

Sujets et corrigés
sessions 2009 à 2012

Devenir personnel de direction

Découvrir le métier de chef d'établissement scolaire
Se préparer au concours

Nommé principal de collège à 30 ans, **Jean-Marie PUSLECKI** a exercé des fonctions de direction d'établissement public pendant 33 ans. Membre de l'équipe académique Vie scolaire (formation initiale), responsable du réseau Direction éducation management (DIREM), chargé de la formation continue des personnels de direction d'EPL, il a, aux côtés du recteur Claude PAIR, contribué à l'élaboration du projet de l'académie de Lille et à la mise en place des audits de tous les collèges et lycées de cette académie. Par la suite, il a rejoint le réseau SCEREN et dirigé le CRDP de l'académie de Bordeaux puis celui de l'académie de Montpellier où il a occupé les fonctions de conseiller TICE du Recteur. Il contribue, depuis de nombreuses années, à la préparation au concours organisée par le CNED.

Les contenus de cet ouvrage sont strictement réservés à l'usage privé de leurs destinataires et ne sont pas destinés à une utilisation collective. Les personnes qui s'en serviraient à d'autres usages, qui en feraient une reproduction intégrale ou partielle, une traduction, sans le consentement du Centre national d'enseignement à distance et du CRDP de l'académie de Montpellier, s'exposeraient aux poursuites judiciaires et aux sanctions pénales prévues par la loi n° 57-298 du 11 mars 1957.

Le cédérom fourni est strictement réservé à un usage privé. Toute représentation publique en est interdite à l'exception des représentations gratuites organisées à des fins exclusives d'enseignement public. La revente, le prêt et la location sont interdits. La reproduction partielle ou totale, l'adaptation, la traduction sont interdites sauf autorisation expresse du Cned et du CRDP de l'académie de Montpellier.

Collection « Atouts pour réussir »

Devenir personnel de direction

**Découvrir le métier de chef
d'établissement scolaire**

Se préparer au concours



CNED

Catalogage

Collection : Atouts pour réussir

Titre : *Devenir personnel de direction, concours 2012*

Auteur(s) : ouvrage collectif sous la direction de Jean-Marie PUSLECKI

Résumé : cet ouvrage s'adresse aux candidats au concours de recrutement des personnels de direction, il se compose de quatre parties distinctes : la première vous propose de découvrir le métier de chef d'établissement scolaire ; la deuxième est consacrée à la préparation aux différentes épreuves du concours ; la troisième présente les annales corrigées des quatre dernières années ; la quatrième partie constitue un dossier permettant de mieux suivre l'actualité du système éducatif. Elle est accompagnée d'un cédérom qui présente son histoire, son organisation et son administration.

Livre : 296 pages + cédérom – **Référence :** 340T0051 – **Prix :** 32 € – **Année :** 2012

Dewey : 371.2 administration scolaire

Matière : administration scolaire : examens : questions / personnel scolaire – direction
secondaire : examens : questions

Motbis : pilotage du système éducatif / chef d'établissement / concours

Niveaux : formation des personnels de direction et d'inspection

Publics : professionnel, spécialiste

Équipe éditoriale du CRDP académie de Montpellier

Suivi éditorial : Claude LLENA

Suivi de production : Séverine CHEVÉ

Mise en page : Christophe HERRERA

CRDP académie de Montpellier

Allée de la Citadelle - CS 29003

34064 - MONTPELLIER Cedex 2

Tél. : 04 67 600 450

Fax : 04 67 600 451

Site internet : <http://www.crdp-montpellier.fr>

Devenir personnel de direction

Découvrir le métier de chef d'établissement scolaire

Se préparer au concours

Sous la direction de Jean-Marie PUSLECKI

Coordination

Muriel DUBOIS,

responsable de la ligne de marché « concours administratifs »

Contributeurs

Marie-Josèphe BERCHOUD, professeure des universités

Olivier BRIFFAUX, principal

Michel COISNE, chef d'établissement scolaire

Christian DASI, proviseur

Paul DELIENNE, principal

Jean-Pierre DURANEL, proviseur

Jean-Pierre GAVÉRIAUX, chef d'établissement scolaire

Anne-Marie JAFFUEL, principale

Florence LAVRUT, professeure documentaliste

Valérie MICHEL, chargée d'études documentaires

Jean-Claude NARCY, proviseur

Anne-Marie PINSON, principale

Jean-François RAYNAL, proviseur

Serge RONCHIN, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche

Jean-Christophe TORRES, proviseur

Préface

Vous vous interrogez sur la suite à donner à votre carrière... vous pensez avoir les qualités et les compétences requises pour diriger un établissement scolaire... vous souhaitez passer le concours... Il s'agit là d'une décision importante pour vous-même et votre famille, une décision à prendre en toute connaissance de cause.

Lorsque vous serez nommé chef d'établissement, vous deviendrez en effet le représentant de l'État, chargé de la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et le premier pédagogue de la communauté scolaire qui vous sera confiée. Vous exercerez une fonction passionnante, enrichissante mais aussi très prenante et difficile.

Pour vous aider l'équipe qui a en charge la préparation au concours organisée par le Cned vous propose de découvrir le métier de chef d'établissement, les responsabilités qui y sont attachées et les compétences qu'il requiert. Elle vous donne l'occasion d'aller à la rencontre des spécificités de la direction d'une organisation éducative et de changer progressivement votre regard pour ultérieurement, nous le souhaitons à tous les candidats, changer de métier.

Elle vous invite à partir d'une analyse des différentes épreuves et des exigences du jury à vous engager dans une préparation dynamique où votre implication personnelle sera déterminante : aide à la constitution du dossier de candidature, traitement des dossiers pour l'épreuve écrite, conseils pour l'épreuve orale. Elle vous propose de vous aider à évaluer l'écart entre vos compétences et celles attendues par l'institution et à être capable d'explicitier de manière claire et convaincante les raisons de votre candidature et vos motivations. Elle vous donne des conseils pour améliorer la forme de vos prestations écrites et orales. N'oubliez pas que le chef d'établissement est le premier « porteur » de l'image de marque de l'établissement scolaire qu'il dirige.

Convaincu de l'importance de la responsabilité assumée et de l'action menée par les personnels de direction, elle vous invite à en mesurer toute la richesse et la complexité en vous obligeant à sortir du quotidien de votre discipline, de vos fonctions actuelles et de vos représentations personnelles du système éducatif. Elle vous rappelle l'absolu nécessité de suivre l'actualité : la loi d'orientation et de programmation pour l'avenir de l'école, la Révision générale des politiques publiques (RGPP), les nouveaux programmes et la nouvelle organisation de l'école primaire, les enjeux de la laïcité, la réforme du lycée, l'accompagnement éducatif personnalisé, les nouveaux modes de recrutement, le programme Collèges et lycées pour l'innovation, l'ambition et la réussite (Clair), les internats d'excellence, les propositions pour lutter contre la violence scolaire, l'évolution des compétences des collectivités territoriales, l'école numérique, la scolarisation des élèves handicapés...

Le service public d'éducation a plus que jamais besoin de cadres compétents, motivés et engagés, pour se moderniser au service de la réussite de tous les jeunes qui lui sont confiés. Nous espérons que cet ouvrage contribuera à en améliorer le recrutement.

Pour l'ensemble de l'équipe

Jean-Marie PUSLECKI,

Sommaire

A.	Découvrir le métier de chef d'établissement scolaire	9
A.1	Diriger un établissement public local d'enseignement	11
	Décentralisation et autonomie de l'EPL	14
	La direction d'une organisation éducative	20
	Le chef d'établissement, femme ou homme de communication	30
	Prendre en compte l'actualité du métier	35
A.2	Changer de métier, changer de regard	37
	Penser l'établissement en tant que système	40
	Se préparer à être le garant d'une éthique	48
	Apprivoiser le sens du projet d'établissement	53
	Appréhender la dimension de l'organisation	58
	Prendre la mesure de la dimension pédagogique du métier	69
B.	Se préparer au concours	75
B.1	Guide d'observation du métier de chef d'établissement	79
B.2	Construire son dossier de présentation	85
B.3	Préparer l'épreuve écrite	101
B.4	Préparer l'épreuve orale	111
C.	Les annales des précédents concours	129
C.1	Sujet du concours 2012	131
	Proposition de corrigé	155
C.2	Sujet du concours 2011	171
	Proposition de corrigé	195
C.3	Sujet du concours 2010	211
	Proposition de corrigé	233
C.4	Sujet du concours 2009	245
	Proposition de corrigé	267
D.	Connaître l'organisation et l'administration du système éducatif	277
Annexes		
1	Les métiers de l'éducation : personnels de direction	287
2	Personnels de direction - Lettre de mission	291



A

**Découvrir le
métier de chef
d'établissement
scolaire**

A.1

Diriger un établissement public local d'enseignement

En ce début de III^e millénaire, l'éducation en général et l'école en particulier sont devenues des enjeux majeurs de tous les pays développés, enjeux découlant de l'émergence de la société « mondiale » de l'information et de la communication. En France, ces dernières années, de nombreux chantiers ont été ouverts par les ministres successifs de l'Éducation nationale, avec au cœur de leurs préoccupations, la volonté de construire un service public d'éducation modernisé et de qualité et ainsi éviter que ne s'installe une école publique des « pauvres ». Le défi est immense car si l'école française est une des seules au monde à scolariser au collège la totalité ou presque d'une tranche d'âge, si elle est parvenue à augmenter de manière très importante le nombre des élèves qui atteignent le niveau du baccalauréat, gagnant ainsi le difficile pari de la scolarisation de masse, elle a encore beaucoup à faire pour que chaque jeune profite réellement de sa scolarité. Notre école n'obtient que des résultats moyens lorsqu'on la compare à celle d'autres pays au développement analogue. Encore faut-il préciser que plus que d'autres, notre pays se trouve confronté à un certain nombre de problèmes liés à une modification profonde et rapide de la composition de sa population et à un chômage important : violence, laïcité, intégration, conduites déviantes... Un constat partagé : trop de jeunes sont en rupture de sens par rapport aux apprentissages, au système scolaire et à l'organisation sociale. Il y a urgence à agir dans et hors de l'école.

