

## Notes du forum de la SPG du 21 avril 2010

### **Introduction**

L'enjeu de la matinée est d'avoir des échanges entre professionnels, sur le thème de l'autonomie partielle des établissements et des contraintes institutionnelles, en lien avec le fonctionnement, la mise en place des directions, les critiques formulées sur ETIDEP et directives qui y foisonnent.

Notre invitée, Andreea Capitanescu Benetti a défendu sa thèse, sur le thème du travail prescrit. Elle présentera quelques éléments de sa thèse. Au travers des questions du jury, on a pu se rendre compte de l'importance de cette problématique pour nous en lien avec notre actualité. Andreea s'est intéressée aux individus, nous avons des questions sur les collectifs et leur autonomie.

### **Présentation Andreea**

Cela fait quelques années que je travaille ces questions; voici quelques pistes de réflexion autour du prescrit et du rapport au prescrit. La question qui est mon point de départ est la suivante:

### **l'autonomie professionnelle des enseignants favorise-t-elle la professionnalisation du métier d'enseignant?**

**L'autonomie** est la capacité d'un acteur (enseignant) de déterminer les règles d'action auxquels il se soumet. Dans un cadre prescrit, quelle est sa marge de manœuvre? L'autonomie réelle et les règles d'en bas (celles que les travailleurs se donnent), se construisent dans un jeu incessant autour de la règle d'en haut. On essaie d'élargir son autonomie réelle. On compose avec les pressions et les attentes, sachant que si ces dernières ne sont pas hiérarchiques, elles ne sont pas de la prescription.

On entretient un **rapport critique** avec la règle; on y déroge, on la contourne, on est en conflit avec la règle d'en haut et d'en bas. Une issue possible et constructive serait la controverse professionnelle.

**Travail prescrit et travail réel** consiste en ce qu'on nous demande de faire et ce qu'on arrive à faire finalement. C'est donc toute une série d'injonctions assez importantes, qui se concrétisent en contexte. Ce contexte peut influencer l'importance du prescrit; par exemple, les relations avec la hiérarchie peuvent renforcer le prescrit. Autre exemple, avec ETIDEP, les directives sont sur internet, on pourrait se demander: quelle influence peuvent avoir des parents bien intentionnés qui ont pris connaissance des directives via ETIDEP?

**Le prescrit scolaire:** j'ai commencé par étudier une dizaine de textes importants et j'ai fini avec une bibliothèque! Il y a une augmentation du prescrit, mais un prescrit ouvert (marges de manœuvre) ou fermé (à appliquer strictement). On ne sait pas toujours à quels saints se vouer! Le prescrit recouvre des fonctions multiples, on en fait des usages divers; tout cela va interagir pour se concrétiser dans la pratique. Chacun va réaliser une exécution personnelle du prescrit dans le travail; chacun agit dans l'urgence de l'action, fait preuve de bricolage et vit dans une action située. L'enseignant comme travailleur, est un salarié, fonctionnaire, soumis à des lois, directives, procédures internes; bref, il appartient à une institution qui a une forme et culture scolaires, qu'il n'est pas sensé ignorer. Cela dit, il n'est pas un exécutant pur et dur, mais un être humain, social et socialisé. Si l'enseignant fait ce qu'il fait avec le prescrit, ce n'est pas pour rien. On a plus d'un objectif dans la tête: l'enseignement, le maintien des enfants en classe, la gestion de la fatigue pour durer toute la journée. De plus, l'enseignant ne connaît pas tout de la situation, il fait son possible, prend des décisions dans l'action et donc les plus satisfaisantes en situation, mais pas forcément les meilleures.

L'enseignant est socialisé, par ses études, appartenances à des mouvements, etc.

