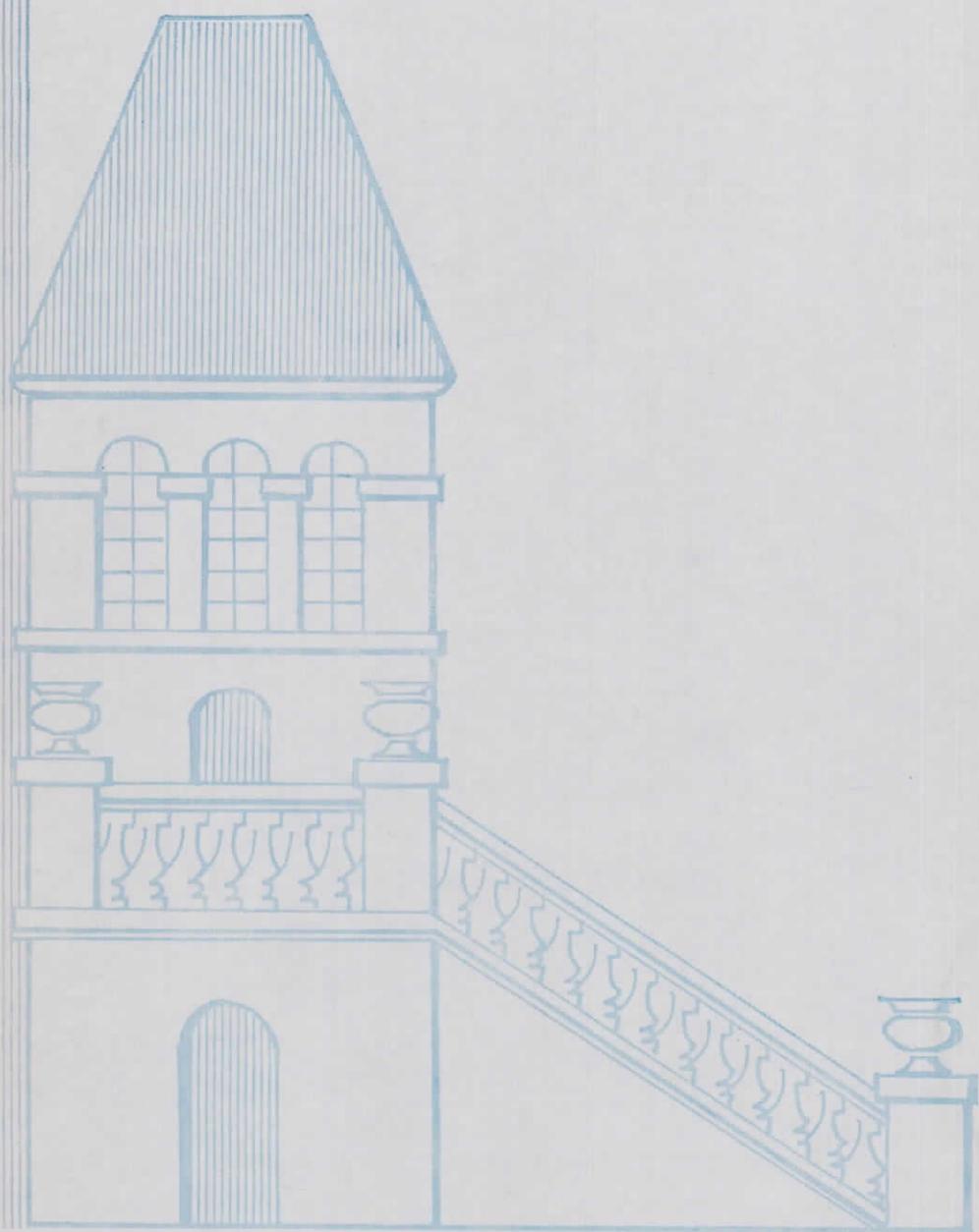


ADMINISTRATEURS

ET PÉDAGOGUES



LES AMIS DE SÈVRES

ET LES CHEVAUX TREMPAIENT LEUR COU DANS L'AVENIR
POUR DEMEURER VIVANTS ET TOUJOURS AVANCER..

————— JULES SUPERVIELLE —————

ASSOCIATION DES AMIS DE SÈVRES

CENTRE INTERNATIONAL D'ETUDES PÉDAGOGIQUES



FONDATRICE

Edmée HATINGUAIS

BUREAU DE L'ASSOCIATION

PRESIDENT : **Jean AUBA**

VICE-PRESIDENTS : **Aimé JANICOT**

Jacques QUIGNARD

SECRETAIRES : **Paule ARMIER**

Marcel HIGNETTE

TRESORIERE : **Renée LESCALIE**

TRESORIERE ADJOINTE : **Jacqueline LEPEU**

MEMBRES DU BUREAU : **Micheline DUCRAY**

1, AVENUE LÉON-JOURNAULT 92310 SÈVRES - TÉL. 027.08.00

MEMBRES BIENFAITEURS 50 F

MEMBRES ADHÉRENTS 20 F

C.C.P. PARIS 6959-99 - LES AMIS DE SÈVRES

ADMINISTRATEURS ET PEDAGOGUES

Sommaire

- 3 AVANT-PROPOS, par Jean AUBA.
- 5 ADMINISTRATEURS ET PEDAGOGUES, par Jean-Louis BRUCH, inspecteur général de l'instruction publique.
- 15 L'ADMINISTRATION, CE VICE IMPUNI, par Jacques MINOT, directeur honoraire de l'Institut national de l'Administration Scolaire.
- 23 L'ADMINISTRATEUR MALGRE LUI, par Isabelle MOURRAL, inspectrice générale de l'instruction publique.
- 33 LES RELATIONS ADMINISTRATEURS-PEDAGOGUES AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT :
- LE POINT DE VUE D'UN PROVISEUR, par Marcel PARENT, proviseur du Lycée A.-Einstein, Sainte-Geneviève-des-Bois.
 - LE POINT DE VUE D'UN CENSEUR, par Gérard ALLAIRE, censeur des études au Lycée Racine, Paris.
 - EQUIPE ADMINISTRATIVE ET EQUIPE PEDAGOGIQUE, par Monique RIGAL, professeur au Lycée Claude-Debussy, Saint-Germain-en-Laye.
 - LE ROLE DU CONSEILLER D'EDUCATION, par Marie-Claire WEBER-DACONCEICAO, conseillère d'éducation au C.E.S. du Fort, Sucy-en-Brie.
- 59 LA VIE DE SEVRES.

N° 2 - JUIN 1977
LES AMIS DE SEVRES
REVUE TRIMESTRIELLE
86^e numéro

AVANT-PROPOS

Entre administration et pédagogie, entre « Ministère » et « magistère », y a-t-il un fossé ? Les témoignages que nous avons rassemblés montrent, en tout cas, que de part et d'autre on s'emploie à le combler ;

— des enseignants, devenus parfois « administrateurs malgré eux », sont pris de passion pour leur nouveau métier et réalisent en leur personne la synthèse heureuse des deux fonctions,

— des chefs d'établissements, des professeurs, des éducateurs, créent chaque jour les conditions d'une communauté où les rôles partagés se complètent,

— des administrateurs de haut niveau, méditant sur les objectifs qui les inspirent, définissent une conception de l'école où les distinctions actuelles seraient abolies,

tous se rencontrent finalement dans un idéal commun d'éducation « au service des élèves », puisque, dit l'un d'eux, « c'est pour eux que nous existons. »

Certes, les problèmes relationnels demeurent complexes. Mais entre « cette sensibilité un peu allergique à toute contrainte... qui fait souvent la qualité du pédagogue » et « cette rigueur sans laquelle il n'est pas de bonne administration », l'harmonisation doit pouvoir se faire : concertation mieux organisée, rencontre autour des tâches d'animation de la vie scolaire, réflexion collective dans le cadre d'une véritable équipe, tout peut concourir à abattre des barrières souvent plus imaginaires que réelles, à dénouer des contradictions souvent purement subjectives.

On peut dire finalement qu'administration et pédagogie se confondent puisque l'une et l'autre « s'efforcent d'introduire l'ordre dans le monde de la connaissance ou dans la société des hommes, qui sans cela retournerait au désordre ».

Jean AUBA.

ADMINISTRATEURS et PEDAGOGUES

Administrateurs et pédagogues se rencontrent constamment, ou plus exactement sont amenés à coopérer à une même tâche tout en ayant des points de vue généralement divergents, souvent même opposés. L'action commune qu'ils mènent complémentirement ne suffit pas à les unir.

Pour mieux comprendre leurs positions respectives, il faut tout d'abord revenir au sens ancien et étymologique des mots, qui va déjà nous éclairer de manière inattendue. L'administration se rapporte à un ministère : l'acte d'un administrateur, ad-ministrare, ad-minister, désigne littéralement l'aide apportée à un service et même s'il s'agit d'une personne, à un serviteur ; l'administrateur est presque un serviteur adjoint. Le mot clé et la racine à laquelle il se rattache — **minister, ministre** — désigne d'abord le serviteur. Le ministre est celui qui accomplit une certaine tâche au service de ; à la pointe de cette racine, il y a minus, ce qui est petit.

La pédagogie, conduite des enfants, est l'acte de celui qui sait les conduire et qui est le **maître**. Il exerce donc un **magistère**. Ce magistère est un acte d'autorité et de commandement. A la racine **minus** s'oppose la racine **magis**. Le moins et le plus. Ainsi l'enseignement du maître est-il initialement assimilé au commandement, et même au commandement suprême. C'est ainsi que le **magister populi**, à Rome était une ancienne appellation du dictateur.

L'évolution du mot et de l'idée « **minister** » est intéressante. Dans le sens ancien nous trouvons des textes littéraires, au moins jusqu'au XVII^e siècle, et surtout des textes religieux.

Voici un exemple emprunté à BOILEAU : « Ces valets autour d'eux étendus, de leur sacré repos ministres assidus », c'est-à-dire, serviteurs zélés, appliqués, consciencieux de leur propre repos ; la formule est jolie. Au sens religieux du mot, voici un passage du **Nouveau Testament** emprunté à la 1^e épître de saint Pierre, où l'Apôtre exhorte ses interlocuteurs : « Mettez-vous chacun, selon les

dons qu'il a reçus, au service les uns des autres comme de bons administrateurs de la grâce de Dieu » (IV, 9-10).

C'est encore le sens de service, que l'on retrouve dans l'ancienne terminologie protestante au sens de ministre de la Parole, ministre de l'Évangile, c'est-à-dire serviteur de la parole de Dieu. Le serviteur de l'Évangile, le serviteur attiré, c'est le Pasteur. C'est donc le sens de service et de serviteur, mais à travers lequel on perçoit le glissement naturel qui va conférer à l'administration et au ministère une autorité et finalement un commandement au moins de fait. L'administrateur est le gestionnaire qui répartit judicieusement ce qu'il reçoit. Dans le texte de l'apôtre Pierre, il reçoit la grâce de Dieu et la répartit au mieux chez ses frères, au mieux de ses propres dons. Dans la fonction publique, l'administrateur répartit et utilise au mieux les crédits et plus largement les moyens qui lui sont impartis ; devenant gestionnaire, il acquiert, même sans le vouloir, un pouvoir et même un pouvoir déterminant. Et c'est pourquoi, dès l'antiquité, on voit le glissement du mot : chez Cicéron, « **Administrare rem militarem** » signifie déjà : diriger les affaires militaires .

Mais c'est évidemment à l'époque moderne que l'administration et le ministère se gonflent démesurément et paradoxalement de cette autorité de pouvoir et de prestige. Le ministre aujourd'hui a complètement oublié l'humilité première de son étymologie. Il n'est plus le serviteur mais un des grands personnages de l'État. Le pouvoir de l'administrateur s'inscrit dans son sillage.

En face de cette évolution valorisante, on doit constater que le mot maître a subi une dévaluation. D'abord les fonctions enseignantes, dans l'antiquité déjà, qui étaient pourtant au regard des enfants et des adolescents celles du **magister**, n'en étaient pas moins assumées, la plupart du temps, par des esclaves, ce qui devait quelque peu assourdir leur superbe magistrale, ou peut-être la canaliser autrement. Dans les usages récents, il est de fait que le mot même de maître, en dehors de l'appellation d'honneur qui qualifie un académicien ou bien un grand professeur, tend à se dévaluer.

Par exemple l'appellation ancienne de maître d'école désignait un instituteur de l'enseignement élémentaire, c'est-à-dire le moins haut placé dans nos hiérarchies enseignantes. Je songe aussi aux enseignants d'éducation physique dans le second degré, où l'on distingue les maîtres et les professeurs : c'est toujours le maître qui est en-dessous. Enfin, dans l'enseignement supérieur, le maître de conférence, le maître-assistant sont au-dessous du professeur titulaire que les Allemands appellent le professeur ordinaire.

Donc, il y a une certaine dévaluation du maître et de la maîtrise. Cela dit, si l'on va au-delà de ce mot pour retrouver la situation du pédagogue, quel que soit le nom qui le désigne, on peut constater deux choses :

Certes le pédagogue veut-il aujourd'hui perdre sa superbe ; nous savons combien l'enseignement magistral est aujourd'hui décrié. Mais cette humilité volontaire, et qui n'est peut-être, pour parler à la manière de La Rochefoucauld, qu'une forme raffinée d'orgueil, ne peut annuler une double supériorité. Le pédagogue est un maître en ce sens qu'il doit maîtriser à la fois ce qu'il enseigne et la manière dont il l'enseigne. Il détient à la fois la science de la discipline qu'il enseigne et celle de l'acte d'enseigner. Et c'est à cette seule condition qu'il peut inspirer confiance à ses élèves. Mais en même temps le pédagogue actualise et transmet des valeurs culturelles. C'est pourquoi il se situe tout naturellement dans la catégorie du **sacré**, même — dirai-je, surtout ? — si son idéologie exclut la dimension du sacré. L'administrateur, au contraire, demeure délibérément dans un monde **profane**. Il gère, il répartit des « gros sous », comme je l'ai entendu dire avec mépris par des pédagogues.

Ainsi, la pédagogie garde-t-elle tout son pouvoir tandis que l'administration a conquis le sien. On comprendra aisément dans ces conditions que leurs relations soient tendues et conflictuelles, là où elles se rencontrent. Or, elles se rencontrent nécessairement dans l'administration de l'éducation et de la pédagogie.

Car, l'administration, acte de gérer les affaires publiques et privées, a partout droit de cité, et sa place est d'autant plus grande que les masses qu'elle gère sont numériquement plus nombreuses et plus considérables. Un organisme léger, une entreprise artisanale par exemple, n'a pas besoin d'administrateurs spécialisés. L'artisan est à la fois ouvrier et chef d'entreprise, il prend personnellement en charge les responsabilités administratives de son entreprise tout en accomplissant les tâches techniques qui lui sont inhérentes. Quand l'organisme grandit un peu, on s'aperçoit de la nécessité d'un secrétariat, et quand il grandit beaucoup, d'un secrétariat général, avec tout ce que cela implique. Quand la société au milieu de laquelle vit cet organisme est elle-même en voie d'alourdissement bureaucratique croissant, les tâches administratives de l'entreprise, à volume de travail égal, augmentent rapidement. En tout cela, l'enseignement et son administration suivent la loi commune.

La situation de l'administration de l'Education Nationale et de l'Université pourrait paraître, au premier abord, semblable à la

situation des autres administrations à l'égard de ce que l'on pourrait appeler leur support ou leur infrastructure technique. Dans la plupart des administrations, on peut distinguer une technique spécialisée (et la pédagogie serait notre technique spécialisée) et une administration générale ; c'est la technique des télécommunications et l'administration des P.T.T. ; les techniques juridiques, l'acte de rendre la justice, et l'administration de l'appareil judiciaire ; les techniques des Ponts et Chaussées et l'administration correspondante ; l'art militaire et la gestion des armées. Mais si on y regarde de plus près, on s'aperçoit que, dans la quasi totalité des administrations autres que celle de l'Education, les tâches techniques sont beaucoup moins éloignées des tâches administratives correspondantes, et je dirai de l'esprit administratif, que chez nous.

Dans la justice, par exemple : le droit joue un rôle essentiel, sous des formes certes différentes, mais avec des techniques et des habitudes de pensées identiques ; le droit est essentiel à la fois à la technique de la chose jugée et à la gestion de l'appareil judiciaire. Ce n'est pas le même droit, certes, mais ce sont des démarches de pensées cohérentes et ayant entre elles des affinités profondes. On peut en dire autant pour les techniques des Ponts et Chaussées. Certes, elles ont un aspect proprement scientifique, mais qui, même chez les techniciens du type ingénieur ou ingénieur en chef des Ponts, tendent à devenir mineures par rapport à une gestion qui est d'essence administrative, et celle-ci est au cœur même des fonctions de ces techniciens que sont les ingénieurs des Ponts et Chaussées. Par conséquent, dans les différents domaines de l'administration, entre le technicien et l'administrateur au sens large et neutre du mot, il y a un commun langage en dépit des spécialisations et des compétences propres des techniciens. Ils ont un commun langage et par conséquent un terrain d'entente. Seules l'administration de la santé et la nôtre font exception. Dans le domaine de la santé c'est l'opposition foncière entre le point de vue de l'administration, qu'il s'agisse du Directeur d'hôpital ou des Caisses de Sécurité Sociale, et le point de vue du technicien, en l'occurrence le médecin. On y retrouve les phénomènes d'allergies réciproques, et notamment celle du médecin, technicien de la santé, vis-à-vis du fait administratif. Cette allergie, nous la connaissons aussi chez nos enseignants .

