

L'école sur le métier : évolutions et turbulences

RÉSUMÉS DES ARTICLES

Administration & Éducation

L'école sur le métier : évolutions et turbulences

N°173 – 2022/1

1

Les systèmes éducatifs évoluent sous l'effet de la mondialisation des économies et des sociétés, des comparaisons internationales, de la démocratisation et de la massification de l'éducation, de la transformation continue des relations sociales, des avancées des sciences, de l'accumulation des connaissances, du développement des technologies comme de leur diffusion. Les nouvelles spatialités et temporalités induites modifient les modes d'organisation comme les processus de décision, tandis que les pratiques de gestion transforment les conditions de travail comme les objets travaillés. Notre propre système éducatif n'échappe pas à ces évolutions alors que la crise sanitaire en décuple l'ampleur et les enjeux et appelle à d'autres modalités de fonctionnement et de pilotage, à des collectifs de travail et des pratiques de leadership renouvelées, mieux reconnues et acceptées. L'impact de ces évolutions et de ces aspirations sur les enseignants a été étudié maintes fois dans nos pages. Aussi avons-nous choisi, dans le prochain numéro, de nous intéresser cette fois à d'autres métiers : ceux de chef d'établissement et de directeur d'école, d'inspecteur, de psychologue, d'AESH, etc., interrogés dans leurs missions, statuts, développement professionnel, relations et interactions. C'est à l'analyse de ces transformations, étayée par l'expérience, l'expertise et la recherche que s'attache ce numéro de la revue selon deux parties distinctes. Dans un premier temps sont abordés les changements globaux et systémiques qui permettent d'expliquer et de justifier la transformation des métiers. Des chercheurs, comme des responsables de politiques éducatives à l'échelle nationale ou territoriale présentent successivement différents éléments d'un état des lieux. Dans une seconde partie, le projecteur est davantage orienté sur quelques métiers qui ont émergé ou ont été bousculés à la suite des mutations du système. L'école de la République, qui demeure le pilier historique et philosophique de ces transformations, donne ainsi à percevoir des pressions fortes, en rapport avec les attentes exprimées par les citoyens et portées par des courants d'idées multiples qui se confrontent et s'exercent pour un renouveau de ses métiers

RÉSUMÉS DES ARTICLES

Éditorial

L'école sur le métier : évolutions et turbulences

Claude Bisson-Vaivre, Romuald Normand, Pierre Pilard

Partie 1 : Contextes, environnements, défis

2

Métiers, statuts et immobilisme

Alain Bouvier

La question des fonctions, des missions, des métiers, des rôles, des statuts et des liens entre eux, ne peut s'aborder qu'au sein d'un système professionnel identifié et aux caractéristiques majeures explicitées. Ce court article ne porte que sur l'enseignement scolaire français, avec quelques échos à d'autres pays. Pour l'enseignement supérieur qui s'en distingue considérablement et de plus en plus, nous renvoyons les lecteurs intéressés par ce sujet au récent livre de Jean-Marc Monteil (Université et recherche : les enjeux de l'autonomie. Les sentiers d'un témoin engagé (2021), Grenoble, PUG.) et à un article de Bernard Dizambourg (Universités : une ou des internationalisations, (2021), Administration et éducation, N° 170, p. 107-123.).

Les enseignants nord-américains face aux nouveaux métiers de l'éducation

Les contradictions de la collaboration

Maurice Tardif

La massification et la démocratisation scolaires ont imposé, de fait, une bureaucratisation accrue des systèmes scolaires nord-américains que traduit l'augmentation massive des personnels de gestion et de l'encadrement. Cette multiplication des acteurs scolaires, à côté des enseignants, donne lieu à de nouvelles formes de gouvernance et à des tensions qui modifient la forme sociale et organisationnelle du travail éducatif, sans pour autant transformer en profondeur le cadre et la conception du travail de l'enseignant.

Les leaders intermédiaires au centre du leadership scolaire

Leif MOOS

Traditionnellement, dans les établissements scolaires, on trouve les élèves, les enseignants et les chefs d'établissement avec des responsabilités, fonctions et relations déterminées, mais cette hiérarchie est en train d'évoluer en de nombreux endroits. Le pilotage scolaire s'appuie sur le contexte politique, économique, bureaucratique, organisationnel et éducatif des établissements scolaires. Dans la plupart des endroits, ces contextes changent continuellement parce que la société, la culture, la politique, l'économie, les relations et les ambitions pour l'avenir se transforment.

En lien avec la tendance générale de la société à se développer selon des obligations et des responsabilités plus complexes et intriquées, les établissements scolaires trouvent aussi qu'ils ont besoin de répondre à cette complexité externe en modifiant leurs routines internes et leur positionnement. Par conséquent, les structures et la culture interne des établissements scolaires doivent s'adapter aux nouvelles demandes de l'extérieur, au contexte scolaire et anticiper les aspirations internes.