Dans **son rapport au prescrit**, l'enseignant le revendique et le rejette à la fois! L'enseignant demande à la fois qu'on lui précise noir sur blanc ce qu'il doit faire, accompagné d'un refus de l'autonomie trop large, mais pas trop de prescriptions de détails non plus. Quelque chose de clair, mais pas dans les détails. Il y a un décalage entre prescription et travail réel. Certaines directives sont inapplicables, donc les enseignante ne font pas. Certains disent ne pas pouvoir faire le programme, d'autres oui. Il faudrait pouvoir entrer dans le détail des pratiques pour mieux comprendre. Il y a un jeu de chat et souris: pas vu pas pris, et parfois besoin de changement total, pour ne pas être pris dans une routine. On doit composer avec des règles d'en bas, selon les établissements dans lesquels on travaille, selon les parents, etc.

Les **débutant** sont sous contrôle, et les **anciens**, plus ou moins sans contrôle! Pour les débutant, il est important de jouer au bon enseignant pour être titularisé. Pour les novices, il est plus rassurant d'avoir quelque chose pour démarrer dans le métier.

Le **métier d'enseignant est prescriptif**: on en est envahit; difficile de savoir quel est l'essentiel et quels sont les priorités dans l'ensemble des prescriptions. Certains domaines sont plus prescrit que d'autres; certains très prescrits, mais de façon très ouverte. Il y a du texte et **il y a aussi beaucoup d'oral**, et pour le saisir, il faut être longtemps dans les établissements. Mon chef, que me dit-il de ces prescriptions?

On ne peut pas prescrire ce qu'on ne peut pas contrôler. Le prescrit stabilise un état de l'art, qui n'est pas fermé pour toujours, mais donne une base pour quelques années.

Le prescrit protège, donne un cadre, empêche de réinventer la roue, assure la cohérence et la continuité. L'autonomie professionnelle dépasse le prescrit, il y a plein d'autres choses qui entrent en ligne de compte. **Il y a un rapport individuel au prescrit.** On ne se mêle pas trop de ce que les autres font du prescrit. Peu de dérogation et contestation aux règles d'en haut, peu de contestation collective de ces règles, peu de discussion, et peu de controverse professionnelle.

**La controverse professionnelle** interroge le prescrit en posant par exemple les questions suivantes: est-ce que le prescrit est intelligent? Faut-il se positionner autrement? Doit-on l'écrire noir sur blanc et s'y tenir? Clot dit l'importance de faire exister la controverse professionnelle: pour lui, le métier se construit dans la controverse professionnelle. C'est une discussion qui n'est pas à la recherche de bonne pratique, mais donne des conseils sur les bonnes pratiques; ce n'est pas la standardisation des pratiques qui doit rester le nœud du problème et qui a pour enjeu la professionnalisation, mais c'est vraiment la controverse professionnelle. Une bonne pratique à instaurer: la dispute dans le métier! Comment on se dispute ensemble sur ce qu'on met en place dans les classes?

**L'enquête de l'observatoire** est encourageante sur le plan du travail en équipe: on collabore, on résout des problèmes, etc. Mais quels sont objets de travail? Programmation du programme, devoirs, évaluation? L'enquête porte sur les perceptions, pas sur les objets de travail.

Quelque chose émerge également sur le rendre compte dans l'enquête: pour certains, c'est la dir-E qui doit rendre compte, pour d'autres tout le monde est responsable de ce rendre compte; il y a comme cela des petites pointes, un espoir.

**Différents rapports de prescriptions des différents acteurs:** il y a aussi les cadres. A l'époque certains inspecteurs n'étaient pas convaincus par le prescrit, et on a donc connu des déviations à la limite de la délinquance institutionnelle. Le positionnement des formateurs: quand ils doivent faire appliquer une nouvelle méthode, se pose la question de savoir comment la vendre aux enseignants, comme la meilleure chose ou avec un certain esprit critique? Les cadres ou les formateurs sont des relais de transmission du prescrit: ils peuvent alléger ou au contraire renforcer le prescrit. Ce sont des personnes avec lesquelles on travaille et négocie la prescription scolaire.

L'éthique est au cœur de ces problématiques. L'éthique et devoir de réserve: est-ce qu'on peut se positionner par rapport à tout prescrit? Comment le syndicat se positionne par rapport aux prescriptions? Le devoir de réserve fait-il partie de la controverse ou pas?