Il convient donc de distinguer les administrations — le plus grand nombre — dont je dirai qu'elles sont administratives de part en part, et les administrations qui aboutissent à un rôle qui n'est plus un rôle administratif. Dans ces dernières, tandis que l'administrateur est à la fois administré et administrant, situation essentielle à toutes fonctions administratives, l'enseignant ou le médecin, qui

est au bout de la chaîne, apparaît et j'ajouterai, s'apparaît à lui-même, ce qui est très grave, comme étant un pur administré, un objet de l'administration, qui ne participe plus à la responsabilité administrative.

Par ailleurs, nous devons toujours nous rappeler que l'activité enseignante représente la fin, le but ultime et unique de toute notre entreprise. Cela, les administrateurs sont, il faut bien le dire, tentés de l'oublier. Il y a eu des enseignants avant qu'il y ait des administrateurs, et l'enseignement, plus largement l'éducation, est l'unique raison d'être de l'administration qui la gère .

Et en ce sens, les administrateurs retrouvent très concrètement cette humilité de situation qui correspond au sens ancien du mot. Ils sont au service de l'enseignement. Mais comme ce **ministère** est fait de répartition des crédits de l'Etat, d'organisation des services, d'harmonisation des tâches des pédagogues, de gestion équitable de leurs carrières, il devient un magistère face au ministère que devient l'activité de service des enseignants, d'autant que les administrateurs, à un niveau comparable de formation et de responsabilité, sont infiniment moins nombreux que les enseignants. La nature de leur activité les met en position d'arbitres, de décideurs, en un mot de chefs.

Avec la complexité croissante des tâches administratives, une différenciation s'est progressivement marquée. Les rôles polyvalents ont disparu ou se sont estompés. Le Principal d'un collège était autrefois le professeur principal, il est devenu un administrateur à temps plein. Le doyen d'une ancienne faculté avait la même charge enseignante que ses collègues professeurs ; même si la fiction en subsiste chez le Président d'Université, ce n'est plus qu'une fiction. Certes le Proviseur, l'Inspecteur d'Académie, le Recteur ont toujours été dans notre pays des administrateurs à plein temps, mais dans le passé c'étaient souvent des professeurs émérites, nommés à un stade tardif de leur carrière. Par conséquent, là encore, leurs fonctions ne se spécialisaient pas de la même façon. Quant aux tâches de secrétariats administratifs, qui n'étaient pas encore dirigées par un Secrétaire Général, elles étaient peu nombreuses, généralement subalternes et souvent assurées par d'anciens enseignants. Tout cela a beaucoup changé, a changé vite, et depuis peu de temps.

Il subsiste un seul reste, mais important, du passé : l'usage de confier des fonctions administratives essentielles, situées aux points névralgiques de décision et d'autorité à l'égard des pédagogues, à des administrateurs qui soient d'anciens enseignants, détenant les mêmes titres et ayant la même expérience enseignante que leurs collègues actuellement enseignants : tel est le cas des

Recteurs, des Inspecteurs d'Académie, des Chefs d'établissements et de leurs adjoints ; tel est le cas a **fortiori** des corps d'Inspection à vocation pédagogique ; Inspecteurs Généraux de l'Instruction Publique, Inspecteurs Pédagogiques régionaux, Inspecteurs principaux et Inspecteurs de l'Enseignement Technique, Inspecteurs départementaux de l'Education (1).

Cette situation a certes un caractère hybride et inconfortable, sur le plan technique comme sur le plan pédagogique. Au point de vue technique, il est clair que l'administrateur ancien enseignant n'a pas la même compétence que les autres administrateurs : il n'a point reçu la même formation initiale en matière de technique administrative non plus qu'en matière juridique (à l'exception des enseignants des disciplines juridiques). Il n'a point non plus la même expérience antérieure, notamment dans les fonctions administratives modestes des débuts de carrière, dont la pratique est une base si utile pour la maîtrise ultérieure de fonctions plus élevées. L'administrateur ancien enseignant est-il techniquement mieux placé à l'égard de la pédagogie ? Certes son expérience antérieure lui est-elle précieuse en ce domaine. Il faut toutefois reconnaître que cette expérience souffre d'une double limitation : elle est cloisonnée et elle est ancienne. A l'exception des corps d'inspection pédagogique, eux-mêmes cloisonnés en disciplines, l'ancien professeur aura à participer à la gestion de toutes les disciplines. Partielle, son expérience antérieure risque de le rendre involontairement partial. Et puis cette expérience — à mesure qu'augmente le temps passé dans l'administration — devient vite ancienne : l'ancien professeur se réfère tout naturellement à son expérience personnelle d'enseignant. Ce qui peut devenir dangereux à une époque où la pédagogie et ses exigences, les élèves et leur maturité évoluent vite. Certes l'ancien professeur est-il capable, lui aussi, de s'adapter aux exigences du présent. Cela exige au moins un effort, qui n'est point seulement d'information, mais d'un certain détachement à l'égard de soi-même et de son propre passé.

A ces difficultés d'ordre technique s'en ajoutent d'autres, d'ordre psychologique. Pour l'administrateur professionnel comme pour l'enseignant militant, l'ancien enseignant demeure « l'autre ». Le véritable administratif le perçoit comme un universitaire ; l'universitaire le perçoit comme un administrateur. De vagues soupçons pèsent sur lui ; il « est passé à l'ennemi »... Si son goût d'enseigner avait

(1) En ce qui concerne les Directeurs d'Administration Centrale et les Membres du Cabinet du Ministre, il n'y a point de règle, mais il est d'usage constant qu'un certain nombre d'entre eux, et notamment ceux qui ont plus particulièrement compétence sur la pédagogie et les enseignants, soient d'anciens enseignants.

été plus profond, il n'aurait point quitté l'enseignement pour l'administration...

Cela dit, ces administrateurs jouent un rôle indispensable tant sur le plan psychologique que sur le plan technique ; psychologiquement ils sont un lien entre deux catégories dont nous avons vu combien elles étaient antithétiques, lien fragile et personnel, permettant d'atténuer les conflits et d'obtenir un minimum de compréhension mutuelle. Les enseignants les plus hostiles à l'administration préfèrent encore être administrés par d'anciens professeurs ; une communication profonde et ancienne demeure entre les uns et les autres. Ils appartiennent au même **corpus mysticum**, dirais-je si j'osais emprunter un vocabulaire si peu laïque ! Quant aux administrateurs de pure obédience, ils ne sont finalement pas mécontents — pour la plupart d'entre eux — que soient en première ligne, ou en dernier ressort, d'anciens enseignants qui sauront mieux qu'eux-mêmes se faire entendre des enseignants parce qu'ils parlent le même langage et peuvent se dire leurs collègues.

Sur le plan technique enfin, il ne faut pas oublier qu'au sein du Ministère de l'Education, la tâche d'administrateur, c'est **administrer la pédagogie**. La contradiction n'est pas artificielle, elle réside dans la chose même. Pour la maîtriser, il faut que certains au moins détiennent la double maîtrise de l'administration et de la pédagogie.

Mais si vifs que soient les différends qui les opposent, l'administrateur de l'Education Nationale et les enseignants sont bien obligés de vivre ensemble. Et il faut ici se souvenir d'un troisième personnage qui est la fin de toute l'opération éducative et qui doit les réunir : l'élève.

A l'égard des élèves la situation des uns et des autres est différente, ce qui est encore générateur de frustrations. Les uns, les enseignants, travaillent immédiatement pour et avec les élèves. Ils sont en contact direct avec les élèves, et en ce sens il faut dire que leur vie professionnelle est plus gratifiante. La finalité de l'ensemble des opérations éducatives — à savoir les élèves et leur éducation — leur est directement présente et, par conséquent, ils se sentent là une responsabilité concrète et personnelle.

Les administrateurs travaillent aussi pour les élèves, mais médiatement, ce qui est un rôle beaucoup plus ingrat et ce qui les amène davantage à oublier un peu plus cette réalité première et finale de l'Education, que sont les élèves, encore qu'il leur arrive parfois de la rappeler aux enseignants lorsque ceux-ci se prennent eux-mêmes pour leur propre fin.

Les administrateurs travaillent pour les élèves médiatement, qu'est-ce que cela veut dire ? Par la médiation des enseignants. Est-ce donc qu'ils travaillent directement pour les enseignants ? Hélas non, à l'exception de certains, les corps d'Inspection pédagogique et les Chefs d'établissement qui sont, eux, directement au contact des enseignants et des enseignés. Mais les autres sont évidemment à distance des enseignants et des enseignés. Une distance, d'abord géographique les sépare. Ce qui les oblige à communiquer à travers des actes administratifs écrits, avec tout ce que cela implique d'uniformité, de rigidité, et souvent, il faut bien le dire, d'inhumanité.

La rigidité de l'écrit durcit les relations entre administrateurs et enseignants, accuse leur caractère hiérarchique et constitue évidemment le point de cristallisation privilégié de leur mésentente mutuelle.

Les choses étant ainsi, et dans leur principe elles ne peuvent être autrement, que faire pour tenter de rapprocher ces deux catégories de fonctionnaires qui, au demeurant, sont bien obligés de travailler ensemble ?

J'indiquerai plusieurs voies. .

Il faut d'abord qu'existe entre les administrateurs et les enseignants une certaine communauté de niveau au point de vue de l'expérience et je dirai même des titres universitaires — communauté de niveau ne veut pas dire identité de formation mais que la formation des uns, les administrateurs, ne puisse plus être considérée comme une formation véritablement mineure par rapport à celle des enseignants de même niveau de responsabilités. Sur ce point, nous avons fait de très grands progrès par la constitution de **cursus** et de concours administratifs qui donnent aux responsables que sont les « énarques », les CASU, les Attachés d'administration universitaire un poids certain de compétence et de talent sur le plan de la qualité intellectuelle et des titres universitaires. Les CASU, les « énarques » peuvent être détestés par certains enseignants ; ils ne sont pas méprisés, et je pense que c'est un point très important, alors que dans le passé et notamment dans ce Ministère de l'Education Nationale il arrivait bien souvent, il faut le dire, que des enseignants fussent gérés par des fonctionnaires qui étaient arrivés par la routine de leur métier, peut-être quelquefois par la souplesse d'échine aussi, et qui n'avaient ni de passé universitaire, ni de standing intellectuel convenable. Et cela, c'était une cause grave et profonde de dissentiment. C'est pourquoi je pense qu'actuellement un progrès important, essentiel, est réalisé à travers un ensemble sérieux de concours d'administration universitaire.

En second lieu, pour que ce divorce cesse ou au moins s'atténue, je pense qu'il faut aussi qu'entre enseignants et administratifs chacun connaisse mieux les normes, les contraintes et le travail de l'autre. C'est-à-dire qu'il ne faut pas se réfugier dans cette non-intervention systématique dans le travail de l'autre qui représente une solution facile, apparemment respectueuse d'autrui, mais paresseuse, généralement génératrice de tensions fondées sur l'incompréhension mutuelle. J'avoue que je n'aime pas l'attitude de l'administrateur qui, par principe et absolument, déclare que les problèmes pédagogiques ne l'intéressent pas, ne le concernent pas. Cela paraît au premier abord un acte de réserve et de discrétion, mais en réalité c'est la source d'une ignorance et d'une incompréhension non seulement des personnes mais du travail, un travail qui est également celui de l'administrateur, puisque administrer dans l'Education Nationale c'est avant tout **administrer la pédagogie** et que l'on ne peut pas administrer la pédagogie en refusant de la connaître.

Par conséquent, au principe de paresse qui pourrait s'énoncer ainsi : « que chacun fasse son métier et ne s'occupe pas du métier de l'autre », je pense que nous devons opposer celui-ci : « que chacun soit capable de le pratiquer un peu ou qu'il l'ait pratiqué ». Il jugera des contraintes propres à ce métier et il jugera mieux de ses besoins, en ne les appréciant pas seulement selon les critères quantitatifs les plus grossiers.

C'est pourquoi, à l'égard des administrateurs, il faut que les enseignants soient, à leur niveau, aussi informés qu'il est raisonnablement possible des tâches et des contraintes administratives et qu'ils participent concrètement à des actes administratifs — ce qui d'abord leur ôtera ce sentiment de frustration, selon lequel ils sont des administrés qui n'administrent rien. C'est vrai en première analyse, dans une approximation très grossière, en ce sens qu'ils n'administrent pas d'autres personnes, encore que la gestion des élèves comporte aussi un aspect d'administration de leurs destinées ; mais ces personnes ne sont pas des fonctionnaires, ni des adultes au travail ; par conséquent, en un sens, les enseignants sont bien au bout de la chaîne. Mais dans un autre sens, ils doivent participer, et participer de manière responsable, à la gestion de leur entreprise, de leur budget par exemple, — et cela devient de plus en plus important dans un monde universitaire où les exigences et les besoins deviennent à la fois plus complexes et plus incorporés aux actes pédagogiques.

Donc, il y a là un rapprochement qui doit se faire, qui ne doit pas aller certes jusqu'à la confusion des rôles, mais qui permettra aux uns et aux autres de connaître le métier de celui qui est en face de lui.

Telles sont, me semble-t-il, les orientations qui permettront, je ne dis pas d'aboutir à une situation faite de sérénité et d'unanimité dans un effort commun — ce qui de toute façon est de l'ordre du rêve, quels que soient les hommes en présence et leur bonne volonté — mais qui éviteront les affrontements factices dûs aux préjugés de corps et à la méconnaissance des autres, pour ne laisser subsister que les affrontements réels — et il y en a — sur des difficultés que les uns et les autres doivent aborder ensemble et en élucidant aussi clairement que possible la divergence de leurs positions, au lieu de demeurer dans une sorte de superbe réciproque où chaque partie se complaît comme si elle était seule au monde.

Jean-Louis BRUCH.



L'ADMINISTRATION, CE VICE IMPUNI !

Je ne me hasarderai pas à donner une définition de l'administration, mais je constaterai, dès le départ que, s'il n'est pas certain que l'administration et l'enseignement soient de nature opposée, les enseignants et les administrateurs se comportent le plus souvent comme s'ils appartenaient à des mondes différents, voire hostiles. Et pourtant ! Si les uns exercent un **magistère** et si les autres pratiquent un **ministère**, les mots semblent déjà indiquer quelque chose de commun dans l'exercice de ces deux fonctions. Bien plus qu'un appel à une collaboration qui pourrait n'être que formelle, il y a dans ces termes comme la reconnaissance d'une identité de nature — sans doute partielle, mais incontestable — qui se manifeste à tous les niveaux de la vie scolaire.

On peut s'en rendre compte tout d'abord dans le fait que la séparation des fonctions entre enseignants et administrateurs, introduite à l'école par les techniques de division du travail propres à la société industrielle moderne, n'est pas aussi profonde qu'il y paraît à première vue. Certes le professeur qui entre dans son établissement courbe-t-il inconsciemment le dos pour recevoir la petite pluie de circulaires et de notes de service qui tombe du ciel administratif et cherche-t-il à se réfugier au plus vite dans sa classe où il a le sentiment de retrouver sa totale liberté. Mais le professeur est un administrateur qui s'ignore. Quoi qu'il en pense et peut-être sans le savoir, il administre lui aussi. Sans doute la part essentielle de son activité réside-t-elle dans l'enseignement qu'il donne, mais il consacre aussi une partie de son temps à administrer. Il administre quand il organise le travail de sa classe, distribue les rôles à ses élèves, enregistre leurs résultats, accomplissant un travail de comptabilité qui est de l'essence même de l'administration. Il administre encore lorsqu'il établit un plan de travail — « une progression » — et se fixe des objectifs à atteindre dans le temps. Non seulement il administre, mais il gère. Il gère les « ressources » qu'il utilise, c'est-à-dire tous les moyens matériels qu'il met en œuvre et qui deviennent de plus en plus nombreux depuis que les moyens audiovisuels ont pris une telle importance dans l'assistance à l'enseignement. Il recherche les « ressources »,

les adapte à ses besoins et les distribue entre ses élèves. A quoi il faut ajouter qu'il gère sa classe quand il prend en charge l'ensemble des élèves considéré comme constituant un groupe qu'il s'agit d'animer et qui peut avoir ses problèmes en tant que groupe. Mais tout ceci a déjà été dit et il y a déjà longtemps que certains observateurs — en particulier M. LANDSHERE — ont analysé cet aspect de l'action des maîtres et des professeurs.

Naturellement si l'enseignant est un administrateur qui s'ignore, la réciproque est vraie de l'administrateur qui méconnaît de son côté son rôle d'éducateur. La caractéristique de l'établissement scolaire est en effet de transformer tous ceux qui y travaillent (à quelque titre que ce soit : directeur, professeur, intendant, secrétaire, ou agent de service) en collaborateur de l'action éducative qui s'y exerce. J'irai même jusqu'à dire que toute personne qui pénètre dans l'établissement participe, qu'elle le veuille ou non, à cette action. Elle donne une image de l'adulte que l'élève juge, accepte, critique ou rejette.

