

ÉDITORIAL

Recherche et Formation est une revue qui s'intéresse à l'ensemble des professions de l'éducation, comme l'indiquait d'ailleurs le sous titre de ses débuts, voici plus de six ans. Pourtant, à ce jour, aucun de ses thèmes n'a traité d'une autre activité que l'enseignement, la formation des enseignants ou la recherche à leur sujet. Un seul article, sur les médecins scolaires, a échappé à cet impérialisme thématique. Pourquoi consacrer aujourd'hui tout un thème et presque tous les articles d'un numéro au seul chef d'établissement ?

Les raisons en sont données dès le premier article : tant pour les politiques que pour les administrateurs et les sociologues, l'établissement est passé à l'avant plan, et son chef aussi. Entre macro et micro, il incarne cette dimension « méso », moyenne, où beaucoup voient aujourd'hui la clé de nombreux problèmes. Écrire maintenant sur les chefs d'établissement, ce n'est pas seulement s'intéresser aux 13 000 personnes qui font partie du corps des personnels de direction des établissements secondaires. C'est aussi esquisser le nouveau paysage éducatif qui se forme avec le développement de l'autonomie des établissements, la décentralisation et les nouvelles attentes envers l'école. C'est encore s'interroger sur la redéfinition de l'identité enseignante qui s'esquisse derrière les différents scénarios envisageables.

Les interrogations du panel des chefs d'établissements de la Direction à l'Évaluation et à la Prévision ont permis de mesurer l'évolution très rapide des représentations et d'identifier les dilemmes que rencontre aujourd'hui toute réflexion sur l'évolution des établissements. Le premier dilemme, le plus bloquant, oppose l'obligation de résultats, qui pèse désormais sur l'école, à l'autonomie enseignante, qui empêche l'intervention du chef d'établissement dans « la boîte noire » qu'est la classe. Le second dilemme oppose deux rôles, donc deux profils : le représentant de l'État, cadre intermédiaire dans la hiérarchie de l'Éducation Nationale,

et le dirigeant d'un établissement autonome. Une grande variété de positions se dessine selon que, pour chacun de ces deux dilemmes, l'on fait pencher plus ou moins la balance d'un côté ou de l'autre. Dans le débat public sur l'enseignement s'esquisse une réponse qui escamote la spécificité de l'institution scolaire. On veut combiner l'accroissement des pouvoirs des chefs avec le développement maximum de l'autonomie des établissements, en faisant l'impasse sur l'autonomie des enseignants, perçue comme de l'individualisme. En somme, un établissement scolaire se dirigerait comme n'importe quelle organisation.

L'évolution du rôle du chef d'établissement découlera de sa relation aux enseignants. Elle peut se poser en termes renouvelés, si l'on pense que le développement des outils et des techniques peut donner une base objective au métier d'enseignant. Yves Grellier, dans une comparaison du lycée et de l'hôpital, note que des échanges importants sont possibles entre médecins des hôpitaux (qui sont des « professionnels » encore plus que des professeurs) alors qu'ils sont encore réduits au lycée. Faute de cette base objective les relations entre les acteurs balancent entre l'évitement et le jugement sur la personne. Il n'y a pas non plus l'amorce de ligne hiérarchique que l'on trouve dans les lycées des pays voisins, tel « les senior teachers » en Grande-Bretagne.

L'action du chef d'établissement dans le domaine pédagogique relève encore de l'engagement personnel beaucoup plus que du métier. Il conviendrait de comprendre pourquoi ce qui a été possible en formation d'adultes et en formation professionnelle ne s'est pas diffusé (pourquoi le projet des fondateurs de la formation continue d'en faire un instrument de subversion de l'enseignement ne s'est pas réalisé). Définir des objectifs opérationnels est sans doute trop difficile lorsqu'il n'y a pas accord sur les enjeux de la formation. C'est peut-être parce qu'un dialogue sur les enjeux sociaux réels de l'enseignement est trop difficile que le métier d'enseignant, et au delà celui du chef d'établissement, prend forme aussi lentement.

Pour André Hussenet, l'affirmation du rôle pédagogique du chef d'établissement ne s'exerce pas au détriment des enseignants, puisqu'au contraire il s'agit de leur donner toute leur place dans l'établissement, ce que l'architecture ne permet guère, même dans les constructions récentes. La possibilité d'accroître les responsabilités des uns et des autres, chacun ayant une meilleure prise sur la réalité, passe par l'accroissement de la professionnalité de chacun. Celle d'un chef d'établissement, qu'André Hussenet ne voit pas intervenir directement sur les méthodes et les pratiques des professeurs, se traduit par la mise en place

parallèle de dispositifs permettant aux enseignants de travailler plus efficacement et d'évaluation permettant de rendre compte.

Selon qu'il est possible ou non d'objectiver le métier d'enseignant, de le sortir ou non de la boîte noire, les dispositifs d'intervention dans le domaine pédagogique seront différents. Alain Piquenot et André Hussenet esquissent divers scénarios. Tous ont un point commun : l'établissement scolaire a besoin de ressources, de structures et d'outils adaptés pour mesurer et élever la qualité de l'enseignement. Une course de vitesse se joue entre le développement de compétences partagées, permettant de faire face aux exigences nouvelles et les risques d'émiettement du système scolaire, qu'encourage la perte de vue des valeurs fondatrices de l'école. Car, comme le montre A. Hussenet, les meilleures idées peuvent être détruites si on ne développe pas à temps les outils qui les rendent opérationnelles.

Alors que l'émergence de l'établissement a été liée à la lutte contre l'échec scolaire et à l'amélioration des performances des élèves, qui appelaient une intervention dans le domaine pédagogique, hors des limites traditionnelles du rôle de chef d'établissement, l'évolution récente appelle des interventions plus en continuité avec ce rôle traditionnel. La montée du consumérisme scolaire et la décentralisation amène le chef d'établissement à retrouver un rôle de protection de l'autonomie professionnelle des enseignants contre certaines ingérences des parents et des élèves. Pour y parvenir, il doit pouvoir garantir la qualité de l'enseignement et être capable, avec l'aide de l'inspection, de mettre fin à des situations intolérables. Ainsi, pour protéger l'autonomie enseignante, il est paradoxalement amené à intervenir dans le champ pédagogique.

La vie scolaire et l'action éducative sont censées créer les conditions les plus favorables à l'enseignement. Elles constituent le domaine où le chef d'établissement se sent pleinement légitime. Se maintenir dans ce domaine relève parfois de l'évitement du terrain brûlant de la pédagogie. Mais la mobilisation de l'ensemble des acteurs sur des objectifs éducatifs est parfois un préalable.

Les différents rôles ici dégagés sont abordés par les articles qui suivent. Le premier donne, à partir des résultats des interrogations du panel de la DEP, un cadrage statistique à l'évolution des « rôles anciens et nouveaux » comme l'indique son titre. L'histoire ou plutôt les deux siècles sans histoire décrits par Michèle Alten montrent que la représentation traditionnelle du rôle du chef d'établissement, encore dominante au début des années 80, et qui nous apparaît aujourd'hui étroite, pour ne pas dire étriquée, s'enracine dans un passé lointain.

Yves Grellier, à partir d'une comparaison du lycée et de l'hôpital, explique par la faible objectivation du métier d'enseignant, la faiblesse des échanges professionnels entre enseignants, l'absence de ligne hiérarchique dans l'établissement et la personnalisation des rapports professionnels.

Alain Piquenot, à partir de la question de l'évaluation des enseignants, qui, dans les enquêtes tirées du panel, est apparue comme un nœud de contradictions, décrit deux scénarios d'évolution possibles, selon que le métier d'enseignant peut être ou non objectivé, ce qui conduit à des profils différents de chefs d'établissement. Andrée Louvet décrit les projets d'établissement, leur élaboration et leur contenu. Que se passe-t-il quand une démarche qui a été un support de l'innovation devient obligatoire ?

Le rôle du chef d'un établissement sensible, décrit par M. Navarro et J. Pain mobilise un ensemble très large de compétences pour que l'établissement, loin de subir les difficultés du milieu environnant, devienne un point d'appui pour sa structuration. Il doit, en particulier, être capable d'agir dans l'urgence. Jean-Michel Sivirine repose, du point de vue de leur formation, toutes les questions sur l'identité professionnelle des chefs d'établissement. Comment former non des cadres, mais des dirigeants d'établissement autonomes, capables d'intervenir aussi dans les champs pédagogique ?

L'entretien avec André Hussenet présente une image renouvelée du chef d'établissement qui a l'avantage de ne pas être en rupture avec les attentes des enseignants : il est le garant à la fois de la qualité de l'enseignement et de l'autonomie des professeurs. Guy Delaire enfin nous emmène dans l'histoire et les emplois de quelques mots associés aux chefs d'établissement.

Puisse le portrait éclaté ici présenté contribuer à le faire plus étudier et mieux connaître.

Raymond Bourdoncle
Rédacteur en chef
Université de Lille III

François-Régis Guillaume
Rédacteur en chef invité
Ministère de l'Éducation nationale