

Le pacte pour un enseignement d'excellence. Enjeux et perspectives pour les acteurs de l'école.

Colloque, 2 mai 2017, Haute Ecole Galilée, Bruxelles.

Le métier enseignant à l'épreuve des politiques de responsabilisation à l'égard de la réussite : enjeux et défis

Christian Maroy

Université de Montréal & Université de Louvain

Visée de mon exposé

- Introduire quelques cadres conceptuels et résultats de recherche pour aider à penser les interactions et tensions entre deux aspects du pacte
 - D'une part, l'introduction d'une nouvelle gouvernance, d'une politique de contractualisation et de responsabilisation des écoles sur leurs « plans de pilotage » et au-delà sur leurs résultats
 - D'autre part, son souci de valoriser le rôle enseignant, d'en élargir et reconnaître les composantes, et d'en favoriser l'évolution par une redéfinition de sa formation initiale et continue
- Pas de discussion des mesures détaillées du pacte.
- Focus sur ses enjeux pour ses acteurs, en particulier les enseignants

Le Pacte d'excellence : une « vraie » politique

- Ambitieuse par ses visées et objectifs : améliorer les résultats (taux de diplômation, réduction du décrochage et redoublement)
- Systémique et multifacette dans ses moyens
 - Politique curriculaire et pédagogique (axes 1 et 3) :
 - promotion d'un tronc commun polytechnique et pluridisciplinaire sur un temps long, approche éducative de l'orientation, repositionnement et valorisation des filières qualifiantes
 - Pédagogie de la différenciation et de la remédiation
 - Politique de gouvernance (axe 2) : autonomie et responsabilisation sur base de contrats d'objectifs et plans de pilotage
 - Politique en faveur de l'évolution du métier enseignant (axe2)
 - Politique d'inclusion et de mixité, qui redessine potentiellement les parcours d'élèves entre différentes écoles (axe 4)
- Politique attentive à sa mise en œuvre : concertée dans son élaboration, orientée vers le MT et LT, soucieuse de son opérationnalisation concrète (information, moyens budgétaires, professionnels, humains)
- De prime abord, « chapeau bas » tant sur les orientations que sur la conception du processus de changement

Problématique

Je vais partir d'une double point de départ

- Le pacte cherche à faire évoluer le professionnalisme des enseignants
- Le pacte implique une politique de responsabilisation des organisations et acteurs du système à l'égard des objectifs centraux des politiques éducatives, une responsabilisation sur ses résultats (du point de vue de l'efficacité et de l'équité)

Problématique 2

- Dans quelle mesure et à quelles conditions, ces volets du pacte sont-ils conciliables et compatibles ?
- Un des enjeux clés du PE à cet égard est le type de professionnalisme enseignant qu'il risque de favoriser en pratique
- Autrement dit, la redéfinition du professionnalisme enseignant peut prendre des orientations diverses

Qu'est-ce que le professionnalisme ? (Freidson, 1994 ; 2001)

- Le professionnalisme est une forme d'organisation ou de coordination des activités de travail qui se différencie et s'oppose d'une part à la « bureaucratie », d'autre part au « marché » (= trois formes idéal-typiques d'organisation du travail)
- C'est "une forme d'organisation d'une activité professionnelle qui assure à ses membres un monopole d'exercice de cette activité et une place dans la division du travail qui les affranchit de l'autorité d'autres (les managers ou les clients) sur leur travail " (Freidson, 1994, 115)

Le métier enseignant est une activité professionnelle...