Vouloir devenir chef d'établissement dans ce contexte c'est prendre conscience de cette urgence et croire en sa capacité à mettre en œuvre une politique éducative locale de nature à ne laisser personne au bord du chemin. C'est avoir la volonté de contribuer à la construction d'un service public d'éducation répondant aux besoins de tous les élèves dans un cadre fixé par les priorités nationales et leurs déclinaisons académiques. C'est accepter de changer de statut en passant du stade de l'action directe auprès des élèves à celui du pilotage, un pilotage dont l'outil fondamental est le projet d'établissement. Au-delà de ses propres certitudes, c'est vouloir favoriser l'élaboration d'un rapport motivant de l'élève aux apprentissages, d'un rapport enseignant/enseigné respectueux de l'un et de l'autre.

Manager une communauté éducative, donner du sens aux actions menées, construire un projet partagé, conduire une politique de gestion de ressources humaines intégrant le recrutement et l'accueil des personnels de plus en plus nombreux qui débutent dans la carrière, assumer les missions et les responsabilités au nom de l'État dans un contexte de décentralisation croissante... la tâche sera prenante et difficile, mais ô combien passionnante. Savoir écouter, comprendre, convaincre, susciter, développer et fédérer les initiatives, savoir mobiliser et entraîner les équipes, décider et prévoir, autant de capacités professionnelles qu'il conviendra de mettre en œuvre pour exercer dans ce nouveau métier prenant et passionnant.

Votre réussite dépendra de votre volonté de collaboration avec les corps d'inspection, avec les collègues des autres établissements, de votre capacité à dialoguer avec les représentants des collectivités territoriales, à travailler en réseau avec tous les acteurs locaux de l'action éducative et du monde économique. L'heure est aujourd'hui au pilotage partagé et à une culture commune des personnels d'encadrement indispensable à une évolution positive de notre service public d'éducation¹.

1. Charte des pratiques de pilotage BO n° 8 du 22 février 2007.

Décentralisation et autonomie de l'EPLÉ

En 1985, lorsque furent publiées les lois de décentralisation, nombre de cadres de l'Éducation nationale, nombre d'organisations professionnelles ne parvinrent à saisir immédiatement toutes les perspectives, les changements possibles, mais aussi nécessaires qui étaient inscrits dorénavant dans les textes. Il est vrai que nous étions alors, sans doute, au point culminant d'une crise née de la confrontation des besoins de modernisation, d'innovations technologiques et sociales et d'un système hiérarchique et bureaucratique, efficace en son temps, qui avait su très largement se préserver jusqu'alors. Ce système s'apparentait à l'organisation taylorienne du travail. La crise touchait ainsi l'ensemble de l'Éducation nationale, de la Fonction publique mais aussi l'ensemble de la société française, du monde politique au monde de l'entreprise.

1. Une modification progressive des comportements

Face aux pesanteurs de l'organisation bureaucratique étatisée et à sa perte progressive d'efficacité, inversement proportionnelle à son accroissement en effectifs, la crise s'est faite plus forte. De nouveaux modes de fonctionnement se sont fait jour. Il est intéressant de remarquer que la notion de projet d'établissement scolaire est antérieure aux lois de décentralisation (séminaire de Souillac en 1982). Il est aussi intéressant de se référer aux multiples tentatives faites par des pédagogues pour installer des systèmes laissant une très large place à l'initiative locale : écoles ouvertes, collège sans classes, lycée autogéré...

À cette époque les entreprises elles-mêmes modifient leurs modes de management et leurs organisations du fait notamment de la mondialisation et du développement des technologies de l'information et de la communication. Rendre à l'encadrement un pouvoir réel sur les tâches à accomplir, développer le sens de la responsabilité à tous les niveaux, favoriser la prise d'initiatives, créer une culture commune au moyen d'un projet d'entreprise, telles sont les clefs essentielles des nouveaux managers. Dans les entreprises les plus en pointe, des services de relations humaines se développent et en parallèle apparaissent les cabinets d'audit. On assiste à la naissance des cercles de qualités, des groupes de progrès, au passage du travail individuel à un travail d'équipe incluant du temps pour la concertation. Les visions du produit et du client se transforment. Rappelons quelques formules illustrant à l'époque ce changement : « *zéro défaut* », « *le client est roi* », « *gagnant-gagnant* », « *qualité totale* ». De même l'effort accompli pour que chaque salarié puisse s'identifier au travail qu'il a à effectuer et au-delà aux succès de son entreprise s'accompagne d'une recherche de bien-être de la personne au travail. Dans les secteurs de pointe on a pu voir écrit en « *en tête* » des projets d'entreprise des formules du type « *grandir, ça nous amuse* », « *l'ambition partagée* », « *partage du pouvoir, de l'avoir et du savoir* ».

Parallèlement une culture nouvelle de l'évaluation et du management par objectif s'est développée. Elle est aujourd'hui très prégnante dans notre système éducatif qui intègre progressivement outre les concepts de contractualisation et de lettre de mission, celui des indicateurs et des programmes de performance.

2. L'autonomie au service de la modernisation

Dans le monde éducatif les initiatives vont être de plus en plus nombreuses pour devenir finalement des réalités agissantes et remarquées. Les exigences de la modernité vont se faire plus pressantes. Dans un article écrit pour *La revue des Échanges* de l'AFIDES⁽¹⁾, Maurice Vergnault, inspecteur général de l'Éducation nationale écrivait : « *La modernité correspond au besoin d'être en accord avec son époque ; son exigence est permanente d'une époque à l'autre, car elle s'impose par la nécessité de répondre le plus exactement possible aux données du moment et aux perspectives du devenir ; elle consiste à bien comprendre son temps et à prendre en compte l'essence même de ce qui est à saisir le mouvement qui se dessine pour l'avenir. Elle est à la fois présent et futur comme c'est aussi sa valeur en termes d'efficacité et de réussite* ».

Les lois de décentralisation dès 1985 instituent l'établissement de second degré comme lieu privilégié de l'action, de la formation et de l'éducation. Celui-ci devient une entité qui a à s'affirmer, à rassembler, outre les personnels et les usagers de la communauté scolaire, tous ceux qui gravitent autour d'elle et qui font dorénavant partie de son environnement. Un pouvoir local est à conquérir. Dans un certain nombre de domaines où bien souvent il fallait l'autorisation d'une hiérarchie extérieure à l'établissement, voire une décision ministérielle, les lois de décentralisation transfèrent la responsabilité de la prise de décision au niveau du conseil d'administration de l'établissement. Il s'agit là de l'acte de naissance ou plus exactement de reconnaissance légale du concept d'autonomie de l'établissement scolaire.

Modernité et autonomie transforment le rôle des hommes et exigent des personnalités affirmées dont la compétence professionnelle va permettre de sécuriser, de responsabiliser, de dynamiser, de valoriser les individus et de conduire des stratégies locales de progrès dans un contexte d'enseignement de masse. Il devient essentiel pour un futur personnel d'encadrement de bien cerner l'étendue de cette autonomie accordée aux communautés scolaires, d'en mesurer les bienfaits mais aussi les dangers et les limites.

3. Les défis que doit relever le système éducatif

L'autonomie des EPLE, renforcée par la relance de la décentralisation, initié en 2003, doit permettre au système éducatif de relever des défis redoutables :

- celui de la **démocratisation** : après avoir réussi à accueillir la quasi-totalité des jeunes, à augmenter dans des proportions importantes le nombre de ces jeunes qui accèdent aux études supérieures, il faut maintenant faire en sorte que l'école parvienne à prendre en compte leur diversité ;
- celui du **renouvellement des savoirs**, un renouvellement qui doit tenir compte de l'augmentation exponentielle du flux des connaissances et d'une réalité nouvelle : Éducation et Formation se font tout au long de la vie ;
- celui enfin, de la **révolution technologique** que constitue l'avènement d'Internet et du multimédia. Le système éducatif ne peut se permettre de ne pas profiter de la puissance de ces nouveaux outils pour redonner aux jeunes le sens de l'école, les motiver. Des efforts importants sont à consentir pour aider les professeurs à individualiser leur enseignement, notamment au bénéfice des élèves les plus en difficulté.

1. Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (Afides).

Le nouveau mode de management des établissements scolaires mais aussi de l'ensemble du système éducatif doit permettre aux enseignants et à l'ensemble des personnels de comprendre et d'analyser ces défis, de leur donner du sens. Il doit s'appuyer sur une meilleure gestion des ressources humaines basée sur trois grands principes : l'autonomie, la confiance et la solidarité.

4. Un engagement vers plus de responsabilité et de démocratie¹

Fin 1997, le recteur Claude Pair mène une réflexion sur le thème « *Rénovation du service public de l'Éducation nationale : responsabilité et démocratie* ». Son rapport rendu aux ministres en février 1998 préconise « *transparence et management par le sens* ». Pour rendre un meilleur service le rapport suggère d'améliorer le fonctionnement du système et pour cela adapter l'organisation de l'Éducation nationale en suivant deux grands axes :

Faire pénétrer en profondeur l'idée de service en organisant dans chaque établissement scolaire une enquête auprès des parents sur leurs attentes, en relançant la mise en place des médiateurs et en formant les personnels au partenariat avec les familles, notamment dans les cas les plus délicats.

Permettre une évolution sans rupture en agissant avec souplesse et cohésion ; il s'agit de construire des unités scolaires ayant la maîtrise globale de leur champ d'action, que ce soit au niveau local (écoles, collège, lycée) ou au niveau intermédiaire (académie) tout en travaillant sur le fonctionnement des articulations entre le niveau local, le niveau académique et le niveau national.

Parmi les principales propositions de ce rapport l'on note :

P1. Mieux articuler le niveau local au reste du système :

- en créant un niveau intermédiaire pour le premier degré rassemblant plusieurs écoles à hauteur de 15 à 30 classes ;
- en définissant des territoires comportant une trentaine d'établissements du second degré et les écoles du premier degré qui les alimentent, le tout devant permettre une régulation de proximité qui n'est pas possible actuellement (pour ne citer qu'un exemple un inspecteur de l'Éducation nationale dirige en moyenne 300 maîtres) ;
- en donnant un sens précis à l'autonomie de l'établissement dans le cadre des lois actuelles qui en fixent clairement les champs (une partie des moyens d'enseignement pourrait être contractualisée) ;
- en évaluant périodiquement les établissements : cette évaluation associerait auto-évaluation et évaluation externe ;
- en repensant l'évaluation des personnels : critères et outils à mettre en place, rapport écrit contradictoire après entretien, mesures d'aide pour les enseignants en difficulté, modification des règles d'avancement pour les personnes les plus remarquables.

1. Les deux ministres Claude Allègre et Ségolène Royal rappelaient dans leur demande à Claude Pair que la rénovation qu'ils souhaitaient conduire devrait répondre au double souci : renforcer la responsabilité des acteurs du système, notamment celle des chefs d'établissement et favoriser un fonctionnement plus démocratique des établissements scolaires.

P2. Faire de l'établissement un lieu de responsabilité et de démocratie :

- en améliorant le fonctionnement du conseil d'administration : allongement du mandat et formation des membres, organisation de commissions thématiques, révision du rôle et de la composition de la commission permanente, mise en discussion de la présidence, meilleure exploitation des comptes rendus et des rapports par la tutelle ;
- en relançant la notion de projet d'établissement : nouvelle impulsion nationale, stratégie d'animation dans chaque académie ;
- en confortant les équipes de direction : création d'un vivier, modification des modalités de recrutement, affirmation de la compétence pédagogique, présence dans l'équipe d'un « responsable administratif » ;
- en structurant l'établissement : création, dans les collèges et les lycées, de départements qui soient des lieux de réflexion et de travail collectif avec désignation de coordonnateurs ; au niveau du premier degré mise en place de regroupements pédagogiques intercommunaux ;
- en favorisant la collaboration des établissements d'un même bassin et en revoyant l'organisation des GRETA.

P3. Faire de l'académie le niveau intermédiaire stratégique :

Pour cela, il est proposé de répartir les fonctions de la manière suivante :

- les relations avec les établissements et leur régulation de proximité seraient assurées pour tous les niveaux par des inspecteurs d'académie plus proches des établissements et donc plus nombreux ;
- les fonctions logistiques seraient assurées par les services de l'académie sous l'autorité du secrétaire général ;
- les fonctions politiques et stratégiques seraient sous la responsabilité du recteur qui aurait autour de lui une équipe de direction pour définir une politique académique complétant la politique nationale en fonction des spécificités régionales exprimées notamment par les collectivités territoriales, pour impulser, mettre en œuvre et réguler cette politique ;
- l'évaluation serait rattachée aux fonctions stratégiques et nécessiterait l'augmentation du nombre d'inspecteurs.

P4. Professionnaliser l'articulation entre les académies et le niveau central :

- en évaluant périodiquement le fonctionnement des académies : mission de l'inspection générale ;
- en redéfinissant les modalités de désignation des responsables.

Dans ce rapport, sont également énoncés un certain nombre de principes qui se dessinent au travers des différentes propositions précédentes :

- une responsabilité répartie entre les établissements, les académies et le niveau national en veillant à ce que le niveau supérieur n'empiète pas sur les marges de décision des autres niveaux : mise en place d'une lettre de mission pour les responsables de chaque unité avec garantie de recevoir les moyens nécessaires pour remplir les objectifs qui lui seraient fixés, appréciation des résultats sur des indicateurs objectifs, évaluation périodique de l'unité et de son responsable ;

- un travail collectif favorisé par des regroupements pédagogiques territoriaux;
- un décloisonnement entre le primaire et le secondaire: un collègue et les établissements du premier degré formeraient une entité cohérente sur un même territoire ce qui favoriserait la continuité de l'accueil et des apprentissages;
- une respiration dans un cadre normé: pour la plus grande part les normes générales concernant les programmes, les horaires, les moyens, les personnels doivent continuer à s'imposer à tous et donner des garanties à chacun; pour une petite part une souplesse pourrait être introduite de manière à favoriser un traitement qualitatif, au cas par cas, concerté, permettant une différenciation, une adaptation, une innovation;
- une régulation continue ou encore passage d'une stratégie de commandement à une stratégie d'accompagnement à tous les niveaux.

Les auteurs du rapport estiment que les Français attendent d'un service public des qualités qui peuvent être résumées en quatre mots: **responsabilité, lisibilité, continuité, équité**. Ils souhaitent que la responsabilité soit incarnée par une personne: le maître de la classe, le chef d'établissement, l'inspecteur d'académie, le recteur, le ministre. Mais cette responsabilité peut se heurter à l'exigence collective qui elle nécessite que les « responsables » travaillent ensemble aux divers aspects d'une même action, et ce dans un cadre normé au nom de l'équité. Cette équité associée à la responsabilité des acteurs doit conduire l'encadrement à mettre en place un **mode de pilotage** concerté et une responsabilité pédagogique partagée.

5. La loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école¹

Une nouvelle étape de la décentralisation et de la modernisation de l'État a été franchie. Le rôle et les missions des collectivités territoriales, la répartition des pouvoirs et des compétences au sein de l'État lui-même sont sensiblement modifiés.

La loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École (n° 2005-380 du 23 avril 2005) impulsée par François Fillon, alors ministre de l'Éducation nationale, fixe les objectifs de notre système éducatif pour les dix prochaines années. Elle fixe des priorités pour élever le niveau de formation des jeunes Français et faire réussir tous les élèves: redresser la situation de l'enseignement des langues, mieux garantir l'égalité des chances et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et l'emploi. La loi engage la modernisation de l'Éducation nationale selon trois axes:

- mieux faire respecter les valeurs de la République,
- mieux organiser les établissements et les enseignements,
- mieux gérer le système éducatif.

Il s'agit là d'une étape importante pour l'exercice du métier de personnel de direction. Les chefs d'établissements ont une mission d'information et de maître d'œuvre des mesures prévues par la loi au sein de l'établissement qu'il dirige et administre. Citons quelques exemples d'évolution:

- La mise en œuvre du socle commun des connaissances et des compétences.
- Dès la rentrée 2006, mise en place dans les établissements d'un conseil pédagogique.

1. Retrouver l'essentiel des textes fondateurs à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.fr/cid194-les-textes-fondateurs.html>

- La gestion des personnels ATSS (Administratifs, techniques, sociaux et de santé) confiée aux collectivités territoriales ; elle introduit de nouveaux modes d'organisations dans les établissements scolaires et des relations nouvelles entre ces établissements et les collectivités territoriales.
- La LOLF et la globalisation des moyens attribués aux établissements scolaires pour favoriser le développement de la responsabilité collective locale et établir une meilleure adéquation entre les besoins des élèves et l'organisation pédagogique.