Il faudrait même accentuer cet aspect de l'activité des administrateurs. Ils n'ont pas toujours conscience de leur responsabilité dans ce domaine et on la leur refuse souvent. Sait-on que dans certains établissements l'intendant n'est pas autorisé à pénétrer au réfectoire ? Or, il y a parmi le personnel d'administration et d'intendance un capital de connaissances qui n'est pas employé. Autrefois, dans les écoles normales, l'intendant qui était chargé de la gestion de l'établissement, remplaçait le directeur en cas d'empêchement de celui-ci et se doublait d'un professeur qui donnait des cours dans certaines disciplines. De même, autrefois, le directeur d'une école primaire portait simplement le titre d'instituteur chargé de la direction. On ne voit pas pourquoi aujourd'hui, profitant de l'instauration du 10 %, on ne ferait pas appel au personnel de l'administration et de l'intendance dans un certain nombre de domaines : comptabilité appliquée, droit public appliqué, achats, alimentation, sécurité, secrétariat... Bien plus, certains personnels pourraient participer à l'éducation sociale des élèves. Par exemple, l'intendant ne devrait pas se borner à élaborer les menus, à faire confectionner et servir les repas... Il y a toute une éducation de la table (valeur des aliments, composition rationnelle des repas, tenue à table, conversation...) à laquelle il pourrait participer dans un style très libre, en collaboration avec les conseillers d'éducation et même les professeurs s'ils le voulaient. Rien ne devrait être imposé dans ce domaine, mais tout devrait être possible. Il y a un art de vivre dont les rudiments devraient être donnés à l'école.

On nous dit : l'école doit s'ouvrir sur le monde extérieur. Qu'elle commence donc par s'ouvrir sur elle-même. Qu'on y fasse

tomber les barrières, les écrans qui séparent les professeurs, les administrateurs et les disciplines, qui font obstacle à la libre circulation des idées et qui s'opposent à la découverte des richesses propres à l'établissement. Les surveillants sont devenus des conseillers d'éducation, mais cette heureuse transformation ne doit pas signifier que les autres fonctionnaires de l'établissement sont déchargés de cette responsabilité. La presse entre à l'école, les journaux sont étudiés, analysés, critiqués... Mais les moments où les élèves se réunissent hors de la classe sont la plupart du temps abandonnés à eux-mêmes, alors qu'ils permettraient de fructueux contacts entre jeunes et adultes.

Il faut perdre l'habitude de considérer que le seul moment de la vie scolaire qui soit justifié, c'est celui où le professeur « fait sa classe ». La vie scolaire se déroule d'un bout à l'autre de la journée. Cela ne veut pas dire, bien entendu, qu'il faille revenir à l'idéal des jésuites où, à aucun moment de la journée, le jeune ne devait échapper au contrôle du maître et à son enseignement. Cela ne veut pas dire non plus qu'il faille être constamment « sur le dos » de l'élève et lui seriner ce qu'il doit faire et comment il doit se comporter dans la vie. La variété des personnes qui sont présentes dans l'établissement et la diversité des situations qu'offre la vie scolaire permettent au contraire une variété de relations dans les rapports entre adultes et jeunes qui est d'autant moins exploitée que le service des enseignants ne s'exprime qu'en heures d'enseignement. Mais la participation des fonctionnaires de l'administration à ces actions présenterait un grand avantage : elle permettrait de rompre la monotonie d'un travail souvent répétitif, elle enrichirait les tâches de chacun (comme on le demande avec insistance dans le monde du travail), elle assurerait une rotation dans les postes de travail évitant ainsi l'apparition d'une certaine routine et d'une certaine déshumanisation, et elle contribuerait à transformer un rassemblement d'adultes et de jeunes en une véritable collectivité. Que de choses le jeune apprendrait sur la vie s'il passait quelques instants dans les cuisines de l'école, à la loge du concierge, ou à un service d'accueil.

Jusqu'ici, dans notre société industrielle, le système éducatif a privilégié chez les élèves la formation des futurs agents du système économique ; il s'est surtout préoccupé des futurs producteurs (cadres supérieurs dans les grandes écoles, cadres moyens dans les universités, techniciens et ouvriers qualifiés dans les collèges). Mais il a négligé la formation du citoyen et il a oublié celle du consommateur. Or, nous sommes dans une société de consommation. Par conséquent, on ne doit pas voir dans la préparation à la vie que le seul aspect production. Si l'on ne veut pas

que chaque citoyen se transforme, sous la pression des forces économiques et de la publicité, en machines à consommer, il faut prendre garde à l'aspect « consommation » de notre vie sociale. L'école doit se préoccuper de ce problème ; elle doit apprendre à reconnaître la valeur réelle des produits, montrer l'usage qu'on en peut faire et l'entretien qu'ils nécessitent ; elle doit prévenir le gaspillage en rappelant que l'on vit dans un monde fini où l'abondance n'est pas le lot de chacun et de chaque pays. Et qui pourrait mieux participer sur le plan pratique à cet enseignement si ce n'est le personnel des services administratifs et surtout celui des services d'intendance ?

Ainsi, dans un établissement scolaire, on n'est jamais uniquement et exclusivement ou un enseignant ou un administrateur. On est toujours l'un et l'autre, plus ou moins selon les responsabilités et les circonstances. Chacun — quel que soit son grade — assume à la fois des fonctions de direction, d'administration, de gestion, d'éducation, d'enseignement. Ces fonctions ne sont pas séparées, en tout cas il ne faut pas qu'elles le soient ; elles sont simplement exercées dans des proportions variables selon les rôles attribués à chacun dans la communauté scolaire. Pour l'un, la proportion du temps qu'il consacre à l'enseignement est plus grande que celle qu'il consacre aux autres fonctions ; pour l'autre, c'est l'inverse et les proportions entre les diverses fonctions sont renversées, mais elles n'en sont pas moins toutes toujours présentes.

C'est alors que l'expression de communauté scolaire tant employée aujourd'hui commencerait à prendre un sens. L'esprit communautaire me semble opposé à celui qui naît d'une sévère division du travail : il implique communication, travail en commun. Autant la séparation des fonctions conduit au repliement sur soi et au silence, autant la vie communautaire conduit à la participation et à la Parole.

Mais dans l'affaire (comme on dit en justice) des enseignants et des administrateurs, le plus important reste à dire. Ramassons dans une formule l'essentiel de notre pensée : **l'Administration est une forme de pédagogie**. Bien sûr c'est une pédagogie pour adultes, une andragogie comme dirait un ancien Recteur et non une pédagogie, mais le fond reste le même... Que l'administration soit une pédagogie, nous le démontrerons de deux façons en analysant d'une part son organisation, d'autre part son activité.

A la différence de l'ouvrier qui est en poste, le plus souvent seul, face à une machine, l'employé et l'administrateur font partie

d'un ensemble plus ou moins grand de personnes (division, bureau, service...) où l'usage de machines est pratiquement inexistant et où prédominent les relations entre les membres de la même unité administrative. L'usine est un ensemble d'hommes en relation avec des machines travaillant une matière ; le bureau ou le service est une réunion de personnes qui ne peuvent accomplir leur travail que si elles sont en communication entre elles. Le bureau c'est essentiellement une réunion d'administrateurs qui traitent d'affaires semblables ou connexes. Dans ces conditions, le problème des relations des individus entre eux et avec les usagers prend une importance capitale. On peut en trouver une preuve dans le développement du travail en commission qui est devenu une des caractéristiques de l'administration moderne. Le nombre de fois où des administrateurs doivent participer à des réunions est devenu tel qu'il est devenu une partie essentielle de leur travail. Et, dans ce cas, il faut savoir analyser et présenter un dossier, convaincre, répondre aux questions, argumenter, deviner les oppositions, sentir l'évolution de la réunion. On peut donc dire que la connaissance des phénomènes qui se passent dans les groupes devient de plus en plus nécessaire aux administrateurs. Et ce sont là des problèmes auxquels s'ouvrent précisément les enseignants d'aujourd'hui. Bien sûr, l'équilibre des forces en présence n'est pas le même dans la classe et dans le bureau ou la réunion (un professeur, des élèves dans un cas, des administrateurs aux statuts différents dans l'autre), mais le problème posé reste le même : c'est un problème de relation et de communication, donc de pédagogie.

La deuxième raison — et ici nous allons étonner la plupart de nos lecteurs — c'est que l'administration est une pédagogie. Non certes la Pédagogie noble, pure, celle qui est l'essence de l'enseignement, mais une fille de cette dernière. Et tout d'abord parce qu'un bureau étant essentiellement une réunion de personnes, celui qui le dirige est formateur, un éducateur de ses collaborateurs. Le rôle de l'administration est d'appliquer des textes réglementaires de portée générale, complétés par des circulaires et des instructions. Ces textes sont divers, nombreux, souvent renouvelés. Le style administratif n'est pas des plus clairs. L'ordonnancement des textes entre eux n'apparaît pas toujours avec évidence. Celui qui a la responsabilité de les faire appliquer doit donc les éclairer, les expliquer à ceux qui les mettent en œuvre. Telle est aujourd'hui la fonction essentielle de tout cadre dans n'importe quelle organisation. La prise de décision importe beaucoup moins que le chemin qui y conduit. L'action des cadres dans la société moderne devient essentiellement pédagogique. Mais il en est de même de tous ses collaborateurs, quel que soit leur niveau. Et tout particulièrement de celui qui est directement en contact avec ce que l'on appelle fâcheusement les « administrés » ou encore les « assujettis ». Pour ces derniers, l'administration est non seulement une gêne, un

obstacle, un frein, mais un mystère qu'on peut bien saluer de loin, mais avec qui il vaut mieux ne pas avoir affaire. Il serait nécessaire que l'administration s'explique si l'on ne veut pas que les administrés et tout particulièrement les enseignants, abandonnant un secteur où ils sentent qu'ils ne peuvent exercer aucune action, se retirent sur l'Aventin, se replient dans leur classe, où ils exigeront d'autant plus d'être libres qu'ils n'auront aucun pouvoir ailleurs.

Mais venons-en à un aspect plus profond des choses. Si les administrateurs se doivent d'être, dans leur domaine et dans leurs relations, des pédagogues, c'est l'Administration qui est en elle-même une pédagogie. Car sur quoi travaille-t-elle ? On nous dit que l'administration fabrique surtout du « papier ». (Et qu'elle en fabrique trop). En un sens c'est vrai, mais c'est s'en tenir à l'aspect extérieur de son activité. En réalité, l'administration travaille sur l'information. Et qu'est-ce que l'information sinon une donnée qui présente une double face : à la fois connaissance des choses et organisation des choses. Double fonction qu'ARISTOTE avait bien vue lorsque dans la pensée et au plus haut degré dans la Pensée divine, il voyait à la fois un intellect parfait et un intellect actif. L'administration recueille dans un flot montant des informations qu'elle traite et qu'elle renvoie sous forme de règlements qui ont pour but d'ordonner l'univers éducatif, c'est-à-dire de l'organiser. Je ne dis pas que, ce faisant, cette activité est tout à fait comparable à celle de l'enseignant mais, si l'on veut bien y réfléchir, on verra qu'elle est de même nature. En fait, cette nature peut s'adapter à différents systèmes d'administration dont les uns peuvent être très centralisés comme le système éducatif français — ou très décentralisés comme certains systèmes étrangers —, mais le phénomène dans son fond reste le même et le serait encore dans des établissements autogérés dans un cadre général planifié.

Biologiquement, l'homme est une sorte de machine d'une nature particulière, une espèce d'ordinateur, comportant essentiellement un ensemble de « programmes », dont les uns commandent sa croissance, dont les autres organisent sa défense et les troisièmes dirigent son comportement. Il en va de même pour l'administration, dont les « programmes » d'action sont définis par un ensemble de règlements émanant d'instances habilitées (Parlement, Ministre, Recteur, Chef d'établissement, Chef de service...) qu'elle est tenue d'appliquer. Ces programmes introduisent de l'ordre dans les choses. Cet ordre n'a rien à voir avec l'autorité ; il est structuré, c'est-à-dire introduction d'une certaine organisation dans une zone qui sans lui irait au chaos. Or qu'est-ce qui fait le rôle spécifique et irremplaçable de l'école si ce n'est sa vocation de structurer et d'organiser un savoir par l'intégration graduelle des connaissances qu'elle recueille ou transmet. Si vous me dites : trois fois trois font neuf ou bien

je connais la table de multiplication et cela ne m'apprend rien, ou je ne la connais pas et cela n'a aucun sens pour moi. Cette formule n'a de valeur que si, répondant à une question, elle s'intègre à un savoir en constitution. L'école et l'administration s'efforcent donc d'introduire l'ordre dans le monde de la connaissance ou dans la société des hommes, qui sans eux retourneraient au désordre. Elles sont selon une expression imagée des « remontoirs à entropie » si l'on se rappelle que l'entropie est cette tendance à la dégradation général de l'univers. Si donc l'administration est pour les uns un mal, c'est un mal nécessaire et si elle est pour les autres un vice impuni, pour une fois c'est un vice qu'il faut encourager.

Quelles conclusions tirer de ces réflexions ?

C'est que les enseignants et les administrateurs doivent être formés dans les mêmes établissements. Non pas qu'ils doivent recevoir la même formation, encore qu'il y ait quantité de cours qui peuvent et doivent être communs (organisation générale du système éducatif, administration de l'éducation, sociologie des organisations, psychologie de l'enfant...), mais il faut qu'ils se forment côte à côte, parce qu'ils sont appelés à travailler côte à côte. Il faut qu'ils apprennent à se connaître le plus tôt possible, pour que l'administrateur ne soit pas surpris par les exigences des professeurs et que ces derniers aient conscience des difficultés qui sont celles des administrateurs.

La seconde conclusion que l'on peut tirer des réflexions précédentes, c'est qu'il faut réinventer l'école. Dans la société impersonnelle dans laquelle nous vivons, où l'individu est perdu dans une foule solitaire, où les décisions qui nous concernent le plus directement sont prises par des organismes anonymes et lointains, il est temps de créer des centres de vie communautaire, où les hommes se connaissent, se parlent et décident ensemble de ce qu'ils ont à faire. Je ne sais plus quel professeur américain disait que le seul lieu véritablement commun dans une université, c'était le parking. Combien de professeurs se croisent dans l'escalier de leur lycée sans échanger autre chose qu'un rapide salut ? L'école ne doit pas être cet assemblage de petites boîtes juxtaposées et superposées les unes aux autres où au signal d'une sonnerie, élèves et professeurs changent de classes.

L'espace scolaire comme l'aménagement du temps doivent avoir leur rythme et leur variété, tandis que les professeurs doivent avoir un statut aussi voisin que possible et des obligations semblables. Tous les membres de l'établissement doivent participer à la réalisation des buts qui sont assignés à ce dernier, les professeurs, les conseillers, les administrateurs et même les élèves. FICHTE a été,

semble-t-il, le premier à employer cette expression de « communauté » si rebattue aujourd'hui mais si peu entrée dans les faits. A côté d'idées étonnantes ou dépassées et de raisonnements boîteux, on trouve dans ses « discours à la nation allemande », en dépit des critiques qu'il adresse à la France et à sa culture, bien des réflexions utiles. Que l'établissement forme une communauté, que les élèves qui se sont distingués dans une branche quelconque aident les autres à se perfectionner à leur tour dans cette branche, qu'ils travaillent dans la joie et pour cela qu'ils pratiquent de libres activités, voilà prises au hasard quelques suggestions heureuses que l'on trouve dans ses discours. Mais il faut aller plus loin. Ce que dit FICHTE des élèves est également vrai de toute personne qui détient un savoir et tout adulte possède une expérience qui peut être communiquée. Il en est ainsi de ceux qui constituent les services administratifs et financiers de l'établissement. C'est alors que peu à peu l'établissement deviendra réellement une communauté et que le poète (1) ne pourra plus écrire, à propos de l'administration :

« Roulez avec moi dans les bureaux, à l'incertaine odeur de ministère, et de tombes et de cachets. Venez avec moi vers le jour blanc qui se meurt en poussant des cris de fiancée assassinée. »

J. MINOT.

(1) P. NERUDA, l'Anti-dossier in Résidence sur la terre.

L'ADMINISTRATEUR MALGRÉ LUI

Je ne me suis jamais interrogée sur ma vocation pédagogique. La joie que j'ai toujours éprouvée à apprendre, à accomplir les travaux de l'esprit, — étude, recherche ou création, — m'a conduite sans hésitation ni débat, de la position d'écolière, puis d'étudiante, à la fonction enseignante. Je ne voyais rien de mieux à faire de ma vie que de partager avec autrui ce qui était, pour moi, un bien parmi les plus précieux. Par contre, installée et heureuse dans mon poste de professeur, à une époque où je n'avais pas encore expérimenté à quel point la vie est chargée d'imprévus et de traverses, j'ai déclaré avec assurance, j'ai presque juré que je n'administrerais jamais. Pour moi, comme pour beaucoup de mes collègues, la fonction administrative était enveloppée de mystère. J'en avais l'image confuse et conventionnelle de portes inaccessibles dont je n'aurais su comment m'approcher, et de fonctions d'autorité peu désirables. J'admettais, assez légèrement, l'opposition entre les règlements contraignants et la réalité vivante, entre le formalisme des « papiers » et l'intérêt sans cesse renouvelé de la classe, entre l'administratif et l'humain.

