



ПЕДА ГОГИЕС АЛТЕР НАТИВЫ

Ce texte appartient à la série d'articles parus dans nos précédents numéros et qui, dans la rubrique intitulée *Pédagogies alternatives*, présentent soit des projets, soit des réalisations en rupture avec le système scolaire et la pédagogie alors en vigueur dans le pays concerné.

Michel VIOLET

L'ENSEIGNEMENT EN URSS DANS LES ANNÉES 20

La Russie de la fin du 19^e siècle et du début du 20^e, pays aux structures politiques archaïques et socialement figé – qu'on songe aux formes de servage subsistant en certains endroits – a été le creuset d'une riche réflexion pédagogique, de propositions, de débats et d'expériences, certes quelquefois empreints d'un messianisme prophétique, mais souvent inspirés de la pensée et des réalisations pédagogiques mondiales et pour beaucoup, égalitaires et progressistes, indubitablement pré-révolutionnaires. Paradoxe apparent seulement, l'immobilisme secrétant le besoin de changement et la pédagogie étant le seul domaine de réflexion toléré. Si certains marxistes ont pu penser que la Russie était insuffisamment « avancée » politiquement et économiquement pour être le pays de l'expérience communiste, sur le plan pédagogique les mesures radicales immédiatement prises par les bolcheviques s'inscrivaient dans la tradition russe, et loin d'être improvisées, étaient l'aboutissement de la réflexion de plus d'un siècle du mouvement ouvrier.

Autre remarque préliminaire : parlez de l'école des années 20 en URSS à un interlocuteur, et il vous citera Makarenko et sûrement pas Kroupskaïa, Lounatcharski, Blonski ou encore Chatski, Pistrak et Pogrebinski ! Or, à lire les historiens, ce sont bien – parmi d'autres – ces noms de théoriciens et de responsables politiques et administratifs organisateurs de l'enseignement soviétique des débuts qu'on découvre. Sans nier l'intérêt et le caractère novateur des idées de Makarenko et de son travail¹ pour réinsérer des jeunes en déshérence à l'issue des années de famine, de guerre civile et d'agression internationale, on peut s'étonner de l'importance qu'on leur a donnée au point que Makarenko figure dans le panthéon des « grands pédagogues » et apparaît comme emblématique d'une pédagogie progressiste, expression d'un socialisme libertaire... rapidement en butte à l'animosité d'une bureaucratie autoritaire et coercitive, ce qui est faux. On peut se demander si cela ne résulte pas d'une démarche idéologique délibérée qui, dans les « pays occidentaux » a encensé Makarenko en le présentant comme dissident de ce qu'on n'a pas souhaité évoquer parce qu'on y était politiquement hostile !

Lénine, qui a beaucoup réfléchi et écrit à propos d'éducation et qui faisait partie de ces théoriciens évoqués plus haut², a eu bien évidemment une part importante dans l'édification du système éducatif soviétique dès les premiers jours de la révolution d'octobre. Mais c'est l'ouvrage de sa compagne, N.K. Kroupskaïa, *L'éducation du peuple et la démocratie*³ qui a servi de guide aux responsables de la politique scolaire. Et c'est Lounatcharsky qui en sera le maître d'œuvre. Avec quelques collaborateurs, il instaura et organisa l'enseignement, d'abord par une série de décrets, ensuite au sein du *Narkompros*, véritable ministère de l'instruction, par une construction plus cohérente mais susceptible d'être modifiée y compris dans ses méthodes en fonction des directives du parti communiste ; directives dictées par les événements et les nécessités économiques auxquels, on le verra, l'école sera liée.

Pour le pouvoir soviétique, l'école est la pièce maîtresse de la révolution. Elle « est le bolchevisme travaillant à s'actualiser dans les esprits », capable de supprimer chez chacun les traces intellectuelles du capitalisme, de préparer la jeunesse au matérialisme dialectique indispensable à l'avènement d'un

homme nouveau, agent et produit d'une société sans classes, après la dictature passagère du prolétariat. Ainsi s'expliquent la rapidité et l'ampleur des décisions prises.

