



Mardi
19 avril 2016
18h15-20h00
Uni Mail, salle 2160
Entrée libre

Autonomie, je te haime ?

Le travail enseignant entre
initiatives à prendre
et comptes à rendre

Les Entrevues de LIFE
www.unige.ch/fapse/life
life@unige.ch

© confessionsofaboymom.com

FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

衍 Les Entrevues de LIFE

Laboratoire Innovation Formation Education
Université de Genève
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

Mardi 19 avril 2016, 18h15-20h00, Uni Mail, salle 2160

Autonomie, je te haine ?

Le travail enseignant entre initiatives à prendre et comptes à rendre

L'enseignement de base est une activité libérale... assumée par des fonctionnaires de l'État. Dans sa classe, chaque professeur est apparemment seul maître à bord, mais il doit mettre en œuvre un programme, des procédures, des directives, des évaluations, des sanctions, des méthodes d'orientation et de sélection, qui échappent le plus souvent à son contrôle. Il peut parfois se plaindre de ces contraintes, revendiquer plus d'autonomie pour lui et pour ses collègues, mais aussi apprécier le fait que le cadre institutionnel mette à sa disposition des règles jouant le rôle de repères et de filet de sécurité. Plus d'autonomie est bien sûr tentant pour gagner en liberté, mais la transaction est plus équivoque si elle suppose (comme souvent) un surcroît de responsabilité. Un jeu d'amour-haine peut en résulter.

En ce moment, la recherche et l'expérience des enseignants montrent un double mouvement paradoxal. D'un côté, les systèmes scolaires prétendent décentraliser les décisions, confier plus d'autonomie aux acteurs et aux établissements, se préoccuper ainsi des besoins et des initiatives du terrain. D'un autre côté, les professionnels (et leurs directions) ont tendance à se plaindre d'une bureaucratie croissante, d'un rendre compte et d'un contrôle omniprésents, légiférant tant sur les résultats à obtenir que sur les procédures à suivre pour le faire. Des écoles plus autonomes impliquent-elles des personnels davantage sous pression ? Peut-on parler d'autonomie si les charges augmentent et que la confiance accordée semble se réduire au même moment ? Finalement, les politiques dites de redevabilité ou d'imputabilité sont-elles vécues sur le terrain comme un progrès ou comme un marché de dupes, voire un nouvel enfermement ?

Il est difficile de trancher de manière abrupte. Les coûts et les bénéfices des réformes (et des contre-réformes) se mesurent, s'évaluent et se négocient localement. À Genève, par exemple, un système centralisé a laissé place, par paliers, à une marge de manœuvre officiellement croissante des écoles, les bâtiments étant ensuite regroupés dans des établissements et des régions. Projets d'établissements, directions d'établissements, conseils d'établissements, voire réseaux d'établissements : ces outils constituent-ils l'épine dorsale d'une nouvelle forme de gouvernance ? Certains professionnels le craignent, d'autres s'en réjouissent. En réalité, on sait que l'usage et le destin de ces innovations

semblent eux-mêmes paradoxaux : les projets ont par exemple mobilisé des équipes pionnières, mais leur extension a pu les transformer ailleurs en pensums, voire en simulacres d'autogestion, sans lien avec les aspirations des enseignants ; les directions locales ont été réclamées pour développer le soutien de proximité, mais elles peuvent aussi générer un encadrement tatillon des pratiques ; les conseils d'établissements ont voulu valoriser la démocratie participative, mais soit ils ont du pouvoir et les enseignants peuvent les juger intrusifs, soit ils n'en ont pas, et ils sont petit à petit désertés parce qu'ils manquent d'intérêt. Trois questions sont donc en permanence posées, qui peuvent entretenir un sentiment de flou et parfois de désarroi devant des promesses non tenues mais pas abandonnées non plus : premièrement, l'autonomie locale est-elle souhaitable ou non ; deuxièmement (et à vrai dire), de quelle autonomie parle-t-on ; troisièmement, peut-on sortir d'autant d'ambiguïté, et à quelles conditions ?

Être autonome, c'est se donner des règles de conduite sans les attendre du dehors. C'est être libre et responsable en même temps ; à la limite, c'est devenir (mais jamais complètement) autosuffisant. On sait que la valeur d'autonomie figure au faite de l'idéal démocratique : des citoyens autonomes, des élèves et des enfants autonomes, l'autonomie des personnes âgées, des handicapés, des travailleurs, des unités de travail, des régions, des administrations, des écoles, etc. font toutes parties des évidences à promouvoir encore, voire à imposer là où elles sont contestées. Mais si la rhétorique de l'autonomie est toujours payante, l'injonction « sois autonome ! » donne concrètement l'ordre aux exécutants de se gouverner eux-mêmes, ce qui leur laisse le choix coûteux d'obéir en se prenant en charge, ou de résister en paraissant dépendants et timorés. En réalité, chaque être humain a besoin de liberté mais aussi de sécurité, de responsabilité mais aussi de paix intérieure et de droit à l'erreur. Les enseignants le savent bien, eux qui réclament des directives claires pour connaître leurs obligations et les revendiquer, autant que des marges de manœuvre pour laisser leurs compétences et leur créativité s'exprimer. À défaut, l'autonomie de contrebande ou la « tricherie institutionnelle » prennent plus discrètement le relais.