### ***Débat, questions avec la salle***

*On voit bien l'évolution du prescrit sur 30 ans, il y en a plus; quelle part est due à un mouvement de société qui cherche à cadrer plus? Il y a des choses dont on avait pas besoin, parce que c'était partagé et on a eu besoin de le mettre par écrit.*

L'augmentation est énorme, mais la caractéristique du prescrit scolaire est qu'il est ouvert et offre une marge de manœuvre énorme. A nous d'inventer et de travailler notre imaginaire scolaire! Ce qui n'est pas interdit est permis. Quand on prend les mots, on se rend compte que ce ne sont que des suggestions, des propositions; comment joue-t-on avec ces mots?

*Avec ETIDEP: il y a obligation et recommandation: c'est nouveau depuis deux ou trois ans.*

*Quand j'ai commencé, j'avais l'impression de faire une profession libérale. Aucun contrôle de rien. On pouvait faire n'importe quoi dans sa classe, sans avoir aucun souci, si ce n'est les parents selon le quartier. On n'était lâché dans la nature, avec une impression de grande liberté. La seule chose qui nous régulait, c'était l'éthique ou la conscience professionnelle, variable d'une personne à l'autre. Il me semble que ça a un peu changé. Mais encore, je prétends qu'on peut faire tout et n'importe quoi; on est employé de l'Etat, mais avec toujours une grande liberté.*

Il y a la prescription, mais il y a des problématiques. Avec PISA qui a révélé la médiocrité des élèves genevois, on s'est sentis concernés, donc on a prescrit, on a changé les méthodes, etc. Quand on ne peut rien faire, on ne peut que renforcer le prescrit. Par rapport au sentiment de liberté par rapport aux règles, il est aussi très individuel. Il y a des nouveaux qui ne se sentent pas du tout libres, par exemple. Dans les entretiens de candidature, on leur a parlé de devoir de réserve. Ils se demandent ce que ça veut dire, s'ils osent avoir encore de la controverse professionnelle.

*L'autre grand changement c'est le travail d'équipe, Est-ce que ça change quelque chose?*

Ça dépend des établissements.

*Il y a beaucoup de prescrit, mais on a mis en mot des choses implicites, voire même inconscientes. On avait une grande liberté, et le rendre compte se passait quand nos élèves nous quittaient et passaient chez un autre collègue. Du moment qu'on travaille ensemble on doit commencer à se parler et donc les règles d'en bas sont renforcées; le fait d'inciter au travail en équipe (règle d'en haut), ça renforce aussi le débat en bas.*

*On avait beaucoup plus de règles d'en bas. On voit maintenant les dir-E, et c'est bien, parce qu'on a besoin de reconnaissance de son travail. Il n'empêche que, l'enseignement primaire fonctionne avec ces règles d'en bas.*

Mais elles sont tacites! Il y a une culture d'école, et le travail en équipe permet de travailler sur ces règles d'en bas.

Les règles d'en bas: on le voit avec les nouveaux, ils sont parachutés et ne comprennent pas ce qui se passe, ou bien il y a un accueil qui permet de socialiser les jeunes, de les former à la culture de l'établissement. Clot dit que la controverse professionnelle est très utile aux jeunes, parce qu'il y a des anciens qui parlent de leur vision du métier et qui les forment.

*Il y a quelque chose de moins pyramidal avec les directeurs; est-ce un système qui permet plus la controverse ou au contraire?*

Chaque école est différente par rapport à cela, il y a des habitudes d'établissement qui font que certaines vivent la controverse et d'autres moins. La controverse est une question en dehors de toute structure, c'est notre affaire de professionnels.

