

**« Mon école est-elle autonome ? »**  
**Test autocorrectif<sup>1</sup>**

Olivier Maulini  
Université de Genève  
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

2012

Le débat sur l'autonomie des établissements scolaires est complexe, parce que les vertus et les vices de la chose sont mal établis, mais aussi parce que le mot même d'autonomie peut porter à confusion. Pour vous en convaincre, testez rapidement l'autonomie de votre école (ou ce que vous en pensez...) en imaginant comment elle réagirait dans les trois situations qui suivent.

**A. Deux enseignants à remplacer**

Deux de vos collègues du cycle élémentaire partiront à la retraite à la fin de cette année. Pour les remplacer, la procédure habituelle va s'appliquer :

1. Le service cantonal des ressources humaines entrera ces deux postes vacants dans sa base de données centralisée ; il procédera aux engagements nécessaires pour tout le canton, puis désignera deux personnes à la tête des deux classes à repourvoir dans votre bâtiment. Il priera votre directrice ou votre responsable d'établissement de veiller à l'accueil des nouvelles recrues.
2. Votre directrice recevra elle-même les dossiers de candidature ; elle procédera à des entretiens de recrutement et retiendra les deux personnes répondant le mieux, compte tenu de ses critères d'évaluation personnels, aux besoins de l'établissement. Elle vous priera, vous et vos collègues, de faire bon accueil aux nouvelles recrues, au besoin en assumant vous-mêmes la prise en charge des classes difficiles.
3. L'équipe enseignante va examiner la situation, établir le profil idéal des personnes à recruter et préparer leur accueil dans l'école. Après consultation du Conseil d'établissement, les candidats seront reçus en entretien par une délégation de ce dernier, puis classés en fonction de leur proximité avec le profil établi. Les deux dossiers retenus seront soumis à l'approbation de votre directrice et de l'administration cantonale.

**B. Un code vestimentaire à créer ?**

Certains enseignants tolérant le débardeur et le maquillage en classe, d'autres non, l'association de parents d'élèves de votre établissement a réclamé l'introduction d'un code vestimentaire dans le règlement et la charte de bonne conduite. En réponse :

1. Votre directrice a demandé à l'administration centrale que des règles soient établies pour l'ensemble du canton. Le principe d'un code a été accepté par le Conseiller d'Etat, son

---

<sup>1</sup> Texte publié dans l'*Educateur*, 11/2012, pp. 5-6, dossier « Des écoles autonomes ? » coordonné par Etienne Vellas et Olivier Maulini.

contenu débattu entre l'employeur, le syndicat des enseignants et la fédération des associations de parents, puis présenté à la presse. Une polémique a suivi à propos des rôles respectifs des familles et de l'école dans l'éducation des enfants, mais quoi que vous en pensiez, votre rôle est désormais d'appliquer les nouvelles directives.

2. Votre directrice ne souhaitant pas solliciter sa hiérarchie, vous et vos collègues lui avez demandé d'assumer ses responsabilités et d'établir elle-même des règles faisant foi dans l'établissement, comme son cahier des charges le stipule au demeurant. Ses décisions (surtout celle d'interdire les nu-pieds...) n'ont pas fait l'unanimité, mais elles ont eu le double mérite d'éviter de longues discussions entre enseignants, puis entre eux et les parents dans le cadre du Conseil d'établissement.

3. La motion des parents a été d'emblée acheminée vers le Conseil d'établissement, premier destinataire des propositions de modification du règlement. Les membres du Conseil ont consulté leurs bases respectives, y compris les élèves qui se sont tournés vers les conseils de classe chargés de formuler des propositions et des arguments. L'événement a permis de travailler l'argumentation écrite et orale en situation, et de montrer aux parents comment le domaine de formation générale « Vivre ensemble et exercice de la démocratie » du Plan d'études romand pouvait faire le lien entre la didactique du français, l'éducation à la citoyenneté et la démocratie participative *dans* et *par* la vie de l'école.