Le socle commun de connaissances et de compétences

« Outre la transmission des connaissances, la nation fixe comme première mission à l'école de faire partager aux élèves les valeurs de la république. La loi précise que la scolarité obligatoire doit au moins garantir à chaque élève l'acquisition d'un socle commun constitué d'un ensemble de connaissances et de compétences qu'il est indispensable de maîtriser pour accomplir avec succès sa scolarité, poursuivre sa formation, construire son avenir personnel et professionnel et réussir sa vie en société. Ce socle comprend : la maîtrise de la langue française, des principaux éléments de mathématiques, une culture humaniste et scientifique permettant le libre exercice de la citoyenneté, la pratique d'au moins une langue étrangère, la maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication. À tout moment de la scolarité obligatoire, lorsqu'il apparaît qu'un élève risque de ne pas maîtriser les connaissances et les compétences indispensables à la fin d'un cycle, le directeur d'école ou le chef d'établissement propose aux parents ou au responsable légal de l'élève de mettre conjointement en place un PPRE (Programme personnalisé de réussite éducative). Un conseil pédagogique est institué dans chaque établissement public local d'enseignement. »

Loi N° 2005-380 - JO N° 96 du 23 avril 2005 (extraits).

6. Personnel de direction du second degré, textes de référence

- Décret du 11 avril 1988 : création du statut de personnel de direction d'EPL (établissement public local d'enseignement).
- Décret du 30 août 1985 : organisation générale des EPLE modifiée par les décrets 2005-1145 du 09 septembre 2005 et 2005-1178 du 13 septembre 2005, apportant de nombreux changements dans l'organisation générale des EPLE.
- Circulaire d'application du 30 septembre 2005, BO n° 36 du 06 octobre 2005 venue compléter et éclairer les décrets ci-dessus.
- Protocole d'accord entre le SNPDEN et le MEN, BO spécial n° 1 du 03 janvier 2002, aboutissant à un nouveau référentiel des chefs d'établissement. Ce dernier texte fixe les missions du chef d'établissement, les conditions de leur formation, de leur évaluation, définit la lettre de mission...
- Note de service n° 2011-201 du 20-10-2011 Lettre de mission des personnels de Direction. Voir annexe 2
- BO n° 46 du 15 décembre 2011 : décret modifiant la dénomination de l'adjoint du chef d'établissement et du gestionnaire, désormais désignés respectivement sous les termes de « chef d'établissement adjoint » et « adjoint gestionnaire ».

La direction d'une organisation éducative

Diriger un établissement scolaire, c'est accepter de placer son action au cœur de deux logiques antagonistes, celle du professionnel dirigeant et celle liée au modèle participatif. C'est parvenir à manager par le sens.

1. Différents aspects du management

Le management du « professionnel dirigeant »

La première logique est celle héritée du modèle bureaucratique que l'on trouve encore présente dans les mentalités et les comportements, et qui trop souvent sert d'alibi au refus de la modernité. On la rencontre à tous les niveaux de l'institution scolaire. Traduit en terme de management, pour caractériser le responsable d'une organisation publique, on pourrait utiliser le terme de « **professionnel dirigeant** ». L'autorité est ici considérée comme acquise par l'expérience et l'ancienneté. Les meilleurs professionnels sont ceux reconnus comme tels par leur hiérarchie. Ils finissent par occuper en fin de carrière les postes dont le niveau de responsabilité est le plus élevé. La transmission hiérarchique induit l'autorité du chef, autorité renforcée auprès des personnels par une expérience forte et une très bonne connaissance du terrain. Ces deux qualités lui permettent très souvent de raccourcir les circuits décisionnels trop longs.

Le management participatif

La seconde logique a gagné du terrain depuis la mise en place du plan de modernisation du service public beaucoup de projets de service, de structures participatives ont vu le jour à cette occasion. Un nouveau modèle de personnel de direction que l'on pourrait qualifier de « **managers** » ou encore de « **professionnels de la direction** » a émergé petit à petit. Pour diriger leur établissement ces managers vont ressentir la nécessité de professionnaliser leur fonction. Ils souhaitent acquérir, par la théorie mais aussi par l'échange et l'analyse d'expériences vécues, de véritables compétences professionnelles qu'ils considèrent comme indispensables à leur réussite. Pilotage des structures, des ressources humaines, gestion des conflits, système de délégation, évaluation des personnels deviennent des préoccupations fortes et des thèmes de formation. La responsabilisation des personnels mais aussi de tous les usagers, la recherche de leur motivation sont des objectifs essentiels pour ces équipes de direction qui souhaitent tirer le meilleur profit de la marge d'autonomie que leur confèrent les textes.

Le management par le sens

Face aux enjeux de la maîtrise de l'enseignement de masse, modernité et autonomie sont deux réponses nécessaires qui présupposent que l'on passe en matière de direction des établissements scolaires du premier au second modèle, autrement dit d'un management souvent intuitif à un management parfaitement maîtrisé. Répartition et diffusion du pouvoir, forte responsabilité aux différents niveaux hiérarchiques doivent devenir deux des composantes essentielles d'un management au service de la rénovation du système éducatif. Ce management que l'on peut qualifier de management par le sens doit permettre de répondre aux attentes des citoyens qui souhaitent une grande lisibilité du service public et une réelle responsabilité des différents personnels. Dans les établissements scolaires, il doit contribuer à préparer les élèves à leur insertion dans la société en leur apprenant à vivre ensemble dans une démocratie, elle-même plongée dans un monde en profond changement.

2. Diriger une organisation éducative

Devenir chef d'établissement, c'est accepter la responsabilité d'une organisation qui se doit d'être développée, guidée, contrôlée et consolidée. Prendre la direction d'une organisation éducative, c'est vouloir garantir les conditions d'existence, de conformité et de croissance de celle-ci. La relation aux autres est fondamentale pour un chef d'établissement et son équipe de direction. On peut la subdiviser en quatre grands domaines :

A. Piloter une organisation

B. Gérer les ressources humaines

C. Développer une politique de partenariat

D. Se piloter soi-même

2.1. Un cadre de référence pour l'action

A. Piloter une organisation	Développer l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> – Création de sections nouvelles en lycée professionnel, suppression des filières devenues obsolètes. – Développement de l'utilisation des nouvelles technologies éducatives et des usages pédagogiques du numérique.
	Définir une politique, la faire partager	<ul style="list-style-type: none"> – Élaboration collective du projet d'établissement. – Création d'un tableau de bord, d'une banque de données, mémoire de l'établissement. – Mise en place d'une politique d'information et de communication.
	Fixer les cadres de l'action individuelle	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluation des personnels et élaboration de lettres de missions. – Respect du règlement intérieur. – Mise en place d'une politique et d'un dossier « sorties et voyages collectifs ». – Élaboration de la charte de fonctionnement des conseils de classe.
	Assurer la gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de priorités et planification des dépenses, des investissements. – Définition des règles de répartition des crédits d'enseignement des crédits réservés au CDI, au foyer des élèves.
	Gérer la complexité	<ul style="list-style-type: none"> – Définition d'une structure pédagogique tenant compte de la réalité des élèves à accueillir. – Création de réseaux d'aide pour les élèves en difficulté et pour les personnels. – Construire des dispositifs d'accompagnement individualisé. – Mise en place des itinéraires de découverte en collège, des travaux personnels encadrés en lycée, des projets pluridisciplinaires à caractère professionnel en lycée professionnel.

B. Gérer les ressources humaines	Faire émerger une volonté commune	<ul style="list-style-type: none"> – Élaboration du cahier des charges préalable à la mise en place du projet. – Enquête auprès des usagers. – Élaboration d'un diagnostic partagé.
	Structurer les relations	<ul style="list-style-type: none"> – Définition des fonctions et des missions (professeur principal, coordinateur de discipline, équipe de direction). – Mise en place de délégations (lettres de mission).
	Promouvoir les personnels et les élèves	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place d'un système d'évaluation. – Mise en place d'une contractualisation de l'action pédagogique entre le professeur, l'élève et ses parents (PPRE). – Mise en place au niveau de l'établissement ou de la classe d'un système de valorisation des efforts fournis et non simplement des résultats obtenus.
	Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> – Valorisation des lieux d'affichage. – Mise en place de journaux internes. – Création et animation du site internet de l'établissement. – Disponibilité au quotidien. – Relation avec les médias.
	Négocier les conflits, arbitrer	<ul style="list-style-type: none"> – Conflit avec un ou des enseignants à propos du comportement d'un élève. – Conflit avec des parents sur leur participation et leur rôle au conseil de classe. – Pétition d'élèves.
C. Développer une politique de partenariat	Représenter l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> – Constitution d'un fichier des partenaires potentiels. – Présence aux manifestations de la vie locale. – Politique de développement de l'image de marque. – Réalisation d'une plaquette d'information. – Représenter les autorités de tutelle. – Information et valorisation de la politique nationale et académique.
	Construire un projet éducatif local	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de stages en entreprise et actions communes avec les milieux industriels et économiques. – Mise en place d'un comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté. – Création d'un programme d'entretien et de rénovation. – Aide aux devoirs, suivi social et judiciaire.
	Rendre compte aux autorités hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> – Production d'un rapport annuel d'activités. – Information de la hiérarchie en cas de problèmes graves : toxicomanies, rackets, agressions, etc.
D. Se piloter soi-même	Gérer son temps	<ul style="list-style-type: none"> – Maîtrise d'outils personnels d'organisation du temps. – Planifications annuelles des services de vacances, des week-ends de gardiennage. – Gestion de ses loisirs et de ses vacances.
	Assumer solitude et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> – Assumer un acte d'autorité tout en ayant connaissance des difficultés personnelles importantes de l'enseignant. – Refuser de prendre une mesure d'exclusion non adaptée à l'encontre d'un élève coupable d'avoir insulté un professeur chahuté malgré la pression d'une majorité d'enseignants.

