

Rezensionen / recensions / recensioni

Maulini, Olivier & Progin, Laetitia (Éd.) (2016). *Des établissements scolaires autonomes? Entre créativité des acteurs et éclatement du système*. Lyon: ESF, coll. Pédagogies, outils. 192 p.

Depuis plusieurs années, l'équipe LIFE interroge les processus d'innovation dans les métiers de l'éducation. Après les ouvrages «L'école entre autorité et zizanie» (2003), «L'organisation du travail scolaire, enjeu caché des réformes» (2007) puis «Enseigner, un métier sous contrôle? Entre autonomie professionnelle et normalisation du travail» (2014), en voici un qui poursuit sur la lancée d'une analyse critique fine de processus de l'évolution contemporaine de nos systèmes scolaires. Issu du colloque international organisé en 2013 à l'occasion du départ à la retraite de la prof. Monica Gather Thurler, co-fondatrice avec Philippe Perrenoud du Laboratoire Innovation-Formation-Éducation (LIFE), il réunit les travaux internationaux de chercheurs experts qui se sont penchés, chacun dans son contexte national, sur les questions complexes de la gouvernance, des réformes scolaires, du travail enseignant ou de celui des directions d'établissements avec pour focale le thème du colloque: *l'autonomie des établissements, une conquête, une fiction ou un cadeau empoisonné?*

Comme le disent si bien Olivier Maulini et Laetitia Progin, «l'autonomie des écoles est un sujet malcommode. Autonomes, d'abord, les établissements le sont-ils vraiment? Ensuite, doivent-ils l'être, ou menace-t-on la République une et indivisible en évoquant seulement cette hypothèse?» (p. 9). Certes, pour les auteurs, les établissements scolaires sont formellement autonomes même si cette autonomie n'est jamais totale mais toujours limitée, encadrée. Sait-on seulement quels sont ses effets et ce qu'en pensent les acteurs? Est-elle utile ou néfaste, seulement théorique et sans impact avéré? Aide-t-elle l'école à remplir ses missions? Qu'est-ce que l'autonomie, au fait, et que se cache-t-il réellement derrière cette valeur que les auteurs considèrent comme «éculée en éducation, d'autant plus ambiguë qu'elle aura triomphé dans les intentions mais échapperait fatalement au contrôle dans l'action» (p. 10)? Le débat est vif et les positions passionnées: décentraliser serait-il le remède idéal ou, au contraire, la porte ouverte au chacun pour soi et à la compétition généralisée? Au moment où les systèmes scolaires s'interrogent, cet ouvrage dresse un bilan comparatif de la situation en France, Belgique, Suisse et au Québec.

Après la mise en contexte théorique particulièrement intéressante brossée dans l'introduction, l'ouvrage s'organise en deux parties qui vont du niveau macro (les questions de politiques éducatives) au niveau micro (les acteurs).

La première partie, «Des politiques en quête de gouvernance: l'autonomie des écoles revisitée», montre comment la question de l'autonomie des établissements

est revisitée par des politiques éducatives en quête d'efficacité, de traçabilité et de légitimité, quel que soit le contexte national. Dans son chapitre «De l'autonomie à la responsabilisation des établissements: une histoire française?», Yves Dutercq observe que, en France, le processus semble se limiter à un toilettage de ce qui existait auparavant, voire à un retrait sur certains points et ceci en raison de l'histoire spécifique des établissements scolaires en France.

La question de la Belgique est traitée par deux observateurs attentifs des processus à l'œuvre: à l'issue de leur chapitre «Entre liberté, régulation et autonomie: les aléas de la gouvernance éducative en Belgique francophone», Vincent Dupriez et Hugues Draelants plaident pour un «accroissement de l'autonomie du groupe professionnel tout autant que de celle de chaque établissement» (p. 53) et rappellent la nécessité de prendre en compte les effets systémiques générés par l'autonomie. Olivier Maulini et Monica Gather Thurler, auteurs du chapitre «Gouvernance et autonomie locale en contexte de démocratie directe: le cas de la Suisse», explorent le cas du Canton de Genève, mettant en évidence la complexité du système fédéral suisse et les particularités que chaque canton peut générer. Enfin, le quatrième chapitre de cette première partie échoit à Claude Lessard – «L'autonomie des établissements publics: au Québec, une question non résolue» – qui nous montre que même dans un système que l'on peut considérer comme plus libéral que les systèmes scolaires de Suisse ou de France, la question continue de provoquer maints débats et prises de position.