Des décisions radicales. Qu'on en juge... L'école ignorera l'enseignement libre, elle sera mixte, gratuite, unique, composée d'une série d'établissements accessibles à tous de degrés en degrés. Elle sera antireligieuse et antimétaphysique et combattra toute séparation de l'esprit et de la matière. Parce que « la transformation de la société et des individus est d'abord la transformation matérielle déterminée par l'activité matérielle des hommes. »⁴ elle sera « sociale et vivante », expression importante évoquant plusieurs caractéristiques. D'abord, que l'école sera l'école du travail duquel elle tirera méthodes et matières d'enseignement, la formation intellectuelle étant le fruit, non de la spéculation abstraite mais de l'analyse rationnelle de l'activité humaine. Ensuite, que l'école sera « polytechnique », le développement de l'industrie dans toutes ses formes obligeant à une action collective, on substituera à l'action individuelle celle solidaire du groupe. Enfin, que l'école assurera l'éducation sociale des individus à travers leur participation aux soviets scolaires et en s'intégrant dans la société, partie prenante et agissante de la vie collective dans toutes ses manifestations.

Rapidement, avons-nous écrit... Le 15 décembre 1917, un décret ferme les établissements scolaires religieux de tous niveaux et les « confie » au Commissariat à l'instruction publique, le *Narkompros*. Le 31 mai 1918, la mixité et la coéducation sont promulguées qui imposent un nombre sensiblement égal d'élèves des deux sexes dans chaque classe, quel qu'en soit le niveau. Le 31 mai 1918, toutes les nationalités ont le droit d'organiser leur enseignement à tous les degrés dans leurs langues. À la même date, un autre décret ouvre l'accès à l'université sans examen à tout citoyen de 16 ans et plus. Le *Narkompros* s'organise en sections : éducation politique, professionnelle, sociale, soviétique scientifique d'État

■ 1. Outre la colonie Gorki et la commune Dzerjinski dirigées jusqu'en 1935 par Makarenko, d'autres « Communes » inspirées par ces exemples ont vu le jour, en Ukraine surtout. (voir : Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière ». *Les communes pédagogiques en Ukraine soviétique (1920-1924)*. <http://rhei.revues.org/index1164.html>) ■ 2. Au point que Maurice DOMMANGET lui a consacré un chapitre de son livre *Les grands socialistes et l'éducation* (Armand Colin, 1970). ■ 3. Écrit en 1915, publié en 1917 et qui a fait l'objet de plusieurs rééditions jusqu'en 1930 ■ 4. *Marx et Engels. Pédagogie et système éducatif*. Jacques BERCHADSKY ; A.L. n°109, mars 2010, pp.22-31

(*Gous*), ce dernier chargé des programmes et des méthodes. Cette organisation se retrouve à tous les échelons géographiques et les soviets des gouvernements, des districts, des entités urbaines et des villages ont des sous-sections calquées sur celles du *Narkompros* et ayant le pouvoir d'adapter les directives du *Gous* central en fonction des conditions locales. Une telle organisation permet de promulguer la charte de l'école unique le 16 octobre 1918, l'institution des facultés ouvrières le 11 octobre 1919, la charte de l'enseignement supérieur en 1921 puis en 1922.

L'ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT (1917 – 1923)

● **L'école unique du travail.** La scolarité, gratuite et obligatoire, est de 9 ans. L'enseignement est constitué d'une école unique à 2 degrés : le premier de 5 années (de 8 à 13 ans), le second de 4 années (de 13 à 17 ans). Pour chaque école du 1^{er} degré, un jardin d'enfants (6-8 ans), une surveillance médicale, des cours post-scolaires pour illettrés de tout âge et des « cours spéciaux » pour « arriérés » sont organisés. Les élèves pauvres reçoivent vêtements, repas et fournitures scolaires. Les maîtres perçoivent un salaire unique, quels que soient leur âge, leur ancienneté et leur fonction (direction, spécialité) et ne peuvent avoir la responsabilité d'un groupe-classe de plus de 25 enfants. Une école fonctionne sur le modèle de l'organisation politique de la société avec un soviet, composé des représentants élus des enseignants, du personnel, des enfants de plus de 12 ans (leur nombre est le quart de celui des enseignants), d'un délégué du soviet local et de ceux des organisations ouvrières du secteur (en nombre égal à celui des enfants). C'est ce soviet qui répartit les élèves, détermine le plan de travail de chaque groupe en exécution des programmes généraux, établit le plan des travaux de production de l'école, examine le bilan de fin d'année. Le soviet élit un *praesidium*, qui est son organe exécutif. Chaque établissement scolaire, grâce à la présence des représentants des « usagers » que sont les délégués ouvriers et grâce à ses activités de production est engagé dans la vie locale, ses aspirations et ses besoins et impliqué dans la vie économique.