Les établissements scolaires et les classes, le pilotage et l'enseignement, les relations et la communication sont à replacer dans un cadre général. Cela peut paraître souvent complexe et difficile de décider de la façon de piloter. Il faut une structure appropriée pour conduire des analyses et des discussions. Dans cet article, nous discuterons d'une structure en considérant que l'éducation et par conséquent le pilotage dans les établissements scolaires peuvent être perçus selon quatre approches distinctes : les établissements scolaires comme entités bureaucratiques, comme entreprises, comme organisations, ou comme lieux et institutions dédiés à l'éducation.

3

Accompagner les carrières des personnels de l'Éducation nationale par une politique de développement des compétences

Frédérique ALEXANDRE-BAILLY

Pour répondre à un besoin de prise en compte des situations particulières des personnels de l'Éducation nationale en difficulté professionnelle ou témoignant d'un désir d'évolution professionnelle, le ministère a créé un nouveau métier, celui de conseiller RH de proximité. Cet article se propose de réfléchir à ce qui pourrait permettre aux acteurs qui exercent ce nouveau métier de tenir la promesse qui leur est demandée, celle de la fluidification des trajectoires professionnelles dans un contexte de parfaite équité. La solution proposée tient dans la description de l'ensemble des métiers sous la forme de compétences.

Accompagner le développement de nouvelles compétences chez les personnels de l'Éducation nationale

Bénédicte Robert

Avec la transformation de la demande sociale d'éducation et les exigences d'une offre diversifiée, inclusive et de qualité, les organisations éducatives ont été amenées à porter une attention accrue à l'accompagnement de leurs ressources humaines, tant

en matière de formation, notamment continue, que de développement professionnel. Le Grenelle de l'éducation a traduit en objectifs opérationnels ces ambitions en les ancrant dans la proximité de travail et de vie des personnels. Cet ancrage conduit à redéfinir les rôles de l'encadrement et l'organisation de leur environnement d'exercice, à l'image de ce qui est engagé dans l'académie de Poitiers.

Les effets de l'évaluation des établissements sur les missions et compétences des cadres de l'Éducation

Béatrice Gille

Autonomie et évaluation sont deux concepts indissociables. Si piloter une organisation éducative autonome requiert des compétences professionnelles acquises par la formation, il en est tout autant de la fonction d'évaluation qui, pour être efficace, rigoureuse et objective, doit être confiée à des évaluateurs experts. Nouveau métier ? Le Conseil de l'évaluation de l'École (CEE) a proposé que cette fonction soit confiée à l'encadrement actuel, enrichissant ainsi les compétences propres à l'exercice des métiers qui le composent. Ainsi, personnels de direction, personnels d'inspection doivent-ils se repositionner dans l'organisation du système éducatif pour développer une démarche professionnelle cohérente dont le but ultime est d'améliorer la réussite des élèves.

Les cadres managers de l'École au défi des pratiques numériques

Nicolas Ménagier

Avec le développement des usages numériques, les personnels d'encadrement¹ font face à de nouveaux rapports sociaux dans les organisations professionnelles. Ces usages posent d'emblée la question triple de la médiation, de l'intermédiation et de la désintermédiation qui contribuent à l'effacement des verticalités et placent, de facto, les cadres dans un environnement de management distribué. Pour assurer leur rôle, les cadres doivent transformer des aptitudes numériques certaines en capacités à agir, porter une attention nouvelle à l'activité d'autrui, aux solidarités et aux coalitions professionnelles et s'emparer d'un nouveau corpus professionnel et intellectuel fondé sur la science, l'analyse et le soutien de l'activité.

Partie 2 : Des métiers sur le métier

Des compétences et des fonctions nouvelles encore sans nom

Frédérique Cauchi-Bianchi

Sur un terrain professionnel en prise directe avec les transformations sociales, scientifiques et technologiques, de nouveaux besoins et de nouvelles attentes ont émergé. Parce que le changement est toujours et partout déstabilisant, il a été nécessaire, dans l'École plus qu'ailleurs encore, d'imaginer des voies d'équilibre. Ainsi, de nouvelles compétences, donc de nouvelles fonctions, se sont dessinées, fondées sur les acquis de l'expérience en innovation dans le domaine des pratiques et des organisations. De la facilitation de la réflexivité professionnelle et de l'analyse collective aux nouvelles modalités de développement professionnel, ces « métiers » nouveaux existent mais ne sont pas encore nommés.

