

Extrait du *Éducation et devenir*

<http://www.educationetdevenir.fr>

chefs d'établissement européens (ESHA) : le leadership pédagogique

- L'Association - archives - Les Chantiers d'E&D - Autonomie des établissements - Analyses -

Date de mise en ligne : samedi 19 décembre 2009

Éducation et devenir

Le chef d'établissement doit se recentrer sur le pilotage pédagogique (Association européenne des chefs d'établissement)

« Faute de temps, la partie réservée au pilotage pédagogique des établissements scolaires est souvent réduite au détriment d'activités de gestion et d'administration, mais cela va changer car le rôle du chef d'établissement dans ce domaine augmente », remarque Sonia Dubourg-Lavroff, Dreic du ministère de l'Éducation nationale dans le cadre d'une conférence organisée par l'Association européenne des chefs d'établissement (ESHA), vendredi 13 décembre 2009 à Paris en présence d'une centaine de chefs d'établissement français, suédois, anglais, finlandais, espagnols et allemands. En voici quelques échos :

Après l'émergence en Europe de la « démocratie participative » dans le fonctionnement des établissements dans les années 80, du management privé dans les années 90 dans la lignée des politiques de décentralisation, les années 2000 sont celles de la « gouvernance » et de « l'évaluation de la performance » des établissements, expliquent les intervenants. Les récents rapports de l'OCDE insistent sur la nécessité pour les chefs d'établissement de s'emparer de cette « autonomie » et d'affirmer leur « leadership pédagogique ».

Dans la plupart des pays européens, les chefs d'établissements sont de plus en plus souvent amenés à recruter et évaluer les enseignants et veiller à la qualité de l'enseignement, explique Sonia Dubourg-Lavroff. Exemple, en République tchèque, longtemps marquée par « une tradition très centralisée », le chef d'établissement dispose d'une enveloppe « pour recruter, payer les salaires des enseignants et organiser ses propres formations ».

SUÈDE. En Suède, les établissements emploient directement leurs propres enseignants : « pour un poste vacant, nous avons une cinquantaine de candidatures et nos enseignants restent longtemps, notre doyenne a 75 ans », se réjouit Margareta Forsberg, chef d'établissement de l'École française de Stockholm. Dans le cadre du « plan d'action local » conclu avec la municipalité, chaque établissement définit en concertation avec les enseignants et le reste du personnel les horaires d'enseignement et son contenu, dont le Parlement et le gouvernement fixent les grandes lignes. Sur les 45 heures moyennes de travail hebdomadaire, 35 heures ont lieu dans l'établissement, permettant aux enseignants d'organiser des réunions, recevoir les parents ou les élèves, assurer des activités de soutien, ou la « surveillance des couloirs et de la cantine ».

ALLEMAGNE. « L'autonomie existe des deux côtés du Rhin, mais elle s'organise de manière différente », résume Werner Zettelmeier, chargé de recherches à l'université de Cergy-Pontoise. « Nous aurions du mal à expliquer à un Allemand pourquoi il est nécessaire de prévoir un débat sur le pilotage pédagogique », ajoute-t-il. Même si l'Allemagne, échappe par son modèle fédéral (16 Länder, 16 systèmes éducatifs) aux généralisations, le chef d'établissement joue globalement un rôle à 100 % pédagogique grâce à un « pilotage plus collégial », résume Werner Zettelmeier. En l'absence de CPE, de personnel administratif ou encore de technicien, le chef d'établissement allemand s'appuie sur « la bonne volonté des enseignants » pour accomplir les tâches de gestion et d'administration. Quant à sa formation, elle se fait « progressivement » sur le terrain via des fonctions d'adjoint ou de formateur.

Très présent, le chef d'établissement assure l'évaluation des enseignants et intervient dans la pédagogie. « Il est au courant des innovations pédagogiques, des pratiques. Si l'inspecteur intervient, c'est qu'il y a de gros problèmes », détaille Werner Zettelmeier. Sous l'impulsion du « choc Pisa », il a aussi été davantage sollicité pour agir et mesurer « la qualité de l'enseignement ». En tant que « DRH », il est également chargé d'identifier les futurs chefs d'établissement et pèse de plus en plus sur le choix des enseignants en déterminant leur profil, explique-t-il. Ce système a un revers pourtant : « l'absence de mobilité des chefs d'établissement et d'évaluation du métier ».

