Pilotage et management
Les chefs d'établissement face à un nouveau métier

Recteur Alain Bouvier
Ancien membre du Haut conseil de l'éducation
Professeur émérite des universités de Poitiers et Sherbrooke

L'école est un acteur de changement local. Par l'éducation des élèves qui lui sont confiés, elle contribue au changement du pays, à son évolution, à son modernisme. Si l'on observe des effets globaux sur les systèmes, il existe également des mécanismes plus fins d'ancrage au terrain et d'impact sur le niveau local. A ce sujet on parle aujourd'hui de gouvernance et plus précisément de gouvernance territoriale.

Dans un établissement scolaire, existe une multitude de tâches à assurer par des acteurs variés. Le chef d'établissement doit vérifier que l'ensemble possède un minimum de cohérence et d'efficacité, que les actions des uns ne vont pas à l'encontre de celles des autres, afin que le résultat global soit proche de celui souhaité. Cela pose aussi la question du rapport à l'environnement de l'établissement qui contribue, gouvernance oblige, à donner du sens à son action.

Le difficile recrutement des chefs d'établissement

Un enjeu considérable est celui de la formation des cadres publics. Le chef d'établissement doit exercer un *leadership*. En même temps, il est à la tête d'une entité dont il doit assurer la gestion. Il faudra donc qu'il soit capable de naviguer entre leadership et gestion.

Comment recruter les meilleurs ? Tout d'abord, qu'entend-on par « les meilleurs ». À cette question, nous n'apportons pas, les uns les autres, les mêmes réponses. *Faut-il puiser dans le vivier des seuls enseignants ?* Certains disent « non, il faudrait qu'il soit plus ouvert ».

En France, nous avons fait une expérience depuis quelques années : deviennent chefs d'établissements des personnes qui n'ont jamais enseigné. 30% d'entre elles ont été « conseiller principal d'éducation » ou « conseiller d'orientation » et un petit pourcentage sont des gestionnaires qui ont une formation administrative et financière. D'après les échos que j'en ai, leurs résultats sont ni meilleurs, ni plus mauvais. Mais si l'on enrichit le vivier, nous bénéficierons de compétences collectives nouvelles. Chef d'établissement est devenu un métier démentiel, fatiguant, mais passionnant.

Faut-il les recruter par concours ou autrement? La réponse n'est pas simple. Qui recrute leurs adjoints et leurs différents collaborateurs ? Faut-il que ce soit par des mécanismes nationaux et bureaucratiques ? Ou au contraire, faut-il laisser aux chefs d'établissements (ou à une collectivité locale ou une communauté de parents) la possibilité d'assurer ces responsabilités ?

Chaque pays a son système et poursuit ses propres réflexions pour faire évoluer cette question, chacun à

sa façon, et pas forcément dans le même sens. Cette diversité fait l'intérêt des échanges internationaux.

On parle aussi d'accompagnement à l'emploi. Cette approche est une tendance lourde au plan international. En amont du recrutement, une solide formation universitaire professionnalisée est apportée, le plus souvent à travers des masters, suivie d'une mise en situation, accompagnée de dispositifs de formation à l'emploi, éventuellement sur de longues périodes, par des modalités en alternance. Suivant les pays cela se fait et se fera de façon différente.

Les formations d'accompagnement, d'adaptation et d'aide à l'emploi vont se multiplier, dans une logique de formation tout au long de la vie et de développement professionnel. Ce n'est pas un slogan, c'est beaucoup plus profond.

Existent des banques d'indicateurs. Par exemple, au Canada, une batterie d'indicateurs est utilisée depuis six ans. Elle permet de pointer les compétences acquises par les élèves et les adultes dans quatre directions principales, d'évaluer l'intelligence collective d'une ville ou d'une région, et de savoir comment elle évolue. On intègre aujourd'hui que nous apprenons en tous lieux et toutes circonstances, pas simplement dans des dispositifs formels. Nous nous formons à travers les échanges et les interactions.

