

Le rôle du chef d'établissement : Perspectives croisées issues de l'enseignement public et privé sous contrat

Mots clefs : Chef d'établissement, privé sous contrat, public, tutelle, recrutement, mission, direction, objectif, liberté, contrainte.

Les personnels de direction de l'Education nationale conduisent la politique pédagogique et éducative de l'établissement, en concertation avec l'ensemble de la communauté éducative, pour offrir aux élèves les meilleures conditions d'apprentissage. Ces missions s'appliquent également dans l'enseignement privé sous contrat, auxquelles se rajoutent certaines tâches liées au « caractère propre » de l'enseignement privé.

Mme Aquilina a présenté les conditions d'exercice du métier dans le secteur public, là où M. Cahour est revenu sur son expérience dans le milieu de l'enseignement privé sous contrat. Les modalités de fonctionnement du public et du privé sous contrat semblent faire apparaître des marges de liberté différentes pour les personnels de direction dans la gestion de leur établissement. Le système public permet l'esprit d'initiative individuel du chef d'établissement mais ne l'encourage pas, le privé sous contrat incite à développer des approches innovantes dans la poursuite du projet d'établissement, dont la réalisation fait l'objet d'un suivi par la hiérarchie.

I- Recrutement et tutelle du chef d'établissement

I.1 Enseignement public : le chef d'établissement comme représentant de l'État

Les personnels de direction de l'Education nationale sont recrutés par voie de concours, par liste d'aptitude ou détachement. Ils sont mandatés par l'Etat pour diriger l'établissement, et placés sous l'autorité du recteur et du directeur académique des services de l'Education nationale. Lorsqu'il est nommé à la tête d'un établissement, le chef d'établissement doit, dans les trois mois, établir un diagnostic de la situation de l'établissement qui lui a été confié, et définir des objectifs. Ce contrat d'objectifs sert de base pour établir la lettre de mission du chef d'établissement, valable pour 3 ans. Cette lettre de mission est rédigée par le supérieur hiérarchique du chef d'établissement, l'inspecteur académique, et indique des axes de progrès pour améliorer le fonctionnement de l'établissement.

I.2 Enseignement privé sous contrat : un processus de négociation avec une double-tutelle

Un chef d'établissement dans le privé sous contrat dépend d'une double-tutelle, diocésaine et congréganiste. C'est cette tutelle qui examine la candidature, dans le cadre d'un appel d'offres ouvert. La candidature est ensuite soumise à l'Organisme de Gestion de l'Enseignement Catholique (OGEC), qui établit un contrat d'embauche avec la nouvelle recrue si la candidature est validée. Le chef d'établissement reçoit sa lettre de mission de l'Eglise, en conformité avec le droit canonique. Cette lettre contient les orientations qu'il est appelé à mettre en œuvre dans l'établissement dont il aura la charge. D'autre part, il est, avec le président de l'organisme de gestion, co-signataire du contrat passé avec l'Etat représenté par le préfet.

II- Missions au quotidien : libertés et contraintes

II.1 Gestion du recrutement des élèves et des enseignants - Contrairement au privé, qui opère à effectifs constants, un chef d'établissement dans le public doit gérer les effectifs de rentrée, qui évoluent d'une année sur l'autre. Fin novembre, est réalisée la prévision d'effectifs pour la rentrée suivante. L'attitude du chef d'établissement est capitale dans ce processus : il a un rôle de négociateur, qui doit argumenter pour défendre ses options face au rectorat. Le caractère proactif de l'engagement du chef d'établissement dans cette négociation est essentiel, car de cet effectif dépend la dotation horaire attribuée à l'établissement. Il s'agit d'une enveloppe globale d'heures, pour lesquelles il faut conduire une réflexion collective, associant les enseignants, afin de voir comment les répartir au mieux dans l'intérêt de la communauté éducative.

