le cas de l'école publique. Prenez simplement la question des dimensions : l'école infantine et obligatoire vaudoise, c'est quelque 8'000 enseignants et enseignantes qui travaillent avec quelque 80'000 élèves, en relation quotidienne

avec autant de systèmes familiaux plus ou moins complexes, éparpillés à travers 380 communes, une centaine de directions et plusieurs centaines de centres scolaires.

Ajoutez

- l'inégalité des conditions de vie et des positions sociales selon les régions,
- la diversité des orientations idéologiques,
- le pluralisme des modes de vie familiaux et des projets éducatifs,
- la désorientation des uns et les multiples militantismes des autres,
- sur fond de révolution des technologies de l'information et de la communication et
- de mondialisation des marchés, des médias et des migrations, etc.
- la complexité des enjeux autour de l'éducation pour et entre les multiples protagonistes, y compris les enjeux purement politiques,
- la fragilité des critères pour apprécier le progrès et le bénéfice du changement, sachant que de surcroît on ne pourra les constater vraiment que dans une dizaine d'années au mieux.

Le changement de l'école ne peut pas être facile.

D'autant que nos méthodes de pilotage et de changement datent pour une part d'une autre forme de société, la société industrielle du 19^{ème} siècle et ne sont pas à la hauteur de diversité et de la société émergente, dont on ne sait pas encore dire le nom : de la consommation, de l'opulence, de l'information, du savoir, post-moderne, post-industrielle, etc..

Conduire le changement,

- c'est d'abord communiquer le sens : expliquer, argumenter, consolider le sentiment de la nécessité de changer aux divers *stakeholders* (plutôt que partenaires)
 - les changements de l'environnement social, culturel, économique, politique
 - le changement des familles, des enfants,pour savoir où nous sommes et où nous allons, il faut de l'information solide, de la prospective sociale, économique, politique et culturelle aussi
- c'est ensuite prendre la peine de communiquer le pourquoi de chaque changement particulier (les matériels scolaires, les plans d'études, PECARO, EVM, la rénovation de l'école à Genève), expliquer, argumenter, communiquer le sentiment de nécessité faire comprendre
- et puis, c'est choisir une méthode de changement (entre top down et bottom up),
 - même si le changement est décidé en haut, il y a probablement à chaque fois déjà des tas d'enseignants qui innoveront dans la direction visée, le changement doit être pour eux une reconnaissance de ce qu'ils ont inventé, pensé, défendu parfois contre vents et marée, pas une "récupération". En faire des experts autant que possible.
 - s'informer sur l'état du terrain, non pas au pifomètre, mais avec des outils sérieux. Il est impossible de connaître les 8000 collaborateurs enseignants de l'enseignement obligatoire. La présence des associations professionnelles est indispensable, mais cela

ne suffit pas pour choisir une stratégie. Des enquêtes ou des sondages (enseignants, parents, élèves) permettraient de savoir mieux quel est le degré de préparation et d'impréparation cognitive, émotionnelle, idéologique ; quels obstacles on va rencontrer et comment les affronter le plus efficacement, avec qui négocier le changement.

- il s'agit de définir un rythme raisonnable pour l'organisation comme pour les gens de terrain (donner du temps au temps)
- instaurer d'emblée un dispositif de pilotage aussi partenarial que possible (direction, enseignants, parents) ; lui déléguer l'essentiel du pilotage en ayant précisé les objectifs, le cadre et les compétences décisionnelles. Installer aussi un système de suivi du changement, d'accompagnement et d'évaluation. Se donner des cibles pour 5, 10 ans.

Pour pouvoir mieux assurer leurs politiques et définir leurs stratégies, il faudra que les SE se donnent quelques outils de travail nouveaux. Plusieurs pays s'orientent dans ce sens, en particulier pour

- la gestion des ressources humaines .VD c'est fait, bravo
- une meilleure base de connaissance (extensive et intensive, quantitative et qualitative)
- un travail permanent de prospective à partager avec d'autres collectivités sans doute (cf OCDE)
- une véritable stratégie de communication, organisée professionnellement.

Back office