

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
DIRECTION DE L'ÉVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE
SOUS-DIRECTION DES ENQUÊTES STATISTIQUES ET DES ÉTUDES

FRANCE
MÉTROPOLITAINE

1990

PUBLIC

Sou1991-723

1

DOCUMENT DE TRAVAIL

| | |
|---|----------------------|
| <p>DE L'ÉDUCATION DES ÉLÈVES AU MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS</p> <p>PROVISEURS, PRINCIPAUX ET ADJOINTS</p> | |
| | |
| | <p>DT</p> <p>396</p> |

De l'éducat. des élèves au
managem. des établissem.
Proviseurs, Principaux et adjoints
/ Michel Legros, Séverine Binard
(Avr. 1991).

CREDOC•Bibliothèque



**DE L'ÉDUCATION DES ÉLÈVES
AU MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS**

PROVISEURS, PRINCIPAUX ET ADJOINTS

Michel LEGROS - Séverine Binard

Étude réalisée par le département
Évaluation des Politiques Sociales
du CRÉDOC
à la demande de la
**Direction de l'Évaluation
et de la Prospective
du Ministère
de l'Éducation Nationale**

AVRIL 1991

S O M M A I R E

| | Page |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 5 |
| Chapitre I | |
| PROVISEURS, PRINCIPAUX ET ADJOINTS : LES TRAJECTOIRES ET LES FONCTIONS | 21 |
| 1 | |
| CHEFS D'ETABLISSEMENT ET ADJOINTS: DES HOMMES D'EXPERIENCE | 23 |
| 2 | |
| UNE RELATIVE JEUNESSE PROFESSIONNELLE | 29 |
| 2.1 | |
| Les nominations dans les différents postes | 30 |
| 2.2 | |
| Des parcours hétérogènes | 32 |
| a) | |
| “une fin de carrière active” | 33 |
| b) | |
| “les proviseurs en fin de carrière” | 34 |
| c) | |
| “les principaux paisibles” | 34 |
| d) | |
| “une maturité active” | 35 |
| e) | |
| “trajectoire des jeunes” | 36 |
| Chapitre II | |
| LE CHEF D'ETABLISSEMENT, UN ANIMATEUR DE PRODUCTION | 39 |
| 1 | |
| LES CHEFS D'ETABLISSEMENT, DES ANIMATEURS AVANT TOUT | 42 |
| 1.1 | |
| l'animation sans l'autorité | 42 |
| 1.2 | |
| la demande de formation | 46 |
| 2 | |
| LE CHOIX DES PRIORITES | 52 |
| 3 | |
| LES CHEFS D'ETABLISSEMENT, UNE VISION D'ENSEMBLE | 56 |
| 3.1 | |
| analyse factorielle des fonctions | 56 |
| 3.2 | |
| vers une analyse typologique des chefs d'établissement | 58 |
| 3.2.1 | |
| les chefs d'établissement “traditionnels-dynamiques” | 58 |
| 3.2.2 | |
| les chefs d'établissement “centrés sur leur fonction” | 59 |
| 3.2.3 | |
| les chefs d'établissement “dynamiques” | 61 |
| 3.2.4 | |
| les chefs d'établissement “chefs de collègue” | 62 |
| 3.2.5 | |
| les chefs d'établissement “novices” | 63 |
| 4 | |
| DES CHOIX SOUS INFLUENCE | 64 |

| | | |
|---------------------|---|------------|
| Chapitre III | VOLONTARISME ET DYNAMISME | 67 |
| 1 | LE VOLONTARISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT | 70 |
| | 1.1 la force de l'action | 70 |
| | 1.2 une image valorisée de l'établissement | 71 |
| 2 | LE DYNAMISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT | 73 |
| 3 | GERER L'ETABLISSEMENT | 74 |
| | 3.1 le management du chef d'établissement | 74 |
| | 3.2 appuis et ressources du chef d'établissement | 76 |
| | 3.2.1 enseignants et chef d'établissement | 77 |
| | 3.2.2 élèves et chef d'établissement | 78 |
| | 3.2.3 chefs d'établissement et personnel non enseignant | 81 |
| | 3.2.4 chefs d'établissement et conseil d'administration | 83 |
| | 3.2.5 chefs d'établissement et adjoints | 84 |
| | 3.2.6 chefs d'établissement, adjoints, rectorats et inspections académiques | 86 |
| 4 | LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LEURS DIFFICULTES | 87 |
| | 4.1 la diversité des difficultés des chefs d'établissement et des adjoints | 87 |
| | 4.2 l'intensité des difficultés | 88 |
| | 4.3 les difficultés selon les chefs d'établissement | 91 |
| | 4.3.1 des chefs d'établissement sans difficulté | 91 |
| | 4.3.2 les niveaux moyens de difficultés | 93 |
| | 4.3.3 chefs d'établissement avec difficultés | 94 |
| 5 | VOLONTARISME, DIFFICULTES ET DYNAMISME | 95 |
| | 5.1 l'affirmation de la priorité à l'élève | 95 |
| | 5.2 les chefs d'établissement et les adjoints "statiques" | 96 |
| | 5.3 entre dynamisme et quiétude : les principaux de collège | 96 |
| | 5.4 chefs d'établissement dynamiques | 97 |
| | 5.5 chefs d'établissement très dynamiques | 98 |
| | CONCLUSION | 101 |
| | Annexe Tri à plat des réponses aux différentes questions | 113 |

INTRODUCTION

DES ETABLISSEMENTS
AUX CHEFS D'ETABLISSEMENT

Parmi les nombreuses études et recherches portant sur le système scolaire, les travaux relatifs aux chefs d'établissement n'occupent pas une place particulièrement importante. Aucun auteur ne semble avoir rejeté ce thème pour son manque d'intérêt propre mais l'étude de l'établissement, et encore plus celle portant sur les chefs d'établissement en tant que tels, échappaient traditionnellement aux paradigmes utilisés par les chercheurs pour appréhender la complexité de la nébuleuse éducative. La question qui traverse l'ensemble des recherches depuis plusieurs décennies est celle de la reproduction des inégalités sociales et plus largement des inégalités de réussite des enfants à l'école. A la thèse des déterminants économiques s'opposent les travaux de ceux qui tentent de situer la différence dans l'ordre de l'individualité, de la personne et de sa psychologie. Ce paradigme de la reproduction occulte le rôle de l'établissement pour se focaliser sur le fonctionnement du système scolaire et, en particulier, sur le rôle des filières qui permettent de différencier les parcours des élèves, le plus souvent en fonction de leur capitaux sociaux. Parce que la filière est prédominante dans cette logique d'orientation et de sélection, l'établissement qui peut rassembler plusieurs filières n'apparaît pas comme un point de vue satisfaisant sur l'ensemble du système scolaire. Par ailleurs, la centralisation de la réglementation en matière scolaire rapproche du coeur même de l'Etat l'analyse des mécanismes qui génèrent ou qui entretiennent les inégalités sociales¹.

Les autres auteurs qui ont analysé de manière plus fine les mécanismes de la reproduction², même s'ils les ont cités n'ont pas attaché une importance très grande, dans leur approche du rôle de l'éducation, aux lieux éducatifs où s'opéraient les différentes formes de sélection. Ainsi, dans une perspective d'étude de la reproduction, l'établissement constitue une véritable boîte-noire.

La seconde approche des réalités éducatives porte sur la nature même de l'acte éducatif et place la relation maître-élève au centre de son intérêt et de sa démarche de connaissance. Dans cette hypothèse, la classe, lieu privilégié et quasi exclusif de la relation pédagogique, devient le champ d'investigation prioritaire. Les travaux des cognitiens et des

¹ L'école capitaliste en France de BAUDELLOT et ESTABLET. Paris, éd. MASPERO, 1971 reste l'ouvrage témoin de cette approche.

² Voir par exemple, R. BOUDON, L'inégalité des chances. La mobilité sociale dans les sociétés industrielles, Paris, A. COLLIN, collection U, 1973 et C. THELOT, Tel père, tel fils ?, Paris, DUNOD, 1982.

analystes le disputent aux spécialistes des sciences de l'éducation. Pour cette approche, la classe est constituée en un monde à part, que vient parfois troubler la présence d'un inspecteur, l'interrogation du représentant d'une association de parents d'élèves ou l'intervention du chef d'établissement, revêtu alors d'un pouvoir de sanction et de légitimation supérieur à celui de l'enseignant. Si le chef d'établissement peut être un tiers dans cette relation duelle, cela ne suffit pas pour donner du corps à l'établissement qui abrite une succession de classes et dont l'architecture même n'est qu'une juxtaposition de classes.

Par rapport à ces approches, l'intérêt marqué pour les chefs d'établissement dénote un déplacement de point de vue et probablement un changement de paradigme dans la compréhension du système scolaire.

Ce changement de regard ne nous semble pas anodin et il faut rappeler qu'il provient d'abord de l'institution elle-même. L'étude dont ce rapport rend compte émane d'une commande de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective du Ministère de l'Éducation Nationale soucieuse de constituer, par plusieurs interrogations successives, un ensemble de connaissances cohérentes sur les chefs d'établissement.

Si l'on admet avec François DUBET¹ que toute réalité sociale peut se lire du point de vue des acteurs ou du point de vue du système, il arrive parfois que des acteurs occupent dans le système scolaire une place particulière. Ce rapport décrit, par conséquent, des acteurs, les chefs d'établissement, dont on peut penser qu'ils occupent dans le système scolaire une place tout à fait particulière. Avant d'explicitier ces particularités, on peut essayer de rendre compte des évolutions qui ont conduit à s'intéresser aux établissements, et à l'intérieur des établissements à ceux et celles qui sont revêtus du titre de chef.

Les limitations du collège unique, la montée des effectifs dans les lycées, la redécouverte, cette dernière décennie, du thème de l'échec scolaire, les insuffisances, apparentes ou réelles, de l'appareil de formation à s'adapter à la situation de tension sur le marché du travail, et d'autres éléments encore, sont les symptômes mais aussi les conséquences probables d'un dysfonctionnement organisationnel du système scolaire. La nouveauté de l'époque réside, en partie, dans le mode de réponse adoptée et dont la direction majeure est celle d'une plus grande souplesse accordée au local. Si la décentralisation n'a pas donné lieu dans le domaine de l'éducation à un transfert vers le local aussi important que

¹ F. DUBET, Les lycéens, Paris, le seuil, 1991.

dans le secteur social, il n'en est pas moins vrai qu'un réel mouvement d'ancrage territorial des politiques s'est développé et dont témoigne, par exemple, la circulaire n°88-354 du 21 décembre 1988 reconnaissant aux établissements une marge d'initiatives leur permettant de s'engager dans l'élaboration d'un projet d'établissement "à partir de l'analyse de (leur) public, du suivi des élèves et de leur devenir". Dans un système centralisé, la souplesse plus grande conférée au local apparaît comme un remède efficace. A cela s'ajoutent les travaux sur la modernisation des entreprises et des services.

Dans ce contexte, l'établissement apparaît comme l'institution de base. De ce point de vue, face aux politiques impulsées nationalement, les établissements ne restent pas inertes et développent, sous une forme ou sous une autre, des actions dans le cadre de ces programmes : ZEP, PAE, usage du fonds d'aide à l'innovation ..

Pour comprendre les modes d'appropriation par les établissements de ces nouvelles formes de travail et leurs effets en termes de production et d'efficacité, le Ministère de l'Education Nationale a engagé une démarche d'évaluation à deux faces. La première consistant à créer de nouveaux outils de mesure de la performance ou à affiner de plus anciennes méthodes, la seconde consistant à analyser des établissements pour comprendre leur fonctionnement¹. Ainsi, François DUBET dans trois collèges², Robert BALLION, Denis BAYART et Paul MAYER dans trois lycées polyvalents³ ont procédé à la réalisation de monographies sur des établissements.

Or, au moment où l'établissement constitue un objet prioritaire d'étude, rejoignant en cela un courant de recherches plus développé en Angleterre⁴, les résultats des monographies mettent l'accent sur le rôle des facteurs humains dans l'explication des différences entre les établissements. Ainsi, pour François DUBET, "la stratégie adoptée par le principal paraît être un élément déterminant de mobilisation. Une grande partie du succès de la mobilisation dans le collège "bleu" doit être attribuée à la stratégie extrêmement

¹ Le n° 22, janvier-mars 1990 de la Revue Education et Formation rend largement compte de ces méthodes d'évaluation.

² F. DUBET et alii, Mobilisation des établissements et performances scolaires, le cas des collèges. Revue Française de sociologie, XXX, 1989, pages 235-256

³ R. BALLION, D. BAYART, P. MAYER, Contribution à l'étude de l'établissement scolaire. Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique. Paris, décembre 1989, 255 pages.

⁴ J-L. DEROUET, Une sociologie des établissements scolaires. Revue Française de Pédagogie, n°78, 1987, pages 86-108.

adroite du principal qui a protégé les enseignants mobilisés mais n'a pas forcé la main aux autres..¹.

Ce résultat rejoint de très nombreux travaux portant sur la modernisation du secteur public qui insistent fortement sur le jeu des leaders et sur le rôle d'éléments dynamisants et moteurs dans la conduite du changement. Par rapport à l'analyse organisationnelle classique, ce résultat peut paraître un retour en arrière, pour le management au quotidien des établissements scolaires, il est probable que ce rappel est d'une réelle importance.

L'étude entreprise par le CREDOC à la demande de la DEP s'inscrit dans ce mouvement de connaissance des chefs d'établissement de l'enseignement public secondaire. Entreprise dans une logique de panel, cette première étude devait, à la fois, apporter des informations globales sur les chefs d'établissement et fournir des éléments permettant de décrire les attitudes et les représentations de leur fonction.

Avant le lancement de cette première enquête auprès d'une population de chefs d'établissement, une enquête qualitative a été effectuée auprès de cinquante chefs d'établissement par Mme LENEVEU, chargée de recherche et de formation à l'université de Rouen et par Mr KOKOSOWSKI, professeur à cette même université. Les thèmes abordés au cours des réunions de groupe et des entretiens individuels ont porté sur les aspects suivants de l'exercice professionnel du chef d'établissement :

- ses partenaires et son environnement social,
- son itinéraire et ses projets,
- le fonctionnement interne de l'établissement.

Le contenu de ces entretiens, complété par une série d'échanges avec les membres de la Direction de l'Evaluation et de la Prospective, a permis d'élaborer un questionnaire dont les principaux thèmes s'articulent autour des problèmes suivants :

- les services du Ministère de l'Education Nationale ne disposent pas d'information sur la trajectoire et la carrière des personnels de direction, le questionnaire correspondant à la première vague d'enquêtes auprès des chefs d'établissement du second degré avait pour objectif de créer, sur un échantillon limité, ces différentes informations. Les questions 1 à

¹ DUBET F. et alii, op. cit.

13 décrivent la situation actuelle du chef d'établissement sur une trajectoire institutionnelle (échelon, catégorie, différents postes ..), cette rubrique inclut également des questions portant sur le devenir professionnel envisagé.

- un deuxième groupe de questions permet d'appréhender l'image que les chefs d'établissement peuvent avoir de leur fonction et de leur rôle (questions 14 à 20).

- l'image de l'établissement et les difficultés rencontrées à l'occasion de sa gestion font l'objet de trois questions.

- enfin, dix questions portent sur les priorités que peuvent avoir retenues les chefs d'établissement pour faire évoluer leur établissement. Ce bloc de questions se conclut par deux demandes relatives aux relations entre les chefs d'établissement et les Rectorats et les Inspections d'Académie.

- dans le cadre de la préparation de la seconde vague d'enquêtes, une question a été posée concernant les thèmes qui devraient être abordés lors des prochaines interrogations.

LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Le principe d'un panel de chefs d'établissement ayant été retenu, il a fallu définir la base de sondage à utiliser et les modalités mêmes du tirage.

1 - LE CHOIX DE LA BASE DE SONDAGE : L'APPROCHE PAR ETABLISSEMENT

La réflexion s'est d'abord concentrée sur le choix des éléments constitutifs du panel : directeurs d'établissement ou établissements ?

La réponse a été simple du fait de la nature des informations dont il nous a été possible de disposer. Alors que tout est connu et rapidement disponible en ce qui concerne les établissements (taille, catégorie, commune INSEE...), il n'est pas possible de rattacher un directeur d'établissement à l'établissement précis qu'il dirige. On peut savoir, d'après l'échelon figurant sur la feuille de paye, le grade exercé (proviseur de lycée, par exemple), mais, ne disposant que de l'adresse personnelle du directeur, on ne peut savoir dans quel établissement il est affecté. Cette absence d'informations aurait rendu délicate l'interrogation dudit proviseur et aurait été préjudiciable à une stratification préalable de la population des directeurs d'établissement.

2 - LE VIEILLISSEMENT DU PANEL ET SON RENOUVELLEMENT

Si le principe d'une sélection des établissements s'impose donc pour la constitution de l'échantillon, cela ne présage en rien de l'attitude à observer en ce qui concerne les différentes vagues d'interrogation qui vont suivre. En effet, se pose le problème du renouvellement du panel. Afin d'éviter une lassitude possible des répondants et une distorsion de leurs réponses en raison d'un trop long séjour dans le panel, il convient de renouveler périodiquement et en partie les effectifs du panel. Un renouvellement systématique à chaque vague d'enquête, c'est-à-dire tous les six mois, paraît lourd à gérer et est peut-être inutile. La période d'une année est vraisemblablement une période de

référence : il est en effet rare qu'un chef d'établissement change en milieu d'année scolaire. Aussi, un renouvellement aux interrogations d'octobre semblerait adéquat.

Restent à fixer de manière concrète, à la fois, la périodicité des renouvellements et la part du panel concernée par ces renouvellements. Il nous semble à ce niveau qu'une périodicité de un ou deux ans peut être envisagée. Le taux de renouvellement serait de 20% dans le cas d'un renouvellement annuel et de 30% dans le cas d'un renouvellement bisannuel.

Le principe du renouvellement permet donc l'adéquation périodique de la structure du panel à la structure nationale des établissements et évite un séjour trop long dans le panel d'un même individu.

Avec le temps, il est clair que les directeurs interrogés à la première vague vont quitter le panel. Pour information, chaque année, on estime à 8% la part des nouveaux directeurs dans les établissements.

Mais que faire lorsqu'un directeur, sélectionné par l'intermédiaire de l'établissement qu'il dirigeait, change de poste ? Nous avons choisi, dans ce cas, de suivre le directeur dans sa nouvelle affectation. En revanche, si le directeur interrogé est amené à faire valoir ses droits à la retraite, c'est son successeur qui sera rencontré à la vague suivante.

3 - LE SUIVI DES DIRECTEURS, UN MOYEN D'ENRICHIR LES DONNEES

Il serait dommage de se priver de la possibilité que nous avons d'un recueil temporel auprès de certains directeurs, surtout dans l'optique de suivi d'évolution des carrières. Ce choix de suivre les directeurs plutôt que les établissements constitue de fait un compromis entre la première idée de sélection des directeurs et la contrainte technique nous obligeant à un tirage d'établissements.

Cependant, il est à craindre que le panel ne se déforme et regroupe trop d'établissements de grande taille, avec classes préparatoires, situés au sud de la Loire...

Cette déformation peut être facilement compensée par le renouvellement du panel : le choix des nouveaux établissements peut se faire afin que le panel continue à donner une image exacte de l'ensemble des établissements français. Enfin, il est peu vraisemblable que

la transformation structurelle des établissements due au jeu des "promotions" soit si rapide qu'elle ne puisse être corrigée par le renouvellement.

4 - LES MODALITES DE TIRAGE

Le panel, composé de 1 000 individus, regroupe en fait deux sous-populations distinctes : les chefs d'établissement et les adjoints au chef d'établissement. Ils sont tirés au sort dans la même base de sondage, c'est-à-dire que le chef d'établissement et l'adjoint d'un même établissement peuvent être interrogés. Trois types d'établissement spécifiques ont été distingués : les collèges, les lycées professionnels et les lycées.

La DEP a souhaité voir interroger :

- 200 principaux de collège et 50 adjoints,
- 200 proviseurs de lycées professionnels et 50 adjoints,
- 400 proviseurs de lycées et 100 adjoints.

Pour chacune de ces sous-populations, une stratification a été opérée. Les critères de stratification retenus varient en fonction des spécificités des sous-populations et de la pertinence qu'ils pouvaient avoir dans l'explication du comportement des chefs d'établissement et, enfin, de la taille des effectifs considérés.

Les 800 chefs d'établissement et les 200 adjoints se sont répartis de la manière suivante :

Les collègues

200 principaux de collège ont été choisis parmi 4 776. Les critères de stratification sont :

- la taille de l'établissement,
- la taille de l'agglomération.

50 adjoints ont été choisis parmi 4 776. Le critère de stratification est :

la taille de l'établissement.

Les lycées professionnels

200 proviseurs de lycées professionnels ont été tirés au sort parmi 1 312, la stratification s'est opérée sur les critères suivants :

- la taille de l'établissement,
- la taille de l'agglomération,
- la spécificité (surtout industriel ou surtout tertiaire).

50 adjoints ont été interrogés, un seul critère de stratification a été retenu :

- la spécificité de l'établissement.

Les lycées

400 proviseurs de lycées et 100 adjoints ont été sélectionnés à partir d'une population totale de 1201 lycées. Le taux de sondage, plus élevé pour cette catégorie d'établissement, s'explique par la diversité des cas rencontrés. Trois éléments ont rendu compte de l'hétérogénéité de cette sous-population :

- la taille de l'établissement,
- la présence de Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles,
- la spécificité (enseignement général seulement, général surtout, surtout industriel ou surtout tertiaire).

Les chefs d'établissement et les adjoints sélectionnés ont été prévenus par courrier du principe de l'enquête. Il leur était laissé quinze jours afin de notifier leur refus de participer au panel.

Afin de prévenir tout problème (refus important après réception du courrier ou difficulté pour les enquêteurs à joindre les personnes), il a été décidé de procéder à un double tirage : à côté de l'échantillon principal, un échantillon de secours a été constitué.

Le taux de refus global est, par conséquent, le résultat de l'addition de deux types de refus. Le premier est le fait de chefs d'établissement ayant notifié un refus de participer au panel. 7% des chefs d'établissement sollicités ont indiqué un refus de participation au panel dans le temps qui leur était imparti pour effectuer cette démarche. La moitié d'entre eux ont

motivé cette prise de position par le faible temps qu'il leur restait à exercer avant leur départ à la retraite, quelques-uns ont indiqué qu'ils ne pouvaient recevoir d'enquêteur en raison d'une demande de mutation en cours et un très petit nombre a justifié son refus par une surcharge de travail ou par l'absence d'un adjoint.

A ce premier taux de refus, il faut ajouter les refus au moment de la réalisation de l'enquête. Chaque chef d'établissement a été sollicité par téléphone et un rendez-vous a alors été pris. La proximité des vacances de février, l'oubli de l'expédition du refus de participation au panel, la surcharge de travail ont été les principaux motifs de refus de recevoir l'enquêteur. Ce second taux de refus a été de 8%. Chacun des chefs d'établissement défaillant a alors été remplacé par un autre chef d'établissement ou adjoint appartenant à la même strate de l'échantillon. Ainsi, au total 1009 adjoints et chefs d'établissement ont été interrogés. Les entretiens se sont déroulés pendant un laps de temps compris entre 40 et 75 minutes et dans des conditions jugées très satisfaisantes par les enquêteurs.