Pour apprécier les apprentissages, il faudra donc tenir compte de ce qui relève à la fois des apprentissages formels et des apprentissages informels. Ceci s'applique pour les élèves, pour les acteurs adultes et donc pour les chefs d'établissements.

Le rôle pédagogique du chef d'établissement

La pédagogie peut prendre ici deux significations. Tout d'abord, elle concerne le travail de l'enseignant dans une discipline, dans sa classe, avec ses élèves, en train de développer une partie d'un programme avec des dimensions didactiques.

Il y a une autre dimension. En formation d'adultes, on évoque « l'ingénierie de formation », la réflexion sur l'architecture pédagogique que l'on met en place.

La recherche nous a appris, depuis près de 40 ans, qu'il existe des « effets établissements ». Toutes choses égales par ailleurs, il n'y a pas égalité de performance des établissements scolaires, et lorsque l'on creuse pour savoir ce qui fait la différence, les travaux menés montrent que c'est la façon dont les acteurs organisent leur action collective. Le temps que nous passons à cela, l'est au bénéfice des élèves dans leurs apprentissages.

En termes d'architecture pédagogique, le chef d'établissement a un rôle considérable. Evidemment, certains enseignants expérimentés s'en préoccupent aussi, mais c'est avant tout le souci du chef d'établissement : lui seul est concerné par tous les élèves, toutes les classes, tous les enseignants, toutes les disciplines, toutes les familles et par l'environnement.

Le rôle pédagogique du chef d'établissement n'est pas d'aller dire au professeur de mathématiques comment il doit faire son cours sur l'équation du premier degré ; l'enseignant a été formé pour cela. C'est à un autre niveau que son rôle intervient, sur la coordination pédagogique de toutes les actions qui se font les unes à côté des autres et dont le seul élément pour veiller à leur cohérence, c'est l'élève (qui n'est pas un professionnel).

Le rôle pédagogique du chef d'établissement est donc essentiel. En l'exerçant, il ne prend la place de personne, au contraire. Il est dans une préoccupation d'organisation, d'aide à la conceptualisation du travail pédagogique faite par les équipes, il veille aux questions de pertinence, de cohérence, de qualité. Il est aussi de sa responsabilité de donner à ces équipes des « retours », car nous apprenons mieux, individuellement et collectivement, si nous avons des feed-back sur ce que nous faisons.

Au niveau de l'établissement, la situation est différente du niveau macro. Par exemple, un chef établissement a besoin au jour le jour, de savoir s'il y a des élèves susceptibles d'être en situation de décrochage scolaire.

Ce problème a pris une grande ampleur et ne concerne pas seulement ce qu'on pourrait appeler les « mauvais élèves ». Dans la région de Sherbrooke au Québec, (région économiquement développée dans laquelle les établissements scolaires sont de qualité et les enseignants bien formés), le décrochage scolaire a pris une telle importance que la Commission

scolaire (l'autorité administrative qui gère le système éducatif local) a mis à la disposition de l'université des moyens financiers considérables pour créer une chaire avec un spécialiste pour travailler sur ce sujet et proposer des remèdes.

Le chef d'établissement ne peut attendre deux ans pour savoir si le décrochage augmente ou non. S'il y a des risques de décrochage, il doit les repérer très tôt. De même pour les résultats des élèves. C'est au quotidien qu'il souhaite avoir des informations sur les apprentissages et prendre rapidement les décisions pédagogiques nécessaires.

Lorsque l'on regarde les enquêtes PISA, ce qui distingue les pays dits les plus performants par rapport à ceux qui le sont moins, c'est le traitement de la difficulté scolaire. Dans les pays dits performants, ce traitement est quasi immédiat et se déroule en classe. Evidemment, la Corée du Sud ne fait pas la même chose que la Finlande ou le Canada, mais tous assurent un traitement précoce de la difficulté scolaire.