- Car les enseignants bénéficient d'un *monopole* de l'exercice de leurs activités de travail
- Ils sont protégés à l'égard de la concurrence externe par une « *clôture* » de leur *marché du travail*
- Ils sont (supposés) détenteurs d'une *expertise*, par leur *formation* (initiale et en cours de carrière)
- Ils s'inscrivent dans une *division du travail* « *discrétionnaire* » (impliquant *jugement* et *l'autonomie*) et *contrôlée collégialement*
- Ils se réfèrent à une *idéologie* et une *éthique* professionnelle

mais ...inscrite dans une organisation bureaucratique et un marché

- le système scolaire = bureaucratie de longue date, caractéristique qui s'accroît au fur et à mesure de la scolarisation croissante
- de plus en plus soumise à des pressions marchandes (liées aux choix parentaux)
- Le système scolaire est une bureaucratie professionnelle et un marché
- Le métier enseignant n'est pas une profession pure, plutôt une semi-profession (Lortie)

Des modèles de professionnalisme

- Cette activité semi-professionnelle est confrontée à *plusieurs conceptions du professionnalisme enseignant*, inégalement valorisées et pratiquées, selon la période, la tradition nationale d'un système scolaire, les orientations normatives d'une école (ou réseau), mais aussi la politique scolaire (favorisant la dimension « professionnelle » ou « bureaucratique » de l'organisation du travail)
- multiples typologies de ces conceptions du professionnalisme
 - Modèles du « maître instruit », du « technicien pédagogue », du « praticien réflexif » (Paquay, 1994, 1998 ; Lang, 1999 ; Cattonar et Maroy, 2000)
 - *Democratic & collaborative professionalism vs managerial professionalism* (Sachs, 2003)

Modèles de professionnalisme et PE : vers le modèle du praticien-réflexif ?

Le PE veut non seulement faire évoluer les conditions de travail et la carrière des enseignants (par ex carrière progressive en trois étapes selon l'expertise) ; Il me semble (aussi) promouvoir le modèle du « praticien réflexif », au sens où l'entendent notamment Paquay (1994), Cattonar & Maroy (2000)

- Pluralité des tâches, au-delà du périmètre de la classe;
- Disposition et capacité à s'investir dans un travail collectif
- Connaissance institutionnelle et implication dans l'école (et son environnement)
- Développement d'une expertise, didactique et pédagogique (pédagogie de la différenciation et la remédiation) **au-delà** de l'expertise disciplinaire, favorisée par la formation initiale et continue.
- Capacité réflexive face à sa pratique et ses résultats
- Et ouverture et disposition favorable à son développement professionnel (par diverses voies de formation et d'auto-apprentissage)

Des conceptions différentes du professionnalisme

- Le praticien réflexif s'oppose ainsi à une conception plus traditionnelle du métier, celui du « *maître instruit* », centré sur la maîtrise des savoirs (disciplinaires) et l'autorité de l'enseignant,
- ou encore celle du modèle du « *technicien pédagogue* » centré sur la maîtrise des méthodes et techniques didactiques et pédagogiques formelles et sur la gestion des relations (psycho-sociales) dans la classe.
- Deux modèles qui font l'économie de la réflexivité large et de l'appropriation de la dimension sociale/locale (caractéristiques du modèle du praticien réflexif)

Le PE : également une politique de responsabilisation ou « d'accountability »

- Traits institutionnels principaux
 - Objectifs et régulation du système (curriculum, financement, organisation) définis centralement (et démocratiquement)
 - Autonomie relative des écoles/PO sur la définition des moyens (compte tenu du contexte, des valeurs et projets locaux)
 - Évaluation des résultats atteints des entités du système en relation avec les objectifs visés (en lien avec les objectifs centraux) et responsabilisation/reddition de compte de ces entités aux instances centrales ou intermédiaires de régulation
- Le PE développe donc une variante des politiques de « gouvernance par les résultats » qui se développent dans les pays anglo-saxons, le Canada (Québec), mais aussi en Europe
- Politiques de responsabilisation (*accountability*) dont l'instrumentation est assez semblable dans les différents systèmes:
 - **contrats** d'objectifs, **plans** de pilotage (ou projets), et **évaluation** sur base d'indicateurs (quantifiés ou non) dérivés notamment des données (sur les résultats : diplômes, performances aux examens externes, « sorties » et décrochages du système)

Des modèles en tension ?