Tableau n°1
REPARTITION PAR ACADEMIE ET PAR FONCTION
DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET ADJOINTS INTERROGES

| Académies | Fonctions | | | | | |
|------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Aix-Marseille | 2,53 | 5,94 | 2,50 | 3,94 | 5,47 | 3,40 |
| Amiens | 0 | 4,57 | 5 | 2,46 | 4,48 | 4,85 |
| Besançon | 0 | 1,37 | 0 | 3,94 | 1,99 | 2,91 |
| Bordeaux | 7,59 | 4,11 | 3,75 | 5,91 | 3,98 | 2,91 |
| Caen | 3,80 | 2,74 | 6,25 | 1,48 | 2,49 | 1,46 |
| Clermont | 2,53 | 1,37 | 1,25 | 0,49 | 0,50 | 1,94 |
| Créteil | 2,53 | 7,31 | 6,25 | 4,93 | 4,48 | 5,83 |
| Dijon | 2,53 | 2,28 | 3,75 | 2,96 | 2,99 | 4,85 |
| Grenoble | 6,33 | 4,11 | 2,50 | 5,42 | 5,97 | 3,88 |
| Lille | 3,80 | 8,22 | 8,75 | 7,39 | 4,98 | 8,74 |
| Limoges | 3,80 | 0,91 | 0 | 0,49 | 1,99 | 1,46 |
| Lyon | 5,06 | 3,20 | 3,75 | 4,93 | 1,49 | 7,77 |
| Montpellier | 5,06 | 2,28 | 1,25 | 1,97 | 3,98 | 1,94 |
| Nancy-Metz | 2,53 | 5,02 | 7,5 | 5,91 | 4,48 | 1,94 |
| Nantes | 6,33 | 7,31 | 1,25 | 4,93 | 2,49 | 3,40 |
| Nice | 0 | 2,74 | 3,75 | 1,48 | 1,99 | 3,40 |
| Orléans-Tours | 3,80 | 5,02 | 6,25 | 2,96 | 6,47 | 3,88 |
| Paris | 13,92 | 1,83 | 8,75 | 4,43 | 1,49 | 4,85 |
| Poitiers | 3,80 | 3,20 | 3,75 | 1,97 | 4,98 | 3,40 |
| Reims | 2,53 | 2,28 | 3,75 | 2,46 | 6,97 | 3,40 |
| Rennes | 1,27 | 4,57 | 6,25 | 6,90 | 3,98 | 1,94 |
| Rouen | 1,27 | 2,28 | 3,75 | 2,96 | 6,47 | 6,31 |
| Strasbourg | 7,59 | 3,20 | 5 | 5,91 | 3,48 | 3,40 |
| Toulouse | 7,59 | 4,11 | 2,50 | 7,39 | 3,98 | 4,37 |
| Versailles | 3,80 | 10,05 | 2,50 | 6,40 | 8,46 | 7,77 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Le rapprochement effectué entre les données provenant de l'échantillon CREDOC et les informations relatives aux chefs d'établissement fournies par la sous-direction des enquêtes statistiques et des études de la Direction de l'Evaluation et de la Prospective fait apparaître des convergences plutôt satisfaisantes sur les critères suivants :

Tableau n°2
SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| | Echantillon CREDOC | Ensemble de la population concernée |
|---------------|-------------------------------|--|
| Hommes | 75,0 | 72,5 |
| Femmes | 25,0 | 27,5 |

Source CREDOC / DEP

Tableau n°3
AGE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| | Echantillon CREDOC | Ensemble de la population concernée |
|----------------|-------------------------------|--|
| De 25 à 39 ans | 5,57 | 7,1 |
| De 40 à 44 ans | 17,59 | 19,2 |
| De 45 à 49 ans | 29,52 | 25,1 |
| De 50 à 54 ans | 27,93 | 26,9 |
| De 55 à 65 ans | 19,38 | 21,4 |

Source CREDOC / DEP

Tableau n°4
REPARTITION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS
PAR ACADEMIE

- En% -

| | Echantillon CREDOC | Ensemble de la population concernée |
|------------------|-------------------------------|--|
| Aix-Marseille | 4,46 | 4,12 |
| Amiens | 3,77 | 3,48 |
| Besançon | 2,08 | 2,59 |
| Bordeaux | 4,56 | 5,26 |
| Caen | 2,48 | 2,84 |
| Clermont-Ferrand | 1,19 | 2,59 |
| Créteil | 5,45 | 6,75 |
| Dijon | 3,17 | 2,84 |
| Grenoble | 4,76 | 4,66 |
| Lille | 7,04 | 6,62 |
| Limoges | 1,29 | 1,03 |
| Lyon | 4,86 | 4,64 |
| Montpellier | 2,58 | 3,60 |
| Nancy-Metz | 4,36 | 5,30 |
| Nantes | 4,46 | 4,11 |
| Nice | 2,28 | 2,67 |
| Orléans-Tours | 4,56 | 4,54 |
| Paris | 4,46 | 3,13 |
| Poitiers | 3,47 | 2,94 |
| Reims | 3,67 | 2,70 |
| Rennes | 4,16 | 4,19 |
| Rouen | 4,06 | 3,37 |
| Strasbourg | 4,26 | 3,26 |
| Toulouse | 5,15 | 4,31 |
| Versailles | 7,43 | 8,18 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991" / DEP

En dépit du choix de départ qui consistait à pondérer différemment chacune des catégories de l'échantillon, il apparaît que la représentativité du corps des chefs

d'établissement et des adjoints est plutôt bien assurée au terme de cette première vague d'interrogations.

Les résultats de l'étude sont développés en trois chapitres. Le premier présente les chefs d'établissement et les adjoints, le deuxième s'intéresse aux identités et aux rôles, le troisième rend compte des difficultés et des blocages et développe les politiques menées dans les établissements par les proviseurs et les principaux. Enfin une conclusion est consacrée à l'exposé des conséquences que l'on peut formuler à partir de cette étude.

CHAPITRE I

PROVISEURS, PRINCIPAUX ET ADJOINTS :

LES TRAJECTOIRES ET LES FONCTIONS

L'image du jeune homme aux dents longues, sorti frais émoulu de son école et s'apprêtant à conquérir le monde et l'entreprise ne convient pas aux chefs d'établissement. Ce n'est pas dans les bureaux des collèges et des lycées que s'épanouissent les Rastignac du moment. Les chefs d'établissement du second degré sont d'abord des hommes auxquels l'âge et l'ancienneté confèrent une expérience et une pratique du monde de l'enseignement. Paradoxalement, cette expérience ne naît pas toujours d'une longue fréquentation des postes de direction et il ne faudrait pas forcer beaucoup le trait pour parler de la jeunesse professionnelle des chefs d'établissement. Plutôt âgés, mais encore jeunes professionnels, les chefs d'établissement semblent constituer du point de vue des caractéristiques socio-démographiques un groupe homogène. La nature de l'établissement qu'ils dirigent les sépare : principal de collège, proviseur de LEP ou proviseur de lycée, la différence tient à la nature de l'établissement. Si l'établissement du second degré est un rassemblement de différentes filières, pour le chef d'établissement, l'établissement lui-même est filière.

1 - CHEFS D'ETABLISSEMENT ET ADJOINTS : DES HOMMES D'EXPERIENCE

Les personnes âgées de plus de 50 ans représentent 47,18% de l'effectif enquêté. Les adjoints aux chefs d'établissement, moins avancés dans leur carrière sont nécessairement plus jeunes que les principaux et les proviseurs. Ils ne sont, en effet, que 30,58% à être dans le groupe des adjoints âgés de plus de 50 ans. Cela revient à dire que 51,43% des proviseurs ont plus de 50 ans et que 22% ont plus de 55 ans.

L'étude de l'ancienneté générale de service vient corroborer ces affirmations.

Tableau n°5
ANCIENNETE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Ancienneté | FONCTIONS | | | | | | |
|-------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------|-------------------|
| | Proviseur d'E.G. | Proviseur d'E.G. surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint | Chef d'établissm. |
| 5 - 9 ans | - | - | - | - | - | 1,46 | - |
| 10 - 14 ans | - | 1,83 | - | 0,49 | 1,49 | 5,34 | 1,00 |
| 15 - 19 ans | 1,27 | 7,31 | 6,25 | 7,88 | 3,48 | 12,14 | 5,98 |
| 20 - 24 ans | 20,25 | 18,72 | 15,00 | 18,23 | 22,39 | 24,27 | 19,43 |
| 25 - 29 ans | 27,85 | 23,29 | 26,25 | 33,50 | 25,87 | 26,70 | 26,77 |
| 30 - 34 ans | 26,58 | 25,11 | 37,50 | 27,09 | 25,87 | 20,87 | 27,40 |
| 35 - 39 ans | 12,66 | 20,09 | 11,25 | 9,85 | 15,92 | 7,28 | 18,32 |
| 40 - 44 ans | 10,13 | 2,28 | 2,50 | 1,97 | 2,99 | 0,49 | 3,21 |
| 45 - 49 ans | 1,27 | 1,37 | 1,25 | 0,99 | 1,99 | 1,46 | 1,37 |
| TOTAL en% | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991".

50,83% des chefs d'établissement ont une ancienneté générale de service égale ou supérieure à 30 années et près du quart de ce groupe professionnel se situe à plus de 35 années d'ancienneté générale de service. Il s'agit d'un groupe professionnel âgé et dont une large partie des membres se trouve en fin de carrière professionnelle.

Si quelques distinctions peuvent apparaître entre les proviseurs selon la nature de l'établissement, ce constat s'applique bien à l'ensemble des chefs d'établissement ainsi que le montre le tableau suivant.

Tableau n°6
L'AGE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Age | | | | | Total en% |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
| | 25-39 ans | 40-44 ans | 45-49 ans | 50-54 ans | 55-65 ans et + | |
| Proviseur d'enseignement général | 1,27 | 15,19 | 26,58 | 31,65 | 25,32 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout (1) | 4,57 | 15,53 | 27,40 | 27,40 | 25,11 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 2,50 | 12,50 | 32,50 | 36,25 | 16,25 | 100 |
| Proviseur LEP | 2,48 | 15,35 | 33,66 | 27,72 | 20,79 | 100 |
| Principal de collège | 4,52 | 19,10 | 25,63 | 30,65 | 20,10 | 100 |
| Adjoint | 13,59 | 23,30 | 32,52 | 21,84 | 8,74 | 100 |

(1) Nous reprendrons dans l'ensemble des tableaux, la classification des proviseurs utilisée par le service statistique du Ministère de l'Education Nationale. L'adverbe "surtout" indique pour certains lycées une répartition des classes plus favorable aux matières d'enseignement général qu'aux matières à caractère technique.

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Si les adjoints dominent nettement dans les tranches d'âge les plus jeunes, les proviseurs de LEP ou de lycée industriel et tertiaire ainsi que les adjoints se retrouvent plus nombreux dans la tranche des 45-49 ans. La tranche des 50-54 ans est dominée par les proviseurs de lycée industriel et tertiaire, quant aux proviseurs des lycées ou l'enseignement général domine, ils se retrouvent plus nombreux dans la catégorie des plus de 55 ans. La prépondérance des adjoints dans les tranches les plus basses apparaît encore plus nettement dans le tableau suivant:

Tableau n°7
L'AGE DES JEUNES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Age | |
|--|--------------|--------------|
| | 25-39 ans | 40-44 ans |
| Proviseur d'enseignement général | 1,82 | 6,94 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 18,18 | 19,65 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 3,64 | 5,78 |
| Proviseur LEP | 9,09 | 17,92 |
| Principal de collège | 16,36 | 21,97 |
| Adjoint | 50,91 | 27,75 |
| Total en% | 100 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Le tableau suivant présente le sexe et l'âge de cette population.

Tableau n°8
L'AGE ET LE SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Sexe | Age | | | | | Total en% |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
| | 25-39 ans | 40-44 ans | 45-49 ans | 50-54 ans | 55-65 ans et + | |
| Homme | 5,56 | 15,76 | 29,93 | 27,55 | 21,19 | 100 |
| Femme | 5,58 | 23,11 | 28,29 | 29,08 | 13,94 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Si les hommes sont en nette majorité dans les tranches d'âge les plus élevées, en revanche, la présence des femmes est dominante dans le groupe des 40-44 ans, cependant la tranche des 25-39 ans ne confirme pas cette croissance de la féminisation du corps des chefs d'établissement.

Globalement, le rapport masculin/féminin se situe à 75/25, il passe toutefois à 63/37 chez les adjoints aux chefs d'établissement. Ce rapport se modifie également selon le type d'établissement.

Tableau n°9
LE SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Sexe | | Total en% |
|--|-------|-------|--------------|
| | Homme | Femme | |
| Proviseur d'enseignement général | 81,01 | 18,99 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 79,00 | 21,00 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 78,75 | 21,25 | 100 |
| Proviseur LEP | 83,25 | 16,75 | 100 |
| Proviseur collègue | 71,14 | 28,86 | 100 |
| Adjoint | 63,11 | 36,89 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Si les femmes se retrouvent en plus grand nombre dans le groupe des adjoints, leur présence est aussi plus importante parmi les principaux des collèges.

Les classes, les catégories et les échelons ne font que confirmer le poids de l'âge et de l'ancienneté dans la détermination des positions de carrière.

Tableau n°10

LES CLASSES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Classe | | | Total en% |
|--|----------|----------|----------|--------------|
| | Classe 1 | Classe 2 | Classe 3 | |
| Proviseur d'enseignement général | 35,44 | 64,56 | - | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 49,32 | 49,77 | 0,91 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 40,51 | 56,96 | 2,53 | 100 |
| Proviseur LEP | 11,33 | 66,01 | 22,66 | 100 |
| Principal de collège | 10,45 | 69,65 | 19,90 | 100 |
| Adjoint | 7,85 | 69,63 | 22,51 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Tableau n°11

LES CATEGORIES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Catégorie | | Total en% |
|--|-------------|-------------|--------------|
| | Catégorie 1 | Catégorie 2 | |
| Proviseur d'enseignement général | 41,77 | 58,23 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 29,68 | 70,32 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 30,00 | 70,00 | 100 |
| Proviseur LEP | 11,44 | 88,56 | 100 |
| Principal de collège | 6,57 | 93,43 | 100 |
| Adjoint | 6,28 | 93,72 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Le tableau suivant montre les échelons des chefs d'établissement et des adjoints.

Tableau n°12

LES ECHELONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Echelon | | | Total en% |
|--|----------|-------|-------|--------------|
| | De 1 à 9 | 10 | 11 | |
| Proviseur d'enseignement général | 9,09 | 11,69 | 79,22 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 17,97 | 11,52 | 70,51 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 10,13 | 6,33 | 83,54 | 100 |
| Proviseur LEP | 13,79 | 18,72 | 67,49 | 100 |
| Principal de collège | 17,91 | 12,44 | 69,65 | 100 |
| Adjoint | 33,50 | 18,23 | 48,28 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Les informations mentionnées dans les pages précédentes ne présentent pas un caractère particulièrement inédit, elles seraient accessibles à partir d'une exploitation du fichier "Personnel" des services statistiques du Ministère de l'Education Nationale. Outre leur intérêt au plan méthode, car elles permettent de contrôler l'échantillon par rapport à la population d'ensemble, ces informations doivent attirer la vigilance des décideurs sur deux aspects qui, pour n'être pas contradictoires, peuvent avoir des conséquences pratiques fort dissemblables.

Les chefs d'établissement et, d'une certaine manière, leurs adjoints sont des gens âgés disposant d'une solide expérience au sein de l'Education Nationale. Les chefs d'établissement sont, dans l'ensemble, prêts à valoriser cette expérience. Pour être inscrit au tableau d'avancement, la réglementation du Ministère prévoit qu'il faut avoir exercé dans, au moins, deux établissements. 79% des personnes interrogées estiment qu'il s'agit là d'une garantie d'expérience, et 9% pensent que cela ne devrait concerner que les chefs d'établissement nommés depuis 1988 et ils ne sont que 7,6% à indiquer qu'il s'agit là d'une contrainte trop forte.

Tableau n°13
L'AVIS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS CONCERNANT LE TABLEAU
D'AVANCEMENT

| Fonctions | Avis sur le tableau d'avancement | | | | Total en% |
|--|----------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Contrainte trop forte | Garantie d'expérience | Chef 1988 | Sans opinion | |
| Proviseur d'enseignement général | - | 92,41 | 6,33 | 1,27 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 3,20 | 87,21 | 4,11 | 5,48 | 100 |
| Proviseur lycée industriel | 2,50 | 86,25 | 10,00 | 1,25 | 100 |
| Proviseur LEP | 10,89 | 68,81 | 16,34 | 3,96 | 100 |
| Principal de collège | 9,95 | 77,11 | 8,46 | 4,48 | 100 |
| Adjoint | 12,14 | 74,76 | 10,19 | 2,91 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

L'autre dimension du vieillissement de ce corps professionnel réside dans le fait que chaque année en nombre important des proviseurs mais aussi des adjoints quittent leurs fonctions pour partir en retraite. Interrogés sur ce qu'ils envisagent comme avenir, 8% des proviseurs affirment partir en retraite. Nous reviendrons en conclusion sur les incidences de cette situation.

2 - UNE RELATIVE JEUNESSE PROFESSIONNELLE

Interrogé dans l'établissement qu'il dirige actuellement, le proviseur, le principal ou l'adjoint est saisi à un instant de sa trajectoire professionnelle. Si, le plus souvent, sa nomination est la première, il arrive que le chef d'établissement ait dirigé d'autres établissements.

L'analyse du nombre de nomination fait apparaître une assez forte stabilité de ce corps professionnel, stabilité qui s'explique, en partie par la durée relativement courte d'exercice des fonctions de direction.

2-1. Les nominations dans les différents postes

Si la majorité des adjoints n'a reçu qu'une seule affectation, et si cela est aussi vrai, mais de manière moins nette, pour les principaux de collège et les proviseurs de LEP, en revanche, les proviseurs de lycée, dans leur ensemble, manifestent une expérience plus grande, surtout, si l'on considère que la fréquentation de différents postes de direction peut être un facteur d'accroissement de l'expérience.

Tableau n°14

LE NOMBRE DE NOMINATION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Nomination | Fonctions | | | | | |
|------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| 1 fois | 24,05 | 24,66 | 36,25 | 53,20 | 54,73 | 66,50 |
| 2 fois | 29,11 | 35,62 | 22,50 | 33,50 | 23,88 | 25,73 |
| 3 fois | 26,58 | 21,46 | 26,25 | 5,91 | 16,42 | 4,37 |
| 4 fois | 12,66 | 13,70 | 11,25 | 4,93 | 2,99 | 1,46 |
| 5 fois | 6,33 | 2,74 | 2,50 | 0 | 0,5 | 1,94 |
| 6 fois | 1,27 | 0,91 | 1,25 | 0,99 | 0,5 | 0 |
| 7 fois | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 8 fois | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 fois | 0 | 0,46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 fois | 0 | 0,46 | 0 | 1,48 | 0 | 0 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

On constate une différence, à l'intérieur du groupe des proviseurs, entre les proviseurs de lycée industriel et les proviseurs de lycée exclusivement ou à dominante enseignement général. La durée moyenne de chaque nomination est de 4,5 années avec quelques variations selon les types d'établissement.

Tableau n°15
LES DUREES D'EXERCICE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Durée | | | | Total en% |
|--|------------------|---------|--------------|--------------|--------------|
| | - 1 an -4 ans | 5-9 ans | 10-14 ans | 15-29 ans | |
| Proviseur d'enseignement général | 56,96 | 32,91 | 7,59 | 2,53 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 60,27 | 30,14 | 7,31 | 2,28 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 51,90 | 39,24 | 6,33 | 2,53 | 100 |
| Proviseur LEP | 44,83 | 33,99 | 14,29 | 6,90 | 100 |
| Principal de collège | 58,21 | 27,36 | 4,98 | 9,45 | 100 |
| Adjoint | 59,22 | 24,27 | 8,74 | 7,77 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Si l'ancienneté moyenne des chefs d'établissement et des adjoints, dans leur établissement actuel, est de cinq années, il faut noter que 45% des proviseurs sont dans leur établissement depuis 1988.

Le rapprochement des durées d'exercice et du nombre de nominations montre la plus grande stabilité des proviseur de LEP et d'une petite fraction des principaux de collège. Ce résultat est corroboré par une analyse de la stabilité ou de l'instabilité de ces personnels.

Ils ont également, dans l'ensemble, une trajectoire stable. Un indicateur de trajectoire a été construit à l'aide de deux variables : l'établissement correspondant à la première nomination et l'établissement correspondant à la troisième nomination. Pour chacune des fonctions, si l'établissement de la première nomination est équivalente à la troisième nomination, l'individu est considéré comme ayant une trajectoire stable.

Dans les autres cas, par exemple, lorsque les proviseurs de LEP nommés en deuxième ou troisième nomination dans un lycée polyvalent ou un collège ou un CES, ils sont considérés comme instables. Les proviseurs de lycée nommés en deuxième ou troisième nomination dans un lycée technique ou professionnel ou dans un collège ou un CES sont aussi considérés comme instables. Enfin, lorsque les proviseurs de collège ou de CES sont nommés en deuxième ou troisième nomination dans un lycée polyvalent, ils sont également considérés comme instables.

Le tableau suivant montre l'instabilité ou la stabilité des trajectoires.

Tableau n°16
STABILITE OU INSTABILITE DES TRAJECTOIRES
DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Stabilité ou instabilité des trajectoires | | | | Total en% |
|--|---|---------------------|--------------------------|------------------------|-----------|
| | Stabilité | Instabilité des LEP | Instabilité des collèges | Instabilité des lycées | |
| Proviseur d'enseignement général | 62,50 | 10,71 | 21,43 | 5,36 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 54,79 | 7,53 | 30,14 | 7,53 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 54,55 | 6,82 | 34,09 | 4,55 | 100 |
| Proviseur LEP | 73,33 | 6,67 | 13,33 | 6,67 | 100 |
| Principal de collège | 87,32 | 2,82 | 2,82 | 7,04 | 100 |
| Adjoint | 85,19 | 7,41 | 3,70 | 3,70 | 100 |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

La stabilité semble la règle pour les trois quarts des proviseurs. Si la situation des adjoints paraît très stable, il faut relier cela au nombre moins grand de mutations de ce groupe de personnel. La stabilité est la plus forte pour les principaux des collèges et pour les proviseurs de LEP. Le tableau ci-dessus permet également de montrer le sens des évolutions entre la première et la troisième nomination. Des proviseurs de LEP deviennent plus volontiers proviseurs de lycée d'enseignement général et les principaux des collèges deviennent, en priorité, proviseur de lycée avec une préférence marquée pour les lycées industriels et tertiaires. Ces quelques régularités laissent supposer l'existence de cohérences plus grandes d'une trajectoire à l'autre. Une analyse typologique permet de le confirmer en faisant apparaître l'existence de cinq classes de trajectoires des chefs d'établissement et des adjoints.

2-2. Des parcours hétérogènes

La constitution des classes de trajectoires obéit à une double logique. La première combine âge et ancienneté professionnelle, la seconde est liée au nombre des nominations.

a) "une fin de carrière active"

Les chefs d'établissement dont le profil de carrière correspond à cette trajectoire longue représentent 27% de l'échantillon. Ils exercent la fonction de chef d'établissement en qualité de proviseur depuis 5 à 9 ans dans leur établissement. Ce sont des titulaires. Ils habitent plutôt dans le Sud de la France. Agés de plus de 50 ans, leur ancienneté générale de service à l'Education Nationale est de 35 à 44 ans et ils se situent au onzième échelon (91,54% vs 66,40%). Ils appartiennent à la première classe et relèvent de la première catégorie de personnel de direction. Ils envisagent dans les prochaines années de partir en retraite.

Ils ont été nommés, au moins, dans trois établissements, mais c'est parmi ce groupe que l'on rencontre les nominations les plus nombreuses pouvant aller jusqu'à six. Leur trajectoire est plutôt stable et a été effectuée dans des lycées. Les durées de leurs nominations sont les suivantes:

Tableau n°17
DUREE DES NOMINATIONS

| Durée des nominations | | | | |
|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| 1 ère nomination | 2 ème nomination | 3 ème nomination | 4 ème nomination | 5 ème nomination |
| 2 - 3 -4 ans | 2 -3-6 ans et plus | 3-4-5-6 ans et plus | 3-4-6 ans et plus | 3 ans |

Source CREDOC "Enquête chefs d'établissement - février 1991"

Ils ont été agrégés de un an à dix ans ou certifiés pendant cinq à dix ans et plus avant d'occuper une fonction de direction.

On ne retrouve pas, dans ce groupe, de chefs d'établissement ayant été PEGC (94,85% vs 77,90%), maître auxiliaire, CE/CPE (96,69% vs 82,46%), adjoint d'enseignement (93,75% vs 82,16%), PLP ou instituteur avant d'occuper une fonction de direction.

Valorisant fortement le rôle de l'expérience, ils considèrent que les procédures actuelles d'inscription au tableau d'avancement sont une bonne garantie.

Centrés sur leur rôle vis à vis des enseignants, la responsabilité de l'affectation de ceux-ci dans les classes est, pour eux, très importante et, surtout, ils ne sont pas du tout d'accord sur le fait que le chef d'établissement puisse contredire le conseil de classe. Ils considèrent que l'image de leur établissement auprès de leur personnel et des familles est positive. Ils sont d'accord sur le fait que le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation des élèves et l'accueil de ces derniers est, pour eux, une difficulté supportable.

Leur véritable problème réside dans le manque de postes ATOS et dans les difficultés d'entretien de leurs locaux.

b) "proviseurs en fin de carrière"

Cette classe qui regroupe 13% de l'échantillon ressemble très fortement à la précédente. On y retrouve des proviseurs âgés de 55 à 65 ans et plus. Leur ancienneté générale oscille entre 30 à 39 ans et ils se situent au onzième échelon (90,77% vs 66,40%). Ils appartiennent à la première classe. Ils ont été adjoint d'enseignement de un an à cinq ans et plus, maître auxiliaire de un an à quatre ans, certifié de un an à quatre ans, CE/CPE de une à quatre années, mais ils n'ont pas été PEGC (96,92% vs 77,90%), ni PLP, ni instituteur (92,31% vs 76,21%) avant d'occuper une fonction de direction dans un lycée polyvalent. Leur carrière de chef d'établissement a été moins diversifiée. Ils ne dépassent que rarement trois nominations, aussi chacun de leurs postes a été d'une durée plus longue. A titre d'exemple, la durée de leur première nomination n'a été que rarement inférieure à 6 années.

Pour ces proviseurs, la responsabilité de l'affectation des enseignants dans les classes et l'orientation des élèves sont des priorités très importantes (82,31% vs 71,26%).

c) "les principaux paisibles"

Ce troisième groupe qui représente 18% de l'échantillon caractérise essentiellement des principaux de collège ou de CES et des adjoints de collège. Ils habitent dans des agglomérations de moins de 10 000 habitants. Ils ont une ancienneté générale de

service de 30 à 39 ans et ont un échelon de 11 (81,11% vs 66,40%). Ils appartiennent à la troisième classe et à la deuxième catégorie de personnel de direction (94,44% vs 80,57%). Après une première nomination très courte, ils ont été nommés dans un collège ou un CES une seconde, voire, une troisième fois.

