

# Résonances

MENSUEL DE L'ÉCOLE VALAISANNE

Carrières  
enseignantes

L'école  
autrement





# Avant le monde d'après: réflexion sur la direction d'établissement

Laetitia Progin



*Les directions innovent en sortant des sentiers battus.*

**MOTS-CLÉS:** LEADERSHIP • PARTICIPATION

A l'heure où j'écris ces quelques lignes, le monde est confronté à une crise, à une turbulence, à une épreuve commune. Cette épreuve est toutefois singulière. Elle n'appartient pas aux épreuves types que l'on est habitué à surmonter dans sa vie personnelle et professionnelle. La situation est tout sauf ordinaire. Et les ressources que l'on doit mobiliser pour l'affronter sont sans doute inédites à l'échelle d'une vie humaine.

Je m'intéresse depuis longtemps au concept d'épreuve qui permet de «comprendre le théâtre élargi de l'histoire en fonction des significations qu'elle revêt pour la vie intérieure et la carrière des individus» (Mills, 1997, p.7). L'épreuve est ainsi l'une des manières d'établir une relation entre l'histoire de la société et la biographie de l'individu (Martuccelli, 2006).

En 2017, j'ai publié les résultats d'une recherche consacrée aux épreuves que les directions d'établissement débutantes rencontrent dès lors qu'elles tentent d'exercer du leadership sur les enseignantes et les enseignants.

«L'unité d'une vie [...] se trouve dans la somme d'épreuves auxquelles chaque individu est confronté.»

**Danilo Martuccelli**

Dès 2008, je me suis penchée plus particulièrement sur la question du leadership, car elle était loin d'aller de soi lorsque les premiers travaux sur les directions d'établissement ont débuté en Suisse romande. En effet, si une formation romande a vu le jour en 2008 (la FORDIF) avec un module consacré au leadership, les principaux intéressés – à savoir les directions d'établissement – ne reconnaissaient pas encore le leadership comme une composante de leur rôle. Pour celles et ceux qui exerçaient des responsabilités au sein des écoles, ce terme ne leur était pas familier. On peut aisément le comprendre. Le leadership est un concept anglophone et longtemps il a appartenu à ce qu'on pourrait communément appeler le monde du management.

«Progressivement, les politiques éducatives ont attribué de nouvelles responsabilités aux cadres scolaires.»

Progressivement, les politiques éducatives ont attribué de nouvelles responsabilités aux cadres scolaires, dont celles d'apprendre à convaincre les enseignantes et les enseignants, à les mobiliser dans un projet commun. Dès lors, le leadership est devenu une réalité ordinaire et les épreuves à surmonter pour exercer cette influence également.

Des travaux plus récents soulignent que le défi des directions n'est plus uniquement celui d'exercer du leadership, mais celui de mobiliser l'ensemble des acteurs scolaires dans des démarches participatives. L'ère

de la participation a sonné. C'est une réalité désormais bien ancrée.

Les travaux de recherche à venir mettront probablement en évidence que ces dernières semaines, les directions ont notamment dû s'adapter, innover en sortant des sentiers battus, piloter avec flexibilité la réorganisation de l'enseignement, rassurer les enseignantes et les enseignants ainsi que les parents en communiquant de façon claire et empathique, maintenir le lien, d'une manière ou d'une autre, alors que chacun est chez soi derrière son écran. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle ouvre un nouveau champ associé à des compétences à valoriser. Celui du leadership à l'ère d'une nouvelle forme de solidarité?

#### Note

<sup>1</sup> [www.fordif.ch](http://www.fordif.ch)

### LE DOSSIER EN CITATIONS

#### Emplois du futur

#### Le zapping professionnel

«Aujourd'hui, on a compris qu'exercer un même métier toute sa vie, c'était fini. On découvre désormais qu'une même personne peut être appelée à exercer plusieurs métiers dans une même semaine, voire dans une même journée: photographe/ébéniste, infirmière/prof.de yoga, haut-fonctionnaire /créateur de bijoux, maroquinier/psychologue, enseignant/organisateur de voyages, architecte d'intérieur/graveur, médecin/vigneron... Hier, on s'est mis à cumuler les métiers, demain ils seront superposés. C'est la naissance du zapping professionnel.»

Grégoire Evéquoz in *La carrière professionnelle 4.0 - Tendances et opportunités* (Editions Slatkine, 2019)



### LE DOSSIER EN CITATIONS

#### Métier nouveau

#### Cercle de leaders

«En effet, selon nous, les dirigeants devraient pouvoir bénéficier d'espaces de rencontre hors de l'urgence du quotidien, hors des enjeux de certification, mais permettant l'accès à des formateurs et chercheurs et, peut-être même avant tout, à l'expérience (savoirs d'action et compétences professionnelles) de leurs collègues. Ce cercle de leaders, constitué sur une base volontaire, pourrait aider les dirigeants à non plus seulement identifier les épreuves de leur métier, mais également à mieux repérer des ressources pour les affronter, voire les dépasser, en développant sa capacité d'initiative ou sa puissance d'agir (Ricœur, 1990).»

Laetitia Progin in *Diriger un établissement scolaire – Tensions, ressources et développement* (De Boeck Supérieur, 2019)



### L'AUTEURE

#### Laetitia Progin

Elle est professeure associée en leadership et direction d'établissement à la Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud. Elle est membre du Laboratoire Innovation – Formation – Education (LIFE) de l'Université de Genève.

[www.unige.ch/fapse/life](http://www.unige.ch/fapse/life)



### Références bibliographiques

- Martuccelli, D. (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*. Paris: Armand Colin.
- Mills, C. W. (1967, 1997). *L'imagination sociologique*. Paris: Francois Maspéro.

### LE DOSSIER EN CITATIONS

#### Recherche et développement

#### Possibilités de carrière

«En même temps, la transformation des savoirs et des rapports au savoir amorcée depuis les années 1980 dans les professions éducatives et du travail social exige aujourd'hui, de la part des directions, une expertise pointue allant bien au-delà de compétences construites "sur le tas". On est ainsi passé du responsable comme primus inter pares déchargé d'une partie de ses tâches d'enseignant ou de travailleur social au directeur recruté et formé comme tel à un autre métier. On a créé des statuts, des échelles salariales, des possibilités de carrière et une hiérarchie qui ont sensiblement modifié la vie des établissements scolaires et socio-sanitaires. Ce processus émergent de professionnalisation – qui touche l'ensemble des corps de métiers – est accompagné d'une formalisation et d'une tertiarisation des formations (filières, programmes, référentiels du métier, diplômes, dispositifs d'alternance, désignation d'un corps de formateurs spécialisés, etc.)»

Monica Gather Thurler in *Les directeurs au travail – Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires* (Peter Lang, 2017)



### Comment devenir enseignant?

En Suisse, les enseignantes et enseignants sont formés, pour tous les degrés, dans les hautes écoles, principalement dans les hautes écoles pédagogiques. Cette page du site de la CDIP et celle du site de l'orientation contiennent des informations sur les conditions d'admission, le contenu des formations, leur durée et les titres sur lesquels elles débouchent.

[www.edk.ch/dyn/14149.php](http://www.edk.ch/dyn/14149.php)

[www.orientation.ch/dyn/show/4537?lang=fr](http://www.orientation.ch/dyn/show/4537?lang=fr)