● **L'enseignement supérieur.** Pour l'organisation intérieure des universités et des grandes écoles, le nouveau pouvoir se méfiant de l'opposition et de l'esprit d'indépendance de l'ancien personnel, a quelque peu changé le modèle d'organisation de l'école unique. Sans entrer dans les détails, précifions que dans les soviets, il a veillé à ce que les représentants des enseignants et des étudiants soient minoritaires par rapport aux délégués des organisations professionnelles et les *praesidia* sont nommés ! Le but du gouvernement est de préparer des générations de communistes étrangères à l'idée de constituer une élite dominatrice ; aussi la plupart des places vacantes d'étudiants sont-elles réservées aux étudiants des facultés ouvrières et à des enfants d'ouvriers ou de paysans dont on s'est assuré de leur « origine prolétarienne » après leur passage à l'école unique.

● **Les facultés ouvrières.** Pour que le droit d'accès à l'enseignement supérieur accordé aux ouvriers et paysans (dont le niveau scolaire ne dépassait pas, bien souvent, celui de l'école élémentaire) se traduise dans les faits, dès le 2 février 1919, des cours furent organisés à l'Institut d'économie populaire de Moscou. Ces cours de 3 années furent érigés en faculté ouvrière et par la suite, à chaque université fut jointe une faculté ouvrière, avec son personnel, ses programmes et son budget et disposant des locaux, des bibliothèques et des laboratoires de l'université.

Voilà, dans ses très grandes lignes, l'organisation du système éducatif bolchevique, l'un des éléments du grand dessein des marxistes-léninistes : l'instauration d'une société alternative au système capitaliste. L'école sera donc au service de cette rupture politique et un instrument de la lutte des classes. Dès 1923 une première université communiste est créée à Moscou, bientôt suivie par d'autres dans les Républiques, dont les élèves sont destinés à enseigner dans les universités et les grandes écoles. Des *technicums* formeront bientôt des directeurs communistes pour les établissements des 1^{er} et 2nd degrés. Nous le verrons, d'autres modifications apparaîtront et cette école des premières années devra évoluer dès la fin de la guerre civile pour s'adapter aux exigences de la reconstruction du pays et sous la pression des nécessités économiques.

LA PÉDAGOGIE

« La base de la vie de l'école doit être le travail productif conçu, non pas comme un moyen de couvrir les dépenses d'entretien, ni uniquement comme méthode mais comme organiquement rattaché à l'enseignement, éclairant de sa lumière la vie environnante, se compliquant sans trêve et dépassant les limites de l'entourage immédiat des enfants, afin de faire connaître à ceux-ci les formes diverses de la production jusqu'aux plus hautes. » (Extrait du décret du 16 octobre 1918 créant l'école unique du travail).

Selon la doctrine marxiste « dans l'activité, tous les individus se transforment eux-mêmes en transformant les rapports de production et les rapports sociaux ». Cette école soviétique se veut donc « active » au sens où il s'agit de doter l'enfant d'une expérience du monde et dont « les manières de penser et de sentir naîtront des manières d'agir ». En outre, l'école est une « commune », insérée dans les réseaux sociaux et économiques proches, dont le fonctionnement développera, sans enseignement disciplinaire du type instruction civique ou professionnelle et sans méthodes coercitives, le sentiment de responsabilité personnelle et la notion d'intérêt général. Deux consignes accompagnent les principes énoncés dans ce décret d'octobre 1918, à savoir que le travail doit être créateur et exercé hors de toute contrainte, et que des exigences du travail collectif et de l'intérêt commun devra naître une discipline volontaire. On voit là combien les promoteurs de cet enseignement, pénétrés d'une véritable foi révolutionnaire et réformatrice, ont eu à cœur de réaliser cette « école intégrale », concept qui a traversé le 19^e siècle, ambition du mouvement ouvrier théorisée par Marx, que la Révolution Française et la Commune n'avaient pu réaliser.

