

"Le chef d'établissement doit savoir lever la tête du guidon"

Jean-Yves Langanay, *Le chef d'établissement pédagogue*, Ed. Canopé, 2016

François Jarraud <http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2016/03/15032016Article635936214906617931.aspx>

Les chefs d'établissement doivent-ils noter les enseignants ? Jusqu'où doit aller l'autonomie ? Jean-Yves Langanay revient sur l'évolution du métier de chef d'établissement et les tensions qui l'accompagnent.

Vous hésitez entre 3 appellations, manager, administrateur, pédagogue. Finalement vous choisissez "pédagogue". Pourquoi ce choix ?



J'ai hésité en effet. Ce qui m'a paru important c'est de travailler sur le cœur de métier du chef d'établissement. Et donc de mettre la pédagogie au centre. Un établissement scolaire sert d'abord à faire réussir les élèves qui lui sont confiés. Et pour cela l'arme essentielle c'est la pédagogie.

Il y a des représentations anciennes, notamment l'administrateur. Cette représentation ne touche pas au pédagogique. Or une collection d'enseignants sans chef d'orchestre ne suffit pas à faire réussir les élèves. Il faut une personne qui puisse animer ce collectif dans le sens d'une organisation pédagogique.

Un exemple d'acte pédagogique du chef d'établissement ?

La répartition de la dotation horaire globale. Dans le livre je montre ce qu'on peut faire en fonction d'une dotation. Par exemple faut il faire 5 classes de 6ème ou plutôt 5 en 3ème, les choix de répartition sont pédagogiques. Il y en a d'autres : la conception des emplois du temps, l'organisation des services par exemple. Ça peut être que technique. Mais ça peut aussi relever du pédagogique.

Les chefs d'établissement ont une formation pédagogique pour faire cela ?

Le milieu enseignant est attaché à ce que les chefs d'établissement soient issus de leurs rangs. Mais il ne suffit pas d'avoir été un bon prof pour devenir un bon chef d'établissement. La formation est essentiellement dédiée à la gestion. Mais je crois qu'il faut aussi une appropriation des valeurs de l'école et un cadre politique comme la réussite des élèves.

D'autres catégories de personnels font d'ailleurs de bons chefs d'établissement. Par exemple, les CPE. Ou encore les professeurs des écoles parce qu'ils ont travaillé de façon plus polyvalente que les professeurs du secondaire.

Quand on écoute le discours syndical, on a l'impression que le chef d'établissement fait tout le travail que l'administration centrale ne veut plus faire. Concrètement gérer tous les sujets sur lesquels l'administration centrale ne veut plus s'engager. C'est ce que vous voyez ?

Je le confirmerai mais de façon plus positive. Que l'administration centrale ne dise pas tout ce qu'il faut faire je trouve cela plutôt sain. Que l'établissement fonctionne avec un certain degré d'autonomie me paraît nécessaire.

L'autonomie devrait aller jusqu'où ?

Pas jusqu'à la concurrence. Si on réfléchit à l'articulation entre local et national, l'autonomie a besoin d'être cadrée en fonction d'orientations politiques claires. Pour cela une loi suffit. Il n'y a pas besoin que le ministère entre dans les détails, ce qu'il a tendance à faire un peu trop...

Le chef d'établissement est-il coincé entre le national et le régional ?

Je ne pense pas. Les relations entre principaux et conseils départementaux se passent généralement bien. Ce qui coince parfois c'est entre les conseils régionaux et les lycées. Par exemple dans ma

région la volonté du nouveau conseil régional de mettre des portiques à l'entrée des établissements ne rencontre pas beaucoup de succès chez les chefs d'établissement... C'est une situation un peu délicate...

La légitimité du chef d'établissement est souvent interrogée par les enseignants. Sur quoi repose-t-elle ?

Dans un chapitre du livre j'explique qu'elle se joue avec l'ensemble des qualités personnelles et professionnelles du chef d'établissement. Ça passe par la formation mais aussi par l'intégration de valeurs du service public d'éducation et par sa capacité à animer une équipe. Ceci dit il faut tenir compte de la position de certains syndicats d'enseignants et de bon nombre d'enseignants qui considèrent qu'ils n'ont pas besoin de chefs d'établissement. Ce qui aujourd'hui me semble erroné par rapport aux besoins du système.

Beaucoup d'enseignants ont une vision archaïque du chef d'établissement qu'ils assimilent à "l'administration". Or ce n'est qu'une facette du métier de chef d'établissement. Beaucoup d'enseignants conçoivent aussi leur métier comme une profession libérale et ne supportent pas la hiérarchie de proximité. Encore faut il en effet que cette hiérarchie soit intelligente. Le chef d'établissement aujourd'hui c'est d'abord un animateur.

L'enquête Talis de l'OCDE montre que les enseignants français manquent d'autonomie du fait d'un management pas collectif. C'est ce que vous voyez ?

Non. L'enseignant se plaint souvent d'être très dirigé mais il ne reconnaît comme autorité sur son métier que l'inspecteur parce qu'il le voit peu souvent et que donc cela influe peu sur sa pratique.

Les chefs d'établissement doivent-ils noter les enseignants ?

Je suis partisan de l'évolution de la notation des enseignants car actuellement elle est vaine. Je suis partisan d'une évaluation croisée entre chef d'établissement et corps d'inspection. Le chef d'établissement connaît bien ses enseignants mais mal leur discipline. Je suis aussi partisan des entretiens d'évaluation annuelle. Toutes les occasions de dialogue professionnel avec les enseignants me semblent fructueuses.

Il y a un débat sur l'évolution de la fonction de chef d'établissement et notamment le rapprochement des corps de cadre de l'éducation nationale. Qu'en pensez-vous ?

Je n'irais pas jusqu'à leur fusion contrairement à certaines organisations. Mais je crois à une culture commune d'encadrement avec des moments de formation en commun. Voilà une première étape à franchir.

Il y a une belle formule dans le livre pour définir le chef d'établissement : "intellectuel de terrain". Quel sens lui donnez-vous ?

Par terrain j'entends l'établissement et son environnement. Par intellectuel, le fait que le chef d'établissement doit savoir lever la tête du guidon, lire, se cultiver. Il doit constamment être en situation de formation. Il doit être un praticien réflexif.

Aujourd'hui les chefs d'établissement ont une bonne formation initiale. Mais comme les enseignants ils souffrent d'un déficit en formation continue.