

Trois types d'établissement scolaires¹

Jean-Marc ROBIN

Les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) sont classés par le ministère de l'éducation nationale scolaire selon leur degré de performance, c'est-à-dire selon leur capacité à diplômer les élèves qui terminent leur cursus scolaire. On peut aussi choisir une approche plus idéal-typique et distinguer catégories de collèges ou lycées : les établissements qui dysfonctionnent (1), les établissements qui ronronnent (2) et les établissements qui se projettent (3).

Les établissements publics locaux (EPL) sont classés par l'éducation nationale en fonction de leur performance mesurée par la valeur ajoutée. Un collège ou un lycée *performant* obtient une valeur ajoutée positive, cela signifie que les résultats aux examens sont supérieurs aux résultats attendus compte tenu des caractéristiques socio-scolaires des élèves. Un établissement *peu performant* obtient une valeur ajoutée négative sur plusieurs années. Enfin, un établissement *moyennement performant* a une valeur ajoutée proche de zéro : légèrement supérieure ou inférieure aux résultats attendus selon les cohortes.

Sans exclure l'intérêt d'une *approche quantitative* basée sur la performance aux examens (baccalauréat ou diplôme national du brevet), nous proposerons une *typologie qualitative* à partir des observations de terrain en stylisant les caractéristiques de chaque groupe d'établissements.

Les établissements « qui dysfonctionnent »

Les établissements qui dysfonctionnent sont vite identifiables. Cela commence d'abord par l'accueil à la loge ou au secrétariat, les visiteurs sentent rapidement qu'ils ne sont pas les bienvenus et qu'on ne mettra pas tout en œuvre pour répondre rapidement et courtoisement à leur demande. Si on prolonge la visite, on observera un laisser-aller général : papiers, mouchoirs, divers déchets traînent dans la cour. Les couloirs sont sales, l'affichage est sauvage et n'est pas actualisé, les équipes de vie scolaire sont « retranchées » dans leur bureau, la restauration est de mauvaise qualité. Le cadre de vie n'est pas ou n'est plus une priorité pour la Direction : les toilettes sont souillées, les espaces verts ne sont pas entretenus, les tags se développent, la poussière envahit les sols des salles de classe, les poubelles sont vidées de façon aléatoire, etc. En l'absence d'une politique volontariste, l'établissement se dégrade progressivement et avec lui le moral des agents qui se sentent inutiles et pas soutenus dans leur travail. Les « bureaux » ne sont pas au contact du « terrain », chacun travaille dans son coin et s'isole en rejetant la responsabilité sur les autres.

Avec le cadre de vie, un autre indicateur c'est le climat général. Dans un établissement qui dysfonctionne les équipes éducatives et pédagogiques ne travaillent pas ensemble, les relations entre la vie scolaire, les professeurs principaux et la Direction sont réduites, tout est traité dans l'urgence quand la violence ou le sur-absentéisme de plusieurs élèves « sautent » aux yeux. Rien n'est jamais vraiment analysé en profondeur ni anticipé et la Direction n'exprime pas la volonté de renforcer le travail collectif ni les liens avec les parents. Personne ne soutient personne : enseignants, conseillers principaux d'éducation et Direction « se bunkerisent » dans leur classe ou dans leurs bureaux. Les parents les plus exigeants et les plus informés demandent des dérogations

¹ Nous reprenons ici, dans une version très légèrement modifiée, un article publié dans notre ouvrage *Au cœur de l'École. L'établissement scolaire et ses acteurs* (2021).

et pratiquent l'évitement scolaire. Dans un tel contexte les équipes les plus motivées et les enseignants les plus professionnels ne peuvent pas faire de miracles. Les élèves sont livrés à eux-mêmes : les retards et les absences se multiplient entraînant une dégradation des relations entre les professeurs et les élèves. Un climat d'impunité s'installe progressivement parce que les professionnels ne se parlent plus ou trop peu pour assurer le suivi des classes et de chaque élève. Le désordre scolaire freine les apprentissages et la gestion de classe accapare toujours plus les enseignants. La motivation individuelle et collective s'affaiblit, les absences des professeurs et des personnels progressent, les équipes proposent peu de projets et révisent leurs objectifs pédagogiques à la baisse : le « à quoi bon » domine. Les professeurs les plus jeunes et les moins expérimentés paient le prix fort comme les élèves les plus timides et les moins aptes à s'affirmer dans le groupe. La violence verbale et parfois physique se développe, la « loi du plus fort » devient la règle dans le groupe de pairs. De leur côté les enseignants s'enferment dans des stratégies de survie et comptent les heures qui les séparent de chaque période de vacances.