L'impossibilité d'enseigner pendant deux ans, puis une réintégration quelque part en France, là où un poste se trouvait, l'obligation d'effectuer, à la fin de chaque semaine, un déplacement fatigant pour rejoindre mon domicile et mes amis, voilà ce qui a fait naître dans mon esprit, un soir de novembre, l'idée de solliciter mon inscription sur les listes d'aptitude aux fonctions administratives. Rien de bien positif. Vraiment rien qui ressemble à une « vocation ». Rien qui m'ait donné beaucoup d'assurance pour me présenter, à Sèvres, devant l'aréopage impressionnant qui examinait, à cette époque, chacun des candidats. Mais est-il très fréquent qu'un professeur se sente spontanément appelé au censorat, ou à la direction d'un collège ou d'un lycée ? Je ne le pense pas ; et, pour recruter du personnel de direction, des actions organisées et persuasives sont certainement nécessaires, si l'on veut arracher à leurs fonctions originelles, quand la vie ne s'en charge pas, des enseignants liés à

elle par une prédestination de longue date, fortifiée par les satisfactions quotidiennes trouvées dans l'exercice du métier. .

*
**

J'ai commencé par compter des élèves ; l'effectif total, les garçons, les filles, les internes, les demi-pensionnaires, les externes, ceux de la maison principale, ceux de l'annexe Vendôme et ceux de l'annexe Grand-Clément. J'ai tenu un livre-journal, classe par classe, division par division, distribué des billets bleus, peut-être, pour les entrées, roses pour les sorties, ou inversement... J'ai compté des professeurs : les certifiés, les agrégés, les titulaires de chaires supérieures, compté leurs heures de service, calculé leurs heures supplémentaires, dressé des états mensuels. Exaltant, cela, pour une philosophe ? Plus qu'il ne paraît. C'était une manière d'appréhender globalement la maison, d'en avoir une représentation précise et ordonnée, de pouvoir régler le fonctionnement quotidien d'un grand lycée. Aucun moment de la vie collective ne peut se dérouler d'une façon harmonieuse ou même rationnelle, si les problèmes résultant du nombre et des besoins complexes des personnes concernées ne sont pas absolument maîtrisés. Côte à côte avec mon chef d'établissement, nous nous penchions pendant des heures, sur les tableaux et les schémas représentatifs de notre maison et il nous était possible, grâce à eux, de répartir équitablement les charges professionnelles, de prévoir l'avenir, de bâtir un budget. C'est à partir de là que j'ai commencé à comprendre que ces « papiers », objets de mon mépris, étaient plein d'esprit, qu'ils étaient des actes pédagogiques puisqu'ils conditionnaient, ici et là, l'accomplissement de chaque heure de classe, et que, pour obtenir le résultat désiré, il était nécessaire qu'ils soient établis par des pédagogues.

Ma Directrice m'avait dit, à mon arrivée : « Et vous êtes aussi, n'est-ce pas, le censeur des mœurs ! » La phrase est restée gravée dans ma mémoire. Certes ! je ne contestais rien sur le fond, étant très favorable aux « bonnes mœurs ». Mais pratiquement, qu'allais-je avoir à faire ? Surveiller ? Guetter ? Soupçonner ? Me méfier ? Il ne s'agissait pas de cela. C'était un climat, qu'il fallait créer, un style de relations, un esprit de maison. On ne peut ignorer la vertu porteuse du milieu. C'était une attention vigilante qu'il fallait accorder aux problèmes de confort et de bien-être matériel ; c'était, à réaliser, une organisation de la vie scolaire hors du temps de classe, évitant les effets de masse et l'ennui, proposant une variété suffisante d'occupations, diversifiant les lieux de séjour, mêlant

aux jeunes des adultes qui, loin de les contraindre en les tenant sous leur regard, stimulent leur action créatrice ou leur volonté d'étude, soient attentifs à leurs besoins, et aux difficultés personnelles que vivent souvent, dans la solitude ou l'indifférence, les enfants perdus dans la foule des lycéens ou des collégiens. J'en ai vu aboutir à mon bureau des cas de drames familiaux, de découragement total, d'agressivité provocante, d'absences systématiques, de fugues, de refus de travail, comme des histoires de porte-monnaie « disparus », de cartables fouillés aux heures de demi-pension, d'amourettes qui tournaient mal, de jeux de précoces Célimène expertes à susciter la jalousie ! Sanctionner ? Etait-ce l'essentiel ? Il s'agissait, plutôt, d'une action autrement profonde, donnant espoir et courage, atteignant le cœur des élèves en mauvaise passe, éveillant leur jugement, permettant un nouveau départ, tout l'art du dialogue éducatif aidant une personnalité à dépasser une période de crise, à se construire solidement, à évoluer sainement. Dans ces moments, l'on se sent, avec profondeur, le guide des jeunes.

Une fois par an, le censeur doit réaliser un chef d'œuvre pédagogique : l'emploi du temps des professeurs et des élèves. L'on s'est demandé depuis longtemps si cet agencement subtil ne pourrait pas être effectué par un ordinateur. Jusqu'à présent l'on n'est pas encore arrivé, — sauf exception —, à faire prendre en compte par les machines, la masse de conditions et d'incompatibilités qui entrent dans la réalisation de ce travail : équilibre des journées, place et groupement convenable des heures de classe qui nécessitent le plus coûteux effort d'attention et de compréhension, contraintes imposées par les locaux et les disponibilités du personnel, et même par ces convenances auxquelles la tradition française veut que l'on soit très attentif. Ces difficultés qui seront, peut-être, résolues un jour, montrent, du moins, la complexité de la tâche et la richesse des considérations intellectuelles et humaines qui entrent dans sa réalisation. Et si l'on songe qu'après tout cela, à la rentrée, sitôt connu cet emploi du temps qui est un de leurs principaux sujets de préoccupation, les professeurs se succèdent assez volontiers dans le bureau du censeur pour obtenir le déplacement de telle heure trop matinale, la libération désirée d'un samedi ou d'un lundi, l'obturation de ce « trou » hideux qui les ferait rester une heure, sans faire de classe, dans leur établissement, il faut, vraiment, avoir été professeur, se souvenir qu'on l'a été, pour comprendre l'importance individuelle de demandes qui pourraient paraître personnelles ou futiles, et résoudre, au prix d'efforts d'imagination nouveaux, des problèmes apparemment insolubles, ou qui remettent en cause l'œuvre patiemment élaborée. Il faut aussi l'avoir été, pour trouver les mots qui accompagnent le « non » que l'on est, parfois, obligé de dire.

Ce dialogue est le point de départ des relations qui se poursuivront, au fil des jours, entre professeurs et censeur, l'un devant obtenir que les autres se plient avec une précision suffisante aux exigences administratives, fournissent ou remplissent à temps les notices, feuilles de notes, dossiers, prennent connaissance de l'information et l'assimilent. Tout cela, en échangeant, à l'occasion, quelques mots sur Thucydide ou sur Pascal, sur Kant ou sur Sartre, sur Berthold Brecht ou sur Marcuse... Ce n'est plus, alors, l'administrateur qui tracasse le professeur, ce sont deux collègues, deux enseignants fraternels qui se rencontrent dans la communauté de leurs goûts. A travers les administrateurs humains, sensibles, cultivés, le lycée prend son âme, en quête de laquelle sont toujours les professeurs, car il ne suffit pas à leur équilibre et à leur joie de venir, chaque semaine, faire quinze ou dix-huit heures de classe dans un bâtiment scolaire. .

*
**

L'idée d'être en position hiérarchique subordonnée ne m'a jamais été pénible. J'ai d'ailleurs accepté d'avoir à rendre compte d'un travail que j'accomplissais, non dans une totale indépendance, mais à l'intérieur d'un service public dont les objectifs étaient nationalement définis. Chargée, dans ce vaste système, d'effectuer une tâche précise, il me paraissait normal de tenir compte de directives qui l'harmonisent avec un projet d'ensemble. Il ne m'était pas insupportable non plus de voir de temps en temps mes efforts appréciés par une personne plus compétente et plus expérimentée que moi et d'en recevoir les avis. J'ai, en maintes occasions, été heureuse de trouver, en ce qu'on appelle les « supérieurs », des maîtres dont le savoir et les exemples m'ont formée et avec lesquels la collaboration s'est rapidement accompagnée d'une communication amicale, et même affectueuse, qui a résisté au temps et aux séparations. Je n'embellirai pas le tableau en disant qu'il en a toujours été ainsi. Mais, suivant une idée qui m'est chère, il ne faut pas condamner une institution à cause de ses ratés.

Aussi, quand vint mon tour de me trouver à la tête d'un établissement, je n'ai jamais été gênée de l'autorité attachée à ma fonction et il ne m'a pas paru nécessaire de la faire oublier ou de me la faire pardonner. Mais jamais, non plus, il ne m'est venu à l'idée que j'avais, ainsi, acquis un droit sur d'autres personnes qui auraient été placées sous ma dépendance. Nous avons, chacun à notre poste, à effectuer un service, dont les bénéficiaires étaient les élèves ; j'étais seulement le premier responsable, celui dont la tâche, au lieu d'être définie et limitée, consistait à organiser et à

coordonner l'ensemble des activités de la maison, à parer aux imprévus quotidiens, à prévoir l'avenir, à susciter les évolutions et les adaptations nécessaires. Quand des autorisations m'étaient demandées, — ce qui me déconcertait toujours un peu, dans mes débuts, — je n'ai jamais eu le sentiment d'aliéner, par ma volonté, la volonté d'une autre personne, mais de mettre en balance, en sa présence, l'intérêt d'un service dont elle était responsable avec moi, et les motifs personnels qui l'amenaient à solliciter une dérogation. La balance ne penchait pas automatiquement dans le sens de la rigueur, car j'ai toujours été très sensible à l'importance des facteurs humains, mais rares sont les cas où l'on ne peut parvenir à concilier les deux.

J'ai eu beaucoup à réfléchir sur la confiance. Une logique élémentaire voudrait qu'on ne l'accorde qu'après un temps d'observation et de mise à l'épreuve. J'ai rapidement compris à quel point cette logique procédait d'un intellectualisme abstrait, dépourvu d'expérience humaine et de psychologie profonde. La qualité de la relation établie au départ est, en effet, essentielle. C'est le premier jour que doit se donner la confiance. Elle n'a pas besoin d'être aveugle ou naïve, mais il ne faut pas hésiter à assumer le risque qu'elle implique ; elle seule permet à chacun de travailler dans la dignité et la pleine conscience de sa responsabilité. Il en est de même dans les rapports avec les élèves. Je défie un conseil d'administration de trouver un règlement intérieur ou un contrat de vie collective qui mette les élèves dans l'impossibilité d'y contrevenir, à moins de constituer un univers carcéral. Dans une maison dont vous êtes responsable, où vous devez rendre compte de toutes les erreurs et de toutes les lacunes du service, de tous les accidents, de tous les drames, — il en peut survenir, — ce n'est pas la moindre des contradictions avec lesquelles il faut vivre que d'accepter le risque quotidien. La bonne organisation d'un établissement n'est pas celle où les incidents sont matériellement impossibles, mais celle où les individus en susciteront peu, et ne se trouveront pas dans un état d'esprit qui les provoque. C'est dire que l'action à conduire consiste seulement à créer un climat favorable aux attitudes coopératives et permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même. Prudence et juridisme ne sauraient suffire pour obtenir ces résultats.

Depuis plus de huit ans, les chefs d'établissement n'exercent plus qu'une autorité collégiale. Ils ont pu avoir l'impression qu'ils étaient dépossédés de pouvoir et qu'il leur restait en charge le poids de la responsabilité sans qu'ils soient munis de l'autorité nécessaire pour l'assumer. Mais, bien avant 68, il fallait être parfaitement irréaliste pour penser qu'un établissement peut se diriger par décision personnelle, ou qu'il est possible d'y faire

prévaloir des vues sur l'éducation ou la pédagogie qui ne seraient que personnelles. Il est, je crois, très important, de placer à la tête de nos maisons des personnes qui réfléchissent à la pédagogie générale et aiment penser. Mais une idée ne vaut que si elle est mise à l'épreuve de la communauté qu'il s'agit de servir, ce qui ne veut nullement dire que le groupe est une réalité psychologique sous la pression de laquelle va s'anéantir la personne. Cela signifie plutôt, à mon sens, que le domaine de la pensée a une certaine transcendance, grâce à laquelle nous communiquons, dans laquelle, à la limite, nous communions. La conséquence certaine est qu'il faut partager ses idées avec autrui et qu'on ne peut légitimement les mettre en œuvre que dans la mesure où elles rencontrent un assentiment suffisant. D'autre part, une collectivité ne se dirige qu'à partir d'une connaissance des besoins qui existent en son sein. Tout ceci justifie les conseils d'établissement et fait un devoir à qui les anime de savoir écouter, analyser les situations, exposer les problèmes, susciter les prises de conscience sans lesquelles les discussions collégiales aboutissent à des décisions hâtives, irréfléchies, ou imposées par les groupes de pression. Dans toute collectivité humaine les tensions, les passions, les revirements soudains, la contagion des attitudes existent. L'irrationnel l'emporte fréquemment sur le rationnel. La présidence d'un conseil demande loyauté et maîtrise. Amener une communauté d'adultes à rechercher le bien commun requiert, transposés, les mêmes talents dont le professeur a besoin dans sa classe. Et, dans cette dialectique dont le ressort est le souci constant du service des élèves, de leur promotion personnelle, de leur bonheur présent, de la préparation de leur avenir, de leur protection, non pas infantilisante mais avisée, qu'est l'administrateur scolaire s'il n'est pas, avant tout, un pédagogue ?

Un pédagogue qui a dépassé sa spécialité pour s'élever à la pédagogie générale. Pour tenir convenablement sa place dans les conseils de classe et dans les conseils d'enseignement, dans les conseils d'administration et dans les dialogues avec les familles, pour réaliser l'organisation des services et effectuer de façon signifiante une de ses tâches dont je dirai quelques mots tout à l'heure, il a besoin d'accomplir deux démarches pour lesquelles, malheureusement, il manque de temps : lire les cahiers de textes et aller dans les classes. Il ne s'agit pas de s'ériger en expert dans une discipline qui n'est point la sienne, mais de se donner une vision plus éclairée de ce que sont les tâches des professeurs et des élèves et des conditions requises pour leur bonne exécution. Comment évaluer les besoins nécessaires en personnel de laboratoire, en matériel audio-visuel, en machines à écrire, l'opportunité de certains déboulements, si l'on n'a pas vu maîtres et élèves au travail ? Comment se faire une idée de la personnalité de tel ou tel professeur, lui confier les enseignements qui lui conviennent le mieux, soutenir son jugement en conseil de classe, le défendre

quand il est l'objet de critiques, si on ne l'approche jamais dans son rapport avec ses élèves ? La liberté du professeur n'est nullement compromise par ces interventions, si elles sont faites dans l'esprit que j'indique et avec le discernement nécessaire. Cette liberté, d'ailleurs, ne saurait être absolue à l'égard d'enfants ou d'adolescents, au sein d'un service public, et elle a ses limites intrinsèques, puisqu'elle n'est que la liberté d'un esprit qui ne détient pas l'intégralité d'une vérité et d'une sagesse qui nous dépasse tous.

Une fois par an, le chef de l'établissement note tout le personnel : les administrateurs, les professeurs, les surveillants, les agents. La première chose à faire pour effectuer cette ingrate besogne, c'est de connaître les personnes notées et de les connaître à leur poste de travail, dans l'accomplissement de leurs fonctions. Ceci dit, l'on écrirait des pages sur la signification de la notation et sur l'opportunité de la maintenir. Il ne s'agit pas, en tout état de cause, d'un jugement prononcé sur la personne ; ce peut être, pour une période donnée du temps, et toujours passée, une appréciation des résultats obtenus, et, dans une certaine mesure, des efforts faits ; un hommage rendu à une qualité du travail accompli, une mise en garde contre telle ou telle lacune dans l'exécution du service. Soyons tout à fait réalistes et francs ; ces bilans périodiques ne sont peut-être pas totalement inutiles pour maintenir un certain tonus collectif ; nous sommes tous soumis à la « pesanteur » autant que soulevés par la « grâce », et je constate, dans mes tournées d'inspection, la satisfaction non pas puérile, mais humaine, de collègues qui, dans la solitude de leurs charges, sont heureux de rencontrer, de temps en temps, un témoin compréhensif. Nous avons tous besoin, périodiquement, d'évaluer ou de voir évaluer notre action et il serait malsain qu'une carrière s'accomplisse dans l'anonymat et l'indifférence. Cependant, tout le mal possible n'a peut-être pas encore été dit de la notation chiffrée. Sa projection nationale, à partir de décisions prises par des personnalités très différentes, crée des inégalités auxquelles tente de remédier l'insondable mystère des péréquations. La seule chose qui reste vraiment significative est le message contenu dans des mots nuancés, maniés d'une plume experte, avec une conscience extrêmement respectueuse des individus. Deux choses paraissent essentielles ; ne pas effacer toute différence ; conserver à chacun l'espérance et l'estime de soi. Ne retrouvons-nous pas ici, encore une fois transposé, l'esprit de toute pédagogie : promouvoir la valeur, mais aussi, devant le constat d'un échec ou d'une difficulté présente, tourner le regard vers l'avenir, vers un progrès et un dépassement toujours possibles. Il y a, dans les fonctions de chef d'établissement, des tâches de caractère moins humaniste. Il gère une partie, petite mais non négligeable, du budget de la nation, même quand il organise les services. La façon dont il constitue ces divisions intéresse, à la fois, l'administrateur et le pédagogue. Les deux

vont-ils être d'accord ? Hélas ! Pas toujours. Le pédagogue aimerait des divisions peu nombreuses ; il guette les occasions de déboulements d'effectifs. L'administrateur a les yeux fixés sur la grille Praderie... Cet antagonisme, c'est, quelquefois, celui qui oppose le chef d'établissement aux bureaux de gestion départementaux ou académiques qui ont la charge austère de répartir des « moyens », qui sont ce qu'ils sont, sur l'ensemble des établissements de leur ressort. Mais l'ancien professeur traitera les problèmes dans les meilleures conditions, en termes de maximum et de minimum, faisant, à l'intérieur des limites qui lui sont assignées, des choix pédagogiques inspirés par son expérience et la conscience qu'il a des besoins prioritaires. Ainsi est-on toujours plus ou moins amené à se conduire dans la vie. Ainsi font le père et la mère de famille avisés, utilisant des ressources limitées et souvent insuffisantes à leur gré, au mieux des intérêts de chacun des enfants et de la communauté familiale. De même, dans cette tâche complexe qui est la préparation du budget d'un établissement, l'administrateur-pédagogue pensera d'abord à la finalité de sa maison, qui est l'enseignement et la vie scolaire, et ordonnera l'ensemble à cette finalité fondamentale. Et puis, on le sait bien, avec le même argent l'on peut faire plus ou moins de choses. La réflexion, la prévoyance, l'esprit d'économie, l'imagination sont source de richesse, et c'est, par un détour, servir la pédagogie que d'apporter aux problèmes financiers l'attention et la compétence qu'ils méritent.