Ils ont été PEGC (93,89% vs 21,80%) de un an à dix ans et plus ou instituteurs (86,11% vs 23,39%) pendant le même laps de temps avant d'occuper une fonction de direction.

Ils n'ont pas été maître auxiliaire (88,89% vs 55,80%), ni certifié, ni agrégé (97,22% vs 86,22%), ni PLP (96,67% vs 85,33%), ni CE/CPE (92,78% vs 82,46%), ni adjoint d'enseignement avant d'occuper une fonction de direction.

Pour ces principaux de collège, la responsabilité de la mise en place de nouveaux programmes et de nouvelles filières, à l'inverse des proviseurs de LEP, n'est pas importante. Le soutien aux élèves, l'aide aux élèves en difficulté et la création de conditions de travail favorables constituent leurs axes de travail prioritaires.

En dehors de leurs activités professionnelles, ils ont, au moins, trois ou quatre activités, en particulier, des activités associatives culturelles et sportives. Ils travaillent moins de 40 heures par semaine.

La sécurité des personnes et des biens, le manque de postes ATOS, l'entretien des locaux ne présentent, pour eux, aucune difficulté.

d) "une maturité active"

Ce quatrième groupe qui représente 17% de l'échantillon est composé pour l'essentiel des proviseurs de lycées techniques et professionnels et des adjoints des proviseurs de ces mêmes établissements. Ils ont entre 45 et 49 ans, une ancienneté générale de service comprise entre 25 et 29 ans et ont un échelon 11. Ils appartiennent, le plus souvent, à la troisième classe et à la deuxième catégorie de personnel de direction (90,96% vs 62,54%). Ils ne dépassent que très rarement trois nominations.

Ils ont été PLP de un an à dix ans, ou maître auxiliaire de un an à cinq ans, voire plus, CE/CPE pendant dix ans et plus avant d'occuper une fonction de direction. Ils n'ont pas été certifié (81,36% vs 42,72%), ni PEGC, ni adjoint d'enseignement (97,18% vs

82,16%), ni instituteur (92,66% vs 78,39%), ni agrégé avant d'occuper une fonction de direction.

A l'inverse du groupe précédent, l'orientation des élèves ne constitue pas une responsabilité très importante. En revanche, la responsabilité qui leur paraît la plus importante est la mise en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières ou l'élaboration du projet d'établissement. De fait, les membres de ce groupe déclarent avoir ouvert de nouvelles filières (83,05% vs 63,83%), ils ont favorisé la formation continue des enseignants, mais ils n'ont pas développé des ateliers et des clubs. L'image de leur établissement auprès des entreprises est positive (92,66% vs 76,21%).

Ils mettent en première priorité de leur action de chef d'établissement l'ouverture sur l'extérieur ou l'aménagement des structures, en quatrième priorité seulement, la mise en place d'actions pédagogiques et le suivi et l'orientation des élèves et, enfin, en sixième priorité, l'amélioration des relations internes.

Ils pensent, majoritairement, qu'une politique peut améliorer les performances scolaires en quelques années et que la durée minimum d'exercice dans un même établissement doit être comprise entre 5 et 10 ans.

Lorsqu'ils sont chefs d'établissements, ils n'ont généralement pas d'adjoint et cela constitue pour eux une difficulté très forte avec les absences du personnel.

e) "trajectoire des jeunes"

Ce groupe de personnes ayant une trajectoire très courte représente 25% de l'échantillon. Il regroupe une majorité d'adjoints de proviseur ou d'adjoints de collège. Ils ont entre 25 et 44 ans, une ancienneté générale de 10 à 24 ans et ont un échelon entre 1 et 10. Ils appartiennent à la deuxième classe. Ce sont plutôt des femmes. Nommée au moins une fois, ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis moins de quatre ans. Ils envisagent dans les prochaines années de demander leur mutation.

L'établissement correspondant à leur première nomination dans une fonction de direction est un lycée polyvalent. Ils ont été maître auxiliaire pendant cinq ans et plus avant d'occuper une fonction de direction. Ils n'ont pas été instituteur, PEGC (86,80% vs

77,90%), PLP (92% vs 85,33%), adjoint d'enseignement (91,60% vs 82,16%) avant d'occuper une fonction de direction.

La responsabilité de la coordination et l'animation pédagogique sont pour eux des responsabilités importantes. Ils n'ont pas ouvert de nouvelles filières et ils n'ont pas utilisé d'une façon plus importante l'informatique. Ils n'ont pas d'activité associative caritative en dehors de l'activité professionnelle. Ils considèrent que l'image de leur établissement auprès des autres est négative.

Ils placent, en première priorité de leur action, le suivi et l'orientation des élèves, en deuxième priorité la mise en place d'actions pédagogiques et en quatrième priorité l'amélioration des relations internes.

La durée minimum d'exercice est pour eux de moins d'un an à quatre ans et la durée maximum est de 5 à 9 ans.

Deux enseignements nous semblent utiles à retirer de cette classification.

Tout d'abord, il faut noter que trois classes se déterminent en fonction de la proximité d'une fin de carrière. Parmi ces trois groupes, un seul dispose d'une très longue expérience de chef d'établissement, les autres n'ayant changé d'établissement que deux ou trois fois, ce qui correspond à des durées d'exercice de l'ordre de 12 à 15 années.

Les deux autres classes sont, soit des personnes ayant peu d'expérience, soit des chefs d'établissements en milieu de carrière mais se retrouvant dans des LEP.

Ce corps professionnel présente ainsi la caractéristique d'être à la fois relativement ancien et, en même temps, de disposer d'une expérience parfois restreinte de son métier de chef d'établissement. Nous rejoignons là une particularité de la fonction publique qui traditionnellement favorisait le développement des promotions internes confiant les postes de responsabilités à des personnels en fin de carrière. La création de grandes écoles d'application telle l'Ecole Nationale d'Administration, puis plus tard l'Ecole Nationale de la Santé Publique de Rennes formant des directeurs d'hôpitaux, suivies par d'autres écoles, a partiellement cassé ce modèle en dehors de l'Education Nationale.

Le seconde remarque porte sur les clivages à l'intérieur de ce groupe professionnel. Dans les chapitres suivants portant sur les attitudes, les conceptions du métier, nous montrerons une grande homogénéité sur de nombreux aspects. En revanche, dès qu'il s'agit de trajectoire, une analyse typologique laisse bien apparaître des groupes différenciés. Si l'on examine bien chaque classe, on se rend compte qu'elle est aussi structurée par la fonction occupée : proviseur de lycée ou de LEP, principal de collège, adjoint. Au delà des cohérences liées à l'âge, à l'ancienneté et dont le fait que 95% des membres de notre échantillon soient titulaires de leur poste n'est pas un aspect mineur, apparaît une hétérogénéité liée au type d'établissement dirigé. PEGC devenus principaux de collèges, certifiés et agrégés devenus proviseurs de lycée, PLP devenus proviseurs de LEP, les filières existent aussi chez les chefs d'établissement.

CHAPITRE II

**LE CHEF D'ETABLISSEMENT, UN ANIMATEUR DE
PRODUCTION**

De son passé d'enseignant, le chef d'établissement n'a pas fait table rase. Il en garde le souci des élèves et la connaissance des enseignants, toutefois, il ne se définit plus en fonction des images qu'il pouvait avoir préalablement à son accès aux fonctions de direction. Les chefs d'établissement se décrivent d'abord comme des animateurs. Ils se définissent, ensuite, en termes de chef de projet, de gestionnaire et de coordinateur.

Le rôle d'éducateur, s'il est encore mentionné, est rejeté, plus loin, en terme de priorité. Quel que soit le mode de classement choisi pour faire apparaître les préférences des chefs d'établissement, les catégories "enseignant", "chef du personnel" et "leader" apparaissent toujours en fin de classement et ne fournissent pas aux proviseurs des références auxquelles ils sembleraient pouvoir s'identifier.

De l'affectation des enseignants dans les classes à l'orientation des élèves, en passant par le fonctionnement du conseil d'administration, tout semble très important aux proviseurs. Trois sujets sont cependant mis en avant, par ordre d'importance :

- la responsabilité de l'orientation des élèves,
- la responsabilité de l'animation et de la coordination pédagogique,
- la responsabilité du projet d'établissement.

Si l'accent est plutôt mis sur le projet d'établissement dans les LEP, l'animation dans les lycées et l'orientation des élèves dans les collèges, au delà de ce clivage lié à la place dans l'institution, il semble se dégager des attitudes différentes dans la façon d'exercer le rôle de proviseur. On pourrait, en simplifiant, dire que certains proviseurs sont plus centrés sur l'élève -sur le produit final-, alors que d'autres mettent l'accent sur la gestion de l'établissement et des enseignants -les producteurs-, certains, enfin, mettent l'accent sur l'animation de l'établissement et la fabrication du projet, montrant peut-être ainsi l'existence d'une fonction spécifique de production du proviseur.

Un second clivage apparaît, non sur la définition du rôle de chef d'établissement, mais sur les manières de vivre la fonction.

Préciser le concept d'animation tel qu'il est employé par les chefs d'établissement, et indiquer leurs choix et leurs orientations en matière d'objectifs de travail et de manières

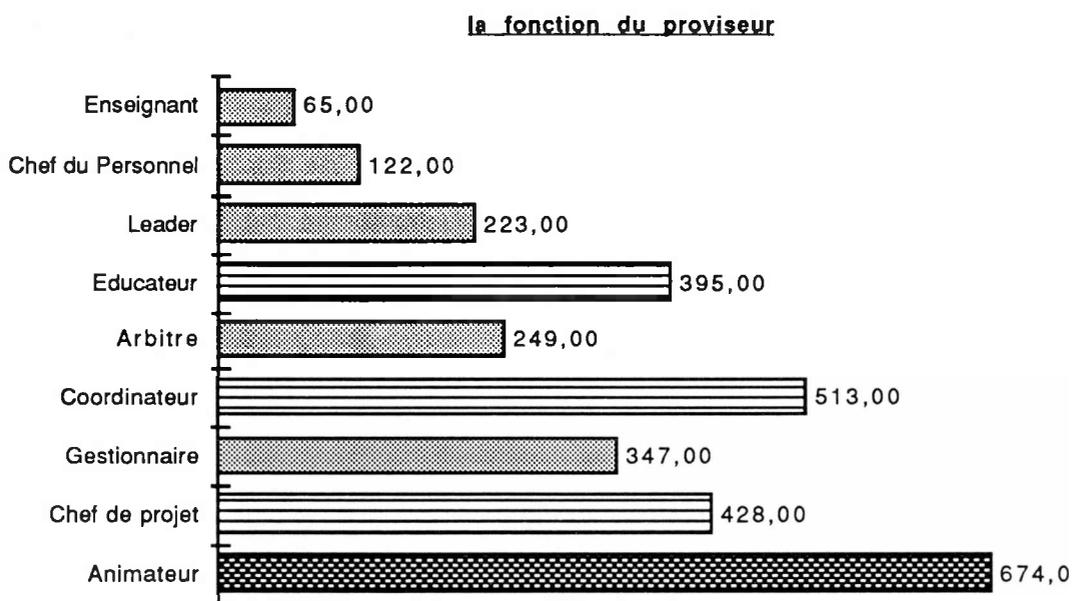
d'exercer leur métier, tel est l'objet de ce second chapitre qui se conclut par une synthèse sur les principaux clivages qui séparent les différents groupes de chefs d'établissement.

1 - LES CHEFS D'ETABLISSEMENT, DES ANIMATEURS AVANT TOUT

1.1 L'animation sans l'autorité

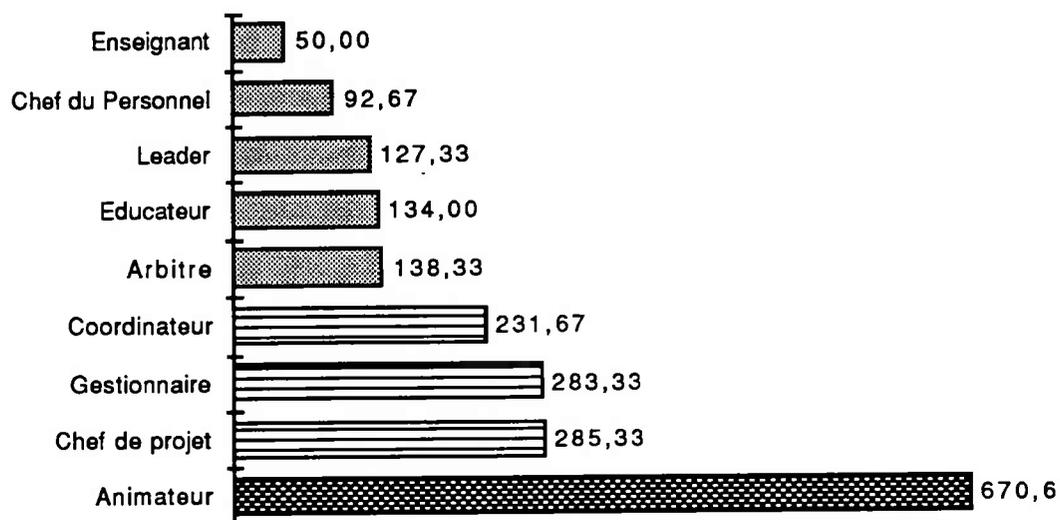
Que l'on raisonne en termes de citations globales (graphique 1) ou en pondérant les réponses en fonction des priorités attribuées (graphique 2), les proviseurs se décrivent d'abord comme des animateurs.

Graphique n°1



Source Crédoc " enquête chefs d'établissement - février 1991 " (Nb de réponses)

Graphique n°2

la fonction du proviseur (Indice pondéré)

Source Crédoc " enquête chefs d'établissement - février 1991 "

La fonction d'animateur est associée à la fonction de gestionnaire qui apparaît, dans l'ensemble des cas de figure, en seconde position.

Le tableau suivant indique le poids de la première réponse donnée par les chefs d'établissement à chacune des fonctions.

Tableau n°18
**DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET
 DES ADJOINTS (premier item retenu)**

| Les rôles | Fonctions | | | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Animateur | 58,23 | 60,27 | 68,75 | 71,92 | 68,66 | 66,99 |
| Gestionnaire | 24,05 | 21 | 17,50 | 14,78 | 13,93 | 9,71 |
| Chef du personnel | 5,06 | 3,20 | 0 | 2,96 | 3,48 | 8,25 |
| Enseignant | 2,53 | 3,20 | 0 | 0 | 3,48 | 2,43 |
| Chef de projet | 5,06 | 10,05 | 11,25 | 5,91 | 6,97 | 5,83 |
| Leader | 2,53 | 0,46 | 1,25 | 2,96 | 1,99 | 1,94 |
| Arbitre | 1,27 | 1,37 | 1,25 | 0,99 | 1 | 4,37 |
| Coordinateur | 1,27 | 0 | 0 | 0,49 | 0 | 0 |
| Educateur | 0 | 0,46 | 0 | 0 | 0,50 | 0,49 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Pour le choix du second item, à l'exception des adjoints qui privilégient la fonction de coordinateur, l'ensemble des autres chefs d'établissements mettent en avant la notion de chef de projet. Pour le second choix du deuxième item, les adjoints retiennent la notion de chef de projet, les principaux de collège mentionnent la fonction de coordinateur et les proviseurs des lycées d'enseignement général valorisent le concept de leader. Le tableau suivant illustre le deuxième item pour chacune des fonctions.

Tableau n°19
**DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET
 DES ADJOINTS (deuxième item retenu)**

| Les rôles | Fonctions | | | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Animateur | 1,28 | 0,91 | 0 | 1 | 0 | 0,49 |
| Gestionnaire | 14,10 | 18,72 | 23,75 | 21,39 | 17,41 | 13,59 |
| Chef du personnel | 3,85 | 5,48 | 5 | 8,96 | 10,45 | 6,31 |
| Enseignant | 3,85 | 5,02 | 0 | 2,99 | 4,98 | 2,43 |
| Chef de projet | 30,77 | 24,20 | 32,50 | 32,34 | 30,35 | 22,33 |
| Leader | 17,95 | 13,70 | 16,25 | 13,43 | 8,96 | 8,25 |
| Arbitre | 12,82 | 14,16 | 12,50 | 7,96 | 9,45 | 18,93 |
| Coordinateur | 14,10 | 17,81 | 10 | 11,94 | 18,41 | 27,67 |
| Educateur | 1,28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Le troisième item choisi est coordinateur ou éducateur pour les adjoints et les proviseurs d'enseignement général, éducateur pour les proviseurs d'enseignement général surtout, coordinateur pour les principaux de collège, arbitre pour les proviseurs de lycée industriel et tertiaire, leader pour les proviseur de LEP.

Le tableau suivant indique le troisième item pour chacune des fonctions.

Tableau n°20

**DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET
DES ADJOINTS (troisième item retenu)**

| Les rôles | Fonctions | | | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Animateur | 0 | 0,46 | 0 | 0 | 0,50 | 0 |
| Gestionnaire | 0 | 0,92 | 0 | 0,50 | 0,50 | 0 |
| Chef du personnel | 0 | 0 | 1,25 | 1 | 1,50 | 0,98 |
| Enseignant | 1,30 | 0 | 2,50 | 0 | 1 | 0 |
| Chef de projet | 5,19 | 8,26 | 3,75 | 10,50 | 8,50 | 4,88 |
| Leader | 6,49 | 11,93 | 11,25 | 12 | 5,50 | 3,41 |
| Arbitre | 11,69 | 9,17 | 16,25 | 13 | 9,50 | 6,34 |
| Coordinateur | 35,06 | 26,61 | 32,50 | 30,50 | 36,50 | 40,98 |
| Educateur | 40,26 | 42,66 | 32,50 | 32,50 | 36,50 | 43,41 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

La revendication massive par les chefs d'établissement et les adjoints de la fonction d'animation traduit certainement plus une conception de leur travail qu'elle ne marque un contenu précis au rôle tant la notion d'animation est polysémique. A propos de cette hiérarchie des images utilisées par les chefs d'établissement pour définir leurs fonctions, on peut faire trois remarques.

Tout d'abord, il faut noter l'éloignement de la fonction d'enseignant et, si l'on tient compte d'une pondération en fonction du rang de classement, la fonction "éducateur" se retrouve en 6^{ème} place. Devenir chef d'établissement semble constituer une cassure par rapport aux fonctions antérieures et probablement l'accès à un autre métier. Un médecin

devenant responsable d'un établissement de soin se définit encore comme un médecin¹, un enseignant devenant chef d'établissement semble perdre ses références antérieures.

Les images de leader, de chef du personnel, voire d'arbitre apparaissent également reléguées en fin de classement. Il semblerait que cette désaffection pour ces fonctions puisse être expliquée par le caractère de plus ou moins grande autorité de ces fonctions. Leader, chef de personnel ou arbitre, tous ces termes impliquent l'exercice d'un pouvoir sur des personnes; pouvoir d'administration, charismatique ou pouvoir de décider, le chef d'établissement ne semble pas revendiquer cette fonction.

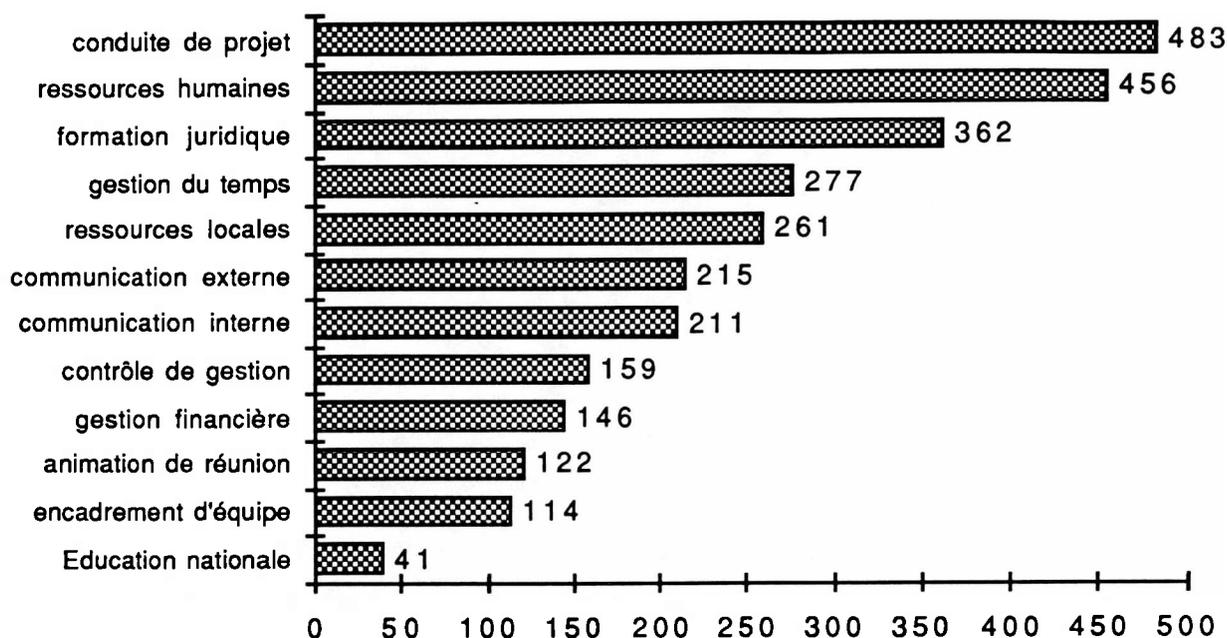
Gestionnaire ou chef de projet, le chef d'établissement se sent plus à l'aise dans l'administration des actions que dans la direction des hommes. L'animation de ce point de vue réconcilie les deux aspects puisqu'il s'agit de faire faire sans que l'autorité légitime intervienne. En quatrième fonction, les chefs d'établissement privilégient le concept de coordinateur, là encore, l'autorité se trouve mise à l'écart.

1.2 la demande de formation

L'examen de la demande de formation permet de préciser les ressources et les savoirs dont les chefs d'établissement pensent manquer pour accomplir leurs missions. Décrivant ces manques, ils indiquent surtout le contenu donné à ces missions.

¹Voir FREIDSON E, La profession médicale, Paris, éd. Payot, 1984

Graphique n°3
Les demandes de formation des chefs d'établissements
(hors pondération, nb de réponses)



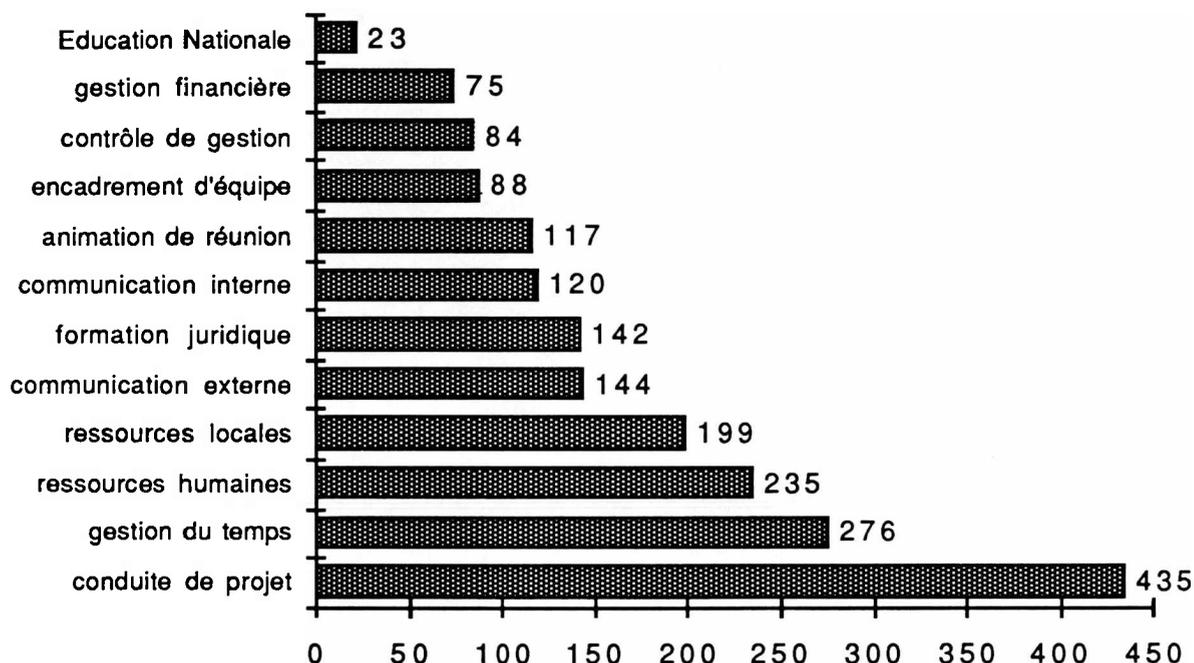
Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Quatre types de demande de formation ressortent globalement des réponses des chefs d'établissement et des adjoints. La conduite de projet est citée en premier, la gestion des ressources humaines vient ensuite. Une demande de formation juridique apparaît en troisième position suivie par une demande portant sur la gestion du temps. Lorsque l'on tient compte de l'ordre affecté par les chefs d'établissement à leurs réponses, on obtient une logique légèrement différente.