Les établissements « qui ronronnent »

Ce sont les plus nombreux. Dans ce groupe on trouve d'excellents établissements qui scolarisent de très bons élèves et ne « voient » pas ce qu'ils pourraient améliorer. Mais il suffit d'interroger les élèves : la culture élitiste fait souvent des dégâts chez les élèves moyens ou fragiles qui ne sentent ni écoutés ni respectés par les enseignants. Dans les classes une fracture s'opère entre « l'élite » mise en avant par les professeurs et « le fond de la classe ». Pour les équipes c'est « le prix à payer » pour l'excellence, la compétition est naturellement cruelle : certains « anciens » bons élèves perdent confiance en eux, les parents s'inquiètent et placent sous perfusion de cours privés leur enfant. La consommation d'alcool et de stupéfiants grandit silencieusement dans et hors l'Ecole, quelques élèves craquent parfois. La culture d'établissement semble s'imposer à tous. On trouve également dans ce groupe « qui ronronne » des établissements moyens avec une image plus contrastée sur leur territoire. La pression scolaire est plus faible et les résultats oscillent selon les années autour de la moyenne académique. L'établissement est perçu comme une usine à « distiller des cours », la majorité des élèves et des professeurs quittent les bâtiments dès la dernière sonnerie. Ici ou là toutefois des équipes ou des individus cherchent à insuffler un peu d'enthousiasme ou un peu de convivialité autour de quelques manifestations ponctuelles ou de projets pédagogiques. Mais finalement chacun se retranche : les élèves dans leur groupe de pairs et les professeurs dans leur groupe affinitaire. L'ennui se diffuse et la bureaucratie, comme en écho, se renforce : nous voilà typiquement dans une organisation « en boîte d'œufs » dans laquelle chacun travaille dans sa classe et dans son petit groupe. Le projet d'établissement n'existe que « sur le papier » car il faut bien répondre à la commande de l'Institution.

Les établissements « qui se projettent »

Cette catégorie d'établissements est la moins nombreuse, le travail collectif est très développé. Les équipes utilisent de façon créative les différentes instances : conseil pédagogique, comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC), groupes de travail thématique. La direction impulse une politique d'établissement globale et ne se focalise pas sur la dimension pédagogique. Toutes les équipes et les différents services sont mobilisés autour d'un projet fédérateur. Chacun est convaincu qu'il participe à sa place à la réussite de l'établissement, la communication interne et externe est particulièrement dense. La minorité active qui porte les actions s'ouvre et s'étoffe et les nouveaux personnels font l'objet d'un accueil et d'une attention spécifique.

Dans ce type d'EPL les acteurs sont créatifs et la solidarité gouverne les relations professionnelles. La convivialité et un sentiment de fierté et d'appartenance se développent. Les résultats ne sont pas nécessairement excellents, la réflexion collective et la place occupée sur le marché scolaire ont conduit les équipes à un constat simple : l'inclusion doit devenir la priorité, les élèves en difficulté doivent faire l'objet d'une attention particulière. Les résultats doivent progresser en élargissant la base des reçus aux examens ; la bienveillance est la règle, elle concerne aussi bien les élèves que les personnels. La communauté éducative est capable de réguler les difficultés qu'elle doit

surmonter et de se fixer des objectifs ambitieux et accessibles. Les liens avec les parents sont construits sur la confiance, les occasions d'échanger sont multiples, les professionnels savent se rendre disponibles. L'établissement est bien inséré dans son environnement : des liens riches ont été noués avec le secteur associatif, les personnels de direction sont en contact régulier avec les élus, la direction est reconnue pour son investissement, elle sait s'appuyer sur le leadership de plusieurs enseignants. La promotion de l'établissement, la réussite des élèves et leur bien-être soudent la communauté éducative, les fêtes de fin d'année sont réussies. Ces établissements restent pourtant fragiles car l'usure peut gagner du terrain et l'équipe de direction n'est toujours que de passage.

Pour conclure

Notre description s'inscrit dans une approche « idéale-typique », les établissements ne sont en effet pas aussi simples à catégoriser car les structures et les équipes pédagogiques sont plurielles. On peut, par exemple, trouver dans le même lycée une filière qui réussit et des enseignants soudés à côté d'équipes en difficulté ou en confit. On peut observer des établissements qui « fonctionnent bien » grâce à la qualité des enseignements et, parallèlement, une vie scolaire et une direction qui font du « sur place ». On peut encore trouver des petits établissements au cadre de vie agréable avec de « mauvais résultats », « l'esprit de famille » a pris le dessus sur l'ambition scolaire. De nombreuses configurations sont donc possibles, mais ce qui est sûr c'est que les établissements qui ne se projettent pas et ne sont pas pilotés ont peu de chances d'enregistrer des progrès. Tout comme les enseignants, les EPLE les plus réflexifs sont les plus susceptibles d'être à la fois « efficaces et équitables ».

Pour diffuser l'innovation, François Muller et Romuald Normand militent (La grande transformation, 2013) pour *un leadership distribué*, pour que les établissements scolaires « apprennent des autres » et enrichissent leurs pratiques et leurs projets respectifs. Les corps d'inspection – parce qu'ils conservent une mission d'évaluation professionnelle – peuvent difficilement jouer ce rôle que les auteurs nomment « ami critique ». La bonne voie se trouve ailleurs : il faut former les enseignants, les CPE, les gestionnaires et les personnels de direction à l'évaluation, renforcer les capacités d'auto-évaluation de chaque EPLE et encourager le travail coopératif en bassin d'éducation.

C'est ce chemin que notre institution semble vouloir emprunter avec la création d'un Conseil d'Evaluation de l'Ecole (CEE) chargé d'insuffler une culture de l'auto-évaluation dans notre système éducatif. Le chantier est immense mais cette inflexion mérite d'être saluée !

Jean-Marc ROBIN