*Les planifications sont un bon exemple: elles devaient être utiles surtout aux jeunes, les suppléants surtout, ceux qui n'ont pas de titres reconnus; puis les planifications sont devenues des propositions aux enseignants, puis des plans d'études annuels! Donc il y a eu un glissement. Il y a eu des demandes, ça s'est diffusé. La même chose pour les moyens d'enseignement. Qu'est-ce qui est obligatoire, recommandé, etc.?*

Il y a une espèce de contrat de publicité de réussite: cette méthode marche, appliquez-la! Mais ça ne marche pas comme ça, on le sait bien. C'est pour cela que la controverse devrait toujours entrer en ligne de compte dans les débats, pour adapter, approprier ou refuser quelque chose qui ne convient pas. La controverse est intéressante dans le métier, dans l'action. Quand quelque chose ne convient pas, c'est argumenter, se mettre autour d'une table et discuter. Utiliser cela comme force nouvelle. Une nouvelle méthodologie qui ne convient pas, a permis de discuter, de se remettre en question et d'améliorer ce qui se fait déjà.

*La désobéissance à la règle, permet de renforcer certaines autres règles. La controverse passe-t-elle par écrire des articles ou par râler?*

On résiste dans la pratique.

Une transgression réfléchie argumentée est intéressante.

*ETIDEP est sur internet, alors qu'avant on avait les IG chaque année, avec un rituel de remplacement des anciennes feuilles par les nouvelles. La mise en place d'ETIDEP va changer la connaissance de ces directives.*

D'où le paradoxe: le plus simple à utiliser, mais que personne ne consulte!

*Par rapport aux directives en France, y a-t-il des différences?*

Non c'est le même comportement. Quand on lit le café pédagogique, on voit que les enseignants essaient de disséquer les directives, il y a une analyse de texte qui est fondée; parfois ça ne change rien, parfois c'est la régression, parfois c'est la révolution, etc.

*TTM et évaluation, ce sont les directives les plus dynamiques, elles changent tout le temps!*

*Celle des TTM change par la pression des parents, qui réclament sur les TTM. Sur les sorties, il y a eu plein de recommandations supplémentaires, et on a l'impression que c'est parce que les parents pourraient porter plaintes en cas d'accident. C'est l'institution qui nous protègent, mais ce sont des contraintes mal vécues. L'institution se protège-t-elle elle-même, les enseignants, les élèves?*

*Entrer ou pas dans les vestiaires? Même principe. L'école est plus ouverte sur le monde, et cela crée des directives qui n'existaient pas avant, on fait plus de sorties qu'avant.*

Mais en France, c'est le contraire, on met des barrières! C'est école sanctuaire, c'est le replis sur soi.

*Par rapport à la directive sur les TTM, c'est important, il y a beaucoup de fantasmes sur ces changements, mais sur ce qu'en font les enseignants, parce que la SPG a toujours été concerné par cette application. Cette directive dit toujours plus ou moins la même chose, plus ou moins précisément, mais il y a des rapports à cette directive très différents.*

Discuter des TTM, c'est parler de l'enseignement, de l'apprentissage et de la manière de chacun de travailler.

*Chez nous, la controverse là-dessus est difficile, pour se mettre d'accord sur l'ensemble de l'établissement. Certains points, même stipulés dans la directive, doivent être négociés. Sur ce sujet-là, il est difficile d'obtenir un consensus d'établissement.*

J'ai pu discuter avec une enseignante qui fait une combinatoire intéressante entre GRAP, GRAP light, objectifs noyaux. On intègre les choses, il y a des couches de sédimentation qui se cumulent.

*Il y avait avant une certaine autonomie et le nouveau fonctionnement était pour instaurer une autonomie partielle, la renforcer. Est-ce qu'il y avait une autonomie plus grande que partielle, et tacite et donc une inégalité de traitement des élèves? Notre crainte était cette inégalité en instaurant le fonctionnement, et la masse de prescriptions c'est pour essayer de juguler ces phénomènes d'inégalités.*

Il y a eu un grand no man's land qui reposait sur la conscience professionnelle des enseignants.

*Est-ce qu'on se fourvoie avec ce nouveau fonctionnement? Est-ce qu'en instaurant une autonomie partielle on la restreint ou pas?*

*Faut-il tomber dans la nostalgie "d'avant c'était bien" ou n'est-il pas mieux d'analyser la structure? Selon la structure, j'ai l'impression d'être plus libre, ou d'assumer mes choix sans tomber tout de suite dans le "tort ou raison". C'est la structure qui donne des outils ou pas, l'impression ou pas d'une plus grande autonomie.*

Autonomie c'est le rapport au cadre. Autonomie implique la définition plus précise du cadre.