Graphique n°4

Les demandes de formation des chefs d'établissements

(pondération en fonction de la priorité)



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991" (Nb de réponses)

Si la conduite de projet reste la demande dominante des chefs d'établissement et des adjoints, la gestion du temps, puis la gestion des ressources humaines et, enfin, la mobilisation des ressources locales constituent les autres demandes prioritaires. La formation juridique se retrouve plus éloignée des demandes prioritaires. Cette demande juridique ne doit pas être interprétée comme une demande portant sur les statuts et sur le fonctionnement interne de l'institution scolaire mais bien comme une demande d'acquisition de savoirs et d'outils relatifs aux relations entre l'établissement et son environnement. S'il en était autrement, la demande de formation portant sur l'Education Nationale se situerait à un niveau plus élevé. Il est symptomatique de constater que les demandes portant sur le fonctionnement de l'établissement et présentées en termes de contrôle de gestion, de gestion financière, voire même de communication interne se trouvent reléguées après les demandes portant sur les outils de formation privilégiant le montage et la gestion de projets ouverts sur l'extérieur. Pour simplifier l'expression de cette demande, on pourrait affirmer que les

chefs d'établissement réclament des formations leur permettant de savoir gérer des projets et de savoir impliquer des personnes dans des actions ouvrant l'établissement sur l'extérieur.

Si les dimensions gestion de projet et mobilisation des ressources locales sont bien conformes à la fonction d'animation, la gestion du temps renvoie plus à une conception instrumentale de l'animation. La demande de formation en matière de gestion des ressources humaines traduit un autre aspect de l'animation centré sur les personnes et les fonctions de communications internes. Ces différentes demandes varient selon la nature du poste occupé par le chef d'établissement.

Ainsi, la première formation réclamée par les principaux de collège et les adjoints a pour thème l'animation de réunions. Les proviseurs d'enseignement général souhaitent pouvoir mobiliser les ressources locales et assurer des actions de conduite de projet. Enfin les proviseurs de lycées industriels et tertiaires et les proviseurs de LEP valorisent les formations portant sur la gestion du temps. La deuxième formation serait pour les proviseurs d'enseignement général la gestion des ressources humaines et la communication interne. Les proviseurs de lycées industriels et tertiaires, en deuxième souhait mentionnent la conduite de projet et les proviseurs de LEP évoquent la communication externe. Quant aux principaux des collèges, la mobilisation des ressources locales constitue leur seconde demande. Les tableaux suivants illustrent ces résultats.

Tableau n°21

**LA PREMIERE FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS**

| Première formation | Fonctions | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Gestion du temps | 22,78 | 29,95 | 37,66 | 29,06 | 22,61 | 22,82 |
| Animations de réunion | 11,39 | 9,22 | 5,19 | 6,90 | 12,06 | 16,50 |
| Conduite de projet | 35,44 | 39,17 | 27,27 | 34,98 | 35,68 | 30,58 |
| Encadrement d'équipe | 1,27 | 3,23 | 7,79 | 2,96 | 3,52 | 6,31 |
| Mobiliser les ressources locales | 12,66 | 5,99 | 6,49 | 10,34 | 11,06 | 10,68 |
| Communication externe | 6,33 | 3,69 | 5,19 | 5,42 | 3,02 | 4,37 |
| Communication interne | 1,27 | 1,84 | 5,19 | 0,49 | 2,01 | 1,46 |
| Gestion des ressources humaines | 3,80 | 2,76 | 2,60 | 4,93 | 4,02 | 2,91 |
| Organisation de l'éducation nationale | 0 | 0 | 0 | 1,48 | 0 | 1,46 |
| Contrôle de gestion | 1,27 | 1,84 | 1,30 | 1,97 | 2,51 | 1,46 |
| Gestion financière | 0 | 0,46 | 1,30 | 0,99 | 1,01 | 0,49 |
| Formation juridique | 3,80 | 1,84 | 0 | 0,49 | 2,51 | 0,97 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Tableau n°22

**LA DEUXIEME FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS**

| Deuxième formation | Fonctions | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Gestion du temps | 0 | 0,97 | 0 | 0 | 0,52 | 0,50 |
| Animations de réunion | 1,35 | 0 | 2,60 | 0 | 3,09 | 2,48 |
| Conduite de projet | 16,22 | 12,62 | 22,08 | 13,02 | 11,86 | 14,36 |
| Encadrement d'équipe | 6,76 | 4,37 | 3,90 | 5,73 | 9,28 | 9,41 |
| Mobiliser les ressources locales | 12,16 | 15,53 | 14,29 | 15,63 | 17,01 | 15,35 |
| Communication externe | 9,46 | 13,59 | 14,29 | 17,71 | 10,82 | 11,88 |
| Communication interne | 8,11 | 16,99 | 11,69 | 10,42 | 10,31 | 11,39 |
| Gestion des ressources humaines | 31,08 | 21,84 | 18,18 | 16,67 | 18,56 | 12,38 |
| Organisation de l'éducation nationale | 0 | 0,49 | 1,30 | 1,04 | 2,06 | 3,47 |
| Contrôle de gestion | 6,76 | 6,31 | 3,90 | 6,77 | 4,64 | 6,44 |
| Gestion financière | 4,05 | 3,88 | 5,19 | 8,85 | 8,76 | 8,42 |
| Formation juridique | 4,05 | 3,40 | 2,60 | 4,17 | 3,09 | 3,96 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Tableau n°23

**LA TROISIEME FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS**

| Troisième formation | Fonctions | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Gestion du temps | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Animations de réunion | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conduite de projet | 1,49 | 0,53 | 0 | 0 | 1,10 | 0 |
| Encadrement d'équipe | 0 | 1,60 | 0 | 0 | 0,55 | 1,10 |
| Mobiliser les ressources locales | 1,49 | 1,60 | 2,82 | 1,71 | 3,85 | 1,66 |
| Communication externe | 7,46 | 3,21 | 4,23 | 3,43 | 7,14 | 4,97 |
| Communication interne | 7,46 | 7,49 | 7,04 | 9,14 | 7,14 | 13,26 |
| Gestion des ressources humaines | 23,88 | 30,48 | 33,80 | 27,43 | 24,73 | 27,07 |
| Organisation de l'éducation nationale | 2,99 | 1,07 | 0 | 1,71 | 1,10 | 5,52 |
| Contrôle de gestion | 8,96 | 8,56 | 9,86 | 13,71 | 5,49 | 9,39 |
| Gestion financière | 5,97 | 5,88 | 12,68 | 5,71 | 10,99 | 10,50 |
| Formation juridique | 40,30 | 39,57 | 29,58 | 37,14 | 37,91 | 26,52 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

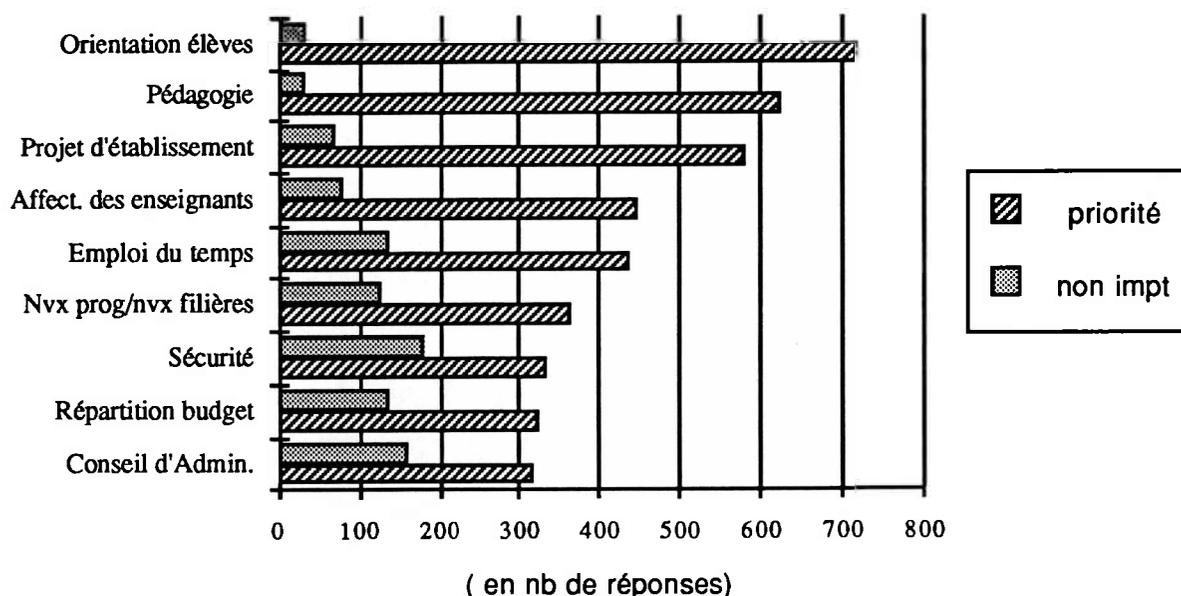
Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

2 - LE CHOIX DES PRIORITES.

Les instructions officielles confient aux chefs d'établissement un ensemble de responsabilités : affecter les enseignants dans les classes, répartir le budget de l'établissement, élaborer les emplois du temps, assurer la coordination et l'animation pédagogique, faire fonctionner le conseil d'administration de l'établissement, mettre en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières, élaborer et mettre en oeuvre un projet d'établissement et mettre en oeuvre l'orientation des élèves. Interrogés sur l'importance

qu'ils accordent à chacune de ces priorités, les chefs d'établissement semblent les trouver toutes très importantes. Une hiérarchisation se dégage toutefois de leurs réponses.

Graphique n° 5
les priorités des chefs d'établissement et des adjoints



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Orientation des élèves, coordination et animation pédagogique, élaboration du projet d'établissement forment les trois priorités des chefs d'établissements et de leurs adjoints. A l'inverse, ni la répartition du budget, ni le fonctionnement du Conseil d'Administration, ni le développement de la sécurité des personnes ne constituent, globalement, des priorités jugées très importantes. Les trois priorités mises en avant correspondent, à la fois, à trois fonctions différentes, mais également à trois orientations dans la manière d'exercer les fonctions de chef d'établissement. La première, associée à la priorité " orientation des élèves", traduit un regard du chef d'établissement plus focalisé sur le produit - l'élève-, alors que la seconde priorité, " coordination et animation pédagogique ", met davantage l'accent sur l'aide apportée aux enseignants dans leurs fonctions de "producteurs". La troisième priorité, à savoir l'élaboration du projet d'établissement, traduit un regard porté, plus directement, par le chef d'établissement sur l'unité qu'il dirige. Il n'est pas certain que la notion de projet d'établissement à laquelle les personnes interrogées semblent

adhérer massivement coïncide exactement avec la définition institutionnelle qu'en donnent les promoteurs de cette idée à l'échelon central. Il n'est pas impossible, en revanche, que son acceptation aussi forte, au rang de priorité pour l'action du chef d'établissement soit liée à la possibilité pour ce dernier d'élargir, avec ce concept, une fonction de production spécifique et de donner un contenu à la fonction d'animation qu'il revendique par ailleurs.

Ces orientations différentes ne peuvent s'expliquer uniquement par des choix personnels effectués, de manière autonome, par les chefs d'établissement. Là encore, la logique du poste semble déterminer les priorités retenues, ainsi que le montre le tableau suivant :

Tableau n°24

**LES RESPONSABILITES QUI PARAISSENT LES PLUS IMPORTANTES AUX CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET AUX ADJOINTS**

| Responsabilité | Fonctions | | | | | |
|-------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------|
| | Provisseur d'e.g | Provisseur d'e.g surtout | Provisseur de lycée industriel | Provisseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Affectation ensg. | 9,09 | 6,02 | 11,54 | 2,97 | 2,99 | 2,96 |
| Budget | 1,30 | 0,46 | 2,56 | 1,98 | 1,49 | 0,99 |
| Emplois du temps | 2,60 | 1,39 | 1,28 | 4,46 | 3,48 | 11,33 |
| Animation pédag. | 28,57 | 23,61 | 17,95 | 20,30 | 20,40 | 18,72 |
| Conseil d'Admin. | 5,19 | 9,72 | 3,85 | 3,96 | 6,97 | 7,39 |
| Nvx prog./fil | 2,60 | 2,31 | 3,85 | 8,91 | 0 | 2,46 |
| Sécurité | 7,79 | 3,24 | 0 | 5,45 | 4,48 | 2,96 |
| Projet d'établ. | 20,78 | 20,37 | 28,21 | 30,69 | 22,89 | 22,66 |
| Orientation élèv. | 22,08 | 32,87 | 30,77 | 21,29 | 37,91 | 30,54 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Les proviseurs de lycée, dans leur ensemble, mettent en tête de leurs priorités une nette valorisation de ce que nous avons appelé au paragraphe précédent une fonction d'aide à la production. Plus que les autres, il se préoccupent d'affectation des enseignants et d'animation ou de coordination pédagogique. On pourrait parler, à leur propos, d'une activité d'ingénierie de formation. Selon la nature du lycée dans lequel ils exercent, ces priorités peuvent évoluer. Ainsi le souci de la sécurité des personnes et l'animation pédagogique apparaissent très fortement chez les proviseurs des lycées d'enseignement général; les proviseurs de lycées à dominante enseignement général mettent l'accent, plus que les autres, sur le fonctionnement du conseil d'administration; les proviseurs de lycées industriels et

tertiaires insistent sur leur rôle en matière d'affectation des enseignants et d'élaboration du projet d'établissement, se rapprochant, sur ce dernier point, des proviseurs de LEP. Les principaux de collège valorisent, pour leur part, la fonction d'orientation des élèves.

En dehors de ces priorités définies par les instructions officielles, les chefs d'établissement et les adjoints assignent à leur action une double direction: dynamiser l'équipe enseignante autour d'un projet et favoriser le soutien aux élèves en difficulté. Le choix de ces axes prioritaires est massif puisque 73,5% des personnes interrogées indiquent que cette dynamisation est leur première priorité; interrogées sur leur seconde priorité, ces mêmes personnes indiquent, pour 50% de l'échantillon, qu'il retiennent le fait de favoriser le soutien aux élèves en difficulté. Le développement des activités innovantes, des qualifications de pointe ou des filières d'excellence apparaît en troisième position. 13% des chefs d'établissements placent cette dernière priorité au premier plan et 32% la situent au second rang.

Dans le choix global de ces priorités, les chefs d'établissement et les adjoints font preuve d'une grande homogénéité, mais, là encore, cette homogénéité doit être pondérée en fonction de la nature de l'établissement.

Tableau n°25

**LE PREMIER AXE PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE PEDAGOGIQUE DES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS**

| Premier axe | Fonctions | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Dynamiser l'équipe | 70,51 | 68,04 | 66,25 | 71,78 | 81,09 | 77,07 |
| Développer les activités | 16,67 | 12,79 | 17,50 | 12,87 | 10,95 | 8,78 |
| Soutien aux élèves | 11,54 | 13,24 | 13,75 | 12,87 | 6,97 | 12,68 |
| Accueillir les élèves | 1,28 | 5,02 | 2,50 | 1,98 | 1 | 0,98 |
| Développer des qualifications | 0 | 0,91 | 0 | 0,50 | 0 | 0,49 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Tableau n°26

**LE SECOND AXE PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE PEDAGOGIQUE DES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS**

| Second axe | Fonctions | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Dynamiser l'équipe | 0 | 0,96 | 2,63 | 0 | 0 | 0 |
| Développer les activités | 14,67 | 11 | 7,89 | 13,02 | 12,57 | 13,20 |
| Soutien aux élèves | 56 | 48,33 | 43,42 | 42,19 | 69,63 | 54,82 |
| Accueillir les élèves | 9,33 | 15,79 | 14,47 | 11,98 | 13,09 | 12,69 |
| Développer des qualifications | 20 | 23,92 | 31,58 | 32,81 | 4,71 | 19,29 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

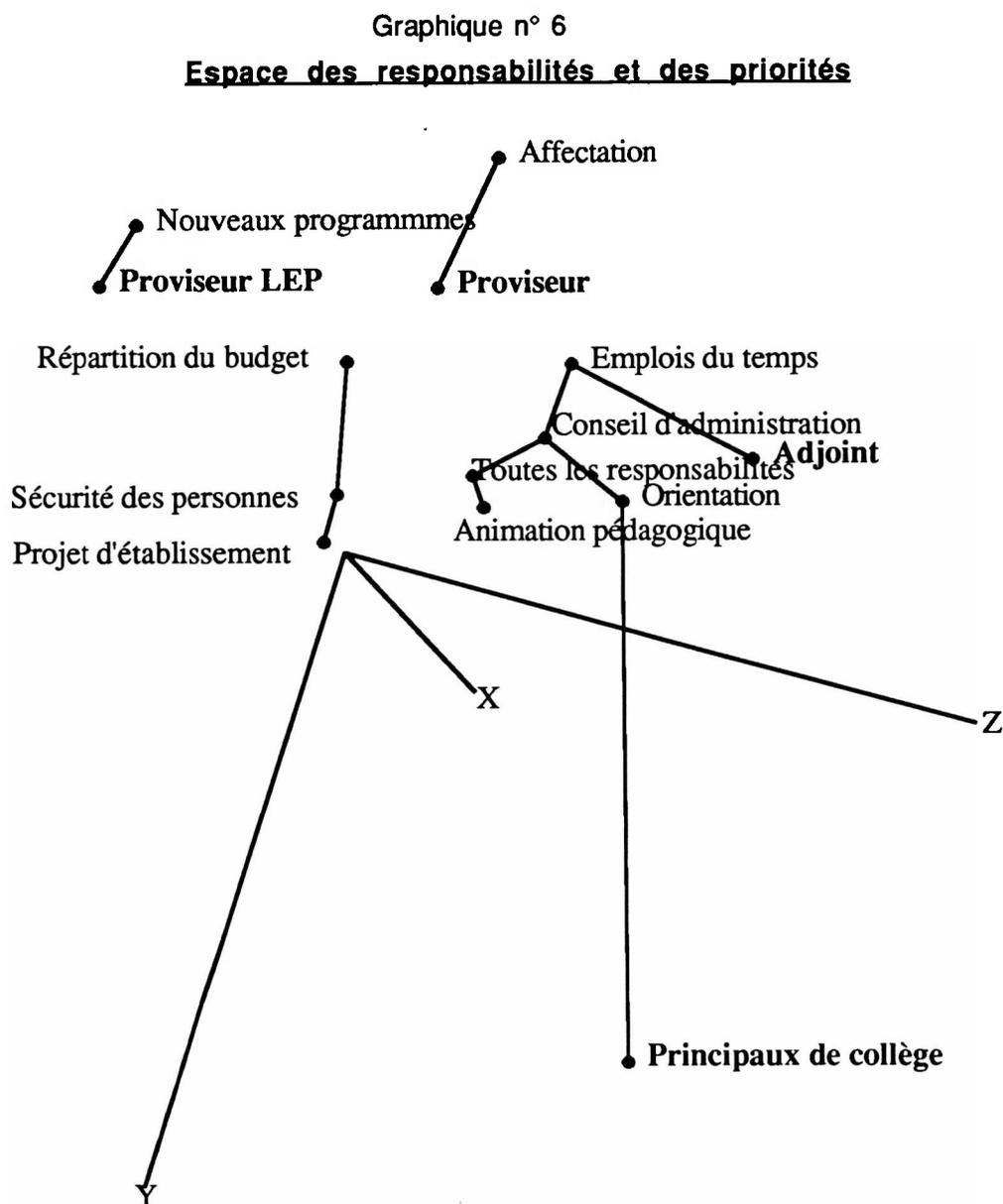
La dynamisation de l'équipe l'emporte pour les principaux des collèges qui valorisent également, très fortement, le soutien aux élèves en difficulté. Les proviseurs de LEP insistent sur le développement des qualifications de pointe et des filières d'excellence, rejoins en cela, et de manière encore plus nette, par les proviseurs des lycées tertiaires et industriels, il faut noter que ce choix est aussi celui des proviseurs des lycées exclusivement d'enseignement général. Quant aux proviseurs des lycées à dominante enseignement général, plus fortement que leurs collègues des autres lycées, ils mettent l'accent sur l'importance de l'accueil de tous les élèves dans et hors de leur secteur géographique.

3 - LES CHEFS D'ETABLISSEMENT, UNE VISION D'ENSEMBLE.

3.1 Analyse factorielle des fonctions

Afin d'illustrer et de synthétiser l'ensemble des informations relatives aux priorités accordées par chacun des chefs d'établissement, une analyse factorielle, puis une analyse typologique ont été appliquées aux réponses des différentes personnes interrogées

Les trois premiers axes, donnant le meilleur espace de projection, ont été illustrés dans le graphique ci-dessous.



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

L'examen de cet espace des responsabilités et des priorités montre que les proviseurs de LEP considèrent l'ouverture de nouvelles filières comme la responsabilité la plus importante pour eux. Les adjoints et les principaux de collège de collège attachent de

l'importance à la responsabilité de l'élaboration des emplois du temps, à l'animation pédagogique et à l'orientation des élèves. La responsabilité la plus importante pour les proviseurs de lycée reste l'affectation des enseignants dans les classes. Cette vision réductrice, traduit, une fois de plus, la liaison qui s'opère entre la nature du poste et le type de priorité mis en avant par les chefs d'établissement.

3 - 2 vers une analyse typologique des chefs d'établissement.

En intégrant les informations du premier chapitre sur les trajectoires et celles présentées dans ce chapitre portant sur les choix des chefs d'établissement, il est possible de faire apparaître, à partir d'une analyse typologique, cinq groupes de chefs d'établissement. Ces cadres se différencient, à la fois, par les variables indiquées ci-dessus, mais au delà de celles-ci, on peut montrer que, sur d'autres aspects, ils présentent certaines dissemblances.

Si cette démarche présente l'intérêt de montrer des différences à l'intérieur des chefs d'établissement, il ne faut certes pas accroître ces facteurs d'hétérogénéité et se souvenir que l'âge, l'expérience, les similitudes de choix sur bien des questions, font que, parmi les chefs d'établissement, les facteurs d'homogénéité nous paraissent l'emporter sur les facteurs d'hétérogénéité.

3.2.1- les chefs d'établissement " traditionnels-dynamiques"

Ce premier groupe représente 19% de l'échantillon. Il est composé d'hommes, proviseurs de lycée, âgés de plus de 55 ans et ayant plus de 35 années d'ancienneté générale de service dans l'Education Nationale. Arrivés au onzième échelon (83,67% vs 66,40%), ils appartiennent à la première classe et à la première catégorie de personnel de direction. Ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis 10 à 29 ans. Avant d'occuper une fonction de direction, ces chefs d'établissement ont été instituteurs et certifiés pendant 10 ans et plus et ils ont, souvent, occupé une fonction d'adjoint d'enseignement pendant une durée de 1 an à 4 ans, pour eux, la durée minimum d'exercice dans une fonction doit être comprise entre 5 ans et 10 ans. Il s'agit là d'un groupe à trajectoire plutôt longue et ses membres envisagent pour les prochaines années de rester dans le même établissement ou de partir en retraite.

Tenant leur rôle de chef d'établissement en haute estime, ils pensent que le conseil d'administration est plutôt un lieu de réflexion que de décision, ils sont plutôt d'accord sur le fait que le chef d'établissement peut contredire le conseil de classe et ils sont entièrement d'accord avec le fait que les enseignants sont meilleurs juges que les parents et, par ailleurs, ils estiment, plus que leurs collègues, que le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation des élèves.

Confiants dans leurs possibilités, ils sont d'accord sur le fait qu'une politique peut améliorer les performances scolaires en quelques années et ils ont d'ailleurs favorisé la formation continue des enseignants et l'ouverture de nouvelles filières. L'amélioration de la vie scolaire, la création de conditions de travail favorables et l'aide aux élèves en difficulté constituent leurs priorités essentielles. La responsabilité de l'affectation des enseignants dans les classes et la responsabilité du développement de la sécurité des personnes s'avèrent très importantes pour eux. Particulièrement dynamiques, ils mentionnent la réalisation de six ou sept actions personnelles qui ont permis des avancées au sein de leur établissement.

Pour diriger son établissement, le proviseur de ce groupe doit susciter l'initiative de ses adjoints et de ses subordonnées et, surtout, prendre appui sur la majorité des enseignants. Pour ces chefs d'établissement, il est plutôt faux de considérer que les demandes de renseignements émanant de l'Inspection Académique sont lourdes.

Le manque de postes d'enseignant, l'absence de relais parmi les enseignants l'organisation des enseignements, le niveau d'implication du personnel de surveillance, la coopération avec le gestionnaire, le manque de qualification de l'équipe administrative, le manque de qualification de certains enseignants et la régulation des conflits interpersonnels ne présentent pour eux de difficulté que leur expérience ne puisse aider à surmonter.

Si le manque de crédits de fonctionnement est pour eux une difficulté supportable, en revanche, l'entretien et la gestion des locaux, le manque de poste ATOS, la sécurité des personnes et des biens, la gestion des situations imprévues, les absences de personnel constituent leurs réels problèmes.

