



« Diriger un établissement scolaire, un métier qui s'apprend »



- Société
- Les débats sur l'éducation

Tribune

Claire Ravez

chargée d'études à l'Institut français de l'éducation

Les candidats au concours de recrutement des chefs d'établissement scolaire ont découvert leurs résultats ce 3 mai. L'occasion pour Claire Ravez, chargée d'études à l'Institut français de l'éducation, de rappeler l'importance de la formation des personnels de direction.

Publié aujourd'hui à 06h00 Temps de Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés

Ce texte paraît dans « Le Monde de l'éducation ». Si vous êtes abonné au *Monde*, vous pouvez vous inscrire à cette lettre hebdomadaire en suivant ce lien .

Ce lundi 3 mai, les candidats au concours de recrutement des « perdre », c'est-à-dire les personnels de direction, principal et principal adjoint de collège, proviseur et proviseur adjoint de lycée, ont pris connaissance de leurs résultats. Les 560 admises et admis sur liste principale représentent un nombre à première vue peu élevé, mais ce sont au total plus de 13 000 cadres intermédiaires qui, dans les académies, contribuent aux évolutions stratégiques du système éducatif français dans le second degré.

Mais entre réussir un concours interne à la fonction publique et devenir un chef d'établissement aguerris, il faut du temps. Diriger un établissement scolaire est un métier qui s'apprend. L'année de formation initiale que suivent les « néo-perdre », en parallèle de leur première affectation en établissement, doit ainsi répondre aux nombreuses questions et aux changements identitaires qui se posent au début de cette carrière. Article réservé à nos abonnés Lire aussi « Nos écoles continuent de tourner » : le quotidien des chefs d'établissement pendant le confinement

Le rapport du jury du concours de recrutement 2020 et le bilan social 2019-2020 du ministère de l'éducation nationale permettent de dresser à grands traits le profil de ces nouveaux personnels de direction. Agés de 43 ans en moyenne, les lauréats féminisent le métier : celles qui représentaient un quart des personnels de direction au milieu des années 1980 sont aujourd'hui devenues majoritaires (51,4 % du corps en 2019-2020).



Le « deuil de la classe »

Pour toutes et tous, devenir personnel de direction est synonyme de deuxième carrière. Plus de la moitié des lauréats de la session 2020 a exercé comme professeur certifié ou agrégé, près de 30 % comme professeur des écoles, 12 % comme conseiller principal d'éducation. Ce virage professionnel appelle donc souvent à faire le « deuil de la classe », à gérer une nouvelle distance sociale avec d'anciens pairs ou les parents d'élèves. Un « défi d'identité » que le chercheur Guy Pelletier a décrit dans ses travaux, à partir des contextes québécois et suisse.

Dans les faits, ils et elles ont cependant souvent déjà touché à la direction d'école, à la coordination d'un réseau d'éducation prioritaire, aux fonctions de directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques (l'ancien « directeur des travaux ») en lycée professionnel, à la formation initiale et continue, et certains « font fonction », déjà, à titre provisoire. Les aspects pédagogiques, éducatifs, administratifs, juridiques et financiers du pilotage d'un établissement scolaire sont donc loin de leur être inconnus. Instances, partenariats, liaisons et transitions (école-collège, collège-lycée, lycée-enseignement supérieur, etc.) : ils et elles ont déjà posé les bases de leur future action d'encadrement.

Une note du Centre d'études et de recherches sur les qualifications de février rappelle qu'au-delà de la diversité des secteurs d'activité des niveaux hiérarchiques et des statuts, un manager est « *le plus souvent obligé de "bricoler" entre [d] es prescriptions contradictoires dans son vécu professionnel* ». Et ce à partir de ce qui peut être compris comme des injonctions paradoxales : planifier, diriger, organiser, contrôler, mais aussi incarner un leadership charismatique dans un mode de management visant à susciter « *l'engagement enthousiaste des collaborateurs* », tout en se faisant parfois « *coach visant à apporter son soutien bienveillant et discret aux collaborateurs autonomes* ».

Quotidien professionnel complexe

Dès 2006, la sociologue Anne Barrère avait identifié les tensions vécues par ces « *managers de la République* », funambules de la modernisation et de la démocratisation du système éducatif, en équilibre précaire entre recherche d'efficacité et poursuite du bien commun, entre nouvelle gestion publique et idéaux de justice scolaire et sociale. Elle avait montré leur quotidien fragmenté et dispersé.

Lire aussi la tribune : Suicide d'une directrice d'école : « Pourquoi des enseignants se retrouvent-ils aussi isolés ? »

Les journées des personnels de direction se succèdent au rythme des tâches administratives incompressibles, du « relationnel » à la fois indispensable et périlleux, de la prise de décision au service du pilotage stratégique de l'établissement et de son opérationnalisation. Cette part « noble » du métier, qui nécessite analyse et prospective, est difficile à concilier avec le temps de l'urgence et de l'imprévu, en particulier depuis la crise sanitaire. Peut-on vraiment se préparer à ce quotidien professionnel complexe ?

Héritier des structures qui ont formé les cadres du système éducatif français depuis les années 1990, l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) assure la formation statutaire des nouveaux personnels de direction. Durant un an, la situation de ces derniers est aussi inconfortable que celle des enseignants débutants : ils doivent assumer le rôle d'adjoint tout en participant ponctuellement à différentes sessions de formation, en académie, à l'IH2EF, ainsi que s'autoformer par le numérique.

Tout comme les professeurs des écoles, des collèges et des lycées sont appelés à développer une culture professionnelle commune, les personnels de direction construisent une culture partagée avec les membres des corps d'inspection, qui suivent en partie le même cursus. Dès leur prise de fonctions, les nouveaux personnels de direction doivent développer au quotidien différents savoirs d'action en lien avec les



apprentissages scolaires et l'organisation du travail collectif. Ils peuvent pour cela s'appuyer sur des disciplines de recherche qu'ils rencontrent au cours de leur formation : sciences cognitives, sociologie des organisations, sciences de gestion, management, etc.

Dans un article publié en 2015, Laetitia Progin, professeure associée en leadership et direction d'établissement à la Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud, en Suisse, plaidait en faveur d'une formation qui s'appuie sur « *l'identification des épreuves des débuts* », qui permette d' « *apprendre à gérer les contradictions* » du métier, qui aide les professionnels en devenir à « *formuler ce qu'ils éprouvent, à dire l'indicible pour prendre de la distance, pour vérifier que leur expérience n'est pas le fruit de déficits personnels, mais de contradictions inscrites dans le rôle qu'ils occupent ou apprennent à occuper* » .

Afin de diversifier le profil des personnels de direction, un décret d'août 2020 a ouvert la possibilité de recruter de nouveaux candidats non issus de la fonction publique. De quoi accorder d'autant plus d'importance à la question de la formation des chefs d'établissement.

Sur cette question, l'Institut français de l'éducation a produit le Dossier de veille « Pilotes et pilotages » (février 2019), et l'Edubref « Piloter : entre métiers et activités » (février 2021).

Claire Ravez (chargée d'études à l'Institut français de l'éducation)
Contribuer

Services



FORMATION PROFESSIONNELLE avec topformation.fr

**COMPAREZ
DES MILLIERS
DE FORMATIONS**
en France

Recherchez





LE MONDE JEUX

Des jeux pour
tous les jours

Jouez →