II.2 Marge de liberté : donnée par le système ou dépendante des individus ? - La gestion d'un établissement scolaire dans le public est contrainte par la très faible marge de manœuvre dont dispose le chef d'établissement pour choisir non seulement son personnel mais aussi les élèves. Les postes d'enseignant sont attribués lors des mouvements académiques, au terme d'un processus où prime le quantitatif du nombre de points, davantage que le qualitatif d'un recrutement personnalisé. Le recrutement des élèves est également contraint, puisqu'il dépend de la carte scolaire. L'espace de liberté qui existe dans le public se trouve en aval, dans la gestion de la politique de l'établissement. Définir une politique d'établissement est coûteux en temps et en énergie, suppose non seulement la collaboration du personnel enseignant, mais aussi celle des syndicats, et n'est pas valorisé dans la progression de carrière d'un chef d'établissement.

Le recrutement des membres de la communauté éducative dans le privé sous contrat se fait avec une plus grande liberté que dans le public. Le personnel enseignant est recruté par le chef d'établissement, qui conduit une véritable gestion des ressources humaines. La faible mobilité de ces enseignants permet la pérennité du suivi des élèves. Le chef d'établissement dispose d'une marge de manœuvre dans le recrutement des élèves de l'établissement, même si celle-ci ne concerne qu'un contingent restreint de places, certaines places étant réservées aux élèves issus d'écoles privées proches géographiquement, et aux frères et sœurs des élèves inscrits. La sélection se fait sur le niveau scolaire, mais aussi sur le comportement en classe. La mixité sociale existe dans les écoles privées et fait souvent partie de leurs missions. Cependant, pour des raisons structurelles, peu d'établissements privés sous contrat sont situés dans des zones d'éducation prioritaire. La plupart des établissements privés sous contrat sont des établissements anciens, l'ouverture d'un nouveau privé sous contrat nécessitant une période préalable de 5 ans durant laquelle l'établissement assume seul tous ses frais de fonctionnement, dont la rémunération des enseignants.

II.3 Un suivi par l'évaluation ?

Dans le privé, le chef d'établissement est régulièrement évalué, avec pour critère le suivi de sa lettre de mission :

- visite de tutelle (1 à 3 jours, tous les 4 ans, par un représentant de la tutelle diocésaine et un chef d'établissement),
- évaluation par le président de l'OGEC en collaboration avec la tutelle (tous les 3 ans, entretien oral qui détermine la progression salariale du chef d'établissement),
- réunion annuelle avec son rectorat de rattachement.

Manque d'une vraie régulation du système de l'enseignement public - Les chefs d'établissement dépendent de l'évaluation de l'inspecteur d'académie. En raison d'une forte mobilité, ces derniers n'ont pas une connaissance fine des établissements de leur zone et ont donc tendance à opérer une validation quasi-automatique des contrats d'objectifs établis par le chef d'établissement. Le respect des objectifs définis par la lettre de mission ne comporte pas d'enjeu véritable, puisque n'est pas mis en place un suivi ultérieur de leur mise en œuvre.

Conclusion- Des pistes d'amélioration pour la gestion des établissements scolaires?

Renforcer les liens entre chef d'établissement et inspecteur de l'Education nationale - Dans l'enseignement professionnel, le proviseur travaille déjà avec un inspecteur de l'Education nationale affecté à l'établissement, qui vient régulièrement dans l'établissement. Cette formule permet une gouvernance plus paritaire de l'établissement

En finir avec les guerres de chapelle - Le métier de chef d'établissement est un métier solitaire, qui se vit trop souvent dans une logique de compétition avec les autres chefs d'établissement plutôt que de collaboration. L'idéal serait donc d'affecter un chef d'établissement à plusieurs établissements, regroupés en réseau, ou à un bassin de formation. Un inconvénient majeur d'une telle réforme serait cependant d'éloigner le chef d'établissement du quotidien de son établissement.

Auditer ? Evaluer de manière indépendante la gestion des établissements permettrait d'avoir un regard qui n'appartienne pas à la communauté éducative, avec davantage de recul sur ses pratiques.

Co-piloter – Est à valoriser le travail collaboratif entre chef d'établissement et enseignants dans la gestion des missions pédagogiques de l'établissement. Ce type de projet se heurte à un manque de volonté politique : il n'y a pas de réflexion sur les ressources humaines dans l'Education nationale.