3.2.2 les chefs d'établissement "centrés sur leur fonction"

Composé de proviseurs de LEP ou de lycées d'enseignement général, voire de quelques adjoints, ce groupe rassemble 18% de l'échantillon. S'ils sont moins âgés que dans le groupe

précédent, une majorité d'entre eux se situe cependant entre 50 et 54 ans et a une ancienneté de service comprise entre 20 et 24 ans. Ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis 5 à 9 ans.

Pour définir leur fonction, ils se reconnaissent d'abord dans les mots de leader, d'arbitre ou de gestionnaire voire, mais plus rarement, de chef de projet. Lorsqu'il doivent choisir un second vocable pour se définir, ils utilisent massivement le terme de coordinateur (71,98% vs 17,64%), et, en troisième position, sont très attachés au terme d'éducateur (92,31% vs 38,75).

Proches des enseignants, ils sont pas du tout d'accord sur le fait que le chef d'établissement puisse contredire le conseil de classe. Pour faire progresser leur établissement, ils préfèrent s'appuyer sur la majorité des enseignants (57,69% vs 43,01%) mais ils reconnaissent ne pas avoir favorisé la formation continue des enseignants. Le soutien aux élèves constitue l'axe prioritaire de leur politique pédagogique et le fait que le chef d'établissement n'ait pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation des élèves leur est profondément étranger. L'orientation des élèves et la responsabilité des emplois du temps leur paraissent très importantes, en revanche, la mise en oeuvre du projet d'établissement et l'animation du Conseil d'administration ne leur sont pas pour eux des priorités de premier plan.

Pour eux, le chef d'établissement doit savoir prendre des risques et la résolution de conflits est inhérente à son activité. Ils acceptent volontiers une forme de partage de responsabilités avec leur adjoint. Ces considérations les conduisent à réclamer des formations à la gestion des ressources humaines.

Parmi l'ensemble des difficultés auxquelles peuvent être confrontés les chefs d'établissement, ils se situent à un niveau très peu élevé en affirmant ne pas avoir rencontré plus de deux difficultés au sein de leur établissement. L'absence de personnel est justement une des difficultés très fortes qu'ils rencontrent, l'autre pouvant être le manque de poste ATOS, le manque de relais parmi les enseignants, la coopération avec le gestionnaire ou la régulation des conflits interpersonnels.

L'entretien et la gestion des locaux, l'organisation des enseignements, la sécurité des personnes et des biens, le manque de qualification de certains enseignants constituent, pour ces chefs d'établissement, des difficultés supportables.

3.2.3 les chefs d'établissement " dynamiques "

Ce groupe qui représente 20% de l'échantillon est constitué, en majorité, de proviseurs de lycées techniques ou professionnels, âgés de 45 à 49 ans (80,30% vs 29,44%) et ayant de 25 à 29 ans d'ancienneté générale de service dans l'Education Nationale (76,35% vs 26,76%). Ils se situent au dixième échelon et appartiennent à la troisième classe. Ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis moins d'un an à quatre ans (68,47% vs 56,19%). Ils ont été PLP de cinq à dix ans, voire plus. Ils n'ont généralement pas été agrégés (92,12% vs 86,22%) ou CE/CPE (88,67% vs 82,46%) avant d'occuper une fonction de direction mais, ils ont été maîtres auxiliaires.

L'élaboration d'un projet d'établissement leur semble être la responsabilité la plus importante. La mise en place de nouveaux programmes et filières, le fonctionnement du conseil d'administration sont également des priorités à leurs yeux. Enfin, ils ne négligent pas la responsabilité du développement de la sécurité des personnes. Le premier axe prioritaire de leur politique pédagogique consiste à développer les activités, le second axe est de promouvoir de nouvelles filières et de nouvelles qualifications. Plus que les autres, ils pensent que l'implication des élèves est nécessaire pour créer des conditions de travail favorables. Mais entre l'amélioration de la vie scolaire et l'ouverture sur l'extérieur, ils placent, nettement en tête, cette dernière priorité.

Pour promouvoir le développement de leur établissement ils estiment que le chef d'établissement doit s'engager dans les réformes proposées par le Ministère et, pour faire progresser l'établissement, ils préfèrent s'appuyer sur les groupes les plus novateurs parmi les enseignants. Dynamiques, ils ont réalisé en moyenne cinq actions personnelles qui ont permis des avancées au sein de leur établissement, ils se veulent optimistes, voire, volontaristes, et estiment qu'une politique peut améliorer les performances scolaires en quelques années.

Pour définir leur rôle, ils mettent en avant les notions d'animateur, de coordinateur ou éducateur. Ils considèrent que le conseil d'administration de leur établissement est plutôt une instance de partage. Dans le même état d'esprit, ils pensent que, pour diriger un établissement, le chef d'établissement doit veiller à la participation et susciter l'initiative de ses adjoints et de ses subordonnées.

Même s'ils sont plutôt d'accord sur le fait que le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation et, s'ils sont également d'accord avec le fait que les enseignants sont meilleurs juges que les parents, ils estiment que le chef d'établissement ne peut contredire les familles.

Ils rencontrent, en moyenne, de cinq à six difficultés au sein de leur établissement. L'entretien et la gestion des locaux, le manque de poste ATOS, le manque de relais parmi les enseignants, le manque de postes d'adjoint, la coopération avec le gestionnaire, les absences du personnel constituent les difficultés les plus fortes qu'ils aient à rencontrer avec le manque de qualification de certains enseignants.

Enfin, ils considèrent que les demandes de renseignements formulées par l'Inspection Académique sont particulièrement lourdes. Il faut noter pour ce groupe, comme pour d'autres, que le dynamisme des personnes est souvent lié à une attitude négative envers l'Inspection Académique et plus encore le Rectorat.

3.2.4 les chefs d'établissement "chefs de collèges"

Ce groupe qui représente 24% de l'échantillon est composé essentiellement de principaux de collège âgés de 50 à 54 ans (74,04% vs 27,85%). Ils ont de 30 à 34 ans d'ancienneté générale de service dans l'Education Nationale (71,06% vs 26,07%) et se situent au onzième échelon (85,11% vs 66,40%). Ils ont été instituteurs ou PEGC avant d'occuper une fonction de direction, généralement de un an à quatre ans, mais n'ont pas été maîtres auxiliaires. Ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis 5 à 9 ans.

La responsabilité qui semble la plus importante aux membres de ce groupe est l'animation pédagogique. Très fortement centrés sur les élèves, ils estiment, par exemple, que la caractéristique principale du conseil des délégués-élèves est une structure d'apprentissage de la démocratie et l'implication des élèves dans la vie scolaire est élevée au rang de priorité. La responsabilité de la répartition du budget de l'établissement et la responsabilité de l'élaboration des emplois du temps sont également très valorisées.

Dynamiques, ils ont réalisé six et sept actions personnelles qui ont permis des avancées dans leur établissement, ils ont favorisé la formation continue des enseignants et l'ouverture de nouvelles filières; optimistes, ils sont tout à fait d'accord sur le fait qu'une politique puisse améliorer les performances scolaires en quelques années. Ils mettent en

première priorité l'ouverture sur l'extérieur. La formation qui serait d'abord la plus utile pour eux serait la gestion du temps, puis viendrait la gestion des ressources humaines.

Ils sont plus proches d'une forme de partage des responsabilités par large délégation à l'adjoint et, pour eux, le chef d'établissement doit définir des priorités et veiller à la participation de tous. Le premier mot qui définit le mieux leur fonction est animateur puis coordinateur ou éducateur, ils se définissent ensuite comme des chefs de projets.

L'accueil des élèves en difficulté, le manque de postes d'adjoint sont pour eux des difficultés très fortes. En revanche, l'entretien et la gestion des locaux, le manque de relais parmi les enseignants, l'organisation des enseignements, la coopération avec les CPE/CE, le manque de qualification de l'équipe administrative restent des difficultés supportables.

3.2.5 les chefs d'établissement " novices "

Ce groupe qui représente 19% de l'échantillon est composé de femmes, de chefs d'établissement stagiaires, des adjoints de proviseur ou de collègue âgés de 40 à 44 ans (65,80% vs 17,54%). Ils ont de 20 à 24 ans d'ancienneté générale de service dans l'Education Nationale (80,31% vs 20,42%) et leur échelon varie de 1 à 10. Ils appartiennent à la troisième classe et à la deuxième catégorie des personnels de direction. Ils exercent majoritairement la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis moins d'un an à quatre ans et, pour eux, la durée minimum d'exercice dans une fonction devrait être comprise entre un an et quatre ans. Ils ont été maîtres auxiliaires pendant cinq ans et plus mais n'ont pas été instituteurs avant d'occuper une fonction de direction. Ils envisagent dans les prochaines années de demander leur mutation.

Le premier axe prioritaire de leur politique pédagogique est de dynamiser l'équipe. Le second axe est de développer de nouvelles qualifications et de nouvelles filières. La responsabilité la plus importante, est pour eux, l'orientation des élèves avec l'élaboration du projet d'établissement. Ils se définissent volontiers en usant les termes d'animateur et de coordinateur ou d'éducateur.

Volontaristes, ils sont d'accord sur le fait qu'une politique peut améliorer les performances scolaires en quelques années et, pour faire progresser, l'établissement ils préfèrent s'appuyer sur les groupes les plus novateurs parmi les enseignants. Toutefois,

leurs possibilités d'intervention semblent limitées et ils ont réalisé, en moyenne, moins de deux actions personnelles qui ont permis des avancées dans leur établissement.

Le conseil d'administration de leur établissement est plutôt un lieu d'information mais, il leur arrive d'affirmer, plus rarement, qu'il peut être un organe décisionnel. Quant à la caractéristique principale du conseil des délégués élèves, elle est pour eux, l'implication des élèves. Ils accordent une importance très grande aux élèves et ne pensent pas que les enseignants soient meilleurs juges que les parents. Par ailleurs, ils ne sont pas du tout d'accord sur le fait que le chef d'établissement n'ait pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation.

Ils affirment rencontrer cinq à six difficultés dans leur établissement, ce qui est relativement élevé par rapport à leurs collègues. Si l'entretien et la gestion des locaux sont des difficultés très fortes, le manque de postes d'enseignants, le manque de crédits de fonctionnement, le niveau d'implication du personnel de surveillance constituent des freins réels. En revanche, le manque de postes ATOS, le manque de postes d'adjoint, la coopération entre le chef d'établissement et son adjoint, la coopération avec le gestionnaire, le manque de qualification de l'équipe administrative, les absences du personnel restent supportables.

L'accueil des élèves en difficulté ne présente, pour eux, aucune difficulté.

4 - DES CHOIX SOUS INFLUENCE

En dépit d'une réelle homogénéité de l'ensemble des chefs d'établissements, il apparaît, à l'examen de la typologie précédente, que des choix restent ouverts. Le chef d'établissement n'est pas une courroie de transmission entre l'échelon central ou académique et l'ensemble des enseignants dans leurs classes. Il dispose, pour reprendre un concept cher aux théoriciens des organisations, d'une marge de manoeuvre, d'une zone de liberté.

Cette marge de manoeuvre des chefs d'établissement semble pouvoir s'exprimer dans les trois domaines dans lesquels le proviseur ou le principal doit avoir une présence : les élèves, les enseignants et l'établissement. En ce qui concerne les élèves, tous les chefs d'établissements affirment qu'ils sont au coeur de leurs préoccupations. L'effet déclaratif n'est sans doute pas absent, imagine-t-on un directeur d'hôpital pour qui le malade ne serait pas une priorité ? Il n'est pas certain toutefois que des modulations de priorité n'apparaissent pas d'un groupe à l'autre. Si tous reconnaissent l'existence de cette priorité,

certaines lui accordent un poids plus grand. De la même manière, si la relation aux enseignants occupe une place importante dans les choix des chefs d'établissement, cette place peut-être plus ou moins " très importante". Enfin, chef d'un établissement, le proviseur ou le principal doit en assurer la gestion et le chef d'établissement paraît avoir deux options à sa disposition. D'une part, il peut s'inscrire dans une perspective de développement externe en créant de nouvelles filières, en élaborant un projet pour son établissement, mais il peut aussi mettre l'accent sur ses fonctions de gestion interne. La mise en place du budget, les réunions du conseil d'administration, le suivi du personnel ATOS suffisent à occuper largement son temps.

Ces investissements différenciés dans les trois domaines se combinent. Ainsi le premier groupe que nous avons dénommé " les traditionalistes dynamiques " met fortement l'accent sur le fonctionnement interne de l'établissement, et sur les élèves; le second groupe, en revanche, met aussi l'accent sur les élèves, mais se rapproche davantage des enseignants. Le troisième groupe met l'accent sur l'établissement comme une entité à développer mais accorde sans doute un niveau de priorité moins grand aux enseignants et aux élèves. Le quatrième groupe insiste fortement sur l'établissement et sur les élèves, il se rapproche de ce point de vue du premier groupe dont il se différencie, surtout, par un mode de gestion plus partagé. Enfin le cinquième groupe, plus " novices ", tente de privilégier à la fois les enseignants, les élèves et l'établissement. Faut-il voir dans ce choix, ou probablement cette absence de choix, le dynamisme d'un groupe plus jeune ou l'absence de stratégie encore définie en raison d'une moindre expérience ?

Le fait que l'on retrouve dans le troisième groupe une prépondérance des LEP et dans le quatrième groupe un nombre plus grand de principaux de collèges rend probablement compte du fait que les choix des chefs d'établissement dépendent largement des établissements dans lesquels ils se trouvent. De ce point de vue, on peut parler de choix sous influence ou pour continuer dans l'approche organisationnelle d'une rationalité limitée de la part des chefs d'établissement dans l'élaboration de leurs choix.

Pour mettre en oeuvre ces priorités, les chefs d'établissement peuvent s'appuyer sur différents groupes : les enseignants, bien sur, les élèves, les personnels non enseignants de leur établissement, les services Rectoraux ou Académiques mais ils peuvent également trouver des ressources en dehors de l'Education. A la capacité ou au désir des chefs d'établissement de mobiliser ces ressources internes ou externes sont probablement associées des évolutions différentes des établissements. Sans aller jusqu'à engager une

perspective évaluative, le chapitre suivant analyse ces différentes ressources sur lesquelles les chefs d'établissements déclarent prendre appui.

CHAPITRE III

VOLONTARISME ET DYNAMISME

Les premiers résultats de l'enquête réalisée par le CREDOC auprès des chefs d'établissement ne manquaient de surprendre nos interlocuteurs du Ministère de l'Education Nationale tant les chefs d'établissements semblaient mettre l'accent sur leur dynamisme, sur leur volontarisme et sur leur assurance du succès et de la réussite. Ce décalage qui apparaissait entre les résultats du questionnaire et les résultats de l'enquête réalisée par entretiens pouvait être imputé à un phénomène déclaratif. A un questionnaire destiné au Ministère, les chefs d'établissement auraient indiqués ce qu'ils pensaient recevables par leurs institutions alors que, dans un face à face avec des personnes apparaissant moins liées au Ministère, ils pouvaient mettre l'accent sur les aspérités et les difficultés de leur fonction.

Cette dernière hypothèse n'est sûrement pas juste. D'abord, chacun sait que les chefs d'établissement n'hésitent pas à faire part de leurs difficultés à leurs interlocuteurs des Rectorats et des Académies lorsque l'occasion se présente; ensuite, le caractère massif des réponses aux questions de l'enquête CREDOC supposerait que le phénomène déclaratif ait joué sur certaines questions et, de la même manière, pour des chefs d'établissement qui répondent, par ailleurs, et sur des questions plus sensibles pour eux, de façon plus différenciée.

Nous préférons, en l'état actuel de nos données, valoriser une autre hypothèse, plus conforme aux réponses des chefs d'établissement et plus cohérente avec les résultats précédents.

Chef sans véritables troupes, le responsable d'établissement ne peut que tenter de convaincre s'il veut avancer et faire évoluer son lycée ou son collège. Son expérience de l'Education Nationale lui a permis d'intégrer cette règle du jeu et il sait que les chefs, les leaders et même les arbitres n'ont pas véritablement droit de cité dans son univers. Alors, il régule, il anime et, selon son dynamisme personnel et la situation de son environnement, il monte des projets dont il sera le coordinateur, l'inspirateur, le chef. Dans une organisation où la règle et le statut l'emportent sur l'innovation et le mouvement, le chef ne peut exercer véritablement ses fonctions que dans le développement de nouvelles formes de travail, non prévues explicitement par la règle. Michel CROZIER avait montré cela, voici bien des années,

à propos des directeurs de la SEITA dans le Phénomène Bureaucratique¹. Son propos semble toujours d'actualité pour les directeurs d'établissement et les adjoints.

Non obligatoire, le développement repose fortement sur le dynamisme, voire le charisme des personnes. Le volontarisme des chefs d'établissement est probablement leur meilleur outil pour convaincre les enseignants de leur établissement de réaliser des actions qui débordent les missions traditionnelles de transmission du savoir. Affirmer que l'on avance, aux risques d'user de la méthode Coué, affirmer que les actions menées peuvent faire évoluer les élèves, affirmer que des changements sont souhaitables et possibles, le chef d'établissement procède d'abord par affirmation pour réaliser ensuite. Le volontarisme et le dynamisme sont liés et mis, par le chef d'établissement, au service du développement de la structure dont il a la responsabilité. Cette présentation accentue toutefois l'image d'un chef d'établissement isolé, en réalité, ce dernier peut trouver des alliés, s'appuyer sur un groupe plutôt que sur un autre. Préciser cette notion de volontarisme des chefs d'établissement, indiquer les manifestations de leur dynamisme, préciser leurs relations avec les autres groupes et enfin essayer de dégager des différences entre les chefs d'établissement selon ce critère de dynamisme, tels sont les axes de ce troisième chapitre.

1 - LE VOLONTARISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT

Le volontarisme des chefs d'établissement se marque de deux manières. D'une part, ils pensent fortement que leur action peut modifier le cours des événements de la vie scolaire des élèves qui leur sont confiés et, d'autre part, ils valorisent de manière très nette l'image de leur établissement.

1 -1 la force de l'action

Une politique d'établissement peut-elle améliorer, sensiblement, les performances en quelques années ? A cette question complexe, au coeur de toute démarche évaluative, les chefs d'établissement répondent à 91,5% de manière positive. Paradoxalement, les proviseurs de LEP sont les plus déterminés à exprimer leur confiance dans la réussite d'une politique d'établissement, suivis par les principaux de collèges. Les proviseurs de lycées, bien qu'adhérant à la même affirmation, semblent prendre une légère distance.

¹ CROZIER, M. Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963, 414 p

Tableau n°27

LA POLITIQUE ET L'AMELIORATION SCOLAIRE

| La politique et l'amélioration des performances scolaires | Fonctions | | | | | |
|---|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Tout à fait d'accord | 44,30 | 48,86 | 48,75 | 58,13 | 52,74 | 41,75 |
| D'accord | 53,16 | 40,18 | 37,50 | 37,44 | 41,79 | 46,60 |
| En désaccord | 2,53 | 8,22 | 8,75 | 2,96 | 3,48 | 6,80 |
| Tout à fait en désaccord | 0 | 0,46 | 2,50 | 0,49 | 0,50 | 1,94 |
| Sans opinion | 0 | 2,28 | 2,50 | 0,99 | 1,49 | 2,91 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

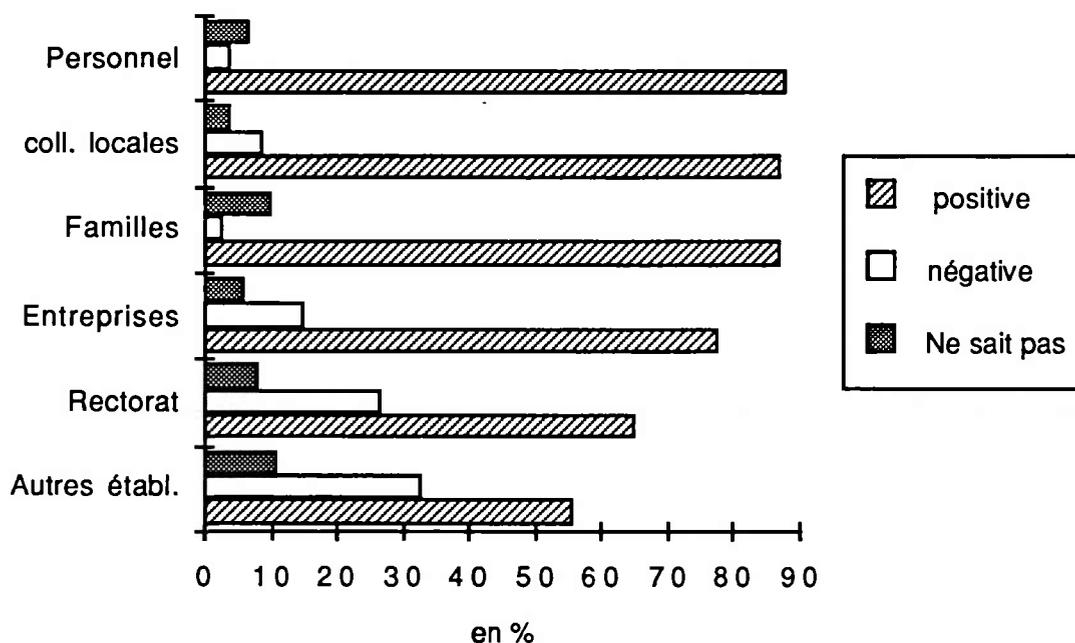
1 - 2 Une image valorisée de l'établissement

Qu'il s'agisse des entreprises, des familles, des collectivités locales et des personnels de l'établissement, les chefs d'établissement valorisent la bonne image du lycée ou du collège dont ils ont la charge. Seuls le Rectorat et les autres établissements doivent avoir, selon eux, une image moins satisfaisante de leur établissement.

L'image de leur établissement auprès des entreprises est positive pour les proviseurs de lycée industriel et tertiaire et les proviseurs de LEP, les proviseurs des lycées à dominante enseignement général et les adjoints la voit plus négative. En revanche, s'agissant de l'image de leur établissement auprès des familles, les proviseurs d'enseignement général et les principaux de collège la décrivent comme positive alors qu'elle semble être négative pour les proviseurs de LEP et les adjoints

L'image de leur établissement auprès du Rectorat est positive pour les proviseurs d'enseignement général, les proviseurs des lycées à dominante enseignement général, et les proviseurs de lycées industriels et tertiaires, elle est plus négative pour les proviseurs de LEP.

Graphique n° 7
Image de l'établissement vue par le chef d'établissement



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Dans l'ensemble, les chefs d'établissement valorisent l'aspect tolérant de leur établissement. Les proviseurs d'enseignement général et les adjoints insistent sur l'aspect très tolérant, les proviseurs des lycées à dominante enseignement général, les proviseurs de lycée industriel et tertiaire ainsi que les proviseurs de LEP minimisent un peu cette forte tolérance. Les principaux de collège sont les seuls à avoir une image de leur établissement qui est assez sévère.

Ces chefs d'établissement ont également une image non sélective de leur établissement. Les proviseurs des lycées à dominante enseignement général, les proviseurs de lycées industriels et les principaux de collège s'affirment plutôt peu sélectifs, les proviseurs de LEP et les adjoints pensent qu'ils ne sont pas du tout sélectifs, quant aux proviseurs d'enseignement général, ils sont les seuls à se considérer comme étant plutôt sélectifs.

Les chefs d'établissement considèrent que leur établissement est lourd. Cette affirmation très forte chez les proviseurs des lycées à dominante enseignement général est encore accentuée chez les proviseurs de lycées industriels et tertiaires et chez les proviseurs de LEP. Les proviseurs des lycées d'enseignement général ont une vision moins pessimiste, quant aux principaux des collèges, ils sont les seuls à considérer que leur établissement est assez facile.

2 - LE DYNAMISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT

Interrogés sur les domaines dans lesquels les proviseurs, les principaux et leurs adjoints estiment que leur action personnelle a permis des avancées dans l'établissement, les chefs d'établissements répondent par :

| | |
|--|-----|
| la constitution d'équipes pédagogiques | 74% |
| l'ouverture de nouvelles filières | 64% |
| la formation continue des enseignants | 61% |
| l'utilisation plus importante de l'informatique | 59% |
| l'intervention de spécialistes ou de professionnels extérieurs à l'établissement | 57% |
| le développement des ateliers et des clubs | 47% |
| l'aménagement de structures ou de groupes de niveau | 43% |

39% des proviseurs et des adjoints interrogés affirment avoir mis en oeuvre au moins cinq de ces actions. Le taux le plus important étant atteint par les proviseurs de LEP, le taux le plus faible étant celui des adjoints. Parmi l'ensemble de la population des chefs d'établissement et des adjoints, les proviseurs de LEP sont les plus dynamiques, ils ont réalisé de cinq à sept actions personnelles qui ont permis des avancées dans leur établissement. Les proviseurs de lycées industriels et techniques ont réalisé, en majorité, cinq actions personnelles, les principaux de collège n'en ont réalisé que quatre, enfin, les adjoints se situent entre deux et trois actions réalisées. Sur cette échelle, les moins

dynamiques seraient les proviseurs d'enseignement général qui ont réalisé moins de deux actions. Le tableau suivant illustre cet indicateur de dynamisme.