En 1922, afin d'aider les enseignants par trop désarçonnés par la radicalité des changements⁵, le Comité scientifique d'État (le *Gous*) propose la mise en œuvre de la **Méthode des complexes**. L'enseignement, précise le *Gous*, organisé autour de la notion de travail défini comme la lutte de l'homme pour soumettre la nature et à l'origine des relations sociales, devra donc consister à étudier : 1- les formes du travail, 2- les lois naturelles qui régissent ces formes, 3- la superstructure sociale que les formes du travail engendrent. Par « étudier », il convient d'entendre que « ce qui éduque l'éducateur et l'éduqué dans le même mouvement, c'est la transformation qu'imposent la

production et l'activité concrète par lesquelles les hommes entrent en rapport entre eux »⁶ et qu'en conséquence, les matières qui traditionnellement et séparément composent l'enseignement ne sont plus que des aspects constitutifs d'une pédagogie globale qui, d'année en année, à mesure que s'élargissent les thèmes du travail et les exigences de la recherche, permet que s'acquièrent avec l'aide de l'enseignant les outils didactiques et instrumentaux et que soient assimilées par leur application répétée les notions indispensables. Le tableau ci-après concernant le 1^{er} degré de l'enseignement, illustre les 3 thèmes cités plus haut et ce qu'on peut entendre par l'élargissement des thèmes.⁷

	Nature	Travail	Société
1 ^{ère} ANNÉE	Les saisons – éléments de géographie physique	La vie de travail d'une famille au village ou en ville	Constitution de la famille se rapportant à l'école
2 ^{ème} ANNÉE	L'air – l'eau – le sol les plantes cultivées – les animaux domestiques	La vie de travail du village ou du quartier où vit l'enfant	Institutions sociales du village ou de la ville
3 ^{ème} ANNÉE	Notions élémentaires de physique, chimie, agriculture, industrie, mines, voies de communication	Économie de la région	Institutions sociales de la région (passé et présent)
4 ^{ème} ANNÉE	Géographie physique et économique de l'URSS et des autres pays	Économie de l'URSS et des autres pays	Régime politique et social de l'URSS et des autres pays (présent et passé)

Ce schéma s'applique également au 2nd degré au cours duquel on approfondira les « complexes » pour arriver à une rationalisation scientifique de la production. Quant à l'enseignement supérieur, il est le niveau de la spécialisation des connaissances acquises autour des 3 thèmes pour retrouver le matérialisme dialectique qu'exprime leur unité. Pour l'enseignant, il ne sau-

■ 5. Deux éléments ont joué en faveur de ces pratiques. Le premier est que la plupart des enseignants russes, même ceux loin d'être acquis au communisme, étaient favorables à une rénovation de l'école et les idées de la « pédagogie nouvelle » étaient connues en Russie au moins. Le second est qu'au milieu de la tourmente révolutionnaire et de la guerre civile, l'introduction du travail dans les pratiques scolaires s'est faite sous la force de la nécessité : le travail productif a consisté à donner à l'école les moyens de fonctionner et aux élèves ceux de subsister grâce à des collectes en forêt (bois pour le chauffage, etc.) et à l'entretien de potagers, voire à la culture des champs. ■ 6. Jacques BERCHASKY, *op.cit.* ■ 7. Tableau extrait du chap.3 de L'encyclopédie française : *Éducation et instruction. L'enseignement en URSS*, Raoul LABRY, 1965.

rait être question d'exposer *a priori* un savoir systématisé selon une progression pré-établie, mais bien de faciliter les recherches, les expérimentations et les observations des élèves engagés individuellement et en groupes dans des **projets**. L'école est donc « ouverte » et les travaux des enfants s'exercent aussi bien en classe qu'à l'extérieur, à la campagne et dans les usines. On mesure le caractère extrêmement novateur et audacieux de cette pédagogie. Mais on devine aussi l'impréparation des maîtres, des élèves et de l'opinion soumis à de tels changements. Si, pourvu qu'on ait quelques lumières sur la Pédagogie Nouvelle et surtout sur les conceptions pédagogiques de Marx et Engels et les aspirations du mouvement ouvrier en matière d'éducation au cours du 19^e siècle, on comprend les finalités d'un tel enseignement, on en reste pas moins convaincu qu'il s'agit, dans les conditions historiques dans lesquelles on souhaite le mettre en œuvre, d'un projet extrêmement difficile et... irréaliste.