5

Chef d'établissement : piloter au cœur des turbulences

Catherine MARY. Propos recueillis par Isabelle KLÉPAL

Entre réformes et crise sanitaire, la période actuelle est une réelle épreuve et n'est sans doute pas la plus propice pour poser un regard serein sur les transformations du métier. Pour autant, elle est le révélateur des mutations profondes qui (re)définissent le métier de chef d'établissement et soulignent les exigences qui s'imposent à celle ou celui qui l'exerce. Plutôt que de recourir à une écriture académique et formelle, nous avons préféré le passage par l'interview dont les réponses traduisent la dynamique et la multiplicité des contraintes d'un métier qui s'accomplit, depuis plusieurs années, en univers de turbulences.

Une nécessité : des directrices et directeurs d'école considérés et formés comme leaders

Patrice Lemoine

Diriger une école est complexe et fondamentalement stratégique au sein d'une société de la connaissance. Les missions qu'il faut aujourd'hui réaliser au sein des écoles impliquent d'être capable d'animer des équipes et des réseaux, pour conduire la réflexion dans une approche collective de résolution de problèmes professionnels par les équipes elles-mêmes. De telles ambitions nécessitent la mise en place d'une formation au leadership, d'une professionnalisation du suivi des élèves et d'une plus grande liberté dans l'emploi du temps dédié à la direction et au développement professionnel individuel et collectif.

Un regard sur le métier d'IA-IPR

Nicolas Godbert

À l'heure de la fusion des inspections générales, de l'extinction annoncée du corps et de la redéfinition des missions au niveau national, quelles sont les évolutions majeures qui traversent le corps des inspecteurs territoriaux depuis une quinzaine d'années ? Quelles missions et quelles compétences nouvelles sont attendues ? À quels questionnements font face les inspecteurs et quelles nouvelles stratégies d'organisation peuvent-ils envisager pour s'adapter ?

L'entrée dans le métier de CPE en temps de crise : une (ré)affirmation par le sens

Maureen Berger, Charlotte Graner

La crise sanitaire a impacté le vécu et la professionnalité de l'ensemble des membres de la communauté éducative, affaiblissant d'une part l'expérience scolaire des élèves et démultipliant d'autre part nos missions, nous exposant à une potentielle perte du cœur de notre métier de CPE. Le rôle social et éducatif de l'École, constitutif des relations interpersonnelles et de la construction identitaire des élèves en tant que sujets, a été mis à mal par la crise. Dans ce contexte troublé, nous avons été amenées à nous demander quel sens est donné et à donner au métier, pour ne pas sombrer dans les méandres d'une crise de la professionnalité interpellée par la discordance intermittente entre le métier appris, vécu et subi.

Vers la fin des professeurs principaux ?

Eric Rottier

Chargé des missions de coordination pédagogique et de l'orientation des élèves, le professeur principal est devenu depuis sa création en 1960 un acteur central de l'accompagnement du parcours des élèves. Néanmoins, son lien intime avec ce qui a longtemps été la structure fondamentale de l'éducation, la classe, et l'effacement progressif de celle-ci aujourd'hui le fragilisent et obligent à envisager des alternatives. Si le décret du 19 juillet 2021 qui institue les professeurs référents de groupe d'élèves est une première réponse, il est certain que d'autres étapes sont à venir, qui modifieront sensiblement la physionomie des établissements scolaires.

Trente ans de services de psychologie et d'orientation au Portugal

Sofia Mendes et Pedro Cunha

En 2021, les services de psychologie et d'orientation ont célébré leurs trente ans d'existence dans le système éducatif portugais. L'année scolaire 2021-2022 coïncide également avec un nouveau nombre record de psychologues dans le réseau public

d'enseignement. On escompte une amélioration du ratio du nombre de psychologues par élève pour la cinquième année consécutive. Cet article présente un rappel de l'histoire et de la trajectoire des services de psychologie scolaire au Portugal. Ces services constituent une partie intégrante des écoles, de l'éducation préscolaire à l'enseignement secondaire, avec un large spectre d'attributions professionnelles, ayant pour but l'appui psychologique et psychopédagogique, la gestion de carrière, et la dynamisation du système des relations de la communauté éducative.

De l'AVS à l'AESH. Quelle professionnalité, quel rôle dans l'éducation inclusive ?

Jean-Michel Le Bail

En contribuant à leur permettre une scolarité adaptée de la maternelle au lycée, les accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH) sont devenus aujourd'hui des acteurs clés de l'éducation inclusive. À mesure que progresse le nombre d'élèves notifiés, leur place au sein des établissements se trouve renforcée. Mais qu'en est-il aujourd'hui de l'évolution de leur professionnalité ? Quel est leur rôle précis au sein de l'équipe éducative, et au-delà, quelles sont les formes de reconnaissance et d'évaluation de l'accompagnement pédagogique et éducatif dispensé dans les nouvelles organisations inclusives ?