Tableau n°28

LE DYNAMISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Dynamisme | | | | | Total |
|--|-----------|-------|--------|------|-------------|-------|
| | - de deux | trois | quatre | cinq | six et sept | En% |
| Proviseur d'enseignement général | 17,7 | 18,9 | 29,1 | 22,7 | 11,3 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 10,9 | 20,5 | 26,9 | 24,6 | 16,8 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel | 10 | 13,7 | 30 | 30 | 16,2 | 100 |
| Proviseur LEP | 5,91 | 16,7 | 23,6 | 35,4 | 18,2 | 100 |
| Principal de collège | 11,4 | 17,9 | 39,8 | 17,4 | 13,4 | 100 |
| Adjoint | 24,2 | 26,2 | 21,3 | 18,4 | 9,71 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3 - GERER L'ETABLISSEMENT

Pour gérer son établissement, c'est à dire pour faire appliquer une réglementation, garantir le maintien d'une communauté de travail et développer son établissement, le chef d'établissement met en oeuvre sa propre conception du management en s'appuyant sur une série d'acteurs de l'établissement : les enseignants, les élèves, le conseil d'administration et les personnels non enseignants.

3 - 1. le management du chef d'établissement.

"Le chef d'établissement sait prendre des risques calculés dans une application souple des textes ". Cette phrase, dans laquelle 53% des chefs d'établissement interrogés et des adjoints se reconnaissent, correspond le mieux au modèle de management utilisé par la majorité des proviseurs et des principaux. Deux attitudes minoritaires sont également possibles. La première consiste à mettre l'accent sur l'autonomie du chef d'établissement en affirmant qu'il est " le plus à même de définir les priorités de l'établissement", (20%); la seconde nie cette autonomie en affirmant que le chef

d'établissement " s'engage dans les rénovations et les réformes proposées par le Ministère " (24%). Entre une administration centrale très présente et une collectivité dans laquelle il dispose d'une autorité limitée, le chef d'établissement ne peut se développer qu'en louvoyant, sauf si les rénovations proposées vont dans le sens de son projet ou lui donnent un cadre lui permettant d'exprimer son dynamisme.

Tableau n°29

LES MODES DE DIRECTION D'UN ETABLISSEMENT

| Direction | Fonctions | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Définir les priorités | 18,99 | 20,09 | 21,25 | 21,18 | 18 | 21,36 |
| Arranger les réformes | 3,80 | 0,46 | 0 | 2,46 | 4,5 | 4,37 |
| Prendre des risques | 51,90 | 60,73 | 62,50 | 49,26 | 48,50 | 50,97 |
| S'engager dans les réformes | 25,32 | 18,72 | 16,25 | 26,60 | 29 | 23,30 |
| Ne sait pas | 0 | 0 | 0 | 0,49 | 0 | 0 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

La situation dans laquelle le chef d'établissement affirme sa primauté dans la définition des priorités se répartit également selon les types d'établissements, elle correspond davantage à une forme de management mise en place par des chefs d'établissement plus centrée sur leurs fonctions de chef ou plus traditionalistes. Très peu de chefs d'établissement se reconnaissent dans le comportement d'évitement qui consisterait à faire en sorte que la réforme se heurte à l'inertie des gens et à la force des choses. En revanche, il faut noter que l'application souple de la réforme et la prise de risque calculés sont plus des manières mises en oeuvre par les proviseurs des lycées tertiaires et industriels ainsi que par les proviseurs des lycées à dominante enseignement général. L'engagement dans les réformes, sans états d'âme est le fait des proviseurs d'enseignement général ou de LEP et des principaux de collège.

Mais pour gérer un établissement, il ne suffit pas de savoir faire passer les réformes en douceur, la gestion au quotidien suppose un management des personnes. De ce point de vue,

les chefs d'établissement restent très cohérents avec la représentation d'animateur qu'ils se font d'eux-mêmes. Que le chef d'établissement prévoit les mécanismes d'information pour le personnel de l'établissement, les parents et les élèves ne suffit pas (4,5%), il doit veiller à la participation de tous à la direction de l'établissement (41%) et tenter de résoudre des conflits toujours dans le cadre d'un mécanisme participatif (25,5%). Seuls, 28% des chefs d'établissement se situent dans un cadre plus hiérarchisé en affirmant que le chef d'établissement suscite l'initiative de ses adjoints et de ses subordonnés. Ces positions se trouvent très faiblement modulées en fonction de la nature de l'établissement dans lequel le chef d'établissement inscrit son action.

Tableau n°30

LA DIRECTION D'UN ETABLISSEMENT

| Direction | Fonctions | | | | | |
|------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Des mécanismes d'information | 0 | 3,67 | 5 | 6,90 | 4,02 | 5,34 |
| Veiller à la participation | 43,04 | 43,12 | 37,50 | 39,41 | 42,71 | 39,81 |
| Résoudre les conflits | 31,65 | 27,06 | 28,75 | 23,15 | 24,12 | 25,73 |
| Susciter l'initiative | 25,32 | 26,15 | 28,75 | 30,05 | 29,15 | 28,16 |
| Ne sait pas | 0 | 0 | 0 | 0,49 | 0 | 0,97 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3 - 2 appuis et ressources du chef d'établissement

Les enseignants, les élèves, les personnels non enseignants et le conseil d'Administration constituent les partenaires du chef d'établissement dans ce jeu interne qui régit le fonctionnement du lycée ou du collège. A l'extérieur de son établissement, Rectorat et Inspection Académique constituent des partenaires plus ambiguës.

3.2.1 enseignants et chef d'établissement

Pour faire progresser leur établissement, le questionnaire demandait aux proviseurs d'opter pour l'une ou l'autre de ces stratégies : s'appuyer sur les groupes les plus novateurs ou rechercher ce qui sera accepté par la grande majorité des enseignants. 56% des chefs d'établissement déclarent adopter la première solution. Toutefois, ce résultat global doit être pondéré par la nature de l'établissement dans lequel se trouve le proviseur ou le principal. Par ailleurs, il faut noter que les réponses à cette question clivent particulièrement bien l'ensemble de la population. Cela est d'autant plus possible qu'elles ne sont pas en contradiction avec le modèle d'animation préconisé par les chefs d'établissement.

Tableau n°31

L'AVIS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS SUR LA PROGRESSION DE LEUR ETABLISSEMENT

| Fonctions | Progression de l'établissement sur | | Total |
|--|------------------------------------|----------------------|-------|
| | Groupe novateurs | Majorité enseignants | |
| Proviseur d'enseignement général | 56,96 | 43,04 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 56,02 | 43,98 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel et tertiaire | 61,25 | 38,75 | 100 |
| Proviseur LEP | 65,35 | 34,65 | 100 |
| Principal de collège | 58,79 | 41,21 | 100 |
| Adjoint | 44,88 | 55,12 | 100 |

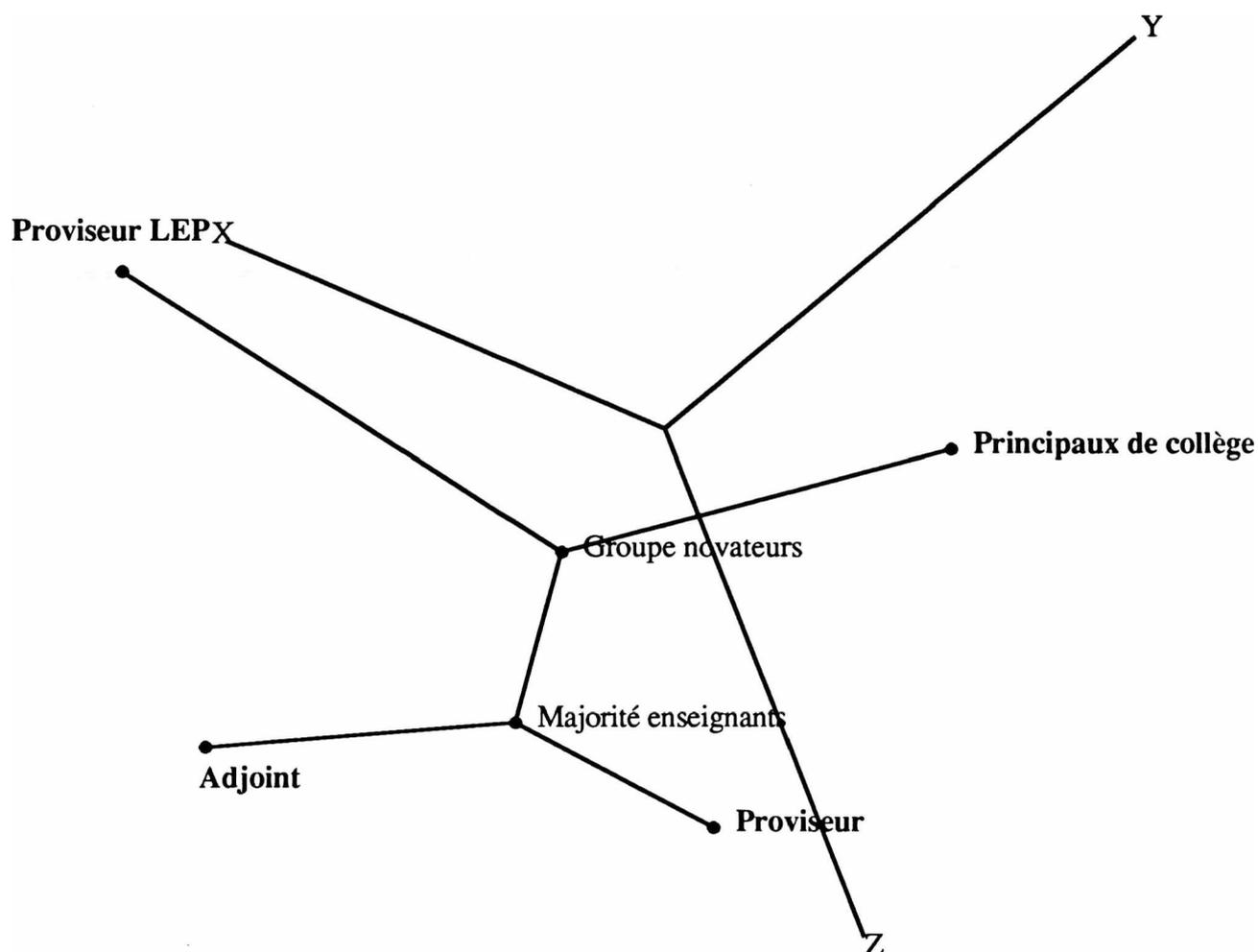
Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Il s'avère que les réponses à cette question qui partage la population enquêtée en deux groupes, recourent d'autres réponses et constituent probablement un clivage réel à l'intérieur d'un corps qui présente, rappelons-le, une assez forte homogénéité.

Les chefs d'établissement qui affirment s'appuyer sur les groupes les plus novateurs, sont un peu plus jeunes que leurs collègues, ils envisagent plus facilement une mutation et sont davantage centrés sur ce que nous avons appelé la fonction de production : faire travailler, animer, le tout en veillant à une augmentation de la participation des uns et des autres : des élèves aux personnels non enseignants.

En revanche, les proviseurs qui recherchent ce qui sera accepté par la majorité des enseignants tendent à adopter une position plus centrée sur les élèves, ils sont plus âgés, veulent rester dans leur établissement dans les prochaines années. Ils mettent en avant, d'une part, les producteurs : les enseignants et l'établissement et, d'autre part, le produit, c'est-à-dire les élèves. Une analyse factorielle réalisée à partir de ces variables confirme cette proximité entre fonctions et attitudes de management.

Graphique n°8
Fonctions et attitudes de management



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3.2.2 - élèves et chef d'établissement

Pour décrire les rapports entre les élèves et le chef d'établissement le Conseil des délégués élèves nous semble constituer un bon révélateur. A ce propos, deux attitudes sont

dominantes parmi les chefs d'établissement, la première consiste à penser le Conseil comme un exercice pratique d'apprentissage de la démocratie. 30% des chefs d'établissement adoptent cette attitude et ce pourcentage peut aller jusqu'à 40% dans le cas des collèges où les élèves, plus jeunes, n'ont pu jusqu'alors se trouver confrontés aux pratiques de la démocratie. Pour la majorité des chefs d'établissement (65,2%) il s'agit plutôt d'un moyen d'impliquer les élèves dans le fonctionnement de l'établissement. L'idée qu'il puisse s'agir d'une structure d'expression de revendications est partagée par moins de 2% des chefs d'établissement. Ce résultat conforte l'idée d'un mode de gestion par une technique d'animation visant à dégager des consensus et n'utilisant pas un modèle où le conflit et la négociation l'emporteraient.

Tableau n°32

LE CONSEIL DES DELEGUES ELEVES ET LES CHEFS D'ETABLISSEMENT

| Conseil délégués élèves | Fonctions | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Apprentissage de la démocratie | 25,32 | 29,22 | 25 | 28,57 | 39,68 | 32,02 |
| Implication des élèves | 70,89 | 67,12 | 70 | 68,97 | 58,73 | 66,01 |
| Expression des revendications | 1,27 | 1,37 | 2,50 | 1,97 | 0,53 | 0,99 |
| Structure formelle | 2,53 | 2,28 | 2,5 | 0,49 | 1,06 | 0,99 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Une série de questions s'intéressait, plus précisément, aux interventions de la direction de l'établissement visant à créer des conditions de travail et de vie favorables au travail scolaire des élèves. Les chefs d'établissement privilégient d'abord la création des conditions de vie collective - foyers socio éducatifs, clubs, salles de détente- (37%), ils placent ensuite l'aide aux élèves en difficulté (25%) et s'intéressent, ensuite, au bien-être des élèves dans l'établissement (16%). Lors d'un second choix, ils mettent en avant, et de manière massive, l'implication des élèves dans l'établissement (70%).

Les tableaux suivants illustrent les deux axes retenus prioritairement par les chefs d'établissement pour créer des conditions de travail favorables aux élèves dans leur établissement.

Tableau n°33

LE PREMIER AXE PERMETTANT DE CREER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES

| Premier axe | Fonctions | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur- d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Créer une vie collective | 32,91 | 36,99 | 33,75 | 35,64 | 43,28 | 35,12 |
| Le bien-être des élèves | 32,91 | 18,26 | 15 | 13,37 | 8,96 | 17,56 |
| Organisation de sorties | 5,06 | 11,42 | 16,25 | 7,92 | 12,44 | 7,32 |
| Aider les élèves en difficultés | 13,92 | 21,92 | 21,25 | 27,72 | 28,86 | 29,27 |
| Lutter contre le vandalisme | 5,06 | 2,28 | 2,50 | 4,95 | 2,99 | 1,95 |
| Favoriser les propositions délégués-élèves | 10,13 | 9,13 | 11,25 | 9,90 | 3,48 | 8,29 |
| Impliquer les élèves | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,49 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Tableau n°34

LE SECOND AXE PERMETTANT DE CREER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES

| Second axe | Fonctions | | | | | |
|--|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Créer une vie collective | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Le bien-être des élèves | 5,06 | 2,29 | 2,53 | 2,49 | 1,50 | 1,97 |
| Organisation de sorties | 3,80 | 1,83 | 2,53 | 1,49 | 8 | 3,94 |
| Aider les élèves en difficultés | 10,13 | 9,63 | 11,39 | 11,44 | 16 | 17,24 |
| Lutter contre le vandalisme | 1,27 | 3,21 | 3,80 | 4,48 | 1,50 | 3,94 |
| Favoriser les propositions délégués-élèves | 1,27 | 9,17 | 10,13 | 7,96 | 5 | 6,90 |
| Impliquer les élèves | 78,48 | 73,85 | 69,62 | 72,14 | 68 | 66,01 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3.2.3 chefs d'établissement et personnel non enseignant

Le personnel non enseignant constitue le groupe sur lequel l'autorité hiérarchique du chef d'établissement s'exerce le plus légitimement. On pourrait penser qu'une formation de ces personnels les rendant plus opérationnels pour de nouvelles missions serait un atout appréciable pour le chef d'établissement. Or les efforts des chefs d'établissement auprès de ces personnels portent très fortement sur des aspects relationnels. Ainsi la recherche d'une meilleure insertion de ces personnels dans l'établissement et une amélioration des relations entre les personnes constituent 75% des efforts réalisés par les chefs d'établissement pour ces personnels. La valorisation et le développement de leur rôle éducatif constitue le second pôle des efforts réalisés par le chef d'établissement.

Ce résultat est troublant et peut s'interpréter de plusieurs manières. On pourrait admettre d'abord que le souci d'animation qui est prépondérant chez les chefs d'établissement

trouve avec ces personnels un terrain de prédilection. On peut aussi penser que ces personnels se trouvent fortement à l'écart de la vie de l'établissement, que leur absence d'implication et que les difficultés qui surgissent entre les personnes freinent toute possibilité pour le chef d'établissement de les mettre au service de ses projets de développement de l'établissement. Son premier souci serait alors de réintégrer ces personnes dans la dynamique de l'établissement, cela expliquerait l'effort relationnel au détriment d'une élévation de la qualification technique.

Le premier effort auprès du personnel non enseignant porte essentiellement pour les proviseurs d'enseignement général sur l'amélioration de la qualification professionnelle, pour les proviseurs d'enseignement général surtout et les principaux de collège sur une meilleure insertion dans l'établissement, pour les proviseurs de lycée industriel et tertiaire, les adjoints sur de meilleures relations entre les personnes et pour les proviseurs de LEP sur l'évolution d'un travail vers moins d'administratif et plus du relationnel.

Le second effort auprès du personnel non enseignant porte essentiellement pour les proviseurs d'enseignement général et pour les proviseurs des lycées à dominante enseignement général sur l'augmentation ou la création de certaines catégories de postes, pour les proviseurs de lycée industriel et tertiaire et les proviseurs de LEP, l'effort doit porter sur l'amélioration de la qualification professionnelle et pour les principaux de collège et les adjoints sur la valorisation et le développement de leur rôle éducatif.

Le fait que les adjoints, plus proches de ces personnels, mais en même temps, plus facilement en compétition avec eux, mettent autant l'accent sur la dimension d'amélioration relationnelle ne peut que conforter cette dernière hypothèse.

Tableau n°35

**LE PREMIER EFFORT AUPRES DU PERSONNEL NON ENSEIGNANT DES CHEFS
D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS**

| Premier axe | Fonctions | | | | | |
|--|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Meilleure insertion | 34,18 | 41,10 | 37,50 | 34 | 39,80 | 30,54 |
| Meilleure relation | 34,18 | 31,96 | 43,75 | 35 | 35,82 | 50,25 |
| Création de postes | 7,59 | 10,05 | 8,75 | 8,50 | 4,98 | 3,94 |
| Amélioration de la qualification | 13,92 | 7,76 | 7,50 | 10,50 | 8,46 | 8,87 |
| Travail avec plus de relation | 3,80 | 6,39 | 2,50 | 8 | 4,98 | 3,45 |
| Développer le rôle éducatif | 5,06 | 2,74 | 0 | 4 | 5,97 | 1,97 |
| Développer la mobilité des personnes | 1,27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,49 |
| Développer la formation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,49 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3.2.4 chefs d'établissement et Conseil d'administration

Les attitudes des chefs d'établissement et des adjoints vis à vis de leur Conseil d'administration ne sont pas source de très grande cohérence. Si 36% des proviseurs et des principaux considèrent que cette instance est un organe décisionnel et de contrôle, 24% ne lui confèrent qu'une fonction d'information des partenaires. Instance de partage des responsabilités pour 15% des chefs d'établissement, ce conseil est un lieu de réflexion pour 15% et une instance formelle seulement pour 6% des chefs d'établissement. Pour une analyse de la répartition de l'autorité de l'établissement et des articulations entre les différents niveaux de décision, des questions complémentaires devraient être posées aux chefs d'établissement dans une prochaine vague d'enquêtes.

Tableau n°36

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS

| Conseil d'adm. | Fonctions | | | | | |
|------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|---------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Organe décisionnel | 43,04 | 37,44 | 32,50 | 32,02 | 39,80 | 33,98 |
| Instance de partage | 18,99 | 15,07 | 15 | 14,29 | 15,42 | 14,08 |
| Lieu de réflexion | 13,92 | 16,89 | 21,25 | 20,20 | 16,42 | 21,36 |
| Lieu d'information | 21,52 | 25,11 | 25 | 26,11 | 21,89 | 22,33 |
| Instance formelle | 2,53 | 5,48 | 6,25 | 7,39 | 6,47 | 8,25 |
| Total en% | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

3.2.5 chefs d'établissement et adjoints

Il faut d'abord remarquer que tous les chefs d'établissement n'ont pas d'adjoints. Dans notre échantillon, dans près d'un LEP sur deux et dans un collège sur cinq, le chef d'établissement n'a pas d'adjoint alors qu'un proviseur d'un lycée ne se trouve dans cette situation que dans moins d'un cas sur dix.

Lors de la présence d'un adjoint, du point de vue des chefs, mais aussi du point de vue des adjoints, à la réserve près qu'il ne s'agit pas des mêmes puisque nous n'avons pas interrogé de couple chef-adjoint au cours de cette enquête, la répartition ne semble pas poser de problèmes particuliers. Dans 46% des cas, l'adjoint dispose d'une large délégation dans des domaines précisés par avance; dans 26% des situations, le chef d'établissement prend en charge les relations avec l'extérieur et les décisions identifiées comme stratégiques, l'adjoint assurant la direction quotidienne. Les situations dans lesquelles l'adjoint est dans une position étroitement subordonnée sont plus rares et ne dépassent pas 8% des cas analysés dans cette étude. Là encore, selon les établissements des divergences peuvent apparaître.

Tableau n°37

LES FORMES DE PARTAGE ENTRE LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS

| Formes de partage des responsabilités | Fonctions | | | | | |
|---|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------|------------|
| | Proviseur d'e.g | Proviseur d'e.g surtout | Proviseur de lycée industriel | Proviseur LEP | Principal de collège | Adjoint |
| Large délégation à l'adjoint | 53,85 | 55,09 | 48,10 | 29,95 | 60,91 | 39,22 |
| Le chef prend toutes les décisions | 12,82 | 6,02 | 6,33 | 3,55 | 6,60 | 8,82 |
| L'adjoint assure la direction quotidienne | 24,36 | 33,80 | 35,44 | 20,30 | 11,68 | 36,27 |
| Le chef s'occupe de tout | 1,28 | 1,85 | 1,27 | 0,51 | 1,02 | 2,45 |
| L'adjoint assure le travail | 0 | 0 | 1,27 | 1,52 | 0 | 3,92 |
| Sans objet il n'y pas d'adjoint | 7,69 | 3,24 | 7,59 | 44,16 | 19,80 | 9,31 |
| Total en % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement février 1991"

3.2.6 chefs d'établissement, adjoints, rectorats et inspections Académiques

Les attitudes à l'égard du Rectorat et de l'Inspection Académique partagent assez nettement les personnes enquêtées, mais d'une manière générale, les avis sont plus négatifs à l'égard du Rectorat que de l'Académie. Ainsi, 50 % des chefs d'établissement et des adjoints considèrent que les directives hiérarchiques ne tiennent pas compte des situations et des évolutions de chaque établissement, mais ils ne sont plus que 32 % à exprimer ce même avis à propos de l'Inspection Académique. On note le même décalage à propos de l'avis porté par les chefs d'établissement sur les contradictions de leur hiérarchie entre discours et pratiques à propos de l'autonomie de leur établissement. 72 % des enquêtés dénoncent cette contradiction à propos du Rectorat, ils ne sont plus que 52 % à appliquer ce même commentaire à l'Inspection Académique.

Si plus de 50 % des chefs d'établissement et des adjoints considèrent que les demandes de renseignements, de statistiques, sont redondantes et lourdes, s'il leur arrive de considérer, surtout dans le cas du Rectorat que les communications sont difficiles et que les informations remontant des établissements ne sont pas toujours prises en compte, ils ne sont que 20 % à penser que l'absence des personnes ressources dans les Rectorats et les Inspections Académiques est à l'origine de leurs difficultés avec ces organismes.

Les critiques à l'égard du Rectorat et de l'Inspection Académique sont assez divergentes. En effet, les proviseurs d'enseignement général considèrent qu'il est vrai que les directives du Rectorat ne tiennent pas compte de la situation de l'établissement, les principaux de collège adoptent le même point de vue, en revanche, les proviseurs des lycées industriels et tertiaires et les proviseurs des lycées à dominante d'enseignement général ainsi que les adjoints s'inscrivent en faux contre cette affirmation. A l'égard de l'Inspection Académique, si les lignes de partage sont identiques, les affirmations ont moins de force.

4 - LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LEURS DIFFICULTES

Volontaristes, dynamiques, les chefs d'établissement et les adjoints se trouvent confrontés à des difficultés dans leur vie professionnelle. Elles émergent en nombre moins grand qu'un discours le laisse parfois entrevoir, elles n'apparaissent pas nécessairement là où elles pouvaient être attendues et, surtout, elles ne sont pas réparties de la même manière selon la nature des établissements.

