



L'autonomie des écoles: le point de vue d'enseignants

L'autonomie des établissements est depuis longtemps souhaitée et revendiquée par un nombre important d'acteurs afin que les professionnels disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour mieux prendre en compte les spécificités locales. Mais qu'en est-il réellement? Que se passe-t-il au cœur des écoles? Les professionnels ont-ils le sentiment d'être autonomes?

Entre le pouvoir absolu aux mains du seul chef et une école où tout peut être négocié, il existe une vaste étendue de possibilités. Cela dépend sans doute en partie du rapport de la direction d'établissement au pouvoir, aux prescriptions et injonctions qu'elle reçoit, aux responsabilités qu'elle doit assumer même si elle n'est pas maîtresse de toutes les options prises. Cela dépend aussi de son rapport à l'incertitude, plus particulièrement lors d'une période marquée par la concurrence entre établissements et où les indicateurs de performance se font de plus en plus présents. Evidemment, tout ne dépend pas de la direction. L'équipe enseignante et sa manière de revendiquer une partie du pouvoir ont probablement une répercussion significative sur la gestion de l'autonomie au sein de l'établissement. Afin de mieux comprendre les réalités vécues au sein d'établissements scolaires, nous avons choisi de donner la parole à quinze enseignants romands (Fribourg; Vaud; Genève) en les interrogeant sur la manière dont ils conçoivent et vivent l'autonomie au sein de leur établissement. Par là, il s'agissait aussi pour nous de remettre en question *la fausse simplicité de la notion d'autonomie* (Chatzis et al., 1999) et de montrer certaines ambiguïtés dont elle est porteuse.

Qu'est-ce qu'une école autonome et comment l'autonomie est-elle perçue?

La majorité des enseignants interrogés définissent l'autonomie comme la possibilité de bénéficier de marges de manœuvre nécessaires afin d'être en mesure de mener des actions, de prendre des décisions selon le contexte dans lequel se situe l'établissement et les spécificités du public d'élèves:

Dans un cadre institutionnel, l'autonomie signifie avoir carte blanche sur la façon de mener les actions pédagogiques qui concernent le cœur du métier.

Pour moi, l'autonomie est la possibilité pour les établissements de pouvoir profiter de marges de manœuvre importantes afin que les enseignants puissent développer leur génie propre et pour l'équipe son intelligence collective.

Une école autonome serait donc une école qui sache s'adapter aux besoins de chacun, une école qui puisse *optimiser un système en le rendant plus réceptif aux réalités du terrain*. Les enseignants restent cependant conscients qu'une telle autonomie est difficile à mettre en œuvre, sachant que dans un système étatique, l'autonomie ne peut être que partielle:

En même temps, ce qui rend l'autonomie très compliquée, c'est qu'aucun système ne vit en vase clos et que donc les difficultés sont importantes pour prétendre à de l'autonomie.

Pour une part des enseignants, l'autonomie est d'abord perçue comme la base d'une gestion plus participative dans les établissements, l'invitation aux débats et aux confrontations d'idées entre les enseignants, et entre enseignants et équipes de direction:

Pour moi, l'autonomie des établissements, c'est la gestion commune du fonctionnement d'un établissement par les différents acteurs du système (direction, enseignants, parents, parascolaire). C'est la construction d'un système proche des besoins des différents partenaires et qui nécessite des réponses spécifiques à la situation sur place.

Elle représente donc *la possibilité de travailler collectivement les objets importants en fonction du contexte d'établissement*. Dans un rapport direction-enseignant, elle est également lue comme une marque de confiance accordée aux équipes enseignantes.

Plus d'autonomie pour plus de contrôle?

Chaque enseignant s'estime largement compétent pour enseigner et souhaiterait dès lors œuvrer à sa guise dans sa classe, en bénéficiant d'une confiance absolue de sa direction. Cependant, cette part d'autonomie professionnelle revendiquée est rarement associée à la nécessité de rendre compte et de responsabiliser:

J'estime que les contraintes administratives de plus en plus grandes empiètent sur l'autonomie de l'enseignant.



L'autonomie décrétée est assortie de contrôle et donc de paperasserie qui la plombe complètement.

Il y a une attitude confuse ou ambiguë de la part de nombreux enseignants vis-à-vis de leur autonomie. Je postule que c'est lié au fait qu'une démarche autonome impliquerait plus de responsabilité.

Il semble que le contrôle augmente et que l'autonomie décroît. L'autonomie est un idéal – voire un idéalisme – qui ne s'est jamais réalisé.

L'autorité scolaire du canton a réussi ce tour de force d'introduire une forme d'autonomie lui permettant de mieux observer et contrôler les établissements.