La deuxième partie de l'ouvrage, «Autonomie et participation: qui décide dans l'établissement?» étudie plus précisément le terrain et *qui décide et de quelle manière* lorsqu'un établissement augmente ses marges de manoeuvre ou ses espaces de participation. Des chercheurs de quatre pays francophones sont à nouveau invités à partager à partir des résultats de leurs travaux menés sur directeurs. Ainsi, Anne Barrère s'intéresse à ce qui se passe en France et aux difficultés rencontrées: «Décider au local: l'expérience ambivalente des chefs d'établissements français». En Belgique, Michèle Garant observe les directeurs des écoles de l'enseignement supérieur hors universités: «Direction, régulation et délégation dans les Hautes Écoles en Belgique francophone». Pour la Suisse, Laetitia Progin étudie le «pouvoir d'agir au sein des établissements scolaires en Suisse romande» et constate l'implicite qui règne dans les écoles publiques, implicite qui rend difficile autant le décodage des canaux formels et informels notamment pour les débutants que délicates les questions de pouvoir et rapport au pouvoir. Enfin, Guy Pelletier pose une réflexion «Entre pouvoir partagé et confisqué: le cas du Québec», constatant combien équivoque demeure l'interprétation et les applications de ce qu'est l'*autonomie*. La troisième partie, «Des acteurs ambivalents: l'autonomie, conquête ou cadeau empoisonné?», s'intéresse donc aux acteurs des processus relatif à l'autonomie des établissements scolaire, de l'enseignant au ministre, pour mieux mesurer si l'autonomie reste aujourd'hui vécue comme une conquête des gens d'école, comme un faux-semblant ou éventuellement comme un cadeau empoisonné.

Alain Bouvier revient sur le contexte qui prévaut en France pour y poser un regard critique sans concession: «Hypocrisie républicaine? L'autonomie au royaume français du corporatisme et de l'individualisme.» Pour la Belgique francophone, Xavier Dumay, dans son chapitre «L'autonomie vue d'en bas: hésitations et tensions en Communauté française de Belgique», étudie les impacts que le décret «missions» de 1997, sur les enseignants, directions et inspecteurs et sur les importantes transformations subies dans leurs rôles respectifs. En Suisse, Olivier Perrenoud, Laetitia Progin et Olivier Maulini analysent le malaise que suscitent les questions d'autonomie: «Un jeu de dupes? Les enseignants de Suisse romande et le sentiment d'autonomie subie.» Enfin, pour le Québec, Christian Maroy rend compte de la difficulté de «La gestion axée sur les résultats au Québec: ambivalences et lutte pour l'autonomie des acteurs organisés». Monica Gather Thurler signe la conclusion de l'ouvrage avec cette question: «L'autonomie des établissements scolaires: astuce sans lendemain ou passage obligé?». Elle rappelle que tout développement scolaire (soit les établissements ou les systèmes entiers) suppose quatre étapes de changement: 1. la phase d'orientation et de mise en place du changement; 2. la phase de désorientation qui émerge suite à la définition de tous les possibles et des premières difficultés rencontrées; 3. la phase d'organisation et émergence d'une culture commune; 4. la phase d'intégration dans les lieux collectifs où les acteurs qui ont réussi à dépasser les problèmes rencontrés en chemin trouvent opérationnalité et performance.

À chacun des lecteurs de cet ouvrage d'identifier la phase dans laquelle il – en tant qu'acteur – ou son institution se trouve: les processus de transformation, qu'on le veuille ou non, sont à l'œuvre, de manière plus ou moins cachée. Cet ouvrage collectif a le mérite de montrer que chaque culture, chaque pays génère des tensions, questions et difficultés qui lui sont propres et qu'il n'y a pas de réponse toute faite. Comme pour l'enseignement, si la formule magique avait déjà été inventée, il n'y aurait plus besoin de formation ni de recherche pour comprendre ce qui se joue, se noue ou se dénoue...

Danièle Périsset, Haute école pédagogique du Valais et Université de Genève