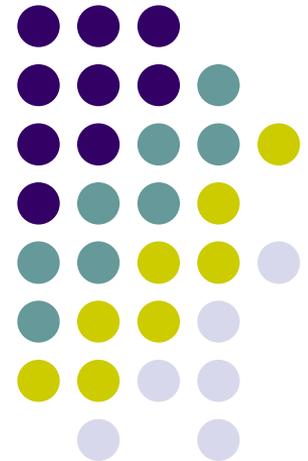


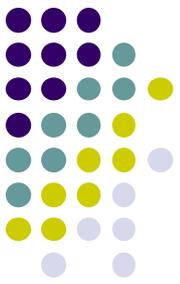
La qualité de vie des enseignants : le moral, la motivation, la satisfaction professionnelle et la souffrance au travail

Communication orale au colloque: *la qualité de vie à l'école*
Nantes
1-2 juin 2017

Linda Evans
Université de Leeds, Royaume Uni
(Université de Manchester à partir du 19 juin)

linda.evans@manchester.ac.uk





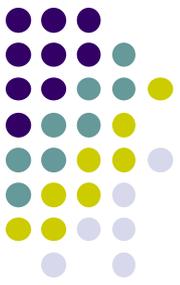
Un quizz

- Qu'est-ce qui influence les enseignants en France ?
 1. Les programmes scolaires ?
 2. Les attentes des parents ?
 3. La formation initiale ?
 4. Leurs valeurs ? (c.à.d. les valeurs des enseignants)
 5. Leur professionnalisme ?
 6. Les chefs d'établissement?
 7. Quelque chose d'autre?



Un quizz

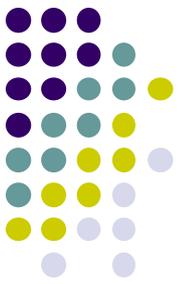
- Qu'est-ce qui influence les enseignants au **Royaume Uni** ?
 1. Le curriculum national ?
 2. Les attentes des parents ?
 3. La formation initiale ?
 4. Leurs valeurs ? (c.à.d. les valeurs des enseignants)
 5. Leur professionnalisme ?
 6. Les chefs d'établissement ?
 7. Quelque chose d'autre ?



Un quizz

- Qu'est-ce qui influence les enseignants au **Royaume Uni** ?
 1. Le curriculum national ?
 2. Les attentes des parents ?
 3. La formation initiale ?
 4. Leurs valeurs ? (c.à.d. les valeurs des enseignants)
 5. Leur professionnalisme ?
 6. **Les chefs d'établissement** ?
 7. Quelque chose d'autre ?

La vie professionnelle des enseignants comme domaine d'étude



- Bien établie au sein de la communauté anglo-saxonne de recherche.
- La recherche se concentre, entre autres, sur :
 - La vie des enseignants ;
 - Les cultures institutionnelles et professionnelles ;
 - Les enjeux qui concernent l'égalité et la justice au travail ;
 - Le devenir des enseignants ;
 - Les attitudes des enseignants vis-à-vis de leurs métiers
 - c.-à-d. leur moral, leur satisfaction, etc.

Le moral, la satisfaction & la motivation



- Qu'est-ce qui influence le moral, la satisfaction et la motivation des enseignants ?
 - Le salaire ?
 - La politique ?
 - Les élèves ?
 - Les parents des élèves ?
 - Les collègues ?
 - Les chefs d'établissement ?



QUELLE AUTONOMIE POUR LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?

ACTIONS CRITIQUES

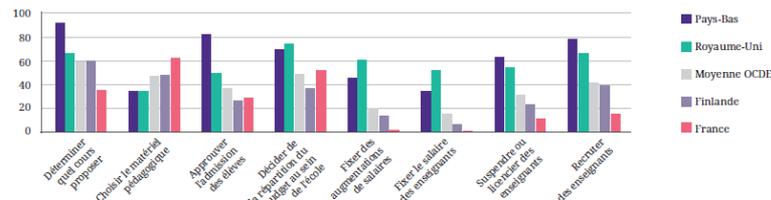
Les résultats insatisfaisants de notre système éducatif et les impasses que rencontre aujourd'hui son pilotage centralisé conduisent à rechercher une plus grande autonomie des établissements scolaires. Ce concept peut cependant se traduire par des approches très différentes. La première repose sur une plus forte capacité d'auto-organisation locale, sans bouleverser le cadre existant. La deuxième instaure une modulation des moyens et des marges de manœuvre accrues pour les chefs d'établissement. La troisième promet une nouvelle offre d'établissements privés ou proches du fonctionnement du privé couplée à la mise en place d'outils pour lutter contre le risque de sélection des élèves.