### **C. Un moyen d'enseignement à choisir**

La Conférence romande de l'instruction publique a validé trois manuels différents pour l'enseignement des sciences sociales et humaines au cycle moyen, et proposé que chaque canton opte pour l'une ou l'autre des versions en fonction de ses préférences. Dans votre école :

1. Les enseignants trouvent que le choix du canton est absurde, parce que le manuel retenu semble d'autant mieux plaire à l'opinion publique qu'il est éloigné des objectifs du Plan d'études romand et des attentes fixées par les épreuves cantonales. Certains indignés veulent écrire au ministre, d'autres directement au niveau intercantonal ; un troisième groupe refuse de s'impliquer au motif que la directrice est payée pour le faire. En l'absence de majorité – et parce que la discussion est jugée stérile à l'unanimité – l'équipe décide de ne rien décider.

2. La directrice est interpellée par des délégués syndicaux mécontents, et elle donne raison aux protestataires. Mais elle exige de ne pas remonter plus haut, pour qu'elle ne se retrouve pas en porte-à-faux vis-à-vis de l'institution. « Laissez-moi faire ! Je saurai manœuvrer sans placer personne sur les pattes de derrière, affirme-t-elle. Sinon, comment obtiendrai-je le demi-poste de maître de soutien que j'ai réclamé ? » L'argument convainc peu, mais personne ne le conteste de front puisque le dernier enseignant à avoir contredit la direction s'est retrouvé tout seul à passer pour un insolent...

3. Les enseignants et la directrice présentent le problème au Conseil d'établissement, et proposent que l'école écrive aux instances cantonales et intercantionales compétentes pour exprimer son désaccord et demander davantage de marge de manœuvre dans le choix des moyens d'enseignement. Les parents ne trouvent pas de défaut à l'ouvrage incriminé, mais ils acceptent de signer la lettre collective parce qu'ils font confiance aux professionnels et jugent que l'autonomie locale doit être revendiquée de manière cohérente, y compris lorsqu'elle débouche sur des choix qui peuvent ponctuellement nous déplaire.

### **Correction :**

Additionnez les numéros de vos réponses aux questions A, B et C. Certes, l'autonomie va toujours et grossièrement croissant, mais est-elle séduisante en tout pour autant ?

Si vous obtenez *4 points ou moins*, l'autonomie de votre école peut être jugée *faible* ; les décisions significatives sont prises au niveau central, ce dont votre directrice, vos collègues et vous-mêmes vous accommodez tant bien que mal. Certes, le rôle d'exécutant est parfois frustrant, mais il a le double mérite d'éviter de longues discussions (voire des conflits) à la salle des maîtres, et des inégalités de traitement entre les établissements.

Si vous obtenez *8 points ou plus*, l'autonomie de votre école peut être jugée *forte* ; les acteurs locaux ont une marge de manœuvre manifeste, dont ils font usage à l'invitation de l'autorité supérieure, mais aussi et parfois contre son gré. C'est que votre autonomie est hybride : moitié composée du pouvoir qu'on vous a *concédé*, moitié de celui que vous *revendiquez*. Elle est donc proportionnelle à votre capacité de tomber d'accord, d'abord entre professionnels, ensuite avec les usagers, pour le meilleur ou pour le pire suivant les décisions que vous prenez.

Si vous obtenez *entre 5 et 7 points*, l'autonomie de votre école peut être qualifiée de *relative* ; parce que ses choix sont libres et contraints en alternance, ou parce que votre directrice a tellement les coudées franches qu'elle impose systématiquement *sa* réponse aux questions que le système scolaire délègue aux établissements. La polysémie du mot *autonomie* est ici à son comble : soit votre école et votre directrice se confondent, et elles sont parfaitement autonomes ; soit l'autonomie d'une personne morale implique qu'on débattre *en son sein* des options qui se prennent *en son nom*, et votre autonomie d'enseignant implique que vous ayez le droit (autonomie concédée), la compétence et la volonté (autonomie revendiquée) de participer pleinement à de telles délibérations... Finalement, qui est autonome ? Qui est aliéné ? Qui est insoumis ? En décident, en somme, ceux qui ont le pouvoir de fixer ce qui est ou non autorisé...