Fiche résumé de la recherche dans le cadre de la journée d’étude "Quand les jeunes chercheurs en SHS d'Aix-Marseille pensent l'Education"

**Le travail des chefs d’établissement en collège réseau ambition réussite : entre changement souhaité et travail inchangé**

**Célia DUCROS**

Trois virages ont bouleversé le paysage éducatif ces trente dernières années, à l’échelle internationale : la localisation (Mons, 2007) ; l’établissement au cœur d’un réseau de partenaires ; l’obligation de résultats (Broadfoot, 2000). Dans des établissements autonomes et responsables, le rôle des chefs d’établissement (ChE) en France change, il doit animer, mobiliser (MEN, 2002).

D’une manière générale, les recherches mettent en lumière un nouveau rôle du ChE, il devient un agent du changement. Le travail du ChE est abordé sous l’angle du leadership par le courant anglo-saxon (Hallinger, 2003 ; Leithwood, 2005 ; Spillane, Halverson & Diamond, 2004). En France, les travaux de sociologie montrent que le ChE est désormais un manager dont le travail hétérogène l’amène à être réactif (Barrère, 2008 ; Pélage, 2003).

En 2006, les réseaux ambition réussite renforcent les trois virages du système éducatif et attendent des ChE qu’ils fédèrent des équipes composites autour de projets innovants (MEN, 2006). Quel impact sur le travail des ChE dont le référentiel reste inchangé ? Comment faire intégrer les changements aux professeurs majoritairement réticents ?

Selon l’approche ergonomique de l’activité, il existe un écart entre travail prescrit et travail réel dont l’activité rend compte. Que fait le ChE face à des prescriptions faibles ? L’activité étant adressée (Clot, 1999) et instrumentée (Rabardel, 1995), par quels outils s’adresse-t-il aux professeurs ? S’emparent-ils alors des prescriptions (travail en équipe) ?

Le travail réel n’est pas directement observable. Par des entretiens longs et répétés, l’acteur dépasse le discours prescriptif (Barrère, 2008), et peut revenir sur ses propos. Au-delà de la compréhension (Kaufmann, 2011), il s’agit de le confronter à sa propre activité pour faire émerger dilemmes, conflits et possibilités.

Il ressort de l’analyse que les ChE gèrent au mieux l’impact de la prescription et visent à rétablir « la paix sociale » entre des personnels divisés. Pourtant, les collectifs de professeurs sont éclatés et l’absence des uns et des autres ne permet pas de réunir régulièrement les équipes. Les outils traditionnels de gestion des ChE masquent le nécessaire travail d’organisation (de Terssac, 2003) pour construire de nouvelles règles communes et ils se trouvent également démunis face à un pilotage par les résultats qui ne permet pas de reconnaitre le travail des professeurs. Percevant leur travail comme inchangé, les ChE sont donc pris entre un changement qu’ils attribuent aux professeurs et une déception face aux démissions ou au manque de travail collectif sur lesquels ils ne peuvent agir.