Quelle réforme prioritaire engager en matière de politique éducative ? Les difficultés à décliner les orientations nationales au niveau local^[1], le maintien d'une forte uniformité de l'enseignement malgré l'accroissement des inégalités sociales et territoriales entre élèves^[2] et les limites des dispositifs mis en œuvre pour remédier aux situations les plus défavorables^[3] plaident pour engager le système éducatif français dans la voie de l'autonomie, en tirant les leçons des expériences étrangères.

Depuis les années 1980, afin d'améliorer la capacité des systèmes scolaires à remplir leur mission en s'ajustant aux besoins locaux et à l'hétérogénéité des publics, la majorité des pays développés ont redistribué les responsabilités dans les systèmes éducatifs, par la décentralisation politique vers les autorités locales, la déconcentration vers des échelons administratifs locaux ou les établissements eux-mêmes. Ces orientations ont pu être combinées : une large autonomie des établissements peut être réalisée avec un encadrement national (cas des Pays-Bas ou de l'Irlande) ou dans des systèmes décentralisés (cas des pays nordiques ou du Royaume-Uni)^[4].

Notre pays s'est globalement tenu en retrait de ces transformations, perçues comme des vecteurs potentiels de rupture d'égalité, et les mesures prises en ce sens n'ont eu que des effets limités. L'autonomie des établissements n'est pas unidimensionnelle. Elle est un levier et non une fin en soi. Plusieurs options sont possibles, selon que l'on privilégie une capacité renforcée d'autonomie des communautés éducatives, une autonomie contractualisée qui autorise une modulation importante des moyens ou une autonomie soutenue par la diversification de l'offre scolaire et le choix des familles. Cette autonomie devra se coupler avec des stratégies plus efficaces d'allocation des ressources en fonction du profil socioéconomique des élèves et des problèmes d'attractivité des établissements sur certains territoires. Elle demeurera sinon plus théorique que réelle.

● PART EN POURCENTAGE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DÉCLARANT PARTICIPER À LA DÉCISION SELON LES PAYS



SOURCE : OCDE, TALIS 2013, in *Regards sur l'éducation 2016*
NOTE DE LECTURE : En comparaison OCDE, les chefs d'établissement en France sont faiblement décideurs en matière de RH de public et de pédagogie

1. Agacinski D., Harf M. et Ly S. T. (2016), « Quelles priorités éducatives ? », note Enjeux 2017-2027, France Stratégie, mai.

2. Ly S. T. (dir.) (2016), *Quelle finalité pour quelle école ?*, rapport, France Stratégie, septembre.

3. Conseil national d'évaluation du système scolaire (2016), *Inégalités sociales et migratoires. Comment l'école amplifie-t-elle les inégalités ?*, septembre.

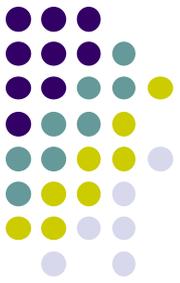
4. OCDE (2015), *Perspectives des politiques de l'éducation 2015. Les réformes en marche*, janvier.

Quelle autonomie pour les établissements scolaires?



- Option 2: 'Le risque de cette option réside dans les réticences des personnels enseignants à l'affirmation d'une autorité renforcée des chefs d'établissement sur leur rémunération, leurs conditions de travail et leur carrière'.
- Le document ne reconnaît pas précisément l'impact potentiel des chefs d'établissement sur le moral, la satisfaction et la motivation des enseignants.

Mes recherches sur le moral, la satisfaction et la motivation des enseignants

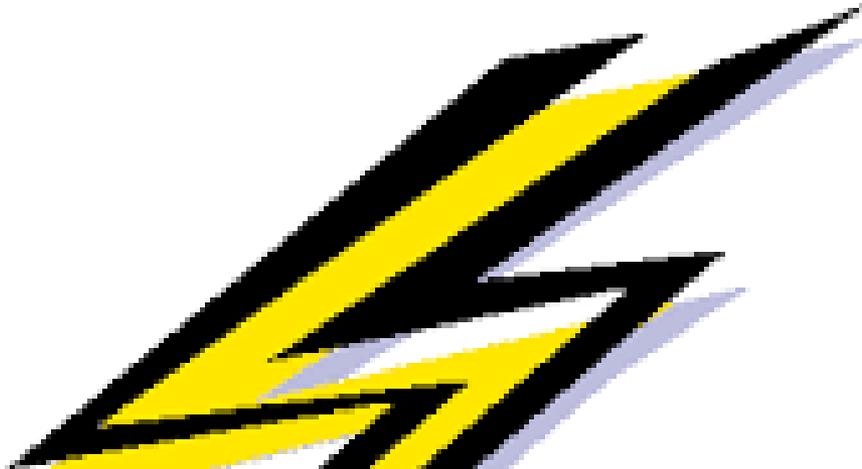


- Il s'agissait d'une enquête qualitative menée dans des écoles primaires en Angleterre dans les années 90.
 - Époque de reformes qui ont secoué les fondations du métier d'enseignant en menaçant le mode de vie professionnelle des enseignants .