2.2. Le chef d'établissement pilote et pédagogue

La réussite des élèves figure souvent comme premier objectif des projets d'établissement. Heureusement, diront certains! En fait, il y a là une confusion entre une finalité incontournable inscrite dans la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École, la mission de service public qui oblige chaque établissement à travailler à la réussite de tous les élèves qui lui sont confiés et ce qui pourrait en être la traduction locale, en termes d'objectifs généraux de cette mission. À la tête de l'établissement, l'équipe de direction doit toujours avoir présent à l'esprit le fait que toute action, toute décision n'a de sens que si elle concourt à développer une action pédagogique et éducative de qualité au service des élèves. La compétence pédagogique du chef d'établissement est souvent considérée comme transversale. Or les enseignants, voire les parents, ont souvent tendance à la confiner dans sa dimension administrative, confondant direction et administration. C'est sans aucun doute à ce niveau que se ressent le besoin d'être au clair sur les valeurs professionnelles ancrées dans la laïcité qui vont présider aux actions individuelles et collectives et à la définition de la performance de l'établissement.

Capacités pédagogiques essentielles du chef d'établissement

- ✓ La conduite de la démarche de projet.
- ✓ La capacité à garantir la qualité des enseignements, à la stimuler et à l'orienter en fonction des conditions locales.
- ✓ La planification de l'action pédagogique.
- ✓ La maîtrise du système de suivi et d'évaluation des élèves.
- ✓ Le développement d'un projet éducatif local.
- ✓ L'optimisation des conditions de travail des personnels et des élèves.

2.3. L'analyse stratégique, préalable indispensable à l'action et à son pilotage¹

Que ce soit au moment de la prise de fonction pour confronter vos objectifs à la réalité de l'établissement ou pour engager une équipe dans une démarche de projet une analyse préalable est indispensable. Elle nécessite de s'appuyer sur des stratégies et des données objectives qui permettent de structurer la réflexion collective et d'obtenir un consensus quant aux orientations générales de la politique à mener pour faire progresser l'organisation éducative que l'on est amené à diriger.

Différents outils sont à votre disposition comme, par exemple, la **démarche itérative** (voir schéma page suivante). Elle a vocation à recenser les valeurs, les volontés réalistes de la communauté éducative, à les croiser les unes après les autres avec les opportunités et les menaces de l'environnement et de les confronter aux points forts et faiblesses de l'établissement scolaire. Elle comporte cinq étapes :

Étape 1 : lister les faits bruts et non-interprétés

Seul ou en équipe, on liste les faits bruts correspondant à chacun des trois pôles (technique du remue-méninges ou encore du *brainstorming*).

Étape 2 : colorier les faits

On classe les faits en deux colonnes, ce qui est réaliste ou incantatoire (pôle A), ce qui est une opportunité ou une menace (pôle B), ce qui est un point fort ou un point faible (pôle C). Puis, on les qualifie par un balayage itératif des trois sommets en partant du pôle A.

Étape 3 : bâtir le cahier des charges

On fait la liste des conditions que doit remplir un projet pour être valable.

Il s'agira :

pour le volet offensif

1. de respecter les volontés essentielles,
2. de saisir les opportunités majeures de l'environnement,
3. de s'appuyer sur les atouts clés de l'établissement ;

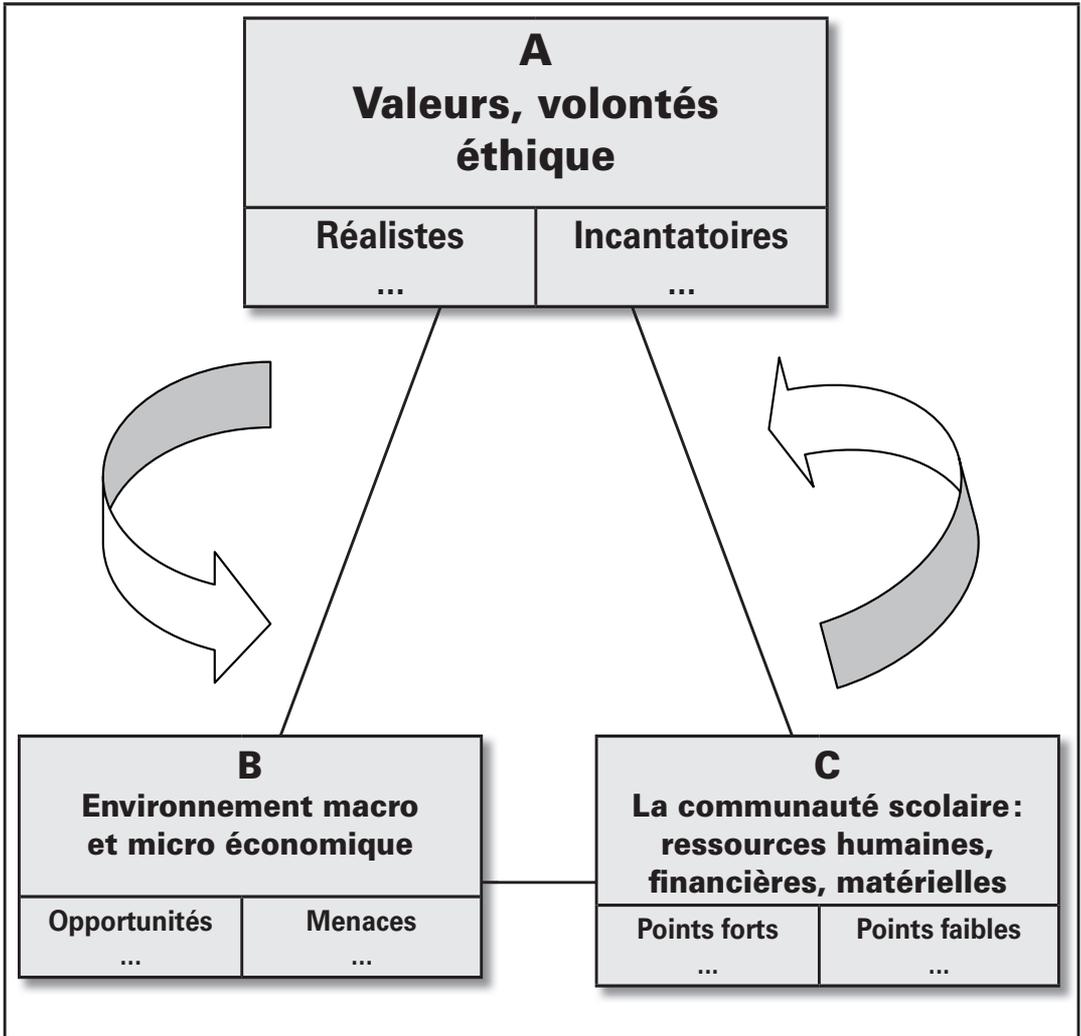
pour le volet défensif

4. d'éviter les menaces les plus importantes de l'environnement,
5. de compenser ou de contourner les faiblesses les plus graves.

Étape 4 : définir le ou les plans d'action

Étape 5 : vérifier la faisabilité du plan et des actions proposés

1. Tout comme le chef d'établissement lorsqu'il prend ses fonctions, le candidat au concours doit être capable d'établir un diagnostic concernant le fonctionnement de l'établissement et le pilotage pédagogique.



3. Missions et domaines d'activité du chef d'établissement

Le protocole d'accord relatif aux personnels de direction paru au BO spécial n° 1 du 3 janvier 2002 marque une étape importante dans l'évolution des statuts et des missions des chefs d'établissement. Il est le fruit d'une large concertation débutée avec les travaux conduits à la demande du ministre par le recteur René Blanchet auteur d'un rapport sur « *la revalorisation du rôle des chefs d'établissement du second degré* ». Il prend en compte les transformations importantes du métier et le contexte d'autonomie renforcée des établissements.

Les missions du chef d'établissement¹

Le chef d'établissement représente l'État au sein de l'établissement public local d'enseignement (EPLÉ). Il assure la présidence du conseil d'administration. Il est secondé par des fonctionnaires nommés par le ministre en charge de l'Éducation nationale ou par l'autorité académique habilitée à cet effet :

- **L'adjoint** qui appartient au corps des personnels de direction et qui le seconde dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives, le supplée en cas d'empêchement. Le chef d'établissement peut lui déléguer sa signature.
- **Le gestionnaire** qui appartient au corps de l'administration scolaire et universitaire. Il le seconde dans les tâches de gestion matérielle, administrative et financière. Le gestionnaire avec le chef d'établissement et l'adjoint constituent l'équipe de direction de l'établissement.

Sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'Éducation, le chef d'établissement exerce ses missions en pleine responsabilité. Pour les mener à bien il mobilise les compétences des membres de l'équipe de direction dans le cadre de délégations contractualisées et formalisées.