- Politique de responsabilisation et promotion du praticien réflexif : est-ce aussi facilement conciliable, compatible que ne l'affirme l'argumentaire du PE?
- Je voudrais faire quelques réflexions sur les tensions entre ces modèles à partir de mon travail de recherche au Québec, sur la « gestion axée sur les résultats » (GAR)

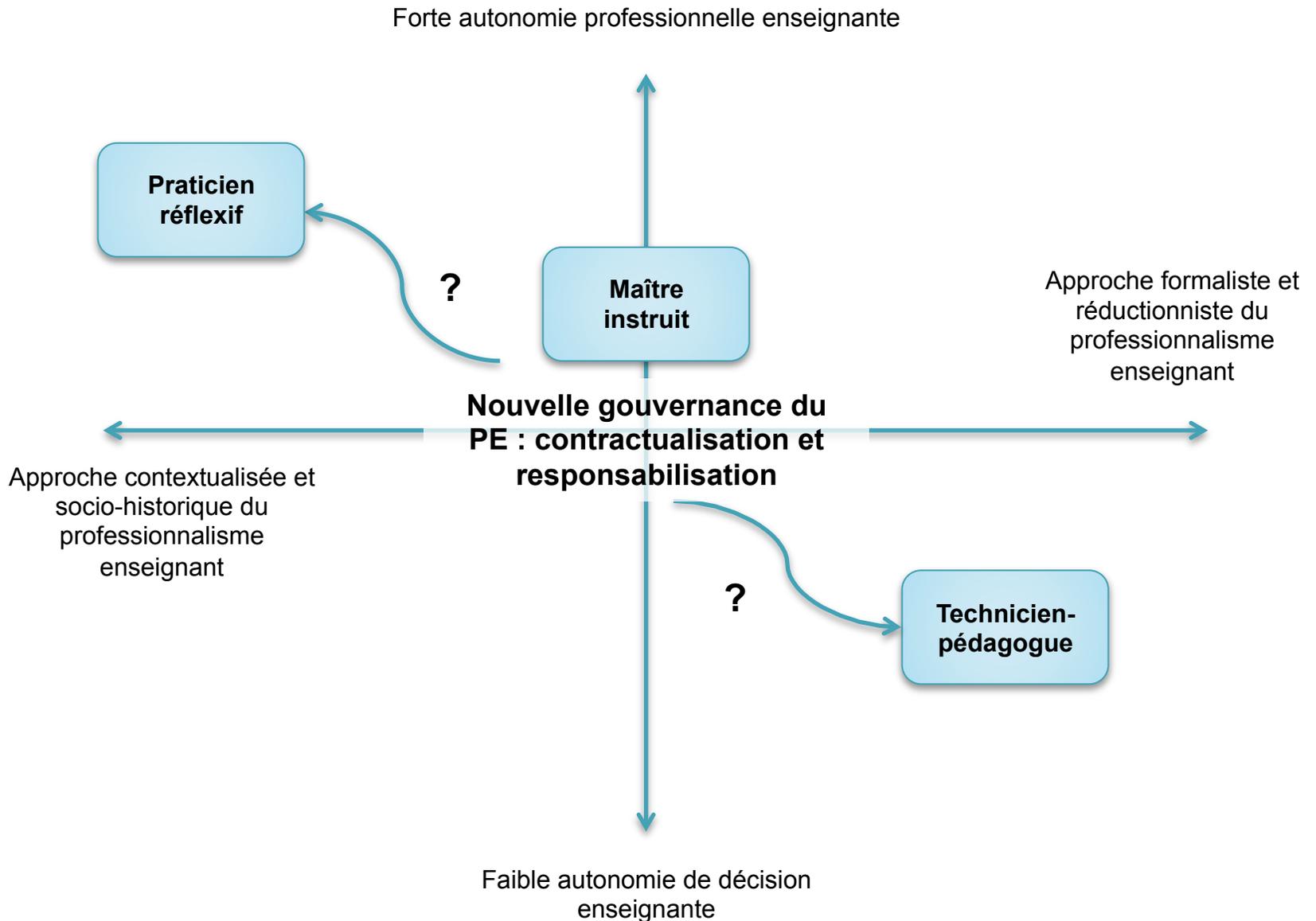
Dérives de la GAR au Québec

- Centre les objectifs des établissements sur les seules contributions aux politiques centrales/meso du système
- Développe non pas un « leadership distribué » mais une gestion de la pédagogie = accentuation du pouvoir de la hiérarchie organisationnelle et de l'expertise pédagogique sur les pratiques
- Prévalence des indicateurs chiffrés sur les jugements qualitatifs situés
- Pas de « sanctions formelles » mais une surveillance qui conduit à une « normalisation des pratiques » : moins de créativité, de contextualisation, car contrôle accru de leur efficacité ou de leurs déviations par rapport aux standards de références ou cibles visées
- Cela tend de façon variable
 - à grignoter l'autonomie professionnelle enseignante,
 - À amoindrir les conditions favorables à une innovation et une contextualisation des pratiques « par le bas »

Quelles « leçons » pour la FWB?

- Le discours du PE valorisant autonomie des équipes écoles, leadership distribué, responsabilisation est supposé favoriser les pratiques réflexives et la responsabilité des enseignants et directions sur la « réussite de tous les élèves », en tenant compte de leur diversité et singularités
- Sur le plan discursif, la gouvernance basée sur la contractualisation/ la responsabilisation semble en consonance avec le modèle du praticien réflexif
- Les exemples étrangers montrent cependant que cette gouvernance peut aussi favoriser des pratiques enseignantes plus conformistes, peu réflexives et créatives, soucieuses surtout d'efficacité immédiate sur les indicateurs de résultats visés.

Cartographie des modèles de professionnalisme



Conclusion

- Un enjeu : la tension entre une nouvelle approche de la gouvernance par la contractualisation/responsabilisation et un modèle de professionnalisme réflexif