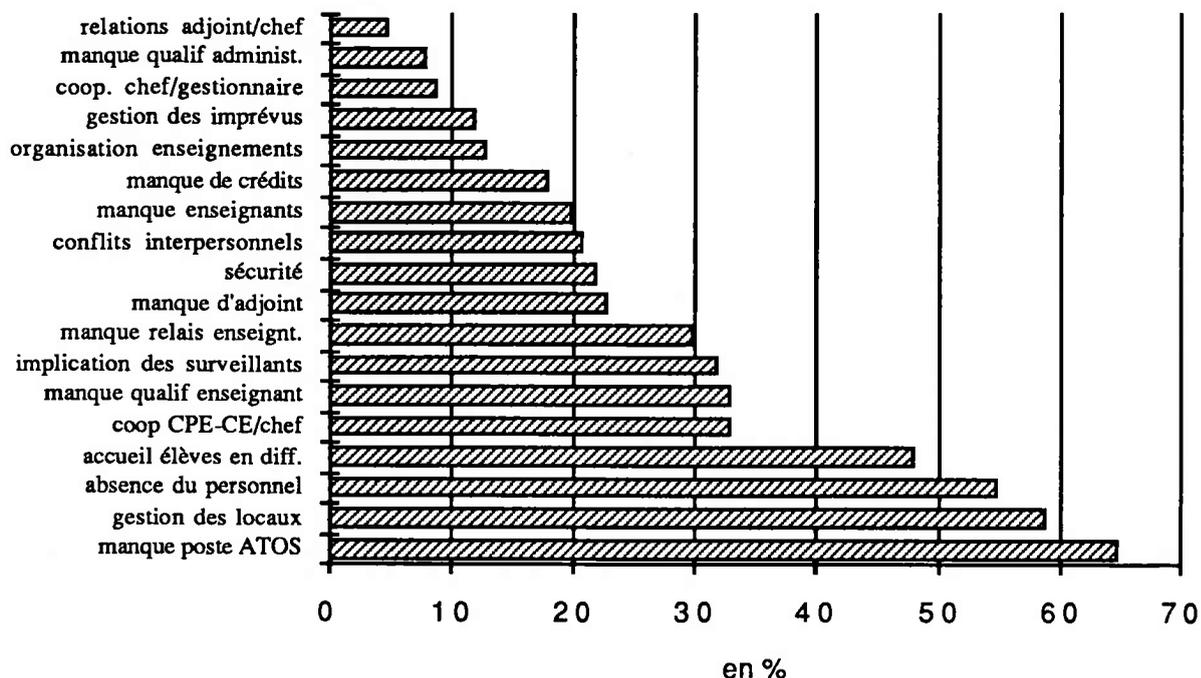
4 -1 la diversité des difficultés des chefs d'établissement et des adjoints

Selon leur intensité d'apparition, on peut classer les difficultés rencontrées par les proviseurs, les principaux et les adjoints en quatre groupe. Un premier groupe de difficultés est rencontré par, au moins, 50% des personnes interrogées, il comprend le manque de personnels ATOS, la gestion des locaux, les absences de personnel et l'accueil des élèves en difficulté. A l'exception du dernier point, les autres sont communs à toutes les entreprises faisant travailler des personnels dans des locaux.

Un second bloc de fortes difficultés est commun à plus de 30% des membres de cet échantillon. Il comprend des difficultés telles le manque de qualification des enseignants et le manque de relais parmi ce groupe, le manque d'implication des personnels de surveillance et l'absence de coopération entre les chefs d'établissement et les CE-CPE. Ce second groupe de difficultés est essentiellement centré sur l'absence ou le dysfonctionnement des relais entre le chef d'établissement et les élèves.

Un troisième groupe de difficultés partagées par environ 20% des chefs et des adjoints porte sur l'absence de crédits de fonctionnement, d'enseignants, sur les problèmes de sécurité et sur l'existence de conflits interpersonnels. Enfin, un dernier groupe de difficultés, plus minoritaire, est centré sur l'environnement immédiat du chef d'établissement : la coopération avec le gestionnaire, les mauvaises relations avec l'adjoint, le manque de qualification des personnels administratifs et la gestion des événements imprévus.

Graphique n°9
Chefs d'établissement, adjoints et difficultés



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

4 -2 l'intensité des difficultés

Les difficultés sont inégalement réparties selon les établissements. 19% des responsables d'établissement déclarent moins de deux difficultés, 31% en déclarent trois ou quatre, 27% affirment en rencontrer de cinq à six et, enfin, 24% des personnes interrogées indiquent avoir, au moins, sept difficultés sur les dix-neuf proposées dans le questionnaire.

Tableau n°38

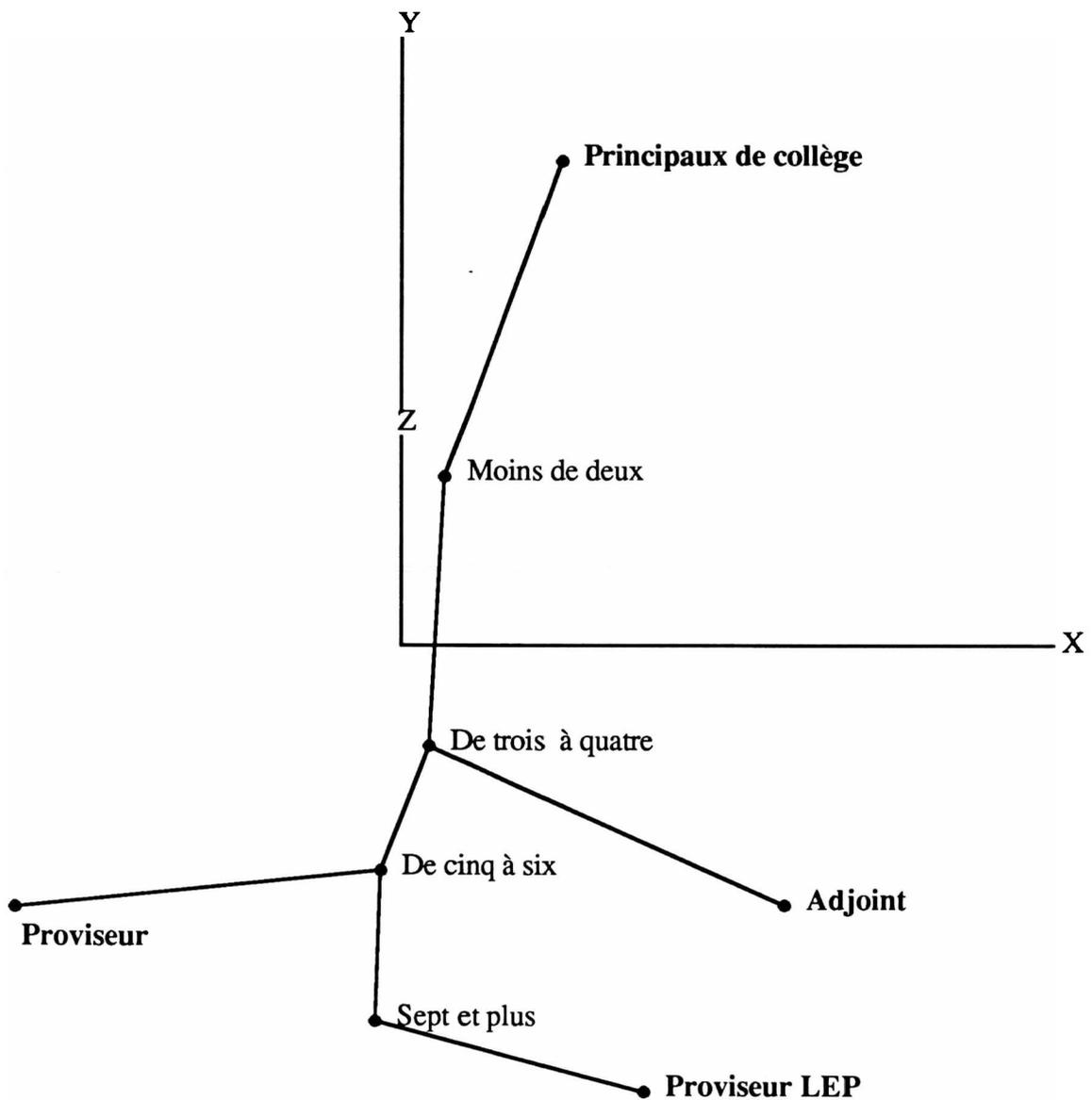
LES DIFFICULTES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS

| Fonctions | Difficultés | | | | Total |
|--|-------------|------------------|---------------|--------------|-------|
| | - de deux | trois- quatre | cinq - six | sept et + | En% |
| Proviseur d'enseignement général | 18,99 | 36,71 | 26,5 | 17,7 | 100 |
| Proviseur d'enseignement général surtout | 16,89 | 26,03 | 28,7 | 28,3 | 100 |
| Proviseur de lycée industriel | 11,25 | 20 | 35 | 33,7 | 100 |
| Proviseur LEP | 8,87 | 26,60 | 29,0 | 35,4 | 100 |
| Principal de collège | 27,36 | 34,83 | 21,8 | 15,9 | 100 |
| Adjoint | 22,82 | 37,38 | 23,3 | 16,5 | 100 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Les trois premiers axes d'une analyse factorielle viennent confirmer les éléments fournis par le tableau ci-dessus.

Graphique n°10
Espace des difficultés



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Une hiérarchisation des établissements s'opère fort bien en fonction du nombre de difficultés rencontrées par leurs responsables. Ainsi, les principaux des collèges se retrouvent le plus souvent avec moins de deux difficultés alors que les proviseurs de LEP en déclarent plus de sept. Les proviseurs de lycées se situent autour de cinq à six et les adjoints affirment en rencontrer de trois à quatre.

Pour les proviseurs des LEP, les difficultés souvent citées sont l'existence de postes d'enseignants non pourvus, le manque de crédits de fonctionnement, l'accueil des élèves en difficulté, la sécurité des personnes et des biens, le manque de postes d'adjoint, le niveau d'implication du personnel de surveillance et, enfin, le manque de qualification de certains enseignants.

Les proviseurs des autres lycées mettent en avant l'entretien et la gestion des locaux, le manque de postes ATOS, le manque de relais parmi les enseignants, l'organisation des enseignements, la sécurité des personnes et des biens, le manque de postes d'adjoint et cela est plus spécifiquement vrai dans le cas des proviseurs des lycées industriels et tertiaires. La coopération entre le chef d'établissement et son adjoint, le niveau d'implication du personnel de surveillance, la coopération avec le CPE/CE et le manque de qualification de certains enseignants constituent également des difficultés fortes, voire très fortes, pour les proviseurs.

L'accueil des élèves en difficulté et la régulation des conflits interpersonnels constituent les problèmes les plus souvent évoqués par les principaux des collèges.

4 - 3 les difficultés selon les chefs d'établissement

Des résultats qui précèdent, il apparaît nettement une liaison entre le taux de difficultés rencontrées par un chef d'établissement et la nature de l'établissement dont il a la charge. Le caractère trop mécanique de cette liaison peut être précisé en faisant intervenir simultanément le type de difficultés, le nombre de difficultés et les caractéristiques du chef d'établissement. La hiérarchisation élaborée en fonction du nombre de difficultés se maintient et les proviseurs des LEP restent toujours dans une situation très peu favorables, toutefois, pour les groupes se situant à un niveau de difficultés faible ou moyen, il est possible de faire apparaître un clivage supplémentaire.

4.3.1 des chefs d'établissement sans difficulté.

Le qualificatif " sans difficulté " est employé abusivement, aucun chef d'établissement ne faisant référence à une situation de cette nature, il s'agit plutôt d'évoquer des situations dans lesquelles le nombre de difficultés n'excède pas 3 ou 4.

Le premier groupe, le groupe des chefs d'établissement "sans difficulté" représente 16% de l'échantillon. Ils n'éprouvent aucune difficulté à la régulation des conflits interpersonnels, à la gestion des situations imprévues, à l'organisation des enseignements (78,62% vs 34,99%), au manque de relais parmi les enseignants, à la sécurité des personnes et des biens, au manque de qualification de certains enseignants, au manque de poste d'enseignant non pourvus(70,44% vs 45,39%), au manque de qualification de l'équipe administrative, au manque de crédits de fonctionnement, le manque de postes d'adjoint, à la coopération avec les CE/CPE, à l'accueil des élèves en difficulté, au niveau d'implication du personnel de surveillance, à l'entretien et à la gestion des locaux, ainsi qu'à la coopération avec le gestionnaire(83,02% vs 71,16%).

Ils estiment que leur établissement est plutôt facile et, volontaristes, ils sont tout à fait d'accord avec le fait qu'une politique puisse améliorer les performances scolaires en quelques années. Légitimistes, pour eux, il est faux de considérer que les directives de l'Inspection Académique ne tiennent pas compte de la situation de l'établissement.

Ce groupe comprend, à la fois, des adjoints, mais également des proviseurs de lycée.

Cette première catégorie caractérisée par le faible nombre de difficultés rencontrées dans le fonctionnement de l'établissement comprend un second groupe, très homogène, qui représente 20% de l'échantillon.

Il s'agit des principaux de collège ou des adjoints de collège. Ils envisagent dans les prochaines années de demander leur mutation. Ils ont été PEGC pendant dix ans et plus avant d'occuper une fonction de direction. Ils habitent dans des agglomérations de moins de deux mille habitants.

L'entretien et à la gestion des locaux, le manque de postes ATOS, la gestion des situations imprévues (92,54% vs 70,96%), les absences du personnel, la régulation des conflits interpersonnels, le manque de qualification de certains enseignants, le manque de relais parmi les enseignants, l'accueil des élèves en difficulté, la sécurité des personnes et des biens, le manque de postes d'adjoint, est une difficulté supportable constituent les difficultés principalement rencontrées par les membres de ce groupe.

Le manque de crédits de fonctionnement, le manque de qualification de l'équipe administrative, la coopération avec les CE/CPE (80,10% vs 64,42%), le manque de poste d'enseignant non pourvus, la coopération entre le chef d'établissement et son adjoint

(90,05% vs 80,97%), la coopération avec le gestionnaire (81,59% vs 71,16%), l'organisation des enseignements, tout cela ne présente pour eux aucune difficulté.

Centrés sur les enseignants et les élèves, ils privilégient moins que les autres le développement de leur établissement qu'il considèrent comme facile et non sélectif. Pour eux, il est plutôt faux de considérer que la communication avec le Rectorat est difficile.

4.3.2. les niveaux moyens de difficultés

Les chefs d'établissement de cette catégorie rencontrent entre quatre et six difficultés. On peut, parmi eux, distinguer deux groupes.

Le premier représente 28% de l'échantillon. Il rassemble des chefs d'établissement qui appartiennent à la première classe. Stables, ils envisagent dans les prochaines années de rester dans leur établissement. L'entretien et la gestion des locaux, le manque de postes ATOS, sont pour eux des difficultés très fortes. Les absences du personnel, l'organisation des enseignements, l'accueil des élèves en difficulté, la sécurité des personnes et des biens, le manque de postes d'adjoint sont des difficultés qu'ils considèrent comme fortes.

La gestion des situations imprévues (83,27% vs 70,96%), la régulation des conflits interpersonnels, le manque de crédit de fonctionnement, le manque de qualification de certains enseignants, le manque de postes d'enseignants non pourvus sont des difficultés qu'ils estiment supportables.

La coopération avec les CE/CPE, la coopération entre le chef d'établissement et son adjoint (94,31% 80,97%), la coopération avec le gestionnaire, le manque de qualification de l'équipe administrative ne présentent pour eux aucune difficulté.

Considérant que leur établissement est difficile, ils pensent que les demandes de renseignements auprès du Rectorat sont lourdes et que les discours et les pratiques du Rectorat sont contradictoires.

Toujours dans cette même catégorie, un second groupe représente 18% de l'échantillon. Ce sont plutôt des adjoints de proviseurs. Ils ont été professeurs techniques avant d'occuper une fonction de direction. L'entretien et la gestion des locaux, le niveau d'implication du personnel de surveillance, le manque de postes ATOS sont des difficultés fortes.

La coopération avec les CE/CPE, le manque de qualification de l'équipe administrative, la coopération entre le chef d'établissement et son adjoint, la coopération avec le gestionnaire, l'organisation des enseignements (77,35% vs 51,83%), la sécurité des personnes et des biens (70,17% vs 51,93%), le manque de crédits de fonctionnement, la gestion des situations imprévues (82,87% vs 70,96%), la régulation des conflits interpersonnels, le manque de relais parmi les enseignants, le manque de postes d'enseignants sont, pour eux, des difficultés supportables.

La formation la plus utile de leur point de vue serait l'encadrement d'équipe.

4.3.3 chefs d'établissement avec difficultés

18% des chefs d'établissements de l'échantillon déclarent éprouver plus de 7 difficultés (85,03% vs 24,28%). Ce sont plutôt des proviseurs de LEP. Ils ont été PLP pendant dix ans, et parfois plus, avant d'occuper une fonction de direction. L'exemple type de ce groupe est un proviseur de LEP de la Seine-Saint-Denis.

Les absences de personnel, le manque de qualification de certains enseignants, l'accueil des élèves en difficulté, la sécurité des personnes et des biens, la gestion des situations imprévues, ainsi que l'entretien et la gestion des locaux sont des difficultés très fortes.

Le manque de relais parmi les enseignants, la régulation des conflits interpersonnels, le niveau d'implication du personnel de surveillance constituent également des difficultés très fortes.

Le manque de postes d'adjoint, la gestion des situations imprévues, le manque de crédits de fonctionnement, le manque de postes enseignants, le manque de qualification de certains enseignants, le manque de qualification de l'équipe administrative, la coopération avec les CPE/CE, la coopération avec le gestionnaire, l'organisation des enseignements sont également, mais moins souvent, des difficultés fortes.

D'accord sur le fait que le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation, ils considèrent que l'image de leur établissement auprès des collectivités locales, du Rectorat, du personnel, et auprès des autres établissements de

l'Académie est négative et que leur établissement est actuellement lourd et non sélectif. Ils n'ont généralement pas d'adjoint.

5 - VOLONTARISME, DIFFICULTES ET DYNAMISMES

En regroupant l'ensemble des variables utilisées pour construire les groupes de trajectoires mais également les dynamismes et les difficultés, on voit nettement apparaître des clivages à l'intérieur du groupe professionnel constitué par les chefs d'établissement et les adjoints. Si ces distinctions recourent, plutôt bien, les différences liées à l'établissement et à la filière d'origine des principaux et des proviseurs, les caractéristiques des chefs d'établissement apparaissent également ainsi que leur dynamisme personnel, leurs manières de gérer leur établissement et de se situer par rapport aux contraintes du milieu. Cinq groupes se distinguent selon ces différents critères.

5-1. L'affirmation de la priorité à l'élève.

Un premier groupe de chefs d'établissement et d'adjoints représente 14% de l'échantillon. Ils ont été certifiés avant d'occuper une fonction de direction (67,13% vs 56,39%) et exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis 10 à 14 ans. On retrouve ici un ensemble de personnes à trajectoires longues. L'établissement correspondant à leur première nomination est un lycée polyvalent, pour la plupart, ils y sont restés et participent donc des chefs d'établissement à trajectoire stable.

Le premier axe affirmé de leur politique pédagogique est le soutien aux élèves (66,43% vs 11,50%), le deuxième axe est l'accueil des élèves et le développement de leurs qualifications. Peu dynamiques, ils n'ont pas constitué d'équipes pédagogiques, ni fait intervenir de spécialistes ou de professionnels extérieurs (58,74% vs 42,42%). Ils n'ont pas développé d'ateliers ou de clubs (67,13% vs 52,03%) et ils n'ont pas, non plus, favorisé la formation continue des enseignants. Pour eux, le chef d'établissement doit résoudre les conflits et, pour faire progresser leur établissement, ils préfèrent s'appuyer sur la majorité des enseignants.

Privilégiant le bien-être des élèves, leur orientation, l'affectation des enseignants et l'élaboration des emplois du temps, la responsabilité de l'élaboration du projet d'établissement n'est pas très importante à leurs yeux. Ni animateurs, ni coordinateurs, ils se définissent surtout comme des arbitres. Ils sont complètement en désaccord avec le fait

qu'une politique puisse améliorer les performances scolaires en quelques années. Pour eux, l'accueil des élèves en difficulté est une difficulté très forte.

Peu dynamiques, peu volontaristes, ces chefs d'établissements et ces adjoints mettent en avant leur rôle auprès des élèves et des enseignants.

5 - 2 les chefs d'établissement et les adjoints "statiques"

Ce second groupe rassemble des adjoints mais aussi quelques principaux et proviseurs. Ils ont une ancienneté générale de service allant de 15 à 19 ans. Ils exercent la fonction de chef d'établissement ou d'adjoint depuis moins d'un an à quatre ans (72,57% vs 56,19%). Privilégiant la dynamisation de leur équipe et le soutien aux élèves (68% vs 50,25%), ils affirment avoir réalisé moins de deux ou trois actions personnelles ayant permis des avancées dans leur établissement, ce qui ne témoigne pas d'un dynamisme très conséquent. Cela explique qu'ils n'aient pas constitué d'équipes pédagogiques (62,29% vs 25,07%), qu'ils n'aient pas fait intervenir de spécialistes ou de professionnels extérieurs (68% vs 42,42%), qu'ils n'aient pas favorisé la formation continue des enseignants (70,86% vs 38,16%), qu'ils n'aient pas ouvert de nouvelles filières (65,71% vs 34,69%) ni utilisé d'une façon plus importante l'informatique et, encore moins, aménagé des structures ou des groupes de niveau.

Les chefs d'établissement de ce groupe considèrent que l'image de leur établissement auprès des entreprises, de leur personnel et auprès des familles est négative. Plutôt légitimiste, les relations avec le Rectorat et l'Inspection Académique ne leur posent pas de problèmes particuliers. Ce second groupe représente 17% de l'échantillon.

5-3. Entre dynamisme et quiétude : les principaux de collège

Ce troisième groupe représente 23% de l'échantillon. Il est plutôt constitué par des principaux de collège. Stables dans leurs trajectoires, ils ont effectué leur carrière en collège ou en CES. Ils ont été PEGC pendant cinq à dix ans voire plus, adjoint d'enseignement pendant cinq ans et plus avant d'occuper une fonction de direction.

Le premier axe de leur politique pédagogique est de dynamiser l'équipe (90,35% vs 73,44%) et le second axe prioritaire est le soutien aux élèves (71,49% vs 50,25%). Pour

créer des conditions de travail favorables l'important, pour ces chefs d'établissement, est d'aider les élèves en difficulté et d'impliquer les élèves.

Ils ont réalisé trois ou quatre actions personnelles: développement des ateliers et des clubs, constitution d'équipes pédagogiques (83,77% vs 74,13%), aménagement des structures ou des groupes de niveau. En revanche, ces chefs d'établissement n'ont pas ouvert de nouvelles filières, ils n'ont pas utilisé d'une façon plus importante l'informatique et ils n'ont pas fait intervenir de spécialistes ou de professionnels extérieurs. Ils considèrent que l'image de leur établissement auprès du personnel est positive (94,30% vs 88,01%).

Volontaristes mais d'un dynamisme limité, ils considèrent que pour diriger un établissement le chef doit s'engager dans des réformes. Ils sont tout à fait d'accord avec le fait qu'une politique puisse améliorer les performances scolaires en quelques années, enfin, pour eux, la responsabilité de l'élaboration du projet d'établissement est très importante.

Le manque de poste d'adjoint, le manque de postes d'enseignant, la coopération avec les CPE/CE, l'organisation des enseignements, le niveau d'implication du personnel de surveillance, la régulation des conflits interpersonnels, la gestion des situations imprévues, le manque de relais parmi les enseignants, le manque de crédits de fonctionnement, la sécurité des personnes et des biens ne présentent pour eux aucune difficulté.

5-4. Chefs d'établissements dynamiques

Ce groupe représente 29% de l'échantillon. Ce sont plutôt des hommes (82,53% vs 75,02%), chef d'établissement, proviseurs de LEP (88,01% vs 74,13%). Ils ont été PLP pendant dix ans et plus avant d'occuper une fonction de direction. L'établissement correspondant à leur première, deuxième ou troisième nomination est un lycée technique ou professionnel et de ce point de vue, leur trajectoire présente une grande stabilité. Ils travaillent de 51 à 55 heures par semaine.

Ils sont plus proches d'une forme de partage des responsabilités qui consiste pour le chef d'établissement à prendre en charge les relations avec l'extérieur et les décisions stratégiques et pour l'adjoint à assurer la direction quotidienne. Il arrive, cependant et assez fréquemment que ces établissements soient dépourvus d'adjoint.

Le premier axe prioritaire de leur politique pédagogique est de dynamiser l'équipe (79,45% vs 73,44%), le deuxième axe est de développer la qualification. Le deuxième axe

permettant de créer des conditions de travail favorables est d'impliquer les élèves. Pour faire progresser leur établissement, ils préfèrent s'appuyer sur des groupes novateurs parmi les enseignants. Plutôt dynamiques, ils ont réalisé plus de quatre ou cinq actions: ouverture de nouvelles filières (89,38% vs 63,83%), intervention de spécialistes ou de professionnels extérieurs, constitution d'équipes pédagogiques. Par ailleurs, ils ont favorisé la formation continue des enseignants et utilisé, d'une façon plus importante, l'informatique. L'ouverture sur l'extérieur est au premier rang de leurs priorités.