Il représente l'État et donc est le porteur des finalités et objectifs définis par le ministre. Il inscrit son action dans le cadre des textes législatifs et réglementaires. Il est le garant de la sécurité des biens et des personnes.

Il dirige l'établissement

- en impulsant et en conduisant la politique pédagogique et éducative de l'établissement dont il est le garant ;
- en pilotant le projet d'établissement ;
- en présidant le conseil d'administration dont il est l'exécutif ;
- en préparant et en exécutant le budget ;
- en animant, gérant les ressources humaines ;
- en représentant l'établissement, notamment en justice ;
- en négociant avec les collectivités territoriales ;
- en inscrivant l'établissement dans un réseau local d'établissements et en développant tous les partenariats nécessaires.

Il préside le conseil d'administration

Le renforcement en cours de l'autonomie de l'établissement scolaire va de pair avec un renforcement du rôle du conseil d'administration, de la commission permanente,

1. Dans l'annexe 1 du protocole figure le référentiel des personnels de direction. Le document est divisé en trois parties : les missions, les domaines d'activités, les compétences requises (BO spécial n° 1 du 3 janvier 2002).

la mise en place d'instances intermédiaires de pilotage et une responsabilité accrue des personnels de direction. L'un des rôles essentiels du chef d'établissement, président du CA, va être de préparer la prise de décision en y associant autant que faire se peut les différentes catégories d'acteurs. Prenons quelques exemples :

Le CA « fixe dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des objectifs définis par les autorités compétentes de l'État, les principes de mise en œuvre de l'autonomie pédagogique et éducative dont disposent les établissements et en particulier les règles d'organisation de l'établissement ».

Concrètement cela signifie que le conseil d'administration a compétence pour décider de la ventilation des moyens horaires globalisés en fonction des instructions officielles, de la manière de distribuer les élèves dans les classes, de diversifier les parcours, d'organiser les modalités de soutien des élèves. Il prend également les décisions concernant l'organisation du temps scolaire. Ainsi, tout en ayant obligation de respecter le fonctionnement de son environnement, peut-il intervenir sur les rythmes journaliers, hebdomadaires de l'élève, sur la manière de répartir les séquences de cours : cours de 45 minutes ou au contraire organisation en séquences de 1 h 30.

« Le CA adopte le budget et le compte financier ».

Ayant assuré son programme de dépenses obligatoires (eau, gaz, électricité, dépenses de personnels...), il appartient au conseil d'administration de décider du programme des autres dépenses : crédits attribués à l'enseignement, au CDI, à la vie scolaire, à l'entretien, aux contrats d'entretien, aux réparations, à l'équipement... il statuera notamment sur l'utilisation des fonds disponibles.

« Le CA peut définir un programme d'actions particulières ».

De même il pourra statuer sur la manière de ventiler les moyens accordés à l'établissement dans le cadre de la Dotation horaire globalisée (DHG) tout en respectant l'horaire obligatoire. Dans le cadre des moyens attribués à l'établissement et dans le respect des textes réglementaires, le CA définit les actions de suivi et d'aide aux élèves (études dirigées, tutorat, activités de soutien, organisation des TPE, des IDD, des PPCP...), il arrête les projets d'action éducative (citoyenneté, santé, actions culturelles...), l'école après les cours.

Les grands domaines d'activités du chef d'établissement (Da)

Da.1. Conduire une politique pédagogique et éducative d'établissement

- Conduire l'élaboration, la formalisation et le suivi du projet d'établissement.
- Présider et animer le conseil d'administration, le conseil pédagogique, les conseils d'enseignement, les conseils de classe, le conseil de discipline.
- Constituer les classes et les groupes d'élèves.
- Répartir la Dotation horaire globalisée, les services d'enseignement et réaliser les emplois du temps.
- Assurer l'organisation des enseignements.
- Développer les pédagogies de soutien et d'aides individualisées.
- Mettre en place les Programmes personnalisés de réussite éducative (PPRE).
- Réguler et harmoniser les modalités et le rythme des évaluations des apprentissages des élèves en relation avec les corps d'inspection : cahier de textes, régularité des travaux donnés aux élèves, procédures d'évaluation, organisation des examens.

- Conduire une politique d'orientation des élèves : projet personnel de l'élève, suivi de l'insertion, information et mise en œuvre des procédures d'orientation.
- Conduire une politique éducative : assiduité des élèves, ponctualité, accueil des élèves en dehors des heures de cours (restauration, clubs, maison des lycéens, internat...).
- Organiser et suivre le secteur médico-social : infirmerie, fonds d'action sociale, bourses.
- Impulser et organiser une politique d'éducation à la santé et à la citoyenneté.
- S'impliquer dans l'association sportive.
- Établir, organiser et maintenir le dialogue avec les parents.

Da.2. Conduire et animer la gestion des ressources humaines

- Assurer une gestion prévisionnelle des personnels.
- Évaluer les personnels.
- Valoriser les réussites des personnels et détecter les potentiels.
- Assurer l'accompagnement des nouveaux personnels, des personnels en difficulté et des personnels non titulaires.
- Participer à l'élaboration et à l'évaluation du plan de formation des personnels.
- Utiliser au mieux le potentiel de remplacement à disposition de l'établissement.
- Organiser la communication interne.
- Organiser et maintenir le dialogue avec les représentants des personnels.

Da.3. Assurer les liens avec l'environnement

- Participer à des réseaux d'établissements au niveau d'un bassin de formation dans le cadre de l'orientation des élèves, des modifications de la carte des formations, de la mutualisation des innovations.
- Assurer avec le gestionnaire les relations indispensables avec la collectivité territoriale de rattachement : fonctionnement de l'établissement, maintenance, modernisation, sécurité des locaux, gestion des personnels TOS.
- Organiser et maintenir le dialogue avec les associations de parents d'élèves, les partenaires sociaux, les partenaires culturels et sportifs, les acteurs de l'économie locale, les autres administrations de l'État (justice, police, gendarmerie...), les médias.

Da.4. Administrer l'établissement

- Fixer les objectifs, déléguer des domaines d'activités aux collaborateurs.
- Conduire l'élaboration du budget et le soumettre à la délibération du conseil d'administration, l'exécuter (fonction d'ordonnateur).
- Assurer l'ordre, la sécurité des élèves, des personnels et des biens.
- Conduire l'élaboration, la rédaction, la réactualisation du règlement intérieur et être le garant de son application.
- Organiser les élections aux différents conseils, commissions et conférence, les présider.
- Utiliser les outils pertinents pour analyser le fonctionnement de l'établissement et en rendre compte, préparer et analyser le bilan annuel, prévoir l'évolution des effectifs pour la rentrée suivante.

L'évolution de la carrière et des statuts des personnels de direction

Les procédures d'évaluation

Le protocole d'accord prévoit la mise en place d'un nouveau dispositif d'évaluation des personnels de direction ceci pour mieux connaître, mieux se connaître et mieux accompagner. Au cœur du dispositif on trouve la lettre de mission, une lettre établie par le recteur sur la base d'un diagnostic du fonctionnement de l'établissement partagé par l'ensemble des acteurs de la vie éducative. À intervalles réguliers sont prévus des entretiens d'évaluation entre les chefs d'établissement et la hiérarchie pour faire ensemble le bilan des actions entreprises et du degré d'atteinte des objectifs antérieurement fixés. Cet entretien permet de tracer les nouvelles perspectives d'action. De la même façon une lettre de mission est établie par le chef d'établissement à son adjoint.

La formation quant à elle prend en compte davantage les réalités professionnelles et permet un développement et une mise à jour des compétences. Une partie de cette formation est organisée conjointement avec celle des personnels d'inspection et d'administration (voir annexe 1). Par ailleurs, le protocole d'accord prévoit la mise en place d'un Master de direction des établissements du second degré, ancré sur la pratique professionnelle⁽¹⁾.

Les résultats de l'évaluation doivent permettre de conduire avec plus de clarté et plus d'objectivité les opérations de gestion des carrières, promotions et mutations, opérations qui sont progressivement déconcentrées au niveau académique.

La valorisation et l'accompagnement des trajectoires professionnelles

Le protocole d'accord affiche dans ce domaine trois objectifs :

- redynamiser le corps en élargissant le vivier du recrutement : ouverture modérée aux personnels d'encadrement des trois fonctions publiques, accès par voie de détachement dans la limite de 5 % de chacun des niveaux d'entrée concernés, nouvelles conditions pour l'inscription sur la liste d'aptitude ;
- accroître la mobilité et les débouchés de carrière et offrir de nouvelles perspectives ; opérer une revalorisation de la carrière : au premier septembre 2001 création d'un corps unique à trois grades et deux niveaux de recrutement.

**Mission, formation, carrière
voir annexe 1**

**Pour plus d'informations, le site du ministère :
www.education.gouv.fr/cid1133/personnels-de-direction.html**

1. L'Institut des sciences et pratiques d'éducation et de formation (ISPEF/université Lyon 2) a ouvert un Master 2 intitulé « Administration d'établissements éducatifs ». Par ailleurs, le Master professionnel Management des organisations scolaires (M@DOS) est un parcours de formation continue en *e-learning* coordonné par l'ESEN, avec l'appui d'un consortium de cinq universités.