Cette *Entrevue de LIFE* souhaite se concentrer sur cet échelon du système éducatif et de l'autonomie revendiquée ou décriée par les professionnels. Elle fait écho à la publication du livre *Des établissements scolaires autonomes ? Entre inventivité des acteurs et éclatement du système*. Expériences faites, à quelle autonomie locale les gens d'école aspirent-ils ou non ? Comment les décisions se prennent-elles et/ou devraient-elles se prendre selon eux dans les établissements ? Peut-on imaginer des règles du jeu à peu près stables, ou faut-il se résigner à ce que l'autonomie soit alternativement réclamée et rejetée de manière opportuniste par chaque joueur, en fonction des sujets abordés, de leur degré de difficulté ou de conflictualité ? Autrement dit : qui veut vraiment de l'autonomie, pour aller où et pour sortir de quel éventuel faux-semblant ? Le sentiment de « courir sur place » dans un machine « tournant à vide » n'est pas propre, aujourd'hui, au travail enseignant. Nous pourrions nous résigner à cette situation, la prendre avec fatalisme et rire du hamster humain pédalant sur place aveuglément. Mais si nous souhaitons que nos efforts nous mènent quelque part, nous pourrions faire un pas de côté, donc commencer par lever le pied...

Programme

18h15

Accueil et introduction : Olivier Maulini & Laetitia Progin, LIFE.

« L'autonomie dans les écoles : bond en avant ou enfermement ? »

18h30

Quatre points de vue (8' chacun) sur deux questions.

Intervenants :

- Olivier Baud, enseignant spécialisé et député, Genève.
- Monica Gather Thurler, professeure retraitée, Université de Genève.
- Catherine Haus, directrice d'établissement primaire, Vernier-Genève.
- Valérie Primatesta Gaud, enseignante primaire, Onex-Genève.

Questions :

1. Entre les initiatives que les enseignants doivent prendre et les comptes qu'ils doivent rendre, quel équilibre ou déséquilibre ressentez-vous ? Quelles attitudes, stratégies et/ou hésitations observez-vous ?
2. Pour que les débats sur l'autonomie ne s'enlisent pas, de quoi les écoles et les enseignants ont-ils besoin prioritairement : d'un prescrit qui leur fasse confiance ? d'un contrôle plus fiable et compétent ? d'une déviance combattive et argumentée ? de moins d'ambivalence collective ? d'autre(s) chose(s) ?

19h15

Questions et discussion avec la salle.

20h00

Clôture : Olivier Maulini, LIFE.

Vient de paraître



Maulini, O. & Progin, L. (Ed.) (2016)

Des établissements scolaires autonomes ?

Entre inventivité des acteurs et éclatement du système.

Paris : ESF.

Faut-il rendre les établissements scolaires autonomes ? Le débat est vif et les positions passionnées : décentraliser serait-il le remède idéal ou, au contraire, la porte ouverte à chacun pour soi et à la compétition généralisée. Dans ce contexte, enseignants, autorités scolaires, parents d'élèves pour politiques militent tour à tour pour, à la fois, davantage de liberté et de règles, de confiance et de contrôle, de participation et de directives, de délégation et d'autorité... Au moment même où les systèmes scolaires tâtonnent à la recherche de compromis qui tiennent, cet ouvrage dresse un bilan prospectif et comparatif de la situation en France, Belgique, Suisse et au Québec en particulier. Une première partie montre comment la question de l'autonomie des établissements est revisitée par des politiques éducatives désormais en quête d'efficacité, de traçabilité et de légitimité. Une deuxième partie s'approche du terrain pour observer qui décide - et comment - lorsqu'un établissement gagne en marges de manœuvre et/ou en espaces de participation. La troisième partie descend au niveau de chaque acteur - de l'enseignant au ministre - pour mieux mesurer si l'autonomie reste aujourd'hui vécue comme une conquête par les gens d'école, comme un faux-semblant ou éventuellement comme un cadeau empoisonné.

Table des matières

Introduction : L'autonomie : conquête, fiction ou cadeau empoisonné ? *Olivier Maulini & Laetitia Progin*

Partie I : Des politiques en quête de gouvernance : l'autonomie des écoles revisitée

1. De l'autonomie à la responsabilisation des établissements : une histoire française ? *Yves Dutercq*
2. Entre liberté, régulation et autonomie : les aléas de la gouvernance éducative en Belgique francophone. *Vincent Dupriez & Hugues Draelants*
3. Gouvernance et autonomie locale en contexte de démocratie directe : le cas de la Suisse. *Olivier Maulini & Monica Gather Thurler*
4. L'autonomie des établissements publics : au Québec, une question non résolue. *Claude Lessard*

Partie II : Autonomie et participation : qui décide dans l'établissement ?

5. Décider au local : l'expérience ambivalente des chefs d'établissements français. *Anne Barrère*
6. Direction, régulation et délégation dans les Hautes Écoles en Belgique francophone. *Michèle Garant*
7. Le pouvoir d'agir au sein des établissements scolaires en Suisse romande. *Laetitia Progin*
8. Entre pouvoir partagé et confisqué : le cas du Québec. *Guy Pelletier*

Partie III : Des acteurs ambivalents : l'autonomie, conquête ou cadeau empoisonné ?

9. Hypocrisie républicaine ? L'autonomie au royaume français du corporatisme et de l'individualisme. *Alain Bouvier*
10. L'autonomie vue d'en bas : hésitations et tensions en Communauté française de Belgique. *Xavier Dumay*
11. Un jeu de dupes ? Les enseignants de Suisse romande et le sentiment d'autonomie subie. *Olivier Perrenoud, Laetitia Progin & Olivier Maulini*
12. La gestion axée sur les résultats au Québec : ambivalences et lutte pour l'autonomie des acteurs organisés. *Christian Maroy*

Conclusion L'autonomie des établissements scolaires : astuce sans lendemain ou passage obligé ? *Monica Gather Thurler*