

L'autonomie de l'établissement : avec ou contre les enseignants ?

Hélène Buisson-Fenet et Olivier Rey (dir.), Entretiens Ferdinand Buisson,
ENS Éditions, 2017

Jean-Pierre Véran



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/6377>

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2018

Pagination : 29-31

ISBN : 978-2-85420-619-7

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jean-Pierre Véran, « *L'autonomie de l'établissement : avec ou contre les enseignants ?* », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 78 | 2018, mis en ligne le 01 septembre 2018, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ries/6377>

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Tous droits réservés

L'autonomie de l'établissement : avec ou contre les enseignants ?

Hélène Buisson-Fenet et Olivier Rey (dir.), Entretiens Ferdinand Buisson, ENS Éditions, 2017

Jean-Pierre Véran

RÉFÉRENCE

L'autonomie de l'établissement : avec ou contre les enseignants ?, Hélène Buisson-Fenet et Olivier Rey (dir.), Entretiens Ferdinand Buisson, ENS Éditions, 2017

- 1 Dans son blog consacré aux questions taboues de l'éducation¹, le recteur Alain Bouvier, a présenté, le 1^{er} novembre 2017, l'autonomie comme « le pire des mots valises », escamotant la tension majeure entre autonomie individuelle de l'enseignant (la sacrosainte liberté pédagogique) et autonomie collective de l'établissement public local d'enseignement. Il s'agit là d'une question vive du débat éducatif en France, à laquelle les Entretiens Ferdinand Buisson, organisés par l'institut français d'éducation de l'ENS Lyon, ont consacré leur édition 2017, en l'abordant sous l'angle suivant : l'autonomie de l'établissement, avec ou contre les enseignants ?
- 2 Il y a au moins un triple intérêt à la lecture de ces actes. D'une part, la dimension fortement internationale de la réflexion : les exemples anglais, belge, canadien, danois, étatsunien, finlandais, français, irlandais, japonais, suédois, suisse sont tour à tour convoqués, comme les études comparatives de l'OCDE, pour éclairer le questionnement. D'autre part, les contributions de chercheurs belge, français, suisse et la revue de littérature internationale sur le sujet sont enrichies de la réflexion de praticiens d'un établissement scolaire français : deux enseignants apportent leur contribution au débat ainsi qu'une principale de collège. Enfin, la synthèse des débats, présentée par Olivier Rey, de l'Institut français d'éducation (IfE), a le mérite de prolonger la réflexion autour d'une série de questions essentielles.