Le chef d'établissement, femme ou homme de communication

1. Diriger c'est communiquer

En novembre 1989 s'est déroulé à Lugano un colloque sur le thème « Le directeur d'établissement : homme ou femme de communication » dans le cadre de l'assemblée générale de l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES). Thérèse Quellet, Directrice générale de la commission des écoles catholiques de Québec animait un atelier dont l'intitulé résumait parfaitement l'essentiel de ce qu'elle avait pu observer dans le cadre de ses fonctions : « *Diriger, c'est communiquer !* ».

« *Les directeurs d'établissements scolaires qui réussissent consacrent plus de 90 % de leur temps à la communication* ». C'était là sa phrase d'introduction. D'aucuns la jugeront sans doute excessive, mais estimeront probablement que les quelques lignes qui vont suivre sont toujours d'actualité.

Au cours de son intervention, elle a en effet dégagé de ses observations sur le terrain cinq éléments de vérité et sept caractéristiques des directeurs d'établissement scolaire qui réussissent bien :

Cinq éléments de vérité pour un pilotage réussi

- ✓ l'écoute,
- ✓ la cohérence,
- ✓ le désir d'entrer en contact,
- ✓ le magnétisme, le charisme,
- ✓ la spontanéité, l'intuition.

Sept caractéristiques des directeurs d'établissement scolaire qui réussissent

- ✓ ces personnes sont disponibles, elles sont présentes,
- ✓ elles dominent la problématique,
- ✓ elles s'identifient à la mission et aux objectifs de l'institution,
- ✓ elles sont passionnées,
- ✓ elles sont résistantes,
- ✓ elles ont le sens de l'humour,
- ✓ elles sont visionnaires.

Dans un autre atelier Philippe Meirieu, alors professeur en sciences de l'éducation à l'université Lumière Lyon 2, dont les travaux servent de référence à nombre de ceux qui réfléchissent à l'évolution du système éducatif et de l'action pédagogique s'interrogeait sur « *Pédagogie de la communication et communication de la pédagogie* » et sur le fait de savoir « *comment le chef d'établissement pouvait impulser la constitution d'un langage pédagogique interdisciplinaire indispensable aux enseignants pour construire des projets communs et faciliter la communication en matière de pédagogie?* ». En d'autres termes, comment mener une véritable concertation si l'on ne s'est pas préalablement accordé sur les définitions des différentes activités menées avec les élèves et sur leurs évaluations.

Or, c'est bien au chef d'établissement qu'il appartient de définir les modalités de cette concertation, ceci après avoir mesuré les difficultés pour les surmonter. La demande de mise en place de devoirs communs à un niveau et dans une discipline donnée, les progressions communes, l'accompagnement personnalisé, en sont une parfaite illustration. Il ne suffira pas d'inscrire ces questions à l'ordre du jour d'un conseil pédagogique. Persuasion, conviction, capacité à donner sens et à s'appuyer sur les enseignants dynamiques et novateurs seront des préalables incontournables. De même, la mise en place d'une politique d'accompagnement des élèves qui en ont besoin nécessitera que soit établi un diagnostic partagé des difficultés rencontrées et que soient interpellées les pratiques professionnelles des professeurs, ceci avec l'intelligence de la situation mais aussi la conviction et la fermeté nécessaires.

La communication au sein d'un établissement scolaire est un enjeu majeur. Dimension très présente dans la fonction de direction tout comme dans l'action pédagogique, sa nature varie suivant les formes de pouvoirs, d'autorités propres au système et à l'établissement dans lequel s'inscrit la fonction.

Aujourd'hui dans notre système éducatif, on peut affirmer sans crainte que la communication est une composante indispensable du management des établissements scolaires surtout si le chef d'établissement sait utiliser à bon escient les Technologies de l'information et de la communication.

2. Prendre la dimension de la société mondiale, de l'information et de la communication

La deuxième moitié du XX^e siècle a été marquée par un développement extraordinaire des Techniques d'information et de communication (TIC). La télévision en noir et blanc puis en couleur a progressivement envahi notre quotidien et tout particulièrement celui des enfants, leur offrant une extraordinaire ouverture au monde, à la culture et aux savoirs mais aussi des dépendances considérées comme particulièrement destructrices s'agissant de l'école et de ses valeurs. Le *Minitel* invention française y a ensuite ajouté la capacité pour chacune et chacun d'entre-nous d'interagir sur l'information. L'informatique quant à elle est venue bouleverser la recherche scientifique puis progressivement notre vie quotidienne. Quant au Web et à Internet, il n'est pas superflu de parler de révolution médiatique, une révolution qui n'en est qu'à ces débuts.

La possibilité pour chaque citoyen d'être tenu informé en temps réel de tout événement important et ce dans n'importe quelle partie du monde est une réalité tout comme la diversification de l'offre. Plusieurs centaines de chaînes sont aujourd'hui accessibles via le satellite, la télévision numérique terrestre et le Web. Les ressources et les services numériques se sont démultipliés. Nous sommes tous devenus à la fois récepteur et producteur d'informations multimédias. Il nous est possible de transmettre des images à l'autre bout du monde avec un simple téléphone portable ou encore un dispositif de visioconférence attaché à notre ordinateur.

Cet avènement d'une société mondiale de l'information et de la communication interpelle l'École dans sa capacité à former et à éduquer des jeunes appelés à devenir des citoyens autonomes et responsables et à permettre à tous les élèves, quelle que soit leur condition sociale, de bénéficier du potentiel de la Web éducation.

L'École a été souvent accusée d'avoir manqué la révolution télévisuelle, et ce malgré la création de chaînes éducatives, de services comme le SITE.TV coédité par France 5 et le CNDP, la présence de l'éducation à l'image dans les programmes d'enseignement et les actions entreprises par de nombreux enseignants. Il serait très préjudiciable qu'elle n'arrive pas à exploiter la puissance des outils numériques.

Il convient de veiller désormais à ce que l'offre éducative prenne en compte les apports des TICE et plus largement du numérique s'agissant notamment de leurs usages au quotidien par les jeunes générations et de leurs capacités à favoriser l'individualisation des apprentissages. On notera par exemple que depuis quelques années se sont développées des plateformes numériques d'accompagnement à la scolarité offrant des parcours pédagogiques de la maternelle à l'université. On notera aussi que la plupart des jeunes bloggent, chattent, s'informent, s'éduquent, téléchargent sans complexe et quasiment sans barrière. Ils contribuent à la construction d'un cyberspace qui envahit leur quotidien.

L'École se doit donc de les informer des intérêts mais aussi des risques de ce nouveau contexte. Elle doit leur donner les compétences nécessaires pour s'y intégrer dans les meilleures conditions possibles. Ces compétences appartiennent au socle commun des connaissances et des compétences et font maintenant l'objet d'une certification sous la forme du Brevet informatique et internet (B2i).

L'arrivée de l'ère du tout numérique porte en elle de nombreux espoirs mais également un très grand risque de fracture sociale lié aux équipements des familles, aux coûts des connexions « haut débit », aux coûts des services éducatifs disponibles via internet et à la capacité à comprendre l'intelligence de ce nouveau monde et sa puissance à analyser l'information et à interagir avec elle.

Toutes celles et tous ceux qui souhaitent prendre la direction d'un établissement scolaire ont ainsi obligation d'une part d'être au fait des enjeux liés au développement de la société mondiale de l'information et de la communication et d'autre part d'avoir conscience de l'importance du numérique tant au niveau du pilotage de l'établissement que dans les pratiques pédagogiques des enseignants.

3. Mettre le numérique au service du pilotage et des apprentissages

Tout comme les élèves, le chef d'établissement et les enseignants se doivent de posséder une connaissance suffisante des Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE). Elles font dorénavant partie de leur univers professionnel. Il ne s'agit plus en effet de mettre en place des expérimentations, de se contenter d'actions développées avec conviction et efficacité par une minorité d'enseignants et de « technico-pédagogues » convaincus mais bien de mettre le numérique au service du pilotage et de l'action pédagogique.

On imagine difficilement aujourd'hui un personnel de direction qui continuerait à ignorer les outils de la gestion administrative que ce soit au niveau de la bureautique (traitement de texte, tableur, logiciel de présentation assistée), des modules de gestion-élèves comme SCONET, des logiciels de fabrication des emplois du temps, de gestion des notes et des absences, ou encore des outils mis au service de la sécurité des échanges.

On l'imagine d'autant moins qu'il lui appartient de mettre en œuvre au niveau de l'établissement objectifs assignés par le ministre de l'Éducation nationale pour fonder l'école numérique. Ils sont, pour la première fois très présents dans la circulaire de rentrée 2010 dont le 4^e principe directeur s'intitule « Accélérer le développement du numérique à l'école ». La circulaire insiste sur l'obligation d'une éducation numérique des élèves pour un usage réfléchi et responsable d'internet et pour une maîtrise des TICE. Elle invite les enseignants à mettre le numérique au service des apprentissages et tout particulièrement de leurs individualisations. Elle souligne le rôle clé des chefs d'établissement pour le développement et l'enrichissement des **Environnements numériques de travail** (ENT) et pour le maintien de la qualité de leur contenu.