Forme-t-on au métier de chef d'établissement ? Cette question n'est pas anodine. Si nous formons à un métier, quelles en sont les caractéristiques ? Quels sont les parcours dans ce métier ? Comment en sort-on ? Quelles sont les suites pour des personnes qui ne voudraient pas, jusqu'à la fin de leur carrière, assurer le même travail ?

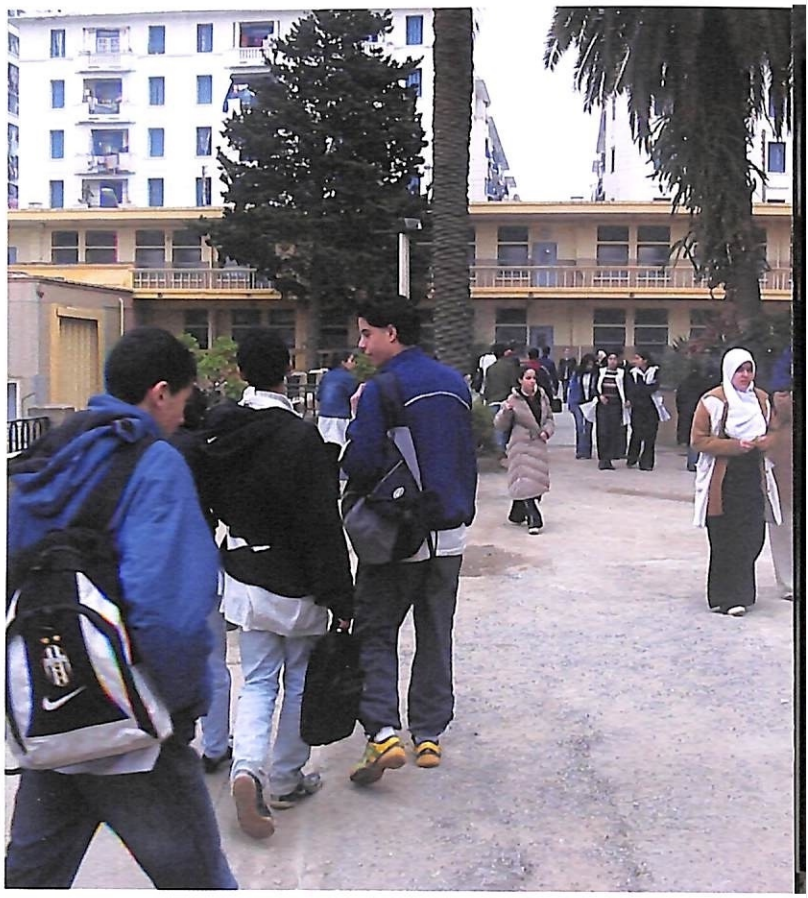
Si l'on parle de métier, il faut préciser les compétences professionnelles attendues. Il existe un socle de compétences propres à un chef d'établissement.

Celui-ci doit maîtriser ce qui relève du secteur administratif, en termes de pilotage, de management, de sciences de gestion.

Il doit aussi avoir des compétences financières pour travailler intelligemment avec le gestionnaire.

Il doit comprendre le B-A-BA de ce que celui-ci lui explique au moment où il doit prendre des décisions en tant qu'ordonnateur.

Enfin, Un chef d'établissement doit aussi maîtriser le registre pédagogique puisqu'il ne doit pas diriger un théâtre, un hôpital ou une Caisse d'épargne.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Bouvier A. (2009) : Management et sciences cognitives, 4e édition, Collection « Que sais-je?», N° 3711, Paris, PUF.

Bouvier A. (2012) : La gouvernance des systèmes éducatifs, 2e édition, Collection politique d'aujourd'hui, Paris, PUF

Laughlin J. et Lachance M. (2010) : L'indice composite d'apprentissage : au-delà d'un classement des villes « intelligentes », Revue internationale d'éducation, Sèvres, (2010), N°54.

Mons N (2007) : Les nouvelles politiques éducatives. La France fait-elle les bons choix ?, Paris, PUF.

Palmarès et classements en éducation, Revue internationale d'éducation, Sèvres, (2010),N°54.