1988



- The Educ
 - Curricul
- Le curricul
program



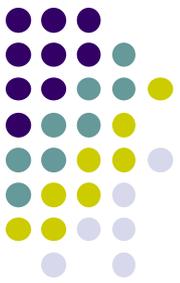
u des
gner.

- Ce
l'a
- M
l'a
ce



et

- Linc a tra
éducative



Mes recherches

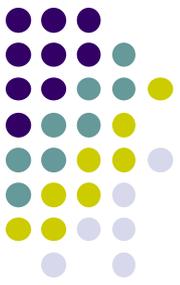
- La principale question de recherche était la suivante :
 - *Quel est le niveau de satisfaction du moral et de la motivation de la part des enseignants et qu'est-ce qui influence ce niveau ?*
- Les entretiens constituant le matériau de l'enquête ont été réalisés avec 24 enseignants qui travaillaient dans trois écoles primaires anglaises.

Mes recherches



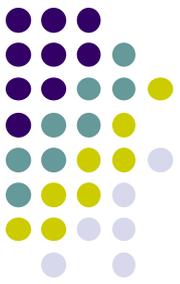
- Les questions posées aux enseignants ont inclus les exemples suivants :
 - Sur une échelle 1-10, pourriez-vous quantifier le niveau de votre moral actuellement ?
 - Pourriez-vous me décrire une excellente journée à l'école ?
Qu'est-ce qui se passerait ?
 - Et une mauvaise journée ?
 - Qu'est-ce qui vous donne de la satisfaction professionnelle ?
 - Qu'est-ce qui vous persuaderait de jeter l'éponge ?
 - Quelles sont pour vous les insatisfactions les plus fortes ?
- Mais il s'agissait de conversations sérieuses plutôt que des séries de : question – réponse, question – réponse.

Les remarques de Marie



«Pour moi, personnellement, il y a plus de satisfaction au travail dans ce que je fais ... Plus de sens, et un but plus clair – il y en a plus qu’auparavant, quand je n’étais pas sûre de ce que je faisais. Et c’est très satisfaisant. Et en plus mon nouveau chef sait où il veut aller et où il veut mener le département. Et ça m’aide beaucoup – tu comprends? J’ai l’impression qu’on m’emploie comme institutrice beaucoup mieux qu’auparavant. Et cela me plait, et je m’intéresse au travail beaucoup plus qu’auparavant, et je n’ai plus horreur de venir à l’école, ce qui était le cas quand il s’agissait de l’ancien chef.»

Les remarques de Catherine



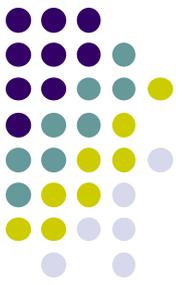
- « Je ne peux plus supporter ce chaos que le directeur laisse s'installer. Je suis épuisée de ce cauchemar et je dois y échapper ! »
- « Il ne comprend pas les principes de la pédagogie qui marche avec enfants que nous accueillons dans cette école. Il n'a aucun concept de ce qu'est un curriculum qui permet aux élèves de se développer en avançant d'une classe à l'autre. »

Les remarques d'autres enseignants



- « Le directeur est stupide ! C'est l'homme le plus inintelligent que je connaisse! Il agace l'école, et c'est pas juste. Je veux y échapper»
- « Elle est une intimidatrice . Elle essaie de manipuler les gens et je ne veux plus travailler ici si elle va rester la directrice. »
- « Elle est formidable! Elle a transformé cette école. Elle sait bien comment motiver les gens et pour ma part j'ai beaucoup appris en travaillant près d'elle. Je l'aime bien. »
- « Il savait comment motiver les gens. Il nous apportait des chocolats, et les gâteaux, en disant, 'vous les méritez!'. Et c'était un plaisir d'être membre de son équipe. Il a créé une culture collégiale qui nous a soutenu. »

Le cas de Louise



- Elle était institutrice dans une école anglaise où elle n'aimait pas tellement le directeur (ni lui elle!).
- Elle souffrait donc de dérégulation.
 - Elle n'était pas en accord avec les valeurs du directeur ni avec la culture professionnelle de l'école.
- Louise avait montré sur le mur de la salle de classe des peintures que les élèves avaient créées.
- Le directeur lui a dit, « Louise, je suis désolé mais il faut s'en débarrasser ; la qualité est insuffisante »