*
**

Dans quel sens l'avenir fera-t-il évoluer l'administration de nos établissements scolaires ? Des projets s'ébauchent, dans notre monde en mouvement. Séparer les domaines, en considérant que pédagogues et administrateurs ont des tempéraments différents, que l'administration générale a ses méthodes et ses techniques qui donneraient une efficacité plus grande si on la réservait à des spécialistes ? Laisser la pédagogie aux pédagogues et l'administration aux administrateurs ? Certains y pensent. Organiser sur des bases nouvelles la coordination et l'animation pédagogique ? On y a pensé aussi. Bien des formules sont possibles, et je crois moins à la vertu des structures — quoique certaines soient intrinsèquement mauvaises, — qu'à la qualité des hommes et des femmes chargés de les mettre en œuvre.

Les lignes qu'on vient de lire ne sont que le témoignage d'un vécu récent, ne seront peut-être, bientôt, que le souvenir d'une époque révolue. J'aimerais qu'elles aident à rapprocher les professeurs des chefs d'établissement et de leurs adjoints. J'aimerais

qu'elles fassent réfléchir sur l'importance des difficultés que soulèverait la séparation des deux domaines, administratif et pédagogique, sur le rôle que peut jouer, à leur point de jonction, un chef d'établissement qui fut professeur, sur le vide que creuserait la dissolution de la responsabilité personnelle dans une illusoire responsabilité collective. J'aimerais qu'elles laissent bien posée la question de savoir si la conception, élaborée depuis quelques années, d'un chef responsable, qui, en accord avec les divers conseils d'établissement, coordonne, anime et promeut l'enseignement et l'éducation, et dispose, pour ce faire, d'une certaine marge de liberté, n'est pas une formule, perfectible sans doute, mais digne d'être conservée dans l'avenir.

Isabelle MOURRAL.



LES RELATIONS ADMINISTRATEUR-PÉDAGOGUES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Le point de vue d'un proviseur

S'il m'était permis, en guise d'introduction, de regarder en moi-même, je dirais que je n'ai jamais vécu la contradiction que l'on se plaît à voir et à souligner entre administrateurs et pédagogues. Tant il est vrai que s'est fait, pour moi, naturellement, le passage de la fonction d'enseignant à celle d'administrateur : la seconde n'étant que le prolongement et l'élargissement de la première ; tant il est vrai que je n'ai pas eu l'impression de devenir un autre homme, ni de changer de nature en passant d'une fonction à l'autre ; tant il est vrai, enfin, que, me semble-t-il, je serais toujours prêt, si besoin était, à faire le chemin en sens inverse.

Est-ce, chez moi, absence de cette sensibilité un peu allergique à toute contrainte qui ne naît pas d'elle-même et qui fait souvent la qualité du pédagogue, ou absence de cette rigueur sans laquelle il n'est pas de bonne administration ?

Je crois pourtant avoir l'une et l'autre.

Il ne tient peut-être qu'au hasard qu'elles ne se soient pas combattues.

Au hasard, ou à la chance qui m'a été donnée par une expérience menée au Lycée de MONTGERON, dans les années 69-70, de passer insensiblement de la pédagogie à l'administration par le biais de l'animation de la vie scolaire.

L'animation, serait-elle le moyen qui permet de résoudre les contradictions entre fonction enseignante et fonction administrative ? — Ce serait audacieux de vouloir l'affirmer. Mais c'est certainement une composante nouvelle qu'il conviendra de prendre en compte dans le jeu des relations complexes qui se nouent entre administrateurs et pédagogues.

Peut-être, d'ailleurs, l'animation n'est-elle que la pédagogie de l'administration.

C'est ce que nous nous efforcerons de définir par la description d'une pratique de la relation entre administrateurs et pédagogues, après avoir essayé de déterminer les oppositions qui, dans bien des cas, rendent le sujet brûlant.

1 - Opposition et complémentarité.

Schématiquement et dans une première approche, on pourrait dire que les oppositions qui existent entre pédagogues et administrateurs relèvent de la confrontation de deux systèmes de valeurs contradictoires, l'un qui participe d'un monde « ouvert », l'autre d'un monde « clos ».

Quel que soit le type de pédagogie pratiqué, la pédagogie, c'est l'ouverture à la connaissance et au monde, c'est l'éveil, c'est l'accouchement des esprits, c'est le développement de l'esprit critique... Pour peu que le pédagogue ne veuille pas se borner à faire acquérir des connaissances, mais qu'il vise au développement de la personnalité de l'élève, la pédagogie, c'est aussi l'apprentissage de l'autonomie, de l'indépendance et, à la limite, d'une espèce de liberté intellectuelle sans rivage...

Par opposition, le monde de l'administration, c'est celui des basses contingences, des interdits et des carcans :

— basses contingences matérielles : il faut loger X élèves dans Y salles pendant Z heures de cours.

— interdits de tous ordres : de fumer, d'être en retard, de faire n'importe quoi, n'importe où, à n'importe quelle heure...

— carcans administratifs : carcans des horaires, des calendriers, des règlements...

— carcans qu'imposent des responsabilités de toutes natures : le chef d'établissement, responsable de tout, doit, dans tous les cas, faire face.

A l'image du pédagogue, élément dynamique, qui conduit à l'éveil les intelligences et les cœurs, s'oppose celle de l'administrateur, « instrument statique de l'étouffement et de la répression ».

Image fort répandue, très ancrée, mais tellement excessive et caricaturale que l'on pourrait très bien la remplacer de façon tout aussi caricaturale et excessive par l'image exactement inverse d'un administrateur moteur de l'innovation dont la volonté de changement se heurte à l'inertie d'un pédagogue chez qui tous les prétextes sont bons pour rester figé dans son immobilisme.

Tout est, en réalité, beaucoup plus nuancé et, si l'on considère administration et pédagogie dans leurs finalités : l'élève, sa formation intellectuelle, morale, civique et son insertion dans le monde où il vit, on constate que bien loin d'être opposées, elles s'avèrent complémentaires.

La pédagogie qui voudrait s'exercer en dehors de tout cadre, et notamment de tout cadre institutionnel, pour séduisante qu'elle paraisse à des esprits parfois brillants, n'est qu'exercice de haute voltige et n'est que leurre.

L'administration qui par un phénomène d'enflure bien connu tend à devenir elle-même sa propre fin dégénère en bureaucratie.

En vérité, l'administrateur doit rester modeste. L'administration n'a d'autre objet que de créer les conditions les plus favorables pour permettre au pédagogue d'atteindre les finalités qui ont été définies.

L'administration n'a de raison d'être que comme support de la pédagogie.

La meilleure preuve en est qu'il n'y a pas de différence quant aux origines entre administrateurs et pédagogues : ils ont fait les mêmes études et passé les mêmes concours. L'administrateur doit d'abord être pédagogue, et bon pédagogue, car il n'est pas vrai que ceux qui fuient l'enseignement fassent de bons administrateurs.

Si les bons pédagogues font les bons administrateurs, une bonne administration est aussi la condition d'une bonne pédagogie.

Ces bases étant posées, examinons les aspects pédagogiques de la fonction de chef d'établissement et voyons en quoi l'animation de la vie scolaire peut constituer une pédagogie de l'administration.

II — Aspects pédagogiques de la fonction de chef d'établissement — Animation de la vie scolaire.

1) - Création d'un climat favorable à l'exercice d'une bonne pédagogie.

La relation doit se placer avant toute chose sur le plan humain.

Ce qui nous conduit à accorder une grande place à l'accueil et aux vœux du professeur.

Accueil, bien sûr, lorsque le professeur est nouvellement nommé dans l'établissement : il est bon de connaître ses antécédents, sa situation de famille, ses problèmes de logement, ses difficultés de transports, les études qu'il poursuit, ses ambitions, la façon dont il envisage le déroulement de sa carrière...

Il est bon en retour, de lui présenter l'établissement structures, nombre d'élèves, de divisions, nature des études offertes... et de lui présenter l'équipe administrative en lui précisant le rôle de chacun de ceux qui la composent.

Mais accueil aussi, lorsque le professeur est déjà installé, à tout moment de l'année scolaire.

Il ne faut pas qu'il y ait barrage entre l'administrateur et l'enseignant. Un professeur qui veut voir son chef d'établissement doit pouvoir être accueilli sur le champ et ne pas faire antichambre. Je n'ai jamais constaté que l'ouverture du bureau et l'écoute des intervenants fussent cause de dérangement réel dans la bonne marche administrative. Par contre, le refus du contact et les solutions trop longtemps différées sont génératrices de conflits. Le chef d'établissement doit être assez disponible pour interrompre un travail en cours et accueillir celui qui désire le voir.

Mais il ne suffit pas d'attendre, il faut aller au devant du professeur.

La convocation est une formule : on doit l'utiliser dans quelques occasions qui ne manquent pas d'être empreintes d'une certaine solennité : signature des rapports d'inspection, communication des notes administratives... Mais ce n'est pas la meilleure formule. Il convient de mettre à profit toutes les autres occasions pour rencontrer le professeur à la sortie de sa classe ou dans la salle des professeurs.

L'essentiel de l'action du chef d'établissement se passe alors sur le terrain et par contacts directs.

On ne saurait négliger dans la répartition des services et dans l'élaboration de l'emploi du temps les **vœux des professeurs** qu'il faut arranger au mieux de l'intérêt des élèves.

Les chefs d'établissement et leurs adjoints détiennent avec l'organisation des services et des emplois du temps un pouvoir et des responsabilités considérables dont ils n'ont peut-être pas toujours une claire conscience.

C'est l'organisation de la vie de milliers d'élèves et de centaines de professeurs qui est en cause pendant au moins toute une année scolaire.

Il n'est pas indifférent que tel professeur enseigne dans telle ou telle classe ou que telle équipe soit constituée. Il y va de la formation, du succès ou de l'échec de bon nombre d'élèves.

L'emploi du temps a une incidence directe sur la vie familiale du professeur, de lui dépend souvent que tel bambin de la maternelle devra rester à la cantine une ou deux fois par semaine ou retrouvera sa mère tous les jours à midi, ou que le professeur pourra partager ou non les week-end de son conjoint.

Un emploi du temps bien fait permet à l'enseignant de trouver un équilibre entre sa vie au lycée et sa vie hors du lycée, entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

Il n'est, bien entendu, pas toujours possible de satisfaire tous les vœux, mais il est toujours possible d'expliquer au professeur d'où vient l'impossibilité et de lui faire prendre conscience du même coup des nécessités du service et des exigences administratives.

Par l'accueil, par la satisfaction des vœux, par le contact direct, l'administration n'est plus perçue et ressentie comme un corps extérieur et étranger au monde enseignant.

L'administrateur est parmi les enseignants, ouvert à leurs problèmes et disponible pour y répondre.

Les conditions nécessaires à la création d'un climat favorable à l'exercice d'une bonne pédagogie étant remplies, nous pouvons

aller plus avant dans l'analyse des relations qui doivent exister entre administrateurs et pédagogues pendant l'année scolaire.

2) - Approfondissement de la relation pédagogique. Animation de la vie.

Plusieurs moments privilégiés de l'année scolaire favorisent le développement de la relation pédagogique entre administrateurs et enseignants : la pré-rentrée et les divers conseils.

La pré-rentrée, parce-qu'elle permet une information très complète sur l'établissement et sur l'organisation de l'année scolaire, parce-qu'elle permet aussi une réflexion collective et une définition des objectifs que l'on peut se fixer.

Si, au lycée de SAINTE-GENEVIEVE-DES-BOIS, nous avons obtenu quelques résultats dans l'utilisation des 10 %, c'est grâce notamment, à la réflexion préalable qui a eu lieu au cours des journées de pré-rentrée.

Il serait souhaitable que les journées de pré-rentrée soient plus nombreuses afin de permettre un approfondissement de la connaissance entre administrateurs et enseignants et des enseignants entre eux et surtout un approfondissement de thèmes qui pourraient être traités par groupes pour aboutir à la définition d'une action pédagogique et éducative à mettre en œuvre pendant l'année en cours.

En complément aux informations données pendant la pré-rentrée, une circulaire diffusée au début de chaque trimestre n'est pas sans intérêt ; elle présente une véritable planification du trimestre, avec les dates des congés, des 10 %, des examens blancs éventuels, des conseils de classe... et permet aux professeurs d'organiser leurs cours en fonction des diverses échéances.

Les conseils d'enseignement sont des lieux d'élection pour établir et approfondir la relation entre administrateurs et pédagogues.

Là aussi, il y a réflexion collective, parfois passionnée jusqu'à l'affrontement.

C'est alors que le chef d'établissement doit faire preuve de qualités éminemment pédagogiques et pénétrer de pédagogie son administration ; en s'efforçant d'harmoniser les contraintes, en étant un médiateur qui permet aux différents types de pédagogie de vivre

en bonne intelligence, en tirant les enseignements de ces conseils pour constituer, au moment de l'organisation des services, des équipes de professeurs équilibrées.

Le conseil de classe, que ce soit dans sa première partie consacrée à l'examen des problèmes généraux de la classe, que ce soit dans sa deuxième partie consacrée à l'examen des cas individuels et à l'orientation, est un autre moment privilégié de la relation administrateurs-pédagogues.

Tant dans la recherche des solutions aux problèmes généraux de la classe que dans la prise de décision d'orientation, le chef d'établissement a un rôle proprement pédagogique.

D'autres **réunions plus informelles** peuvent permettre le développement de la relation pédagogique. Ce sont notamment celles qui ne manquent pas d'avoir lieu si l'on pratique quelque peu de **recherche pédagogique**. Participer à des réunions de coordination permet de suivre l'expérience et de mieux cerner les exigences pédagogiques pour les traduire en termes d'organisation.

D'autres moyens, plus classiques, sont encore l'occasion de rencontres et d'échanges : le contrôle du cahier de texte, par exemple, ou les visites dans les classes, toujours possibles, et qui peuvent donner lieu à des conversations intéressantes... Mais l'ouverture des établissements vers l'extérieur, notamment par la mise en place de **nouvelles procédures d'orientation**, offre de réelles possibilités de coopération pédagogique entre administrateurs et pédagogues, et pas seulement au sein d'un même établissement, mais dans le cadre plus large de la concertation nécessaire entre établissements d'origine et établissements d'accueil.

La mise en place d'équipes de districts ne peut que favoriser la circulation de l'information. A la communication, déjà traditionnelle, aux C.E.S. d'origine, à la fin de chaque trimestre des résultats obtenus dans chaque matière par les élèves des classes de seconde, à la communication du pourcentage des élèves admis en terminale dans la voie qui a été celle où ils ont été orientés en seconde, puis du pourcentage des élèves reçus au baccalauréat, s'ajoutent, animées par les chefs d'établissement, des réunions de professeurs principaux de 3^e avec des professeurs représentant toutes les disciplines des établissements d'accueil en vue de l'harmonisation des critères d'orientation. Réunions indispensables mais dont on atteint très vite les limites et qu'il faut compléter dans chaque matière par des rencontres entre professeurs de seconde et professeurs de 3^e.

Il revient encore au chef d'établissement d'accueil, comme au chef d'établissement d'origine, entouré ou non de professeurs, d'animer des réunions d'information de parents et d'élèves soumis à l'orientation.

L'administrateur est bien alors pédagogue à part entière.

Il l'est aussi dans **l'animation de la vie scolaire.**

Directement, ou par les relais interposés des Censeurs et des Conseillers Principaux d'Education, dans l'animation du foyer, les relations avec les délégués de classe, les relations directes avec les classes, les relations avec les parents, le chef d'établissement n'est plus un pédagogue aux dimensions de la classe, mais un pédagogue aux dimensions de l'établissement.