Quatre champs d'action y sont décrits :

- **La généralisation des ENT et du cahier de texte numérique**, comme outil facilitateur de l'individualisation des activités demandées aux élèves (utilisation effective à la rentrée 2011).
- **La stimulation de l'apprentissage des langues vivantes**. Lors de l'année scolaire 2010-2011, chaque établissement, doit pouvoir proposer pour une ou plusieurs classes, une utilisation de la diffusion par baladeur. Les échanges pourront s'organiser à partir du dispositif de jumelage en ligne « e-twinning ».
- **La formation des enseignants et des cadres aux TICE**.
- **Le développement des ressources numériques**.

De fait, le pilotage est fortement interpellé et ceci à plusieurs niveaux :

- la définition et la mise en œuvre de la **conduite du changement** : l'utilisation généralisée des outils et services numériques est de nature à modifier les relations pédagogiques maître-élève tout autant que la relation école-famille. Elle doit se faire en lien avec les priorités pédagogiques inscrites dans le projet d'établissement ;
- la mise en place d'un **réseau de personnes ressources** au sein de l'établissement, d'espaces de mutualisation des ressources produites par les enseignants et au-delà d'un plan d'accompagnement et de formation ;

- la **politique d'équipement et la mise en réseau de l'établissement** en relation avec la mission académique TICE, les corps d'inspection et la collectivité territoriale de rattachement à partir d'une réelle évaluation des besoins des élèves et des enseignants ;
- la **politique de maintenance du parc informatique et l'assistance aux utilisateurs** ;
- l'**introduction des outils modernes de communication** et surtout de leurs usages : vidéoprojecteur, tableau blanc interactif, caméra numérique, logiciel de montage, visioconférence... ;
- la **mise en place d'une communication « numérique » interne et externe** : passage obligé par le courriel pour tout ce qui touche à la communication avec les enseignants, gestion collective du site internet de l'établissement par exemple ;
- l'**organisation de la politique documentaire de l'établissement** incluant le fonctionnement du CDI et les missions du professeur documentaliste, l'apprentissage de la recherche documentaire et son exploitation, les choix s'agissant des ressources et services « payants », des accès sécurisés pour les mineurs et l'éducation à une bonne utilisation d'Internet.

Sur ce dernier point, il convient de noter le foisonnement des lieux de production de ressources et de services pédagogiques : ministère, rectorats, inspections académiques, IUFM, CNDP, CRDP, Onisep, associations, éditeurs privés... Il est tel que l'enseignant peine à s'y retrouver. Il s'en remet le plus souvent aux moteurs de recherche et/ou aux nouveaux modes d'accompagnement qui se mettent en place pour partie hors de l'institution. Les documentalistes, les fonctions du centre de documentation et d'information sont au cœur de ces enjeux. La politique documentaire de l'établissement devient progressivement une composante fondamentale du projet d'établissement.

Le chef d'établissement doit veiller à ce que l'usage du numérique se généralise au service de la réussite des élèves. Il doit jouer un rôle d'impulsion, d'innovation, d'animation et de conduite du changement. Favoriser l'accès à la toile, mettre à disposition des élèves et des enseignants les outils et les services numériques nécessaires à leurs formations et à l'accompagnement de leur scolarité, développer une véritable culture du numérique, favoriser la communication et notamment la liaison école-famille autant d'objectifs que l'on retrouve dans les projets de mise en place des ENT.

La réussite du déploiement de l'ENT dans l'établissement scolaire dépendra du niveau d'engagement et de mobilisation des personnels de direction et au-delà de l'ensemble des personnels d'encadrement. La notion de politique pédagogique concertée prend ici tout son sens.

Précisons toutefois que le cyber chef d'établissement ne peut en aucun cas devenir un pilote virtuel. Les élèves, les personnels et l'ensemble des membres de la communauté éducative ont besoin de sa présence autrement que derrière son ordinateur. Si son management inclut les outils numériques, son quotidien ne peut se résumer à une action qui se fonderait sur ses compétences techniques et non sur son savoir-faire relationnel.

Prendre en compte l'actualité du métier

Le chef d'établissement représente l'État. Il est porteur des finalités et des objectifs du ministère. Il inscrit son action dans le cadre défini par les textes législatifs et réglementaires. Il est aussi le garant de la sécurité des personnes et des biens dans l'établissement.

En période de crise et de réduction des moyens, l'appartenance des personnels de direction à un système administratif et à une ligne hiérarchique ne peut être l'objet d'aucune discussion. Cette appartenance leur attribue des obligations régaliennes incontestables qui vont les obliger à chercher les points d'équilibre et à trouver le chemin du possible.

Rappelons que le chef d'établissement a notamment les missions suivantes :

- assumer le rôle de premier pédagogue de l'établissement ;
- porter les réformes et donc être acteur du changement ;
- assurer la continuité du service public comme, par exemple, en cas de mouvements des lycéens ;
- veiller à l'application des programmes et à la qualité des enseignements et donc mettre en œuvre une évaluation efficace des personnels ;
- être l'exécutif du Conseil d'administration d'un établissement public autonome et donc responsable de la répartition de la DGH et non de son montant.

En particulier, il doit prendre en compte les orientations et instructions pour la rentrée 2012 (BO N° 13 du 27 mars 2012) :

- construire l'école du socle ;
- améliorer la maîtrise des sciences et des technologies ;
- consolider la réforme des lycées ;
- mettre la personnalisation au service de l'égalité des chances ;
- renforcer l'enseignement des langues et l'ouverture sur le monde ;
- accompagner l'orientation et aider à l'insertion professionnelle ;
- encourager la dynamique pédagogique et l'innovation ;
- établir un climat scolaire propice à l'apprentissage ;
- renforcer l'action éducative ;
- soutenir l'engagement de la communauté éducative.

Toutefois, il ne peut ignorer que l'EPL est une zone de compromis où l'intérêt des élèves oblige à « faire ensemble ». Il se doit d'identifier les forces centrifuges et centripètes ainsi que trouver les équilibres indispensables à la bonne marche de l'établissement. Le chef d'établissement ne peut ni se dérober ni se défaire. Il doit, plus que jamais, assumer sa responsabilité s'agissant de la politique éducative locale construite conjointement en partenariat avec l'État et les collectivités territoriales (loi du 13 août 2004).

Il doit aussi prendre en compte dans l'exercice de son métier les nouvelles données, les nouvelles connaissances et compétences liées à :

- la Révision générale des politiques publiques (RGPP) ;
- l'évolution de la gouvernance académique ;

- l'évaluation des établissements à mettre en lien avec la contractualisation et la lettre de mission ;
- l'évaluation des personnels, leur recrutement local ;
- la judiciarisation de la société française et l'application du droit privé dans les EPLE ;
- l'intégration des handicapés ;
- le développement du numérique.

Il lui revient localement de prendre les bonnes décisions et de les assumer.

L'éthique de ces décisions renvoie, d'abord et avant tout, au nécessaire dialogue qui doit les précéder. Elle renvoie aussi à la loyauté envers l'institution et aux valeurs qui président un État de droit : impartialité, neutralité, continuité et équité.

Des valeurs, une éthique pour une direction engagée dans la modernité.

Plus que jamais, il appartient aux personnels de direction de faire vivre ces grands principes républicains. Notre démocratie et notre service public d'éducation ont plus que jamais besoin de l'engagement de l'encadrement.

Devenir chef d'établissement scolaire dans le système éducatif français, vouloir diriger un établissement public local d'enseignement, c'est être capable d'associer dans son action autonomie et modernité. C'est aussi être en mesure d'utiliser les techniques modernes du pilotage en les associant aux finalités humanistes de la direction-communication. Enthousiasme, croyance en la capacité des personnels et des élèves, autant de vertus indispensables à l'élaboration d'un profil de la réussite qui se façonnera au contact journalier des élèves, des parents, du personnel de l'établissement, des autorités académiques et des représentants des collectivités territoriales.

Responsabilité, éthique, transparence et équité : autant de valeurs qu'il conviendra que le chef d'établissement fasse partager à l'ensemble des acteurs de la communauté éducative qui lui sera confiée. Écoute, disponibilité, sens du contact, charisme seront les clés de la réussite.

**Vous vous préparez au concours de personnel de direction ?
Vous êtes concernés par le pilotage des établissements
publics locaux d'enseignement ?**

Cet ouvrage vous apporte des réponses structurées pour :

- découvrir le métier de chef d'établissement scolaire, les responsabilités qui y sont attachées et les compétences qu'il requiert ;
- se préparer aux différentes épreuves du concours grâce à une méthodologie, des exemples de dossiers corrigés pour l'épreuve écrite (concours 2009 à 2012) et des conseils pour l'épreuve orale ;
- suivre l'actualité du système éducatif.

Le cédérom vous présente l'histoire et l'organisation du système éducatif.

« Atouts pour réussir » est une collection dédiée à la préparation des concours d'entrée dans l'Éducation nationale. Elle propose aussi bien des annales corrigées que des contributions méthodologiques et des synthèses thématiques.



CNED



Prix : 32 €
Réf. : 340T0051
ISBN : 978-2-86626-447-5
ISSN : 1258-2360