- 3 Dès l'introduction, Hélène Buisson-Fenet et Olivier Rey posent les termes du débat : est-il possible de dépasser la double impasse du *leadership* charismatique naïf et de la liberté pédagogique défensive ?
- 4 Hugues Draelants, de l'Université catholique de Louvain, examine la tentative du pouvoir politique, en Belgique francophone, de restreindre la forte autonomie des établissements et des parents dans le domaine des inscriptions à l'entrée dans le secondaire au nom de la « démocratisation de l'école en communauté française », pour réduire la ségrégation des publics et les inégalités sociales. Déconstruisant les idées reçues, il montre comment cette autonomie fort ancienne n'est pas génératrice d'un marché scolaire dérégulé mais de différenciation, pour stabiliser un recrutement de niche. Comme la différenciation rend compétent à l'égard d'un certain profil d'élève pour produire un certain type d'élève visant tel type de formation et de carrière, elle rend incompétent à accueillir et former d'autres populations, si la composition du public change. La réforme des inscriptions a donc produit un effet objectivement négatif. H. Draelants cherche à comprendre les logiques d'acteurs des parents, des chefs d'établissement et des enseignants ; le chercheur n'est pas là pour les juger moralement, mais pour leur faire crédit de leur bonne volonté.
- 5 Analysant finement la manière dont la recherche internationale aborde cette question, Annie Feyfant² distingue les nuances dans la dénomination des chefs d'établissement selon les pays, qui informent sur leur positionnement, et perçoit une ligne de force qui tend à les faire passer d'une fonction de gestion à une fonction de direction au service des apprentissages. Selon les pays, le moteur du changement est plutôt un collectif, comme en Finlande, ou plutôt le chef d'établissement, comme en Angleterre. Mais les chevilles ouvrières du changement sont les enseignants, comme aux États-Unis, où des enseignants leaders, pilotes et chefs de projets, chargés de tutorat, développent la coopération dans l'établissement. On peut aussi leur laisser des marges de manœuvre importantes ainsi qu'aux directions et aux autorités locales, comme « le pacte pour un enseignement d'excellence » le prévoit en Belgique (Wallonie et Bruxelles), en 2017. Globalement, la tendance est de passer d'un enseignement relevant d'un enseignant isolé à un enseignement relevant d'un ensemble d'activités collégiales concertées.
- 6 Laetitia Progin (Haute école pédagogique du canton de Vaud) creuse l'ambivalence de la notion d'autonomie et, à travers deux études concernant les chefs d'établissement et les enseignants de Suisse romande, met en lumière l'ambivalence des acteurs à son sujet. Les enseignants désirent à la fois avoir plus d'influence et éviter le surinvestissement. Ils sont donc partagés. La responsabilisation est d'ailleurs pensée par certains sociologues comme une forme nouvelle de domination. Leur idéal d'autonomie repose sur une gestion participative de l'établissement, concertée avec la direction, dans un régime de confiance. Le *leadership* distribué fait peur aux chefs d'établissements : délégation de tâches oui, délégation de pouvoir, non, car, *in fine*, ils seront seuls responsables. Pour dépasser les tensions entre confiance et contrôle, prise de décision et mise en œuvre effective, pouvoir et contre-pouvoir, investissement et sur-sollicitation des mêmes, L. Progin suggère d'aller vers une nouvelle organisation du travail fondée sur la confiance et la transparence. Un changement de culture professionnelle est donc nécessaire.
- 7 En quelques formules choc, la principale du collège Lamartine de Villeurbanne éclaire le débat : l'enjeu de l'autonomie, c'est de « faire école en faisant équipe ». On part donc du réel : diagnostic partagé, transparence sur les moyens, pour « rêver grand », en s'affranchissant de carcans qu'on s'impose le plus souvent. Et on « fait simple ». Le travail d'équipe s'élabore et s'évalue dans un dispositif transversal de concertation et

d'interventions : l'*arboretum*. Les professeurs du collège donnent des exemples convaincants de démarches transformant les relations entre enseignants, entre enseignants et direction, enseignants et partenaires, mais aussi entre élèves et enseignants, élèves et direction. Un dispositif de mini-entreprise, un parcours d'éducation artistique et culturelle sont l'occasion d'enrichir le travail des enseignants et d'élargir les compétences des élèves.

- 8 Pour résumer la substance des débats, Olivier Rey questionne la relation de la centralisation française à l'autonomie, de l'autonomie à la réduction des inégalités, du niveau de centralisation à celui d'autonomie des établissements, de l'autonomie au contexte de l'établissement, de l'autonomie au libre choix des enseignants. À chaque fois, il dessine des pistes de réponse appuyées sur les apports des entretiens.
- 9 Les lecteurs ne seront surpris ni par la bigarrure du tableau éducatif mondial saisi sous le prisme de l'autonomie et de la place des enseignants, ni par les lignes de force que dessine une mondialisation de l'action éducative. Ils auront envie d'élargir le panorama offert dans cet ouvrage à des pays et des continents qui comptent aussi dans l'éducation aujourd'hui mais en sont absents. Mais ils trouveront dans cet ouvrage un questionnement et des informations précieuses sur les mutations de la professionnalité des acteurs de l'éducation et un rappel de la question essentielle en éducation : non pas « avec ou contre les enseignants » mais « avec ou contre les élèves ».

NOTES

1. <http://www.questionstabouessurnotresystèmeéducatif.com>
2. IfE, ENS Lyon.

AUTEUR

JEAN-PIERRE VÉRAN

Jean-Pierre Vérán est inspecteur d'académie (H), membre du comité de rédaction de la *Revue internationale de Sèvres* et expert auprès du CIEP en coopération éducative. Intervenant sur la gouvernance des organisations éducatives, les politiques éducatives et l'éducation aux médias et à l'information, il tient un blog consacré à l'éducation sur *Mediapart* : <http://blogs.mediapart.fr/blog/jean-pierre-veran/> Courriel : jeanpierreveran2@gmail.com.