A mesure que nous avançons dans l'analyse nous constatons combien sont artificielles les barrières que l'on dresse entre administrateurs et pédagogues et combien factices les oppositions.

Faut-il conclure ? — J'en reviens volontiers à mon point de départ et pense que ce n'est pas sans raisons, qui ne doivent rien à la pure subjectivité, que je n'ai jamais vécu la contradiction que l'on se plaît à voir et à souligner entre administrateurs et pédagogues.

Subordonnée à la pédagogie, l'administration en est le support indispensable. C'est elle qui permet l'accomplissement de l'acte pédagogique. C'est elle qui permet la structuration puis l'épanouissement des initiatives réalisables.

L'administrateur est par vocation pédagogue. Il n'est administrateur que par voie de conséquence... et par nécessité de service.

Marcel PARENT.

Le point de vue d'un Censeur

Pour amorcer cette réflexion, revenons au sens étymologique des mots, et proposons quelques définitions.

L'Administrateur : l'acte d'administrer désigne l'aide apportée à un service, accomplir une certaine tâche au service de quelque chose ou de quelqu'un.

La Pédagogie, ou la conduite des enfants, désigne un acte d'autorité et de commandement. Le Pédagogue est celui qui sait conduire et qui est le maître.

Cependant les choses ont évolué. Le mot maître est aujourd'hui en déclin. Il est très à la mode pour le Pédagogue de perdre de sa superbe — on sait combien le cours magistral est décrié —, inversement l'administration, elle, a conquis son pouvoir. Elle a suivi le cheminement inverse. On comprendra mieux pourquoi leurs relations sont parfois conflictuelles.

Voyons de plus près ce qui sépare et ce qui rapproche Administrateurs et Pédagogues.

« La Pédagogie est essentiellement un art qui s'exprime par un ensemble de relations concrètes de personne à personne ». C'est la force de la Pédagogie.

« L'Administration est une technique dont le squelette est une relation abstraite d'administrateur à administré ». C'est la faiblesse de l'administration. « C'est la machine administrative, plutôt que l'organisme vivant ».

Dans la plupart des administrations ou des entreprises, on peut distinguer une technique spécialisée et une administration générale, mais les choses sont différentes dans notre Ministère de l'Éducation et au sein même de nos établissements, où il existe une opposition foncière entre le point de vue de l'Administrateur et celui du technicien.

L'enseignant se considère comme un administré qui ne participe plus à la responsabilité administrative ! et s'il lui arrive de quitter son enseignement pour une carrière administrative, il semble plus ou moins trahir ses collègues. A ce sujet le C.P.E. n'est pas considéré comme un enseignant à part entière, par ses collègues professeurs.

Ainsi, les Administrateurs de l'Education doivent vivre en eux-mêmes cette contradiction de l'administration et de la pédagogie et il n'est pas concevable que nous exerçons nos fonctions administratives sans penser que l'enseignement représente le but de notre entreprise.

Mais le fait même que l'Administrateur soit un Pédagogue l'empêche d'assumer pleinement ses responsabilités administratives. Comment faire pénétrer l'idée de rentabilité dans nos établissements ?

Il est difficile pour un Administrateur d'assumer ses contradictions. De même pour le Pédagogue ! Par exemple cette allergie à l'Administration et cette incapacité souvent volontaire à se plier aux exigences administratives, cette inaptitude à remplir les formulaires administratifs, ce snobisme à considérer les paperasses avec dédain, cette volonté délibérée de ne pas faire l'effort de comprendre l'intérêt de la demande quand elle vient de l'Administration... et cette tendance nouvelle et fréquente de ne plus vouloir imposer, interdire, commander.

Comment rapprocher deux évolutions divergentes ? Il nous semble que les élèves doivent être le facteur de rapprochement, car nous sommes l'un et l'autre, Administrateur et Pédagogue, tenus de mieux nous connaître puisque c'est pour eux que nous existons.

Pour le Censeur, cette meilleure connaissance doit se faire par l'intermédiaire de contacts nécessaires, mais aussi de contacts souhaitables qui doivent cependant dépendre de la personnalité de chacun.

Pour un Censeur, le travail le plus important est l'emploi du temps. Mais l'élaboration de ce monument qui va régler la vie de la communauté pendant de longs mois ne se fait pas seul. Il faut donc multiplier les contacts avec les professeurs, tout particulièrement avec ceux qui représentent leur discipline : exem-

ple : le professeur coordonnateur en éducation physique, le professeur chargé des laboratoires de sciences physiques ou de sciences naturelles, le professeur chargé du cabinet d'histoire et géographie, les professeurs principaux de seconde...

Il faut donc se connaître : connaître les problèmes inhérents à chaque discipline, mais aussi expliquer à ses collègues les problèmes que nous rencontrons au cours de l'élaboration de l'emploi du temps. En effet, nous avons en tant que Censeur les moyens de faire la synthèse de toutes les difficultés, alors que chaque professeur ne voit que son point de vue. La coopération des professeurs pour l'élaboration de cet édifice, la connaissance de nos propres problèmes, peuvent leur faire accepter certains sacrifices, le Censeur sachant que :

— les professeurs de mathématiques aiment bien avoir deux heures consécutives, surtout le matin.

— les professeurs de langues aiment bien avoir des salles calmes et bien insonorisées, si possible peu éloignées de la documentation pour le transport de leur matériel léger : magnéto, tourne-disques, etc...

Quant aux professeurs, ils doivent savoir limiter leurs besoins :

— savoir parfois accepter de travailler le samedi ou le mercredi,

— savoir accepter de commencer à huit heures du matin ou de terminer tard (suivant les différentes structures des établissements),

— savoir accepter un « trou » dans l'emploi du temps, etc...

Il faut donc se connaître. Nous apprenons à le faire par les Conseils d'Enseignement, les Conseils de Classes, les Conseils d'administration, les Commissions Permanentes où chacun peut s'exprimer, se faire comprendre. Nous vivons isolés. Il faut sortir de notre isolement.

Le Pédagogue est dans sa classe, pense souvent qu'il est bien seul et que l'Administrateur « invisible » a « la partie belle ».

L'Administrateur pense souvent la même chose, mais à son profit quand il doit résoudre des problèmes difficiles que le professeur ne soupçonne même pas.

Ces réunions officielles nous permettent de nous rencontrer, nous découvrir, nous comprendre, nous apprécier.

Mais cela serait insuffisant s'il n'y avait les contacts personnels entre les individus, rencontres qui tiennent à la personnalité de chacun et au désir que l'on a de connaître et de se faire connaître.

Mais il faut souligner aussi que l'Administrateur n'a pas toujours le loisir de provoquer ces rencontres, même s'il les sent nécessaires, car il est de plus en plus astreint à des tâches administratives qu'il doit rendre à l'Administration supérieure dans des délais toujours très brefs ; parallèlement à cela il voit souvent les effectifs de secrétariat diminuer d'année en année et ces tâches administratives sont particulièrement lourdes à des périodes où les contacts avec les nouveaux collègues seraient nécessaires : début de l'année pour le Chef d'établissement comme pour le Censeur.

Le Censeur est l'adjoint du Chef d'établissement, il peut être amené à prendre sa place. Il a un rôle important à jouer puisqu'il doit diriger, conduire. C'est finalement le rôle du Pédagogue vis-à-vis de sa classe.

L'Administrateur ne doit pas être isolé dans son bureau. Il doit multiplier les contacts, non seulement en recevant les parents, les professeurs, les élèves, mais aussi en allant vers eux.

J'insiste tout particulièrement sur la façon importante d'intervenir de l'Administrateur, sur sa façon de communiquer, de donner une âme à un groupement, sur sa façon d'expliquer ses décisions.

C'est un équilibre difficile entre l'importance de créer un style de relations détendues et sympathiques, sans oublier qu'il est nécessaire de diriger, de conduire et parfois d'être ferme.

L'Administrateur doit rejoindre le Pédagogue quand il humanise la machine administrative, mais quand il lui donne aussi une direction, un sens.

Il est impossible qu'un établissement scolaire arrive à fonctionner sans la coopération des Administrateurs et des Pédagogues, mais il appartient au Censeur et bien entendu encore plus au Chef

d'établissement, d'indiquer la voie à suivre, de préciser des objectifs, de stimuler professeurs et élèves.

N'est-ce pas difficile aujourd'hui d'être courageux sans témérité, d'être ferme sans provocation, de refuser tout excès, tout abandon ? C'est le rôle de l'Administrateur de lycée. Il doit être sécurisant, on doit avoir confiance en lui ; il n'apparaîtra pas comme l'ennemi si on sait comment et pourquoi il agit.

Le professeur doit se sentir soutenu, mais l'élève aussi. Le professeur doit se sentir dirigé et l'élève aussi. C'est à dire qu'au niveau de l'établissement l'Administrateur joue le rôle du Pédagogue dans la classe. Il doit donc en avoir les qualités, **c'est à dire la la formation**, la facilité à communiquer, la faciliter à comprendre les autres, mais aussi à se faire comprendre, donc à diriger sans contraindre.

Pour conclure, nous pensons finalement que l'Administrateur doit avant tout rester un Pédagogue.

A quelque niveau que cela soit, nous devons ne pas perdre de vue ce qui motive et justifie notre existence, c'est à dire l'élève, agir pour son bien et pour le bien de la société.

L'Administrateur n'est donc qu'un pédagogue chargé d'une tâche particulière.

Gérard ALLAIRE.

(*) Qu'il me soit permis de remercier Monsieur le Recteur BRUCH qui a bien voulu me faire part de ses réflexions personnelles sur ce sujet.

Equipe administrative et équipe pédagogique

Il semble évident qu'un établissement scolaire ne peut fonctionner de façon valable sans une parfaite entente entre l'équipe administrative et l'équipe des professeurs. Pourtant des malentendus surgissent assez fréquemment entre ces deux groupes qui exercent des fonctions différentes. Toutefois les conflits ne naissent pas de ces fonctions car elles sont complémentaires et même indissociables et leur but est identique : l'éducation des élèves. Il s'agit avant tout d'un problème de relations entre individus et la qualité de ces relations dépend de nombreux facteurs.

— Les relations s'établissent différemment s'il s'agit d'un lycée ou d'un C.E.S. ; d'un établissement implanté dans un milieu rural ou dans une banlieue ouvrière ; d'un établissement de prestige dans un quartier privilégié de Paris ou dans une grande ville de province. Les contacts humains s'établissent plus facilement dans un petit établissement que dans un grand où la moindre information administrative prend l'aspect impersonnel et rébarbatif d'une note de service.

— Les administrateurs doivent donc tenir compte de tous ces facteurs et ne peuvent envisager de se comporter de la même façon suivant le type d'établissement ; et à l'intérieur même de l'établissement, selon les différentes catégories de professeurs. Il appartient à l'équipe administrative d'atténuer les clivages et les conflits qui peuvent apparaître au sein du corps enseignant entre ces nombreuses catégories qui, en fait, ont une tâche identique mais des services très divers. Il semble d'ailleurs que les jeunes générations de professeurs soient de moins en moins attachées à leur grade et que l'esprit de caste se perde.

— Mais l'équipe administrative doit surtout faire face à des attitudes très variées de la part des professeurs qui ne reconnaissent pas tous le même rôle à l'administration.

— En effet, le professeur qui a une grande ancienneté dans

l'établissement et qui domine bien son enseignement demande surtout à l'administration une bonne organisation pour pouvoir exercer son métier dans les meilleures conditions. Il considérerait fort mal toute ingérence de l'administration dans ses activités.

— Par contre, le professeur débutant a souvent besoin de conseils éclairés, ne serait-ce que pour apprendre comment fonctionne un établissement scolaire et connaître tous les rouages administratifs. Certes, ses collègues se chargent bien volontiers de l'informer mais le soutien de l'administration sera plus efficace s'il s'agit d'une question de discipline pour aider un jeune enseignant qui a du mal à s'affirmer, face à des élèves indociles. La première année d'enseignement est décisive pour la carrière d'un professeur. Un conseil approprié, un encouragement, voire une certaine indulgence pour des maladresses involontaires peuvent permettre aux jeunes collègues de mieux s'adapter à leurs nouvelles fonctions.

— Il faut à ce propos souligner l'importance de l'accueil en début d'année. Les journées de pré-rentrée jouent un grand rôle pour l'intégration dans la communauté scolaire non seulement des jeunes collègues mais également des collègues nouvellement nommés, car chaque établissement a ses habitudes propres. Les réunions organisées lors de ces journées de pré-rentrée favorisent les contacts et permettent de donner l'impulsion à toutes les activités qui composent la vie de l'établissement.

Le comportement d'un enseignant dépend du cadre dans lequel il travaille. Il convient donc de faciliter sa tâche et d'aider le nouveau venu à s'intégrer dans l'équipe des professeurs.

— Cette équipe de professeurs est composée de personnalités très différentes et la première tâche d'un administrateur est de bien en connaître chaque membre car les relations ne peuvent plus s'établir uniquement sur une base hiérarchique. Les professeurs sont très individualistes et ont tendance à rejeter tout contrôle et tout autoritarisme. Il revient donc à l'équipe administrative de créer un climat de confiance réciproque qui favorisera les échanges entre administrateurs et professeurs.

— Le professeur n'est vraiment lui-même que dans sa classe, face à ses élèves. C'est là qu'il donne le meilleur de lui-même. Par contre nous nous résignons difficilement à l'accroissement des à-côtés du métier, car il ne nous revient plus seulement d'enseigner mais aussi d'aider les élèves à s'orienter, ce qui apporte une surcharge de service à cause des rencontres avec les parents

d'élèves, des nombreuses réunions entre professeurs et du nombre de formulaires administratifs à remplir. .

Une lassitude se fait sentir parmi les professeurs et c'est naturellement contre l'administration que s'exerce leur agressivité que celle-ci soit cristallisée dans une opposition syndicale ou dans des mouvements d'humeur contre un des membres de l'équipe administrative. Or, bien des collègues qui refusent d'accomplir une tâche supplémentaire imposée, passent un temps considérable pour mener à bien une expérience pédagogique, organisent des sorties extra-scolaires et se dévouent sans compter pour l'orientation de leurs élèves. Le refus obstiné de certains collègues ne doit pas être considéré comme un refus d'obéissance à un supérieur hiérarchique ou un manque de bonne volonté, mais comme l'expression de leur mécontentement dû à l'accroissement démesuré des tâches qui nous incombent. Ces refus de principe suscitent évidemment des difficultés aux administrateurs et nuisent à l'harmonie de l'établissement.

Les relations humaines qui existent entre les professeurs au sein d'une même discipline, dans une équipe de classe, dans un groupe de travail, ou dans une activité du foyer socio-éducatif, créent des conditions dans lesquelles la conduite de tous les membres de l'établissement devient étroitement solidaire : c'est à l'administrateur que revient la tâche délicate de répartir le service et par conséquent de former les équipes de professeurs — Réunir au sein d'une même équipe des professeurs qui ont des méthodes diamétralement opposées, ou un comportement trop différent, peut porter préjudice aux élèves. Ces difficultés sont en général facilement surmontées grâce au chef d'établissement dont le rôle consiste à faciliter les échanges entre les différents professeurs afin que des liens pédagogiques puissent s'établir en surmontant parfois des inimitiés personnelles ou des oppositions syndicales.

L'équipe administrative est en grande partie responsable de l'ambiance qui règne dans l'établissement et c'est pourquoi il est important qu'une bonne entente règne entre ses membres : chef d'établissement, censeurs, conseillers d'éducation et même intendant.

Toutefois le rôle de l'administrateur ne peut se limiter à cet aspect relationnel. Il lui faut organiser la vie de l'établissement et il devient de ce fait un gestionnaire.

Un professeur qui choisit la carrière administrative devient expert dans des domaines qui demeurent à peu près inconnus de

la plupart des professeurs : problèmes d'intendance et de réglementation administrative, connaissance des textes officiels, car si les administrateurs se réfèrent continuellement au Bulletin officiel, les professeurs n'en sont pas des lecteurs assidus.

Il revient donc à l'équipe administrative de diffuser l'information auprès des collègues et de l'expliquer parfois. Par exemple, l'application des nouvelles procédures d'orientation pose des problèmes et les professeurs attendent des administrateurs des directives précises pour accomplir leur tâche qui revêt d'ailleurs un certain aspect administratif.

Les administrateurs doivent mettre leur compétence en ce domaine au service des professeurs qui sont peu habitués aux subtilités administratives et ne se plient pas volontiers à un calendrier strict et à des formalités rigoureuses. Une collaboration étroite s'établit alors entre l'équipe administrative et l'équipe des professeurs ; c'est pourquoi il est indispensable que les administrateurs aient une solide expérience pédagogique et qu'ils soient choisis parmi les professeurs. Le but pédagogique doit être un souci constant pour l'administrateur non seulement dans l'organisation de la vie de l'établissement, l'animation des réunions ou l'application des circulaires administratives, mais également au sein de l'équipe des professeurs, dans les conseils de classe par exemple. Si la création du professeur principal dans le 1^{er} cycle et en classe de 2^e a permis d'établir un relais entre l'équipe administrative et l'équipe des professeurs d'une même classe, il revient au censeur ou au chef d'établissement d'harmoniser les décisions des différentes équipes de professeurs surtout au moment des conseils de classe ou des décisions d'orientation. Leur vision beaucoup plus générale des problèmes est un soutien précieux pour les professeurs. Il en est de même dans les relations avec les parents d'élèves. Il y a souvent des maladroites ou des malentendus. Leur participation aux conseils de classe peut créer des conflits. Le chef d'établissement ou le censeur est alors l'interlocuteur valable, capable d'expliquer grâce à son autorité la décision d'un professeur ou d'un conseil de classe.