ESPAGNE. En Espagne, proviseurs et principaux, choisis parmi les enseignants étaient surtout polarisés par des tâches d'administration, explique Manuel Perello, chef d'établissement d'un lycée international. Depuis 2007, une loi les oblige théoriquement à devenir un « véritable leader pédagogique ». « Mais on ne sait pas comment y parvenir, pour l'instant, il n'y a pas de candidats à ces postes », ironise Manuel Perello. En Catalogne, un loi de 2009 dote même le chef d'établissement d'un statut à part. « Il faut dorénavant passer à la mise en pratique. Toute la difficulté va consister maintenant à asseoir sa légitimité par rapport aux équipes », reconnaît-il.

FRANCE. En France aussi, le chef d'établissement peut rencontrer des difficultés de positionnement. Avec la création du statut de chef d'établissement en 1988, il « a gagné une grande force sur le plan du positionnement institutionnel, mais avec son statut d'enseignant perdu une légitimité naturelle à l'égard de ses collègues », explique Ghislaine Matringe, Igen au groupe EVS. Une légitimité qu'il doit « reconquérir quotidiennement ».

« Le temps est révolu où le chef d'établissement pouvait se comporter comme un enseignant qui pendant une période donnée, pouvait assurer une fonction honorifique de représentant ou de coordination des activités de l'école. On en rencontre encore, mais de moins », confirme François Le Goff, doyen du groupe établissement de l'Igen. « Le développement de la performance des établissements implique une capacité à s'adapter en permanence, à faire travailler en équipe avec un objectif commun : la priorité est au leadership pédagogique ».

« Agent de changement », c'est lui de plus en plus celui qui doit « porter les réformes ». À ce titre, « la réforme du lycée, qui va s'appuyer sur la responsabilité des établissements et sa direction pour réussir les changements, marque un tournant dans le mode pilotage des EPLE », estime François Le Goff. Sur le plan pédagogique, le chef d'établissement doit accompagner l'évolution du métier d'enseignant déjà à l'œuvre dans d'autres pays européens (se fixer des objectifs, travailler et évaluer en équipe, assurer de plus en plus fréquemment des activités de gestion, animer des équipes et participer à une direction plus collégiale).

Face à ces changements, le chef d'établissement n'est pas seul : il dispose d'outils (contrats d'objectif, droit à l'expérimentation), l'envie des corps d'inspection de travailler avec eux, et des enseignants, qui « évoluent positivement », note François Le Goff. Même si les résistances n'ont pas disparu, « il peut aujourd'hui aborder avec ses équipes la question de l'évaluation des élèves, un sujet encore tabou il y a cinq ans », ajoute Ghislaine Matringe.

Permettre au chef d'établissement de « se recentrer sur l'essentiel », nécessite des moyens humains (« un responsable administratif et financier ») et de « renforcer le recrutement d'enseignants ou d'éducateurs dotés d'une expérience dans l'animation des équipes », estime François Le Goff.

Il s'agit enfin de mettre en place une formation progressive, qui « mette l'accent sur les aspects pédagogiques ». « Nombre de ces compétences pourraient être préparées dans la formation des enseignants. On ne peut plus compter seulement sur une formation sur le tas. Aujourd'hui, nos collègues sont mis directement en responsabilité », suggère François Le Goff. « Le leadership pédagogique doit être renforcé », confirme Ghislaine Matringe. Ceci passe par un travail étroit avec les IA-IPR qui possèdent l'expertise en matière disciplinaire et un recentrage du travail sur la pédagogie. En France, la tentation est grande de « tout piloter de Paris », reconnaît-elle (statut des professeurs, définition des horaires d'enseignement, fonctionnement des conseils pédagogiques). Ce cadrage national « très rassurant », très apprécié des personnels peut aussi être un « obstacle à l'autonomie », estime-t-elle.

Contact : Esha France, Jean-Luc Garcia, secrétaire général, 01 42 88 14 27, secr-gen.ESHA-France laposte.net, www.eshafrance.eu