

Veut-on des pilotes dans les écoles?

Les directions d'établissement en question

Samedi 25 septembre 2010 – UNIL/Lausanne Dorigny



© Philippe Martin

► Pour de nombreux cantons, comme pour l'OCDE «l'effet direction» est un élément clé de l'efficacité d'un système éducatif. La directrice ou le directeur d'établissement devrait être pédagogue, expert en évaluation, rassembleur, décideur, expert en relations publiques et communication, gestionnaire, garant de la légalité et de l'équité, gentil organisateur, médiateur... ou simple exécutant prompt à appliquer les directives. Les Assises 2010 posent la question: veut-on des pilotes dans les écoles? et si oui, pourquoi? pour qui?

Qu'est-ce que les systèmes d'enseignement attendent des directions d'établissement?

Qu'est-ce que les parents attendent des directions d'établissement?

Qu'est-ce que les enseignantes et les enseignants attendent des directions d'établissement?

Quelles sont les attentes des directrices et directeurs d'établissement? ●

A ma connaissance, aucune étude internationale n'a pour le moment montré une corrélation entre pouvoir des directeurs d'établissement et efficacité pédagogique. Ce sont plutôt des supputations déjà anciennes. Ce qui est davantage avéré, notamment par la sociologie des organisations, c'est le lien entre un leadership affirmé et la mobilisation de l'établissement, mais ce leadership peut être occupé par d'autres que le directeur, par exemple un groupe d'enseignants moteur. Les études jadis conduites par François Dubet comme celles que j'ai menées avec Jean-Louis Derouet montrent que l'efficacité des établissements en matière d'amélioration des résultats des élèves tient à un ensemble de facteurs articulés les uns aux autres: un leadership au service d'objectifs clairs, un projet collectif reconnu et mobilisateur, une bonne qualité de communication et d'information à l'interne comme à l'externe, des relations interpersonnelles non conflictuelles, etc. Le chef d'établissement peut être le catalyseur de cet ensemble de facteurs mais les pouvoirs dont il dispose institutionnellement n'auront aucune portée sans la reconnaissance de ses qualités par ses personnels.

Yves Dutercq

Vous êtes parent d'élève, enseignant, chef d'établissement, élu politique, professionnel de l'éducation, citoyen responsable, vous voulez **vous informer et prendre part au débat**, avec des intervenants tels que Yves Dutercq, Toni Strittmatter, Elisabeth Baume-Schneider...

Assises romandes de l'Education

Le rendez-vous bisannuel de l'Education en Romandie

2002: Pisa, l'école en procès?

2004: Ecole publique, quel contrat social?

2006: Réussir ensemble, bannir l'exclusion

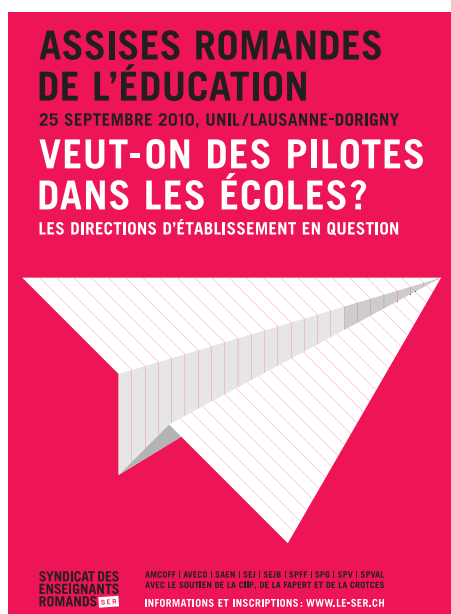
2008: Cadrer pour éduquer

Participez aux 5es Assises romandes de l'éducation!

L'organisation de l'école obligatoire dans les cantons romands oscille entre systèmes inspectoraux et fonctionnements d'établissements. De nombreuses nouvelles directions d'établissement ont été mises en place et un concept ambitieux de formation de chef-fe-s d'établissement a vu le jour (FORDIF). L'harmonisation est pourtant loin d'être faite tant au niveau romand qu'au niveau national. Il semble qu'on attend beaucoup des directions d'établissement, sans pouvoir préciser quoi! Ce flou semble exister aussi bien au niveau des autorités scolaires que des enseignant-e-s, voire des parents d'élèves. Le groupe de pilotage des Assises a décidé de provoquer la discussion et de faire naître le débat en posant la question: **veut-on des pilotes dans les écoles?**

Faire du neuf avec du vieux: le rôle du chef d'établissement

Les pays de l'OCDE sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux challenges face à la volonté affirmée des politiques à réformer les systèmes éducatifs. Les chefs d'établissement ne doivent plus «seulement» être de bons managers, ils doivent aujourd'hui endosser le rôle de leader, leur efficacité étant perçue comme primordiale pour l'implantation des réformes éducatives et l'amélioration des conditions d'apprentissage. Pour James Spillane, le manager entretient les rouages quotidiens de l'organisation scolaire. Le leader, grâce à son influence, cherche à changer l'organisa-



tion, si possible vers «le mieux». Il estime que ces deux compétences sont nécessaires à la réussite d'un établissement.

Comment a évolué le rôle du chef d'établissement et dans quelles circonstances? (...) Les politiques de décentralisation, qui se sont développées un peu partout en Europe, entraînent une plus grande autonomie des établissements, compliquent les tâches de leur leader ou manager et renforcent les tensions entre le pédagogique et l'administratif. Cependant, le rôle grandissant du chef d'établissement, lui permet d'impulser une politique pédagogique spécifique et «de faire de son établissement une organisation apprenante».

INRP, lettre d'information no 24



De quel type est votre directrice ou votre directeur?

Des résultats spécifiques portant sur la dimension du leadership indiquent que les principaux italiens sont conscients

Faire du prosélytisme forcené ne suffit pas pour transformer les comportements et implanter une vraie politique de leadership. Vouloir à tout prix instituer des changements peut provoquer des divisions au sein des équipes éducatives et aboutir aux résultats contraires à ceux souhaités.

Storey Anne (2004).

«The problem of distributed leadership in schools».

Le contrôle du travail des enseignants contribue-t-il à la professionnalisation de leur métier? Tel est le titre du 1er colloque international sur l'innovation dans les métiers de la formation et de l'éducation, organisé par le laboratoire LIFE de l'UNI Genève les 4 et 5 juin (annoncé dans les pages 18 et 19 de l'Educateur no5). Le contrôle des enseignants et le rôle du chef d'établissement...



que ce concept fait désormais partie des qualités nécessaires pour diriger, organiser, promouvoir et encourager de meilleures conditions d'enseignement. Ils identifient quatre types de profils: les «leaders novateurs», les «leaders modérés», les «indécis» et les «immobilistes», les deux premiers constituant la vaste majorité (64%). Leurs travaux ont mis en évidence l'importance du leadership et «l'habileté dans la gouvernance», qui deviennent des éléments essentiels du profil du principal, ainsi que l'émergence d'une nouvelle typologie décrivant leurs rapports aux enseignants: conseiller les enseignants, valoriser leur travail et assurer leur orientation et promotion professionnelles. Ils concluent que ces recherches ont permis de signaler l'amélioration des opinions et attitudes au sein de l'école et surtout l'évolution du rôle du principal qui devient un «leader transformateur et coopératif».

Fischer Lorenzo, Fischer Maria Grazia & Masuelli Marco (2005). «Évolutions des tâches et nouveaux profils des directeurs d'établissement en Italie».