Entrevue sous cet angle, l'autonomie est donc aussi ressentie comme une potentielle charge de travail dans l'idée qu'elle oblige à rendre des comptes et à justifier ses actions. Ainsi une très grande partie des enseignants ont l'impression que leur autonomie professionnelle décroît. Ce sentiment dépend en partie également du rapport de la direction aux injonctions institutionnelles qu'elle reçoit et de la manière dont elle les gère avec l'équipe enseignante au sein de l'établissement:

Cela dépend beaucoup du directeur et de sa capacité à filtrer les contraintes institutionnelles pour qu'elles ne pèsent pas trop sur l'équipe. Certaines équipes sont enfermées dans des carcans assez rigides, d'autres ont plus de libertés dans le cadre défini par le département. Il est aussi important que les équipes sachent se créer des espaces de décision. Cela peut impliquer de la résistance, mais pas forcément, tout dépend de la manière dont le dialogue est engagé dans l'établissement.

Les enseignants interrogés relèvent ainsi une ambiguïté entre une volonté d'harmoniser la gestion des établissements, en redonnant le pouvoir au local, et une diversité entre les établissements. Cette diversité se marque par la façon dont chaque équipe de direction et chaque établissement se saisit des marges de manœuvre offertes par l'autonomie déclarée. Il est même possible qu'une partie du corps enseignant, tout en dénonçant des directives et des moyens d'enseignement contraignants, préfère renoncer à une part importante de l'autonomie, pour ne pas avoir à justifier certains choix aux yeux de la hiérarchie et des parents. L'autonomie, qui peut être relue comme la liberté régulièrement citée par les enseignants interrogés, est donc d'abord celle qui sert à prendre des décisions, sans forcément rendre de compte, et à infléchir ou interpréter les directives officielles.

Enfin, malgré une coordination romande (HarmoS, PER, MER), les politiques cantonales semblent rester très diverses face à la question de l'autonomie professionnelle des acteurs. L'autonomie des enseignants semble plus résider dans la nécessité de faire face aux missions dévolues et prescrites par les règlements et les plans d'études que dans l'idée de rendre les ensei-

gnants auteurs et acteurs de la gestion de l'organisation scolaire et de l'établissement.

Pour ne pas conclure

De premier abord, l'autonomie apparaît surtout comme une marge de manœuvre de l'individu, voire d'une équipe vis-à-vis de la prescription et du contrôle. Selon Chatzis et al. (1999), symbole de l'évolution des systèmes de gouvernance et d'un processus de professionnalisation, l'autonomie peut pourtant être sollicitée à trois niveaux distincts; celui des enseignants appelés à s'investir autrement dans leurs activités, celui des équipes avec un regroupement autour de projet de cycle d'apprentissage ou d'établissement et celui des «établissements dotés de pouvoir opérationnels et stratégiques étendus sous contraintes de missions et de résultats attendus» (Chatzis, 1999, p. 14). Le travail des enseignants a toujours été régi et le reste encore par un ensemble d'éléments prescrits et formels (loi scolaire, règlement, plan d'études, directives et documents internes à un établissement). Toutefois, même si les enseignants travaillent dans un contexte prédéfini, ils sont au bénéfice d'une certaine autonomie, plus ou moins revendiquée, plus ou moins assumée, plus ou moins clandestine. Dans ce cadre, certains s'imaginent une liberté totale alors que l'autonomie ne va souvent pas sans obligations et nécessité de rendre compte. Certains enseignants se suffisent de petites libertés, d'autres au contraire espèrent participer à la gestion de l'établissement, influencer sur les décisions stratégiques, optimiser le système.

En fin de compte, l'autonomie des enseignants permet aux administrations scolaires de leur faire porter une part des contradictions du système (Ph. Perrenoud, 2000) et arrangent les enseignants lorsqu'elle allège leurs contraintes. Elle reste souvent peu définie ou à définir dans une perspective d'autodétermination. Toutefois, à l'instar de ce que nous pouvons observer dans de grandes entreprises modernisées, l'isolement dans lequel peuvent se trouver les enseignants et les exigences contradictoires qui pèsent sur eux révèlent un décalage entre l'évolution formelle, censée les mettre en valeur, et ce qu'ils semblent vivre sur le terrain (Linhart, 2009). Le grand défi de l'école actuelle reste probablement le passage d'une autonomie personnelle des enseignants, acquise dans l'exercice d'une fonction (enseignant d'une classe, d'une discipline) à une autonomie par la coopération assumée par un collectif de professionnels. ●

K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz & P. Zarifian (1999). *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris: L'Harmattan.

D. Linhart (2009). *Travailler sans les autres?* Paris: Seuil.

P. Perrenoud (2000). *L'autonomie au travail: déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme?* Cahiers pédagogiques, 384, 14-19.