L'image de leur établissement auprès des entreprises est, selon eux, positive. Pour diriger un établissement, ils considèrent que le chef d'établissement doit prendre des risques et susciter des initiatives. Ils ne rencontrent pas au Rectorat ou à l'Inspection Académique le soutien attendu et le manque de poste ATOS est une difficulté très forte. Ils rencontrent de cinq à six difficultés au sein de leur établissement.

5-5. Chefs d'établissement très dynamiques

Ce groupe représente 17% de l'échantillon. Agrégés pendant un an à quatre ans avant de devenir chef d'établissement, ils ont réalisé de six à sept actions personnelles qui ont permis des avancées dans l'établissement (81,29% vs 14,57%). Ils ont développé des ateliers et des clubs (88,89% vs 47,08%), constitué des équipes pédagogiques (94,74% vs 74,13%) aménagé des structures ou des groupes de niveau, ouvert de nouvelles filières (86,55% vs 63,83%), utilisé d'un façon plus importante l'informatique (86,55% vs 58,97%), ils ont fait intervenir de spécialistes ou de professionnels (87,13% vs 56,59%) et ils ont favorisé la formation continue des enseignants (85,96% vs 60,85%).

L'image de leur établissement auprès des collectivités locales et auprès des familles est positive (93,57% vs 87,31%).

La responsabilité du fonctionnement du conseil d'administration, de l'élaboration du projet d'établissement, du développement de la sécurité des personnes, et de la répartition du budget de l'établissement, de l'orientation des élèves sont pour eux très importants.

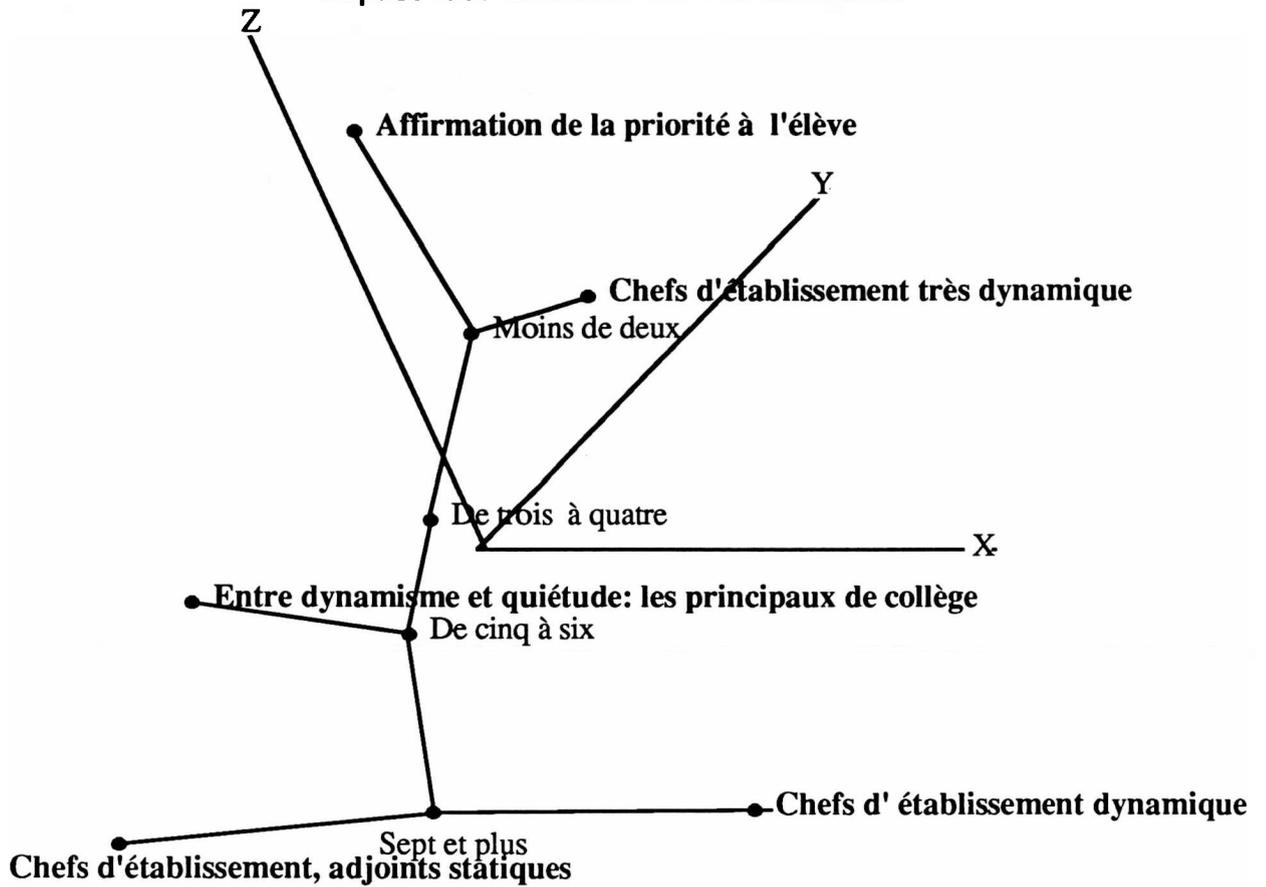
Il serait trop caricatural de lier le dynamisme des chefs d'établissements et des adjoints aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Cela est certes vrai pour les proviseurs de LEP; a contrario, cela s'avère aussi exact pour des proviseurs de lycées qui mettent l'accent sur le bien-être des élèves et privilégient le statu quo sur le développement. De la même manière qu'on ne peut associer dynamisme et haut degré de difficultés, on ne peut relier difficultés et inertie. Parmi les chefs d'établissements déclarant un niveau élevé de

difficultés, on rencontre aussi bien les chefs d'établissement " dynamiques" que les chefs d'établissement que nous avons qualifié de "statiques". A l'inverse, on constate qu'à un niveau faible de difficultés peuvent être associés aussi bien des chefs d'établissement dynamiques que des cadres ne cherchant pas à développer leur établissement.

Ce résultat conforte l'hypothèse de l'importance des facteurs personnels dans la genèse des comportements dynamiques chez certains chefs d'établissement.

Graphique n°11

Espace des attitudes et des difficultés



Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

CONCLUSION

**MODELES DE DIRECTION ET MANAGEMENT
DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT**

Interrogeant les responsables d'établissements, collèges et lycées, sur leur carrière, sur la perception de leur rôle, sur les rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leur hiérarchie, sur les difficultés auxquelles ils se trouvent confrontés, le choix avait été fait, dès le départ de cette enquête, de se situer à mi-chemin entre la quotidienneté de la vie des chefs d'établissement et les grands problèmes de l'heure qui agitent les esprits et les médias, dès lors que l'Education Nationale est en cause.

Il n'est toutefois pas possible, ni probablement souhaitable, de s'abstraire totalement de ces deux niveaux de réflexion et de fonctionnement tant les chefs d'établissement y sont eux-mêmes confrontés.

Ainsi, cette enquête fait apparaître, pour de nombreux chefs d'établissement, la complexité des problèmes que pose l'accueil des élèves en difficulté scolaire. Or l'arrivée d'un nombre plus important d'élèves dans les lycées ne manquera pas d'accroître la présence de ces problèmes et, par conséquent, la nécessité d'une intervention plus active des chefs d'établissement.

A un niveau plus global, d'autres mouvements se dessinent. La revendication par certains élus des régions d'une extension de leur bloc de compétences en matière de politique scolaire, la réponse apportée par le Ministère aux interrogations suscitées par l'affaire dite "des foulards" à savoir la réaffirmation d'un principe assortie d'une autonomie d'appréciation laissée aux chefs d'établissement, ne sont, vraisemblablement, que les signes d'un plus grand ancrage territorial des établissements scolaires. Les modes de penser actuelles et les formes de gestion adoptées par les organisations se satisfont, avec peine, d'une gestion centralisée d'unités fortement dispersées sur un territoire. Sans que l'on ait évalué les apports des mouvements de décentralisation, un cheminement s'opère pour donner une autonomie plus grande aux unités locales, avec l'espoir, qu'elles s'adapteront mieux aux contours du terrain et qu'elles gagneront ainsi en efficience.

Pour aborder cette période, les responsables d'établissement interrogés ne manquent ni d'atouts ni de volonté, ils ne sont pas dépourvus non plus de certaines faiblesses.

L'enquête réalisée auprès de 1009 chefs et adjoints de collèges et lycées de la France métropolitaine montre que ces cadres de l'enseignement public sont d'abord des hommes, quelquefois, mais plus rarement, des femmes, ayant acquis une longue expérience au cours

d'une carrière professionnelle dont une large partie s'est déroulée au contact des élèves. Expérience de la pédagogie et de l'enseignement, mais aussi expérience de l'Education Nationale en tant qu'institution, acquise par des personnes dont le niveau de formation est élevé. Arrivés souvent en fin de carrière, ces dirigeants n'ont plus à apporter la preuve de leurs compétences et, de ce fait, leur influence auprès de leurs pairs ne souffre pas de manque de légitimité.

Marqués par leur formation d'origine et leur filière d'entrée dans l'Education Nationale, ces directeurs sont relativement stables et acquièrent, probablement en raison de cette spécialisation de fait, un surcroît d'expérience.

Marqués, également, par leurs années d'enseignement, ces dirigeants d'établissements situent toujours l'élève à un rang prioritaire de leurs préoccupations. Dirigeants d'établissement et se reconnaissant comme tels, ils n'en maintiennent pas moins un intérêt conséquent pour leur fonction éducative, même si celle-ci ne suffit plus à créer leur identité de chef d'établissement.

Pour définir leur identité de responsables d'établissement, ils utilisent volontiers le terme d'animateur, non pas au sens où ce terme fut employé dans les années 70 pour définir une pratique dans le champ socio-éducatif, mais plutôt pour désigner une fonction de mise en relation, de propositions, en n'usant pas de l'autorité mais de la conviction, de la persuasion et de l'exemple. Cette démarche de gestion des relations humaines suppose une part de charisme et beaucoup de volontarisme de la part de ceux qui la mettent en oeuvre. Si le charisme ne peut se mesurer à travers un questionnaire, les résultats de cette étude ont montré, à plusieurs reprises, l'importance du volontarisme des chefs d'établissement pour mettre en oeuvre leurs projets, même si ce ne sont pas des projets d'établissement au sens où les promoteurs des actions de modernisation du service public utilisent ce terme.

Certains de ces atouts peuvent devenir des faiblesses. Si les chefs d'établissements ont une longue fréquentation de l'institution scolaire, en revanche, leur expérience de la direction d'un établissement d'enseignement public peut être nettement plus courte. Il n'est pas certain que le modèle de l'enseignant dans sa classe, face à ses élèves, contrôlé par une inspection, soit un modèle immédiatement transposable de gestion d'un établissement, communauté de travail de 400 à 2000 personnes. De plus, le fait de connaître trop bien les rouages d'une institution, ses forces et ses faiblesses, peut être une incitation à ne pas s'engager dans des tentatives d'évolution parce que l'on anticipe sur la vanité de celles-ci.

Dans leurs réponses, ces professionnels de l'encadrement laissent apparaître une assez forte homogénéité, vis à vis des manières de gérer leurs établissements, de leurs missions et des représentations qu'ils se font de leur rôle. Une analyse plus fine fait apparaître des clivages qui tiennent d'abord à la nature de l'établissement dont ils sont responsables, et en raison de la stabilité des trajectoires, à leurs filières d'entrée dans l'Education Nationale. La stabilité peut être aussi une limite lorsqu'elle se transforme en immobilisme.

De ce point de vue, il est certain que l'homogénéité apparente des chefs d'établissement cède la place à des comportements différenciés. Près de 40 % des responsables d'établissement enquêtés ne manifestent pas, sur la base des indicateurs retenus, un dynamisme exacerbé. Pour certains, cela peut tenir au type d'établissement - la lutte contre l'échec scolaire dans un collège d'une petite ville de province ne nécessite peut être pas le même investissement que dans un LEP de la banlieue parisienne - pour d'autres responsables, cela peut être lié à la proximité d'une retraite ou au sentiment d'une carrière déjà bien remplie.

Ce portrait des dirigeants d'établissement n'est pas sans évoquer, tant par ses richesses que par ses difficultés, d'autres images de cadres du secteur public et nous pensons, par exemple, aux secrétaires généraux des villes de plus de 10 000 habitants ou aux directeurs d'hôpitaux d'avant les grandes réformes hospitalières de 1958 et de 1970. Certaines entreprises présentaient, plus rarement toutefois, ce modèle de management. En effet, ce dont il est question dans cette enquête, au delà de la description d'un groupe de cadres de l'enseignement public, c'est bien d'un modèle de management particulier.

Au risque de la caricature, on peut admettre que deux modèles de management ont été expérimentés dans les organisations publiques ou assimilées. Le premier, plus récent, est un modèle de type "manager-professionnel". Pour ces responsables, la compétence gestionnaire résulte d'un apprentissage théorique dans un centre de formation, grande école ou école d'application. La légitimité acquise par la formation tient lieu d'expérience et un salaire plutôt élevé vient sanctionner des compétences mesurées, le plus souvent, en termes de durée et de niveau de formation. Le contenu de la formation intègre à la fois des dimensions techniques propres aux savoirs de la gestion : économie, comptabilité, informatique, législation, des dimensions liées à la gestion des ressources humaines, une culture générale et surtout une formation aux techniques de prise de décision. Pour ces professionnels de la direction, la nature du service rendu par l'institution et le type même d'institution ont

moins d'importance que la fonction d'encadrement, et ces cadres passent volontiers d'une structure à une autre lorsque leurs statuts rendent possibles ces passages.

Le second modèle, on pourrait parler à son propos de "professionnel-dirigeant", est lié à une conception plus ancienne de l'autorité acquise par l'expérience et l'ancienneté. La promotion interne occupe une place prépondérante, y compris aux échelons les plus élevés et les meilleurs professionnels, où ceux reconnus comme tels par leur hiérarchie, finissent en fin de carrière par occuper les postes dont le niveau de responsabilités est le plus élevé. A une expérience forte est associée une très bonne connaissance du terrain et une pratique des réseaux humains qui permettent de raccourcir des circuits décisionnels souvent très longs.

Dans les dernières années, pour plusieurs raisons au rang desquelles il faut certainement compter le recul du taylorisme, la complexification des règles de gestion, mais aussi la montée professionnelle du groupe des cadres, les organisations ont progressivement abandonné le second modèle pour adopter le premier. On peut faire l'hypothèse que la modernisation du secteur public correspond, en partie, à cette évolution d'un modèle à un autre. Le recrutement des directeurs d'hôpitaux à partir de la licence et d'un concours permettant d'entrer à l'Ecole Nationale de la Santé Publique, l'arrivée de cadres de niveau élevé dans certains établissements du secteur social qui accueillent des diplômés d'écoles du type HEC, et surtout, l'accueil dans la fonction publique territoriale, locale ou départementale, de hauts fonctionnaires d'Etat ou de cadres du secteur privé, témoignent avec force et constance de cette évolution.

Si cette évolution paraît indéniable, son coût qui reste mal mesuré, semble parfois élevé. Le blocage des promotions entraîné par l'externalisation des recrutements conduit à une fluidité moins grande de l'organisation et suscite quelquefois une réelle frustration de la part de professionnels qui voient se fermer l'accès à des postes considérés comme plus attrayants. Par ailleurs, les recrutements des cadres dans le premier modèle se font à des niveaux de rémunération plus élevés et impliquent, pour l'organisation, un coût financier important dont la rentabilité n'a pas nécessairement un caractère évident.

Les chefs d'établissement interrogés au cours de cette étude appartiennent au second modèle professionnel-dirigeant, même si certains semblent avoir assimilé -ou tout au moins être prêt à le faire- quelques éléments propres à l'autre modèle. On peut imaginer que l'Education Nationale souhaite professionnaliser rapidement l'encadrement des équipements scolaires du second degré, et cela pour faire face aux transformations évoquées précédemment. On peut penser aussi, et le chemin n'est pas forcément plus long, que l'enjeu

des prochaines années consistera à faire basculer le mode de management d'un modèle à l'autre sans pour cela modifier, fondamentalement, les règles d'accès à la fonction de direction. Si l'on se place dans cette hypothèse qui exclut le recours à des cadres recrutés en dehors de l'Education Nationale pour diriger les établissements scolaires publics, les responsables hiérarchiques des chefs d'établissements souhaitant faire évoluer la fonction de ces derniers devront apporter des réponses à plusieurs problèmes dont témoignent les chefs d'établissement interrogés au cours de cette enquête. Au rang de ces problèmes, il faut compter la gestion des carrières des directeurs, la formation de ces personnels et les relais à mettre à leur disposition et par dessus tout, il faudrait apporter une réponse à un problème, toujours présent dans l'enquête, même s'il n'est pas directement évoqué, celui de l'autorité. Il faudrait sans doute également aider les chefs d'établissement à sortir d'un paradoxe dans lequel il semble que beaucoup se laissent enfermer.

Les chefs d'établissement structurent leurs priorités en fonction de trois logiques possibles. Les uns mettent plus l'accent sur les élèves, valorisent l'amélioration de leurs conditions de travail et leur bien-être au sein de l'établissement dont ils ont la charge, les autres centrent davantage leurs actions et leur présence sur les enseignants; enfin, des proviseurs et des principaux situent davantage leur rôle du côté de l'établissement, ce sont ces derniers qui mettent en avant l'importance de la réalisation du projet d'établissement. Ces chefs d'établissement manifestent à la fois un plus grand dynamisme en terme d'innovations et de réalisations, ils sont souvent aussi les plus négatifs à l'égard des Rectorats et des Inspections Académiques. Il est symptomatique de retrouver une grande partie de ces chefs d'établissement dans des LEP. En revanche, les chefs d'établissement qui situent leurs priorités du côté des élèves et des enseignants se trouvent plutôt parmi les plus âgés, les plus traditionalistes et les moins dynamiques des chefs d'établissement.

Un consultant spécialisé dans l'entreprise dirait volontiers de cette situation qu'il convient de recentrer le management sur le produit et non pas sur la structure. Le projet d'établissement, le dynamisme créatif n'ont de sens que s'il sont mis au service du produit, ici de la qualité de la formation de l'élève. En suivant les chefs d'établissement, nous arrivons au paradoxe selon lequel les cadres les plus dynamiques cherchent à faire évoluer la structure alors que les plus frileux privilégient le bien-être de l'élève. La mise en oeuvre des projets d'établissement devrait avoir pour objectif d'effectuer, de manière prioritaire, ce recentrage.

Si l'on admet qu'il est possible d'effectuer ces rééquilibrages, il n'en reste pas moins d'autres avancées à réaliser pour évoluer d'un mode de management à l'autre. La question de

l'autorité ne nous semble pas la moindre. Pour réaliser ses projets, un chef d'établissement ne peut compter que sur lui-même, son adjoint, s'il en a un, et surtout sa capacité à conjuguer les bonnes volontés des uns et des autres et, ajoutons, sa capacité à persuader son entourage et celui de son établissement. Conférer aux chefs d'établissement des responsabilités d'action plus grandes sans, en même temps, transférer à leur profit, de l'autorité, c'est prendre le risque de laisser ces responsabilités en jachère. L'étude réalisée ne permet pas de décrire la nature et le champ d'application de ce transfert d'autorité mais apparaît nettement ce manque de légitimité qui fait que rien ne s'élabore s'il n'est d'abord négocié. Le renforcement de la sphère de compétences du chef d'établissement et la mise à sa disposition d'outils pour les exercer constituent les aspects prépondérants du passage d'un mode de gestion à l'autre.

Une vision un peu simpliste pourrait laisser penser qu'il suffit de transférer de l'autorité pour que cette dernière soit acceptée et que le changement de pratiques soit mis à l'oeuvre. Les deux modèles de représentation de l'autorité dont disposent une majorité de chefs d'établissement sont, d'une part, le rapport maître-élève au sein de la classe et, d'autre part, le contrôle dans le cas de l'inspection. Ces deux formes d'autorité ne prédisposent pas nécessairement à utiliser des formes de management participatif. De plus, on peut penser qu'une fraction des chefs d'établissement considère que sa fonction est plutôt l'aboutissement d'une vie professionnelle et qu'elle ne doit pas donner lieu à une surcharge d'autorité.

Une des manières pour faire admettre cette évolution des fonctions et des missions consisterait à utiliser plus massivement les actions de formation. Cette utilisation peut se faire de plusieurs manières. On peut imaginer de tester le modèle des écoles d'application en usage, de plus en plus fréquent, dans la fonction publique territoriale. Dans cette hypothèse, le futur chef d'établissement effectuerait une formation intensive à la gestion avant de prendre son poste. Lorsque l'on parle de gestion, il s'agit à la fois de gestion des organisations mais également de gestion des personnes. Le modèle de l'école d'application n'a d'intérêt que s'il est prolongé par une formation continuée permettant aux personnes de se tenir informées de l'état de leur champ professionnel.

En matière de formation, les demandes des chefs d'établissement font apparaître l'importance de plusieurs thèmes : la conduite de projet, la gestion du temps, la gestion des ressources humaines, la mobilisation des ressources locales. Ces thèmes se retrouvent très souvent développés dans les programmes consacrés à la modernisation des entreprises publiques ou privées. En indiquant ces thèmes, les chefs d'établissement tracent, à la fois, la

cartographie de leurs besoins actuels mais également les lignes d'évolution de leurs fonctions au sein de l'Education Nationale.

On peut penser, et tout au moins l'idée nous semble devoir être testée, que les chefs d'établissement n'adhèreraient pas immédiatement à des programmes de formation conduits sur un modèle scolaire. Différents organismes ont mis au point des programmes intégrant un travail sur site et une formation personnalisée. Cette double démarche permet aux cadres en formation de développer des actions sur leur propre établissement, de réfléchir sur leurs conditions de mise en oeuvre et d'approfondir, par la pratique, leur expérience du management.

La mise en oeuvre de l'ensemble des démarches précédentes peut se faire sans aucune modification du corps professionnel des chefs d'établissement. Les résultats de l'enquête suggèrent, toutefois, quelques évolutions possibles.

Ainsi, en raison de leur âge et de leur expérience, proches des chefs d'établissement, les adjoints semblent osciller entre une propédeutique aux fonctions de proviseur ou de principal et des postes de fin de carrière. Une clarification de cette fonction et son positionnement dans une trajectoire mieux définie permettraient aux adjoints de mieux s'insérer dans les processus de développement des établissements.

En dépit de différentes mesures, l'effet filière existe toujours et un ancien PLP a moins de chances d'accéder à la direction d'un lycée général qu'un professeur certifié. Il ne semble pas possible de modifier cette situation sans engager une gestion dynamique des carrières et des affectations. La constitution d'un corps de professionnels de la gestion des établissements passe par des mesures de cette nature, en dépit des probables difficultés statutaires de mise en place.

Cette étude était conçue pour être la première vague d'une série d'enquêtes espacées dans le temps et portant sur les mêmes personnes. La logique de panel adoptée explique que de nombreuses questions soient posées sans être approfondies. Pour les prochaines enquêtes, dont il faut rappeler que les réponses aux questions posées pourront être croisées avec les typologies et les informations recueillies dans cette première vague, trois directions de travail nous semblent pouvoir être engagées.

Il est d'abord possible d'envisager de prolonger certains aspects des thèmes évoqués dans cette conclusion. Ainsi, il serait possible tester les points sur lesquels les chefs

d'établissement souhaiteraient voir croître leur autorité et de mieux cerner les réticences à cette éventuel élargissement de leurs compétences. Des interrogations précisant les modalités de formation devraient également être abordées. Selon les objectifs de la Direction de l'Evaluation et de la Prospective du Ministère de l'Education Nationale, il est possible de développer différents aspects contenus dans le questionnaire de la première vague ou d'ajouter de nouveaux thèmes.

Il pourrait être intéressant, et la fonction de panel serait mieux respectée, de suivre, d'une vague à l'autre, quelques questions d'attitude portant, par exemple, sur la perception de la fonction ou sur les difficultés rencontrées par les chefs d'établissement. Ce panel deviendrait alors un véritable observatoire des choix et des attitudes des chefs d'établissement.

Enfin, il serait possible d'utiliser ce panel pour analyser davantage les effets d'actions menées, soit en direction de certains chefs d'établissement par les différentes instances hiérarchiques, soit de s'intéresser aux actions menées par les chefs d'établissement à l'intérieur de leur établissement. Cette direction consisterait à intégrer une logique évaluative dans un outil d'enquête.

Interrogés sur les thèmes qu'ils souhaiteraient voir aborder dans les prochaines enquêtes, les proviseurs et les adjoints établissent un classement qui vient corriger probablement les réponses qu'ils ont pu faire aux autres questions. Il valorisent alors :

Tableau n°39
LES THEMES PROPOSES PAR LES PROVISEURS

| Thèmes proposés par les proviseurs | Nbre de mentions |
|--------------------------------------|------------------|
| Le fonctionnement de l'établissement | 412