L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION ET DES MÉTHODES (1923 – 1928)

Pour de multiples raisons, les mesures révolutionnaires prises dès 1917 devront être revues « à la baisse ». L'organisation de la scolarité devra s'adapter aux nécessités de la reconstruction du pays ravagé par la guerre civile et à l'économie en ruines. Les méthodes pédagogiques devront s'assouplir devant le constat de leur échec du fait de l'impréparation des enseignants. En outre, et pour les mêmes raisons politiques et économiques que pour le système éducatif, en 1923, est décrétée la NEP qui créera le trouble au sein de la direction communiste. Pour répondre aux urgences et pendant les 5 ans de la NEP, les changements apportés à l'organisation de l'enseignement se feront sous le double signe d'une reprise en main autoritaire et d'une recherche d'efficacité.

Pour nous limiter aux grandes lignes des changements apportés à l'organisation, signalons :

- **la réduction de l'autonomie** des établissements dorénavant dirigés par des enseignants nommés, le soviétique n'ayant plus que voix consultative ;
- **la réduction de la scolarité obligatoire** de 9 à 7 ans⁸ permettant de diriger certains enfants plus tôt vers les écoles professionnelles ;

- **la lutte contre l'analphabétisme.**⁹ Obligation aux personnes instruites de s'occuper des illettrés et aux établissements d'être au service de la population ouvrière locale... peines plus sévères contre les contrevenants à l'obligation scolaire devenue plus facile grâce à la création de nombreuses écoles... un enseignement pour les enfants sortis de l'école du 1^{er} degré auprès des établissements de production destiné à en faire des ouvriers qualifiés ;

- **des technicums** assurant les formations pratiques et théoriques d'une « qualification moyenne » (contremaîtres, infirmières, enseignants du premier degré, etc.) ;

- **multiplication des facultés ouvrières** (*rabfak*) dans des centres industriels et des villes sans université et essentiellement ouvertes sans examen à la jeunesse ouvrière et doublées d'une *rabjak* du soir pour ceux qui continuent de travailler ;

- **l'accès à l'université ou aux grandes écoles** dorénavant sur concours (avec préférence accordée aux « fils de prolétaires »). Les études sont de 5 ans et sont améliorées par les exigences de diplômes de sortie. Toute discipline est accompagnée d'un enseignement du marxisme-léninisme qui doit assurer la formation politique des futurs dirigeants.

- la création d'**un enseignement communiste**. Le 9 mars 1923 est créée à Moscou une université communiste accompagnée d'un institut des professeurs rouges qui bientôt se multiplieront dans les Républiques.¹⁰

Quant aux méthodes pédagogiques, elles aussi font l'objet de révisions devant les récriminations unanimes. Les enfants sortant des écoles du 1^{er} degré ne savent ni lire, ni écrire, ni compter correctement et de nouveaux jurys d'admission aux niveaux supérieurs déplorent des carences notamment pour les langues étrangères et en histoire. Lounatcharsky est obligé de reconnaître l'erreur d'avoir imposé avec une logique poussée à l'extrême des pratiques très novatrices sans véritable préparation ni expérimentation. Il hésite pourtant à renoncer à la méthode des complexes, d'autant plus qu'une minorité « gauchiste » souhaite qu'on ne touche pas à cette pédagogie marxiste, incriminant les mauvais résultats au fait qu'on l'a insuffisamment appliquée plutôt que trop et qu'on a oublié que « *le travail devait avant tout être productif et l'école un atelier* » et rappelant que « *l'instruction que réclame le socialisme ne saurait être que professionnelle*. ». Néanmoins, des cours systéma-

tisés sont progressivement introduits et la nouvelle politique pédagogique oubliant la méthode des complexes aboutira aux enseignements disciplinaires. La notion de travail, enseignée et de moins en moins vécue, deviendra une discipline particulière dont l'objet sera l'étude des incidences des rapports de production sur la vie sociale et la lutte des classes !

Voilà, loin des idées reçues, l'histoire de l'enseignement soviétique des premières années qui ont suivi la révolution. Un système éducatif et des pratiques pédagogiques faisant étonnamment preuve de modernisme et d'audace grâce à des administrateurs et à des pédagogues d'exception qui ont eu à cœur de traduire dans l'éducation le grand dessein de la révolution : édifier une société de justice et de progrès. Il est vrai que les bolcheviques ne partaient pas de rien et qu'ils se sont efforcés de réussir ce qu'un siècle de militantisme révolutionnaire avait imaginé et jamais réalisé.