### **Discussion à partir du document**

Sélection de passages du questionnaire.

#### **Conseil d'établissement**

Un cadeau aux parents?

Il fait partie des priorités de Beer, mais les résultats du questionnaire montrent qu'on n'y est pas encore!

Ce n'est pas un outil de l'autonomie des établissements.

Autonomie et conseil: si on redescend dans le règlement, qu'est-ce qu'il permet de faire et de ne pas faire? En faire un objet d'études pour en améliorer le fonctionnement. Prendre au sérieux le règlement, et ouvrir la discussion sur les aspects d'enseignement et apprentissage, même si on ne peut rien décider dans ce domaine dans le cadre du conseil.

#### **Sentiment des enseignants par rapport aux réformes**

La majorité reste critique, c'est important!

Il y a une forte diminution des enseignants qui disent s'impliquer dans les réformes, c'est inquiétant.

On n'a pas d'indice que le système va mieux qu'au moment de l'enquête Papart.

#### **Définition de l'autonomie:**

Faire émerger l'intelligence au travail, tenir compte du contexte local.

Avec l'autonomie partielle, on estime qu'il y devrait y avoir plus d'interactions avec l'équipe pour organiser la vie dans l'établissement (organisation des classes par exemple). Développer l'autonomie de l'établissement, pas celle du directeur.

Il y a des incontournables: présence des MS, par exemple.

Le mémo de la SPG nous paraît convenir encore au contexte actuel.

#### **Question A**

Oui dans la mesure ou dans l'école, il y a des structures qui permettent de le discuter, de le comprendre, de l'accepter, ou de le refuser, de se l'approprier, etc. Il faut une culture scolaire de la controverse.

L'institution donne l'autonomie aux établissements de discuter les directives. Aux enseignants de s'en emparer et de l'adapter au contexte.

Cette culture de la discussion n'est pas ancrée partout. Certains établissements n'ont pas l'habitude de la controverse. C'est une culture à construire.

Un règlement existe pour créer de la discussion dans l'équipe avant application et trouver des consensus pour que le règlement soit applicable partout.

Est-ce que le règlement du conseil d'établissement a été discuté en équipe? Ce règlement offre des espaces de débat, mais il faut s'en saisir.

Qu'en est-il du prescrit et de la manière de vivre le prescrit? Prescrit subi ou outil de construction de l'autonomie? Exemple du conseil d'établissement.

Eplucher un règlement: certains enseignants sont motivés, mais on n'a pas discuté du règlement entre nous. Si on développe des pratiques un peu marginales, est-ce que ça ne risque pas de remonter et de créer des prescriptions restrictives?

C'est un risque, mais c'est notre rapport à la règle qui est en jeu.

Le conseil travaille avec le projet comme cadre de référence; ça limite le champ des possibles. Beaucoup de choses se décident en dehors du cadre scolaire. Beaucoup d'énergie pour qu'il se passe quelque chose. Il faut se l'approprier.

Les directeurs sont aussi évalués là-dessus, c'est donc difficile aussi pour eux. Pour les communes il peut y avoir des enjeux politiques et de pouvoir.

Pour les REP, des conventions sont signées; pour les communes il y a des investissements importants et donc des enjeux budgétaires importants.

La controverse n'existe pas dans l'institution, on est des instituteurs et des élèves du haut en bas de l'échelle.

Le nerf de la guerre c'est l'argent! Il y a de plus en plus de restrictions budgétaires. Il y a des mesures d'aides aux élèves en difficulté, et ça coûte. La limite de l'autonomie c'est aussi la limite budgétaire. On en est réduit à cela.

#### **Question D**

De l'argent!

Le budget est aussi dépendant de celui qu'on veut bien lui allouer. Faut-il prévoir des établissements plus grands, parce que les petits sont limités dans leur budget de par leur taille?

Un poste supplémentaire, c'est de l'argent. Les REP ont des moyens, ça donne des marges de manœuvre.

*Notes : Laurent Vité*