Un autre moment privilégié où l'administrateur peut seconder utilement le professeur est celui des conseils d'enseignement. Un avis compétent, un conseil peuvent entraîner une expérience, susciter un voyage à l'étranger, ébaucher un travail d'équipe, vaincre la réticence de certains collègues. Auparavant dans les conseils d'enseignement on se contentait de mettre à jour la liste des manuels. Certes le choix d'un livre peut être important et entraîner une intéressante discussion pédagogique mais actuellement ces

réunions tendent à devenir plus constructives et à dépasser les problèmes matériels.

La situation a beaucoup évolué depuis quelques années. Nous devons renouveler notre enseignement et ceci provoque des innovations nombreuses et variées. Les administrateurs apportent une contribution très efficace à toute entreprise qui sort du cadre normal de l'enseignement traditionnel.

En effet il ne faut pas que l'administration soit une contrainte pour la pédagogie mais au contraire une incitation à l'innovation.

Toutes les facilités qui nous sont offertes peuvent nous encourager à entreprendre une recherche pédagogique, mais naturellement cela provoque des bouleversements dans la vie de l'établissement.

L'administrateur intervient alors pour susciter l'adhésion des collègues, encourager, stimuler les élèves par sa présence, soutenir l'expérience vis-à-vis des parents d'élèves, obtenir l'appui de l'Inspection générale. Par contre il est parfois contraint d'interrompre certaines expériences qui se révèlent décevantes et peu profitables pour les élèves. Mais il ne peut se rendre compte de la valeur et de l'intérêt de l'expérience que s'il prend une part active au travail de recherche.

Administrateurs et professeurs doivent actuellement travailler en équipe et ce travail sera d'autant plus fructueux que de par sa fonction chacun porte un regard différent sur le monde de l'éducation.

En effet, le professeur est individualiste, car il a tendance à faire prédominer sa discipline et à ne considérer l'enseignement et l'élève qu'à travers elle ; il est également foncièrement idéaliste puisqu'il ne se contente jamais du but atteint et cherche continuellement à parfaire son enseignement et à faire progresser ses élèves.

Par contre l'administrateur doit décloisonner les enseignements et faire preuve de réalisme car, de par sa formation il est plus conscient des difficultés de réalisations et des limites de certaines entreprises ; il a une vision globale de la vie de l'établissement et il lui revient de concilier les impératifs de tous ordres (administratifs, financiers, etc...) et l'intérêt pédagogique.

Administrateurs et professeurs ont donc des attitudes complémentaires, c'est pourquoi la concertation se révèle très efficace, mais il ne faudrait pas qu'elle soit occasionnelle. Mais toute concertation demande du temps. Si le travail purement administratif des chefs d'établissement, censeurs et conseillers d'éducation était allégé et si un temps de concertation était inclus dans l'horaire de service des professeurs, cela faciliterait beaucoup les relations entre administrateurs et professeurs qui ont une tâche commune : la formation des élèves, leur enseignement, leur éducation mais aussi leur épanouissement.

C'est pourquoi il ne peut être question qu'il y ait d'un côté des administrateurs et de l'autre des pédagogues, mais des administrateurs et des professeurs unis dans une même tâche et qui sont tous des pédagogues.

Monique RIGAL,



Le rôle du Conseiller d'Éducation

Le Conseiller d'Éducation est désormais partie intégrante de la Communauté scolaire, car il n'est plus possible de faire, comme il y a quelques années, la coupure entre instruction et éducation, ces deux formations étant étroitement imbriquées.

Le rôle d'un Conseiller d'Éducation est extrêmement varié selon le type d'établissement dans lequel il exerce — C.E.S. ou C.E.T. — ou encore lycée pour les Conseillers principaux d'Éducation. Cette variété se retrouve également au niveau d'un établissement de type donné, selon sa taille, son implantation et la personnalité des différents membres de l'équipe administrative.

Par certains aspects, ce rôle se trouve être parfois ingrat et obscur dans la mesure où le triple objectif fondamental — sécurité, organisation, éducation de l'élève — ne suppose aucune transmission de savoir ou de connaissance. Il doit donc, en liaison étroite et constante avec la Direction et les élèves, veiller à l'application du règlement intérieur, au respect des installations et à la mise en œuvre de la discipline, indispensable à la vie de toute collectivité, cette discipline ne devant pas pour autant être uniquement répressive mais au contraire considérée comme un moyen de formation.

Bien que sa fonction et sa personnalité soient investies d'autorité, il est souhaitable que le conseiller d'éducation ait une formation psychologique pour éviter des erreurs qui risqueraient de le mettre en difficulté avec certains enfants. Il ne doit pas pour autant être « psychologue » dans tout le sens du terme, ce dernier devant tout comprendre, tout accepter et ne pas projeter de jugements moraux.

Le conseiller d'éducation (comme les parents d'ailleurs) ne doit pas avoir une attitude entièrement permissive. Il doit prononcer des interdits, mais user de toutes ses connaissances psychologiques pour les faire comprendre, pour cela il doit discuter avec les élèves sur la nécessité de respecter les différentes dispositions du règlement intérieur. Il ne faut surtout pas que ce règlement

soit une suite d'interdictions, mais qu'il cherche essentiellement à délimiter le cadre de la vie collective dans l'établissement en traçant les devoirs et les responsabilités de chacun. Ni trop long, ni trop détaillé afin d'être assimilé par tous, le règlement aura également un rôle d'information auprès des élèves, des familles et des professeurs.

Si j'en parle aujourd'hui, c'est parce que le conseiller d'éducation, qui fait partie des différents types de représentants au Conseil d'administration qui élaborent le règlement intérieur, est celui qui, dans la pratique, doit le faire respecter. Pourtant ce règlement devrait être l'affaire de tous, et c'est là l'un des points où doit jouer la communauté d'action entre administrateurs et enseignants, afin que l'application de ce règlement ne soit pas seulement l'affaire du Conseiller d'éducation et du personnel de surveillance.

Le Conseiller d'Education a un rôle d'animation surtout aux moments où les élèves ne sont plus pris en charge par les professeurs. C'est ainsi qu'il lui appartient d'initier les surveillants à apporter un soutien pédagogique aux élèves lors des heures de permanence. Et c'est ainsi qu'on peut poser le problème du personnel actuel de surveillance. Il serait effectivement souhaitable que les surveillants soient remplacés par une nouvelle catégorie d'éducateurs permanents, car bien souvent ils ne conçoivent leur métier que comme une « bourse d'études ». C'est pourquoi je pense pouvoir souligner que ce personnel de surveillance représente très souvent pour ne pas dire toujours, un des soucis majeurs du Conseiller d'éducation. Il doit essayer d'intégrer les surveillants au maximum à la vie de l'établissement. Pour ma part je les ai rendus chacun responsable de quelques classes, proportionnellement à leur temps de service : 1 S.E. à temps complet est responsable de 4 classes, une de chaque niveau ; ceci va du travail strictement administratif tel que le ramassage des fiches de renseignements en début d'année, préparation des bulletins trimestriels, à un rôle d'éducateur plus approfondi : participation aux conseils de classe, participation à certains courts débats, participation à certains matchs sportifs, participation active aux 10 %.

Cela permet aussi une liaison, qui parfois est très profitable, entre le surveillant responsable et le professeur de la classe.. Malheureusement ce dernier ne participe pas toujours, et considère que certains problèmes sont strictement l'affaire du surveillant. Ceci est regrettable, car si je disais tout à l'heure que bon nombre de surveillants conçoivent leur métier comme une « bourse d'études », il arrive parfois que l'on obtienne une équipe de S.E. qui acceptent de participer. Ils sont généralement jeunes et ont besoin de formation et des conseils de tous. Lorsqu'ils se heurtent à une fin de non-

recevoir de la part de certains enseignants, cela ne peut guère les encourager.

Ce rôle d'animation se poursuit également au sein du foyer socio-éducatif, qui permet bien souvent une prise en charge plus constante et plus effective des élèves qui ont le plus de difficultés.

Le F.S.E. permet également la prise de conscience et l'apprentissage de responsabilités de la part des élèves d'où une progression sur le chemin de l'autodiscipline. Mais il faudrait que chaque membre de la communauté scolaire se sente concerné par « cette entreprise » et qu'elle ne reste pas l'œuvre de quelques individualités.

Le Conseiller d'éducation participe aussi aux différents types de réunions :

- réunions de délégués (qui ont lieu le plus souvent à son initiative) pour faire passer des informations auprès de la totalité des élèves.
- conseils de classes, où le C.E. et le surveillant responsable sont en mesure d'apporter des éléments sur le comportement des élèves en dehors des cours, renseignements bien souvent ignorés des professeurs.
- conseils d'administration et commission permanente : personnellement je pense que le C.E. a un rôle plus important à jouer avant et après le conseil, car il doit veiller à ce que les délégués fassent correctement circuler l'information afin que la participation des élèves soit réelle (peut-être particulièrement en 1^{er} cycle). La participation effective des élèves doit être un des objectifs principaux de la part de toute l'équipe administrative. Ainsi dans l'établissement où j'exerce actuellement, les conseils de classe, après accord du conseil d'administration, ont été ouverts à tous les élèves intéressés. Ils sont là à titre de spectateurs et peuvent prendre la parole lorsqu'il s'agit de leur cas, ce qui aide parfois à résoudre des problèmes de discipline, d'orientation, etc...

Le rôle d'organisation du Conseiller d'éducation peut se faire sentir d'une manière plus précise dans la préparation des expositions et des différentes fêtes, dans les sorties et les voyages, dans les échanges avec les pays étrangers, dans les 10 %.

Je sais que ce problème de 10 % est à l'état latent dans beaucoup d'établissements et que parfois même, ils n'ont jamais existé !! Pour ma part, je crois beaucoup aux bienfaits de ces activités, et je consacre une partie non négligeable de mon temps à l'organisation de celles-ci en collaboration avec la documentaliste.

Je pense que les 10 % présentent beaucoup d'intérêt. Ils sont le départ d'une certaine évolution, ils donnent la possibilité aux professeurs et aux élèves de proposer des activités nouvelles. Ils permettent l'ouverture vers le monde extérieur (indispensable à l'éducation de notre époque), le décroisement des disciplines et des niveaux qui aide à comprendre l'interdépendance des enseignements, la participation des différents membres de la communauté scolaire (y compris l'aide que peuvent apporter les parents), la création de rapports nouveaux entre enseignants et enseignés.

Les enquêtes faites dans le cadre des 10 % peuvent être un lien avec l'orientation, le conseiller d'éducation — homme de tous terrains — s'y trouve mêlé et il noue ainsi des contacts constants avec les élèves, les professeurs, les parents, en collaboration avec le conseiller d'orientation, l'assistante sociale et le médecin scolaire.

Il faut noter que même en dehors du problème de l'orientation, l'assistante sociale et le conseiller d'éducation ont des rapports permanents. Ils peuvent également organiser ensemble des séances d'information sexuelle, en relation avec le planning familial ou le médecin scolaire.

Autre rôle d'organisation et d'animation selon le type d'établissement : la prise de connaissance et de contact avec le « futur établissement » ; ainsi, pour un C.E.S., il est souhaitable de faire visiter en mai ou juin l'établissement aux futurs élèves de 6^e afin de les aider à venir avec moins d'appréhension en septembre. Enfin, je vais aborder un de mes thèmes favoris tellement il me semble important, c'est celui de l'emploi du temps.

En effet, « je fais » l'emploi du temps depuis 13 ans (dont 8 ans seule). Ce travail est passionnant car il faut essayer de prévoir toutes les conséquences pédagogiques que cet emploi du temps va entraîner, en équilibrant les différentes disciplines au cours de la journée, de la semaine. Il faut également essayer de respecter au maximum les désirs des professeurs. Cela permet de créer une ambiance de travail plus détendue dès le début de l'année scolaire, et cela favorise dans certains cas (trop rares d'ailleurs) la participation des professeurs aux activités para-scolaires. Malheureusement, le rôle du conseiller d'éducation est souvent mal connu. Pour certains, c'est encore le « garde chiourme », pour d'autres le « pion

en chef » et parfois même ce rôle est totalement ignoré, car, à ma connaissance, nous n'avons pas d'homologues dans les pays étrangers, mais cela est beaucoup plus gênant lorsqu'il s'agit de futurs professeurs qui ignorent notre rôle. Cela a été le cas en 1973, lors du stage de formation des C.E. au C.R.D.P. d'Orléans, où une rencontre a eu lieu entre C.E. stagiaires et professeurs stagiaires du C.P.R. Ces derniers connaissaient vaguement, je dirais même très vaguement, le rôle des surveillants généraux, dans les lycées où ils avaient été élèves, en précisant bien qu'ils avaient évité le plus possible les contacts avec ces surveillants généraux.

Les professeurs stagiaires ont donc été extrêmement surpris d'apprendre que l'examen de fin de stage des C.E. comporte une épreuve d'animation, car pour eux nous passons notre temps « à gratter du papier ». Ils avouent même ignorer la composition de l'équipe administrative d'un établissement scolaire. De plus, il subsiste pour tous ces futurs professeurs un vieux réflexe qui rend suspecte toute action administrative. Ce réflexe, le C.E. voudrait l'effacer et remplacer l'Administration avec un « A » par une équipe administrative. Il voudrait détruire ces vieilles habitudes qui font penser que les C.E. sont des « flics distributeurs de sanctions ».

Le conseiller d'éducation est avant tout au service de l'élève. Pour cela, il lui faut développer ses fonctions d'éducateur et d'animateur. Il doit être constamment disponible à tous : élèves, parents, professeurs et aussi surveillants. La meilleure méthode serait peut-être de travailler constamment « Portes ouvertes ».

Marie-Claire WEBER-DACONCEICAO.

VIE DE SÈVRES

Les groupes de réflexion

Les groupes de réflexion animés par le Service d'Etudes et Liaisons Pédagogiques (E.L.P.) ont repris leurs activités pour l'année 1976-1977.

C'est le Groupe d'Etudes de Langages (G.E.L.) qui a inauguré le cycle de ces activités en tenant sa première réunion au début du mois de novembre. Lors de leur dernière rencontre, à la veille des vacances d'été, les membres du G.E.L. avaient décidé d'étudier, durant l'année scolaire 1976-1977 l'influence des émissions de radio et de T.V. sur la langue parlée et écrite par les élèves, de la maternelle aux classes terminales des lycées.

Au cours des quatre réunions qui ont déjà eu lieu, le groupe s'est d'abord posé un certain nombre de questions préalables (qu'entend-on par « langue parlée », quels moyens et méthodes sont indispensables pour une enquête linguistique et sociologique, qu'entend-on par « jeux », etc...). Il a ensuite entendu un exposé de M^{me} CHAMBARD qui a présenté un dossier concernant la presse écrite et parlée des vedettes de la chanson, dossier qui a donné au G.E.L. de très utiles indications pour l'orientation de son travail.

Enfin, le groupe, ayant décidé d'étudier un questionnaire, a étudié celui que M^{me} CHATAIN, psychologue scolaire au lycée de Sèvres, a adressé, cette année, aux parents des élèves de cinq classes de 6°. Ce questionnaire a ainsi recueilli de précieuses informations sur les « activités de divertissement » d'enfants de 10 à 12 ans, appartenant, pour la plupart, à des milieux cultivés de Sèvres. Le G.E.L., qui entend rassembler des témoignages et non mener une enquête scientifique, compte pour cela sur le concours actif des enseignants, membres du G.E.L. ou intéressés par son projet.

Le G.R.E.P.S., pour sa part, a, lors de sa première réunion, entendu une communication de Madame Mira STAMBAK, Directrice du C.R.E.S.A.S., sur le thème des « Echecs scolaires dans l'enseignement élémentaire ». Etudiant les raisons de ces échecs, M^{me} STAMBAK a montré comment les chercheurs de son équipe n'ont pas réussi à interpréter les échecs scolaires en termes de déficiences individuelles, ce qui les a conduits à utiliser la notion de handicap socio-culturel, puis à envisager une analyse critique des fonctions de l'institution scolaire elle-même.

La réunion suivante était consacrée au thème « Ecole et Société » que M. Louis CROS, président du conseil d'administration des C.E.M.E.A. et auteur de « L'explosion scolaire », présenta à partir d'une étude intitulée « Quelques remarques prospectives sur l'Ecole et l'évolution de l'emploi ». Les membres du GREPS avaient pu, auparavant, prendre connaissance de cette étude, ce qui permit un échange d'idées aussi riche qu'animé entre l'orateur et les participants. Constatant que la crise quantitative et qualitative de l'emploi interdit de croire que l'Ecole fût une simple préparation aux professions actuelles, M. CROS conçoit l'avenir comme devant privilégier les activités de service social, en particulier les activités de loisir. Cela le conduit à appeler de ses vœux une éducation globale qui tenant également compte de la formation de l'« homo sapiens » et de l'« homo habilis », permettrait à l'homme de « s'accomplir » c'est-à-dire de développer l'ensemble de sa personnalité et de ses potentialités. Bien entendu, la réalisation d'un tel objectif implique des choix d'ordre technique, social, administratif et financier mais aussi, et surtout, des choix de société.