L'échec relatif de leurs décisions pédagogiques et l'abandon des plus radicales sont à imputer, certes à des difficultés extérieures à l'école mais sans aucun doute au manque d'expérience et de savoir-faire. En effet, tout au long de ce 19^e siècle auquel on fait sans cesse référence, des théoriciens socialistes et révolutionnaires, des militants politiques et syndicaux, des « philosophes » et des pédagogues, seuls ou au sein d'organisations telles que les Internationales ouvrières, se sont efforcés d'élaborer des systèmes éducatifs conformes et à leurs réflexions personnelles et aux aspirations des milieux progressistes. Mais, parce que ce fut impossible sous des régimes politiques hostiles et répressifs mais aussi parce que les partis politiques et les syndicats ont toujours été réticents pour investir dans l'expérimentation pédagogique, laissant ce rôle aux pédagogues, les hypothèses, notamment pour ce qui concerne le lien entre formation et production, ont rarement été soumises à l'épreuve des faits. À part quelques exemples en Angleterre, aux États-Unis et en Allemagne¹¹, le manque d'expérience n'a pas permis que soient tirés les enseignements nécessaires et que s'inventent des pratiques éprouvées.

Après... c'est une autre histoire. Qu'on connaît... tant on nous la rappelle ! Lounatcharsky est évincé du *Narkompros*...¹² la NEP est terminée... c'est la période des plans quinquennaux... de l'omniprésence du Parti dans les rouages du système éducatif. L'URSS est, à son corps défendant, lancée dans la com-

pétition économique et militaire avec les pays capitalistes et sent l'inéluctabilité d'une guerre... la **polytechnisation** assurera une rare efficacité au système éducatif soviétique et fournira les cadres de l'agriculture collectivisée et de l'industrie lourde... On justifiera ce compromis pédagogique en disant qu'on a pris ce qu'ont de meilleur l'enseignement frontal disciplinaire et ce qui doit lier la formation à la production agricole et à l'industrialisation. ● **Michel VIOLET**

Quand ceux qui règnent auront parlé,
Ceux sur qui ils régnaient parleront.
Qui donc ose dire : jamais ?
De qui dépend que l'oppression demeure ? De nous.
De qui dépend qu'elle soit brisée ? De nous.
Celui qui s'écroule abattu, qu'il se dresse !
Celui qui est perdu, qu'il lutte !
Celui qui a compris pourquoi il en est là, comment le retenir ?
Les vaincus d'aujourd'hui sont demain les vainqueurs
Et jamais devient : aujourd'hui.

Éloge de la dialectique, Bertolt BRECHT (poèmes)

■ 8. Ce qui entérine une situation de fait : la misère obligeant les enfants à gagner le plus tôt possible leur vie quittent l'école et le second degré n'est plus fréquenté que par les enfants des catégories aisées. Ainsi risque de naître une classe privilégiée, situation alors encore impensable aux yeux du pouvoir. ■ 9. Dès 1919, LOUNARCHARSKY promulgait un décret sur l'élimination de l'analphabétisme dans la population de 8 à 50 ans. De 1920 à 1940, 60 millions de personnes seront alphabétisées et toute la jeunesse est scolarisée. ■ 10. Sera ainsi édifié un nouveau système scolaire, parallèle à l'autre, qui des *technicums* à l'université, assurera l'édification du socialisme en fournissant des directeurs communistes aux établissements scolaires, des instructeurs politiques à l'armée rouge, aux *sovkhoses* et aux *kolkhoses*, des cadres aux administrations. ■ 11. Les écoles professionnelles aux États-Unis, le *Regent street polytechnicum* en Angleterre et les *Arbeitschule* d'Allemagne, exemples que connaissaient N.K. KROUPSKAÏA et donc les initiateurs de l'enseignement soviétique. ■ 12. En 1929, non pas pour le relatif échec des méthodes dont il était l'instigateur mais parce qu'il fallait dorénavant à la tête du système scolaire un administrateur et un organisateur, ce qu'il n'a véritablement jamais été ; décideur inspiré certes, mais nécessairement entouré de collaborateurs pour traduire ses décisions dans les faits.