Les remarques de Louise:

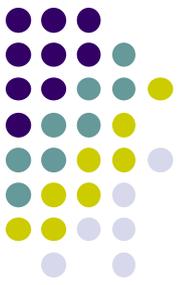


«Et en regardant les peintures, je savais tout de suite ce qu'il [le directeur] avait voulu dire: elles n'étaient pas aussi bonnes que celles que mes collègues avaient montrées, parce qu'ils n'avaient affiché que les meilleures. C'est ce qui m'avait frappée lorsque je les ai vues [celles de ses collègues].

... mais je ne suis pas d'accord avec ça: ne montrer que les meilleurs choses. Ce n'est pas motivant pour les enfants qui ne savent pas comment réussir. Mais je savais que c'était ce qu'il voulait. »

La professionnalité 'restreinte' et la professionnalité 'étendue'

(d'après Hoyle, 1975)

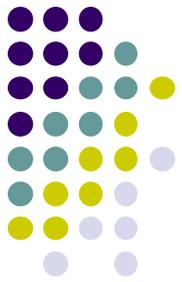


Le/la professionnel/le 'restreint/e':

- Exerce son métier intuitivement
- Utilise des compétences qui sont fondées sur des expériences pratiques
- Ne réfléchit pas sur la façon dont il exerce son métier pas plus qu'il ne l'analyse
- N'est pas en intelligence avec ses propres perspectives et attitudes
- Est conservateur/se et évite les changements .

Le/la professionnel/le 'étendu/e':

- Exerce son métier rationnellement
- Utilise des compétences qui sont fondées sur la théorie tant que sur des expériences pratiques
- Réfléchit souvent sur la façon dont il exerce son métier et l'analyse
- Démontre de l'intellectualisme concernant l'exercice de son métier
- Expérimente de nouvelles idées.



La professionnalité 'restreinte' et la professionnalité 'étendue' des enseignants



Les résultats



- Les facteurs institutionnels influencent le moral, la satisfaction et la motivation des enseignants beaucoup plus fortement que les réformes et la politique du gouvernement.
- Les chefs d'établissements apparaissent comme un facteur clé influençant la qualité de vie et les attitudes des enseignants.
- Le mal-être et le bien-être au travail sont liés tous les deux à l'évolution du métier de l'enseignant et aux injonctions de l'institution.
- Les chefs d'établissement pouvaient soit créer dans leurs écoles une culture professionnelle et intellectuelle soutenant les attitudes positives, ou bien encourager, par leur incompétence ou leur manque de vision la souffrance au travail.

Les perspectives theoriques



- Proximity theory – la théorie de la proximité
 - Une perspective théorique originale que j'ai créée moi-même.
- Selon la théorie de la proximité :
 - il existe une corrélation entre les attitudes liées au travail et l'affect, et la proximité de ce qui est subjectivement perçu entre la situation du travail actuel et celle d'un travail idéal.
- Plus les gens estiment que leur métier et leur situation professionnelle approchent l'idéal actuel, plus hauts sont le niveau de satisfaction de leur moral et de leur motivation.
- Plus éloignés ils sont de leur métier idéal, plus leur insatisfaction et leur démotivation sont élevées.

Les implications pour l'autonomie scolaire en France



- Il faut savoir que plus l'autonomie des chefs d'établissements augmente, plus leurs pouvoir et l'autorité de créer et de former les cultures professionnelles et institutionnelles dans leur établissements augmentent aussi.
- Ces cultures sont très importantes pour soutenir et développer les enseignants
 - ainsi que les motiver
- Les métiers des chefs d'établissements seraient transformés
 - ainsi que ceux des enseignants qu'ils devraient diriger et soutenir.

Further reading

Evans, L. (1998) *Teacher morale, job satisfaction and motivation*, London, Paul Chapman.

Evans, L. (2000) The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation, *Journal of Educational Change*, 1 (2), 173-192.

Evans, L. (2001) Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: re-examining the leadership dimension, *Educational Management and Administration*, 29 (3), 291-306.

Evans, L. (2014) Le leadership pour le développement professionnel. In J-L. Derouet & R. Normand (Eds.) *La question du leadership en éducation: Perspectives européennes*, pp. 179-194, Louvain-la-Neuve, Academia-l'Harmattan.

Evans, L. (2016) “École et République” : les forces du système anglais, *The Conversation*, July 13th, <https://theconversation.com/ecole-et-republique-les-forces-du-systeme-anglais-8-61707>