- Tension pratique à venir ? Cela va se jouer ou se dénouer dans la mise en œuvre du PE? Dans l'appropriation du PE par les réseaux/PO, les directions, les inspections, les enseignants
- Mais attention aussi à l'effet propre et aux usages des outils et dispositifs d'évaluation statistique, au dispositif de suivi et « monitoring » pédagogique associé qui peuvent (ou non) conduire à une centralisation hiérarchique et cognitive de la définition des pratiques légitimes

Merci de votre attention !

- Adresse de contact : christian.maroy@umontreal.ca



- www.crcpe.umontreal.ca

Références bibliographiques

- Cattonar, B. et Maroy, C. (2000). Rhétorique du changement du métier d'enseignant et stratégie de transformation de l'institution scolaire. *Education et Sociétés*, 6(2), 21-42.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The third logic*. Cambridge (UK): Polity
- Paquay, L. (1994). Vers un référentiel des compétences professionnelles de l'enseignant. *Recherche et Formation*(15).
- Paquay, L., Altet, M., Charlier, E. et Perrenoud, P. (1998). *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?* Paris, Bruxelles: De Boeck Université.
- Sachs, J. (2003). *The activist teaching profession*. Berkshire, New York: Open University Press.

Références bibliographiques sur la Gestion axée sur les résultats

- Maroy, C. (2017, sous presse). La nouvelle gestion publique en éducation au Québec : vers une gestion de la pédagogie. *Sociologie du Travail*, 59(4).
- Maroy, C., Brassard, A., Mathou, C., Vaillancourt, S. et Voisin, A. (2017, sous presse). La co-construction de la gestion axée sur les résultats : les logiques de médiation des commissions scolaires. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*.
- Maroy, C., Mathou, C. et Vaillancourt, S. (2017, juin À paraître). La « gestion axée sur les résultats » au cœur de l'école québécoise : l'autonomie professionnelle des enseignants sous pression. Dans Y. Dutercq & C. Maroy (dir.), *Professionalisme enseignant et politiques de responsabilisation*. Bruxelles: De Boeck.
- Rapports disponibles sur le site de la CRCPE : www.crcpe.umontreal.ca , onglet publications