Pour sa troisième réunion, le G.R.E.P.S. accueillait M^{me} Hélène GRATIOT-ALPHANDERY, Directrice du Laboratoire de psychologie en milieu scolaire à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales et professeur à l'Université René Descartes. M^{me} GRATIOT-ALPHANDERY a exposé devant une nombreuse assistance, les « problèmes actuels de la psychologie de l'enfant » tels qu'ils ressortent du 21^e Congrès International de psychologie scientifique qui s'est tenu à Paris en Juillet 1976. La psychologie ne peut pas être, pour M^{me} GRATIOT-ALPHANDERY, une pure science du comportement car comportement et représentation sont inséparables et indépendants. Cette position implique une nécessaire coopération de la psychologie fondamentale et la psychologie appliquée. Puis, elle a mis l'accent sur l'indispensable ouverture de la psychologie sur l'influence du milieu, ce qui oblige le psychologue à quitter le laboratoire pour pratiquer la recherche sur le terrain. Dans sa conclusion, elle a constaté que la psychologie de l'enfant ne pouvait se passer de l'apport d'autres disciplines et souhaité qu'une collaboration étroite s'établisse entre les psychologues et les enseignants.

A.K.

Journée d'étude de l'Association Francophone d'Éducation Comparée (A.F.E.C.)

Alors que venaient de paraître dans la série les **Dossiers de Sèvres** les Actes du Colloque **Éducation et Mobilité** qu'elle avait organisé du 13 au 15 mai 1976, l'A.F.E.C. a tenu, le 12 février 1977, au Centre International d'Etudes Pédagogiques, une journée d'étude sur le thème :

Éducation et nouvel ordre mondial : l'éducation dans la stratégie de satisfaction prioritaire des besoins essentiels.

Cette journée a connu un brillant succès puisque plus de 60 spécialistes y ont participé, venus de 19 pays différents, en particulier des pays en voie de développement.

La réflexion se centra sur la notion de **besoins essentiels**, qui fut référée, dans un groupe de travail, aux communautés de base, dans un autre groupe à l'universalité supposée des structures mentales et dans un troisième aux priorités, aux urgences.

Le débat général, en séance plénière, fit apparaître que la voie est étroite entre d'une part, le souci d'adapter aux conditions et aux possibilités de chaque pays les modèles de développement de l'éducation produits par les organismes internationaux et d'autre part, l'impossibilité d'imposer aux pays pauvres des modèles d'éducation au rabais. La seule issue semble être que les pays du Tiers-Monde définissent eux-mêmes leurs modèles spécifiques de développement ; encore faut-il, pour cela, qu'ils aient préservé leur culture propre.

A.F.E.C.

STAGE SUR L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE :

Le stage national consacré à l'information des collègues chargés de faire connaître aux professeurs les nouveaux programmes de 6^e, de leur en indiquer l'esprit et de préciser les objectifs visés, s'est déroulé du 31 janvier à 9 h 30 au 2 février à 18 heures. Monsieur AUBA, directeur du Centre International d'Etudes pédagogiques a accueilli les participants avec son amabilité habituelle. Le doyen LABASTE ouvrit le stage par une présentation générale des problèmes et le doyen PALMADE exposa ce qu'était l'interdisciplinarité des nouveaux programmes. Puis furent exposés les thèmes retenus pour les différents groupes de travail en liaison avec les brochures que commence à publier le C.N.D.P. Monsieur WIZTH pour le **milieu local**, Madame RAIMOND et Monsieur DUBREUIL pour **les agents et les activités économiques dans le cadre local**, Madame MARBEAU pour **l'agriculture à travers les âges**, Madame GEOFFROY pour **le milieu méditerranéen**, Monsieur BOURREAUX pour **Athènes au V^e siècle** prirent tour à tour la parole. Les groupes de travail constitués peu après se réunirent l'après-midi du 31 janvier et le matin du premier février. Les rapporteurs eurent le mérite de faire rapidement la synthèse des discussions et en apportèrent les grandes lignes en séance publique. Après une large discussion générale, la question des stages départementaux fût évoquée mais les inspecteurs pédagogiques régionaux conservent la lourde tâche de l'organisation pratique. C'est la première fois, notons le, qu'un effort aussi considérable est fait pour informer et préparer les professeurs, surtout si l'on songe aux brochures, diapositives, textes, causeries télévisées que prépare le C.N.D.P. et aux projets de la Documentation française. Ces deux organismes étaient représentés à notre colloque qui a réuni aux Inspecteurs généraux, des Inspecteurs pédagogiques régionaux, des inspecteurs départementaux, des directeurs de Centre de Formation pédagogique, des directeurs, directrices et des professeurs d'Ecole normale, des animateurs des C.R.D.P. et quelques professeurs intéressés par la classe de 6^e. Notre collègue BLANCHON avait eu la charge de l'organisation. Son lourd travail avait été facilité par Monsieur le Directeur AUBA et ses collaborateurs qui savent faire régner ce climat agréable que nous retrouvons toujours avec plaisir dans nos rencontres de Sèvres. Qu'ils en soient une fois de plus remerciés.

L. GENET.

Ecoles de demain ?

Sous l'égide du Conseil franco-québécois pour la prospective et l'innovation en éducation (C.O.P.I.E.), vient de paraître un ouvrage intitulé « ECOLES DE DEMAIN ? ».

A la pointe de la très riche coopération culturelle entre la France et le Québec, le Conseil d'Orientation pour la Prospective et l'Innovation en Education a pour mission d'explorer et d'analyser ce qui, dans le monde en mouvement des systèmes d'éducation, prépare le visage de Demain, et de le faire connaître au public francophone.

Pas de véritable changement, s'il ne commence à la base. Aussi c'est vers l'école élémentaire que le COPIE a d'abord envoyé, en diverses parties du monde, ses explorateurs : chercheurs, praticiens, universitaires ; une équipe dont la particularité fut de réunir en la personne de cinq Français et six Québécois l'approche européenne et l'approche américaine des problèmes, dans la communauté d'une même langue. D'où l'originale richesse de cet ouvrage où d'un chapitre à l'autre — tous fortement marqués par la personnalité du ou des auteurs — se constitue, à travers la saisie des formes alternatives de l'école élémentaire dans un certain nombre de pays développés, une véritable problématique de l'innovation. Tandis que s'esquisse, en contre-chant, une sorte de dialogue entre l'analyse serrée et l'espoir dynamique, entre la France et le Québec. Car c'est bien finalement la notion même d'innovation, les origines, la nature, la complexité de l'innovation, sa fragilité, mais aussi sa nécessité inéluctable, qui sont au cœur de cette réflexion franco-québécoise, nourrie de l'observation commune, et de l'expérience historique de chaque groupe. Et c'est pourquoi « ECOLES DE DEMAIN ? » concerne chaque éducateur, et pourrait concerner chaque citoyen conscient des priorités essentielles.

L.C.

Le français dans les écoles d'administration

Le Centre International d'Etudes Pédagogiques a récemment participé à un colloque organisé par l'A.B.U.F.A. (Association pour le bon usage du français dans l'administration) sur le thème de « La place du français dans le recrutement et la formation des fonctionnaires ».

Cette rencontre groupait, avec les hauts fonctionnaires de plusieurs ministères, des représentants du Ministère de l'Education, des professeurs et directeurs des I.R.A. (Instituts régionaux d'administration) et des C.E.P.A.G. (centres de préparation à l'administration générale), ainsi que des responsables des centres de formation de divers grands organismes publics et privés.

Les débats, extrêmement riches, ont permis de dégager quelques idées fondamentales qui doivent servir de base à une action ultérieure :

- la correction de la langue, condition essentielle de sa clarté et de sa précision, est aujourd'hui de plus en plus difficile à obtenir ;
- le souci prédominant de l'efficacité, non plus que l'évolution accélérée de la langue, ne suffisent pas à expliquer cet état de fait, dû, semble-t-il, surtout à des facteurs socio-culturels nouveaux ;
- plutôt que de renoncer à former les fonctionnaires au bon usage du français, il faut adapter la pédagogie à ces conditions nouvelles de formation. Pour y parvenir, les formateurs éprouvent le désir de mettre en commun leurs problèmes, leurs recherches, leurs expériences, souhait qui se concrétisera sans doute par l'organisation, au C.I.E.P., d'un colloque proprement « technique ».

Tous ces éléments, ainsi que bien d'autres questions intéressantes concernant la langue française, seront repris dans le bulletin « Service public et bon langage » auquel on peut s'abonner au siège de l'A.B.U.F.A., 54, avenue de Saxe - 75015 PARIS.

P.A.

Louis PHILIPPART

Un grand ami du Centre International d'Etudes Pédagogiques, Louis PHILIPPART, Président-Fondateur de la Fédération Internationale des Professeurs de Français, n'est plus. Docteur en philosophie et lettres de l'Université de Liège, Professeur émérite de l'Université de l'Etat à Mons, Fondateur de l'Association pour le Progrès Intellectuel et Artistique de la Wallonie, Directeur de 1951 à 1971 du Centre Culturel du Hainaut, Membre du Conseil exécutif de la Société Européenne de la Culture, il avait voué une passion exigeante au soutien de la langue française ainsi qu'au développement du dialogue des cultures qui s'expriment aujourd'hui à travers elle.

Il venait d'ouvrir en ce domaine une voie neuve avec l'« Anthologie des littératures de langue française hors de France », conçue par lui, réalisée avec lui par des représentants de chacune des régions du monde où des écrivains s'expriment aujourd'hui en français, constituant ainsi la « francophonie » telle qu'il l'entendait : « un lieu d'échanges et d'ouverture où des groupes humains aux racines différentes se disent l'un à l'autre, au moyen d'une langue commune, leurs valeurs propres de civilisation et de culture ».

Louis PHILIPPART savait les difficultés d'un tel dialogue et faisait fond sur une éducation qui pût contribuer à le rendre possible. Aussi travaillait-il à réunir entre eux ceux qui portent pour une grande part, en leurs mains modestes et quotidiennes, le destin international de la langue française : les maîtres, les professeurs de français. Ceux de Belgique d'abord qu'il amena en 1951 à se regrouper dans la Société Belge des Professeurs de Français, réunissant les enseignants de français langue maternelle et langue seconde. Et puis, en 1969, ce fut la F.I.P.F. qui compte actuellement des Associations membres et des correspondants individuels sur les cinq continents. Il en fut Président jusqu'en 1972. Il en était resté, comme Président fondateur et rédacteur en chef du Bulletin, l'animateur qui ne cesse de semer idées et projets et de trouver les voies des réalisations. Toujours au service de l'humain, car c'est l'homme, finalement, que cet enthousiasme lucide cherchait dans toutes ses activités à servir, à enrichir, à réconcilier.

Il nous quitte en pleine activité, alors qu'il se donnait, avec son efficacité habituelle, à ce Quatrième Congrès mondial qu'il avait tant souhaité voir accueilli par la Belgique et organisé par la Société Belge des Professeurs de Français et la Fédération dont il était le trait d'union inlassable.

Pour garder vivant le souvenir de Louis PHILIPPART, nous n'avons pas de meilleur moyen que de continuer ses travaux avec la foi et la ténacité qui accueilli par la Belgique et organisé par la Société Belge des Professeurs de de ceux qui l'enseignent à travers le monde.

L.M.C.

CONDITIONS D'ADHESION

FRANCE ET ETRANGER

Envoyer le montant de l'adhésion (membres adhérents : 20 F - membres bienfaiteurs : 30 F) aux « Amis de Sèvres », 1, avenue Léon-Journault, 92310 Sèvres - C.C.P. 69 59 99 Paris.

Pour l'étranger, s'adresser à nos correspondants Hachette à l'étranger :

ALLEMAGNE FEDERALE : W.E. SAARBACH GMBH, Follerstrasse 2, 5000 Cologne 1. — **ANGLETERRE** : HACHETTE GROUP OF COMPANIES UK, 4 Regent Place, Londres W1R 6 bh. — **ARGENTINE** : LIBRARIA HACHETTE, Rivadavia 739/45, Buneos Aires. — **AUSTRALIE** : HACHETTE AUSTRALASIA PTY LTD, Daking House Rawson Place, Sydney. — **AUTRICHE** : MORAWA ET Cie, Wollzeile 11, Vienne 1010. — **BELGIQUE** : AGENCE ET MESSAGERIES DE PRESSE, 1, rue de la Petite-Île, Bruxelles 1070. — **BRESIL** : LIBRAIRIE HACHETTE SA DO BRASIL, Rua Decio Villares 278, Rio de Janeiro ZC 07. — **CANADA** : LIVRES REVUES ET PRESSE ING, 4550, rue Hochelaga, Montréal P.Q. — **CHILI** : LIBRAIRIE FRANÇAISE S.A., Huerfanos 1076 Casilla 43 D, Santiago. — **CONGO** : SOCIETE CONGOLAISE HACHETTE, B.P. 2150, Brazzaville. — **COTE-D'IVOIRE** : LIBRAIRIE GENERALE MME POCIELLO ET Cie, B.P. 1757 et 587, Abidjan (Rép. C.I.). — **DANEMARK** : THE WESSEL ET VETT A.S., Magasin du Nord, Kongens Nytorv, Copenhague. — **ESPAGNE** : SOCIEDAD GEUERALE ESPANOLA DE LIBRERIA, Evaristo San Miguel 9, Madrid 8. — **ETATS-UNIS** : EUROPEAN PUBLISHERS AND REPRESENTATIVES, 11 03 46th Avenue, Long Island N.Y. 11101. — **FINLANDE** : AKATEEMINEN KIRJAKAUPPA, 1 Keskuskatu, Helsinki. — **GRECE** : G.C.ELEETHEROUDAKIS S.A., 4 Nikis Street, Athènes T. 126. — **HOLLANDE** : VAN DITMAR S. IMPORT, Schiestratt 32/36, B.P. 262, Rotterdam 4. — **HONGRIE** : KULTURA BOOKIMPORT, Fo Utca 32, Budapest 1. — **ILE MAURICE** : LIBRAIRIE LE TREFLE, LIES SENEQUE LENOIR Cie Ltdée, B.P. 183, Rue Royale, Port Louis. — **ISRAEL** : LIBRAIRIE FRANÇAISE ALCHECH, 55 Nahalat Benyamin, B.P. 1550, Tel Aviv. — **ITALIE** : MESSAGERIES ITALIENNES, Via Giulio Carcano 32, 1 20142 Milan. — **JAPON** : MARUZEN COMPANY Ltd, P.O. Box 5050, Tokyo International 100 31. — **LIBAN** : LIBRAIRIE ANTOINE A NAUFAL ET FRERES, Rue de l'Emir-Bechir, B.P. 656, Beyrouth. — **MADAGASCAR** : LIBRAIRIE HACHETTE, B.P. 915, Rue du Dr-Rasaminanama, Tananarive. — **MEXIQUE** : LIBRAIRIE FRANÇAISE, Mexico 6 D.F. Paseo de la Reforma 250. — **NORVEGE** : NARVESENS LITTERATUR TJENESTE, Postboks 6140 Etterstad, Oslo 6. — **PEROU** : PLAISIR DE FRANCE S.A., Avenue Nicolas-de-Pierola 958, Lima. — **POLOGNE** : ARS POLONA RUCH, Krakowskie Przedmiescie 7, Varsovie. — **PORTUGAL** : LIBRAIRIE BERTRAND S.A., Rua Joao de Deus Venda Nova, Amadora. — **ROUMANIE** : ROMPRESFILATELIA DE BUCAREST, Rue Grivitet N° 64/66, Bucarest. — **SUEDE** : CE FRITZES KNUGL HOVBOKHANDEL, LIBRAIRIE DE LA COUR, Fredsgatan 2, Stockholm 16. — **SUISSE** : NAVILLE ET Cie, 5/7, rue Levrier, 1211 Genève. — **TCHECOSLOVAQUIE** : ARTIA, Ve Smeckach 30 P.O.V. 790, Prague 1. — **TUNISIE** : LIBRAIRIE CLAIREFONTAINE, 4, rue d'Alger, Tunis. — **TURQUIE** : LIBRAIRIE HACHETTE, 469, Istiklal Caddesi Beyoglu, B.P. 219, Istanbul. — **URUGUAY** : A. MONTEVERDE ET Cie S.A., 25 de Mayo 577, Casilla de Correo 371, Montevideo. — **VENEZUELA** : LIBRERIA LA FRANCE, Av. F. Solano Edificio, San German Local 7 Apart 5044 Caracas. — **YUGOSLAVIE** : JUGOSLOVENSKA, Terazije 27, Belgrade - IZDAVACKO KNJIZARSKO, PRODUCE MLADOST, Resident in Zagreb Illica 30, Zagreb.

Jean AUBA, Inspecteur général - Directeur de la publication

Dépôt légal n° 78.1513-0

Charentes Imprimerie 17500 Jonzac

CENTRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES PÉDAGOGIQUES.
1, avenue Léon Journault 92 310 Sèvres – France – tel. 027 08 00