

Jean-Pierre OBIN

## "LA CRISE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE.

De la centralisation bureaucratique au pilotage par objectifs et projets."

HACHETTE Education - Paris  
avril 1993 - 350 p. - 250 F.

présentation de  
Chantal DAUX, Proviseur-adjoint.

Cet ouvrage dense, oeuvre d'investigation et de conviction, nous livre la forme ultime d'une thèse de Doctorat ès-Lettres et Sciences Humaines soutenue par Jean-Pierre OBIN en octobre 1992.

Cette étude se présente en 3 parties :

- Projet d'établissement et crise d'organisation ;
- Processus de changement et intelligibilité du réel ;
- Stratégies de pilotage et procédures opératoires.

Mais d'abord un titre : "La crise...." ; ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas d'une dénonciation mais d'une référence à une philosophe chère à l'auteur : Hannah ARENDT et à un texte célèbre : *La crise de l'éducation*. Est ainsi posé d'emblée le paradoxe de tout projet éducatif, de tout projet démocratique et qui est de "permettre au monde de se perpétuer en se renouvelant...entre soumission et liberté".

Ensuite une volonté affirmée et répétée de centrer l'étude sur l'établissement scolaire, lieu pertinent de recherche car lieu d'émergence du projet et de sa mise en oeuvre.

La première partie nous ramène à une histoire récente : période féconde, 10 ans c'est court... et pourtant, c'est comme une révolution qui s'est opérée; précis, descriptifs, exhaustifs, ces chapitres sont à la fois genèse, compilation et inventaire : La Villeneuve à Grenoble, Souillac, textes fondateurs ou précurseurs, Pacte, P.A.E., Z.E.P., rénovation, décentralisation, autant d'éléments qui centrent la réflexion sur l'organisation scolaire et mènent au projet d'établissement comme source de cohérence et résolution de conflits et contradictions.

En effet, au sein d'une administration qui ne peut perpétuer une illusion d'efficacité centralisée, pyramidale, hiérarchique, émerge -sûrement- un nouveau modèle de pilotage concerté, placé sous le signe de l'autonomie, de la déconcentration, de la participation.

"Cette nouvelle organisation peut [doit ?] devenir l'instrument d'une rigueur et d'une régulation reposant sur la solidarité, tendre à une véritable équité, ainsi que participer à un approfondissement de la démocratie."

Le projet -assimilé en préambule par une belle citation d'Anne Philippe au "presque impossible, les noces du réel et de l'imaginaire"- se voit, cette fois, invoqué comme outil d'efficacité et instrument de justice.

Une deuxième partie est consacrée à une étude des processus de changement, à leur "mécanique". Il importe de repérer et d'analyser les phénomènes relationnels, institutionnels et sociaux qui sont à l'oeuvre dans toute transformation du système éducatif, qui la génèrent, la freinent ou l'empêchent.

Après la mémoire, la sociologie est convoquée et les grilles de lecture du système qu'elle nous propose : pouvoir local et central, fonctions et représentations identitaires, autorité et missions ; autant d'enjeux repérés, d'ambiguïtés révélées. Tout particulièrement remarquable nous est donnée une synthèse des problématiques liées aux phénomènes identitaires qui placent "les acteurs" (chefs d'établissement et enseignants surtout) au coeur d'un triple décalage entre "les hommes et l'organisation de la société,... l'institution éducative et les attentes sociales,... et enfin, entre les finalités du système éducatif, leur évolution ou leur actualisation et les identités professionnelles."

La troisième partie -celle de la prescription revendiquée et de la facilitation souhaitée- s'intéresse au "comment faire". Un souci de réalisme et de simplicité, une exigence d'authenticité fondée sur l'observation des établissements, caractérisent trois chapitres qui vont énoncer principes de vigilance et règles de conduite :

- du pilotage du projet :  
ou comment ne pas sombrer dans le formalisme bureaucratique, l'élaboration autoritaire, ou laxisme...

- de méthodologie efficace :  
ou comment généraliser l'expérimentation, favoriser le passage de l'observation à l'action, ne pas générer de résistance au changement ;

- du contrôle et de l'évaluation :  
ou comment instaurer une nécessaire communication et cohérence entre l'institution et l'établissement, source de légalité et de sens, de régulation et de mobilisation des acteurs.

Pour conclure, ce livre rend compte de préoccupations qui relèvent du champ éducatif et pédagogique mais s'ancrent dans le champ organisationnel et institutionnel.

Approche historique, éclairage sociologique, détour théorique et clarification conceptuelle convergent vers une préoccupation politique et éthique : "le projet pour l'établissement -comme l'éducation pour la société- a pour mission de tisser un lien au présent entre un passé, un héritage et un avenir, un rêve, une espérance."

Il s'agit bien de combler cette attente pédagogique et éducative : recentrer l'enseignement sur l'élève héritier et novateur afin de combler une attente politique d'approfondissement démocratique.