

# Enseignants et chefs d'établissement face aux défis de la nouvelle gouvernance : entre collaboration et responsabilité partagée

### Texte de cadrage

Au cours des dernières années, parmi les évolutions des systèmes d'éducation et de leurs modes de gouvernance, les changements relatifs aux fonctions et aux statuts des chefs d'établissement constitue un phénomène majeur aux répercussions tout aussi importantes sur l'organisation et la division du travail au sein de l'école. L'intérêt croissant, par exemple, d'organisations internationales pour ce phénomène témoigne des enjeux autour de ce qu'il est devenu courant d'appeler professionnalisation du métier de chef d'établissement. Ainsi, à titre d'exemple, l'UNESCO publiait en 2006 un rapport intitulé *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* qui débutait ainsi : « la prise de conscience de la place essentielle de la qualité de l'établissement scolaire dans la réussite des élèves pousse à une profonde révision des rôles confiés aux personnels de direction qui voient s'accroître considérablement leur responsabilité et leur charge de travail. On exige d'eux des connaissances, des compétences et des attitudes nouvelles qui répondent de façon efficace aux impératifs de qualité. » (p. 5)

Nous pouvons trouver dans ce document un certain nombre de composantes essentielles, largement traités par ailleurs notamment par la recherche en éducation. Il est bien entendu question de formation, levier incontournable de la professionnalisation d'une occupation humaine. L'analyse de la performance, située au niveau de l'établissement scolaire à l'autonomie renforcée, semble également être devenue un élément incontournable de l'évaluation des systèmes éducatifs. Des termes comme *management* ou *leadership* ont infiltré le champ scolaire comme d'autres domaines de la fonction publique. On parle par exemple de *leadership pédagogique* ou *leadership coopératif*. La conception de l'établissement scolaire comme espace coopératif a également fait son chemin, bien entendu en lien avec l'évolution des fonctions de direction. Les injonctions autour du travail en équipe et de la collaboration entre enseignants, de la réalisation de projet, notamment d'établissement, sont des manifestations parmi d'autres, de nouvelles formes d'organisation et de division du travail dont les directeurs d'établissement sont devenus des acteurs-clés.

A partir de ces quelques éléments introductifs, trois axes de réflexion et de débats seront abordés durant la journée d'étude :

- la professionnalisation du métier de chef d'établissement;
- l'organisation et la division du travail au sein d'établissements scolaires conçus comme espaces coopératifs;
- la gouvernance des établissements scolaires entre autonomie concédée et reddition de comptes.

Organisé par l'IRDP avec le soutien du Lycée Jean Piaget

## Bibliographie de référence :

Chevaillier, T. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire*, Paris: UNESCO. En ligne : <http://unesdoc.unesco.org>.

Corriveau, L., Letor, C., Périsset Bagnoud, D., & Savoie-Zajc, L. (Éds). (2010). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes*. Bruxelles : De Boeck.

Dupriez, V. & Mons, N. (Éds). (2011). Les politiques d'accountability. Des changements institutionnels aux transformations locales [Dossier thématique]. *Education comparée*, n° 5.

Gather Thurler, M., De Rham, C., & Progin, L. (2009). Gouvernance et professionnalisation: des cadres scolaires à l'épreuve du réel. Dans G. Pelletier (Ed). *La gouvernance en éducation*. Bruxelles : De Boeck.

Endrizzi, L., & Thibert, R. (2012). Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ? *Dossier d'actualité Veille et Analyse*, n°73. En ligne :

<http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=73&lang=fr>

Eurydice (2007). *L'autonomie scolaire en Europe. Politiques et mécanismes de mise en œuvre*. Bruxelles : Eurydice.

Eurydice (2008). *Responsabilités et autonomie des enseignants en Europe*. Bruxelles : Eurydice

Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset Bagnoud, D., & Tardif, M. (Éds). (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.

Matringe, G. (Éd). (2012). Le métier de chef d'établissement. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*. n° 60.

Maulini, O., & Progin, L. (Éds). (2016). Des établissements scolaires autonomes ? Entre inventivité des acteurs et éclatement du système. Paris : ESF.

Progin, L., Marcel, J.-F., Périsset, D., & Tardif, M. (Éds). (2015). *Transformation(s) de l'école. Vision et division du travail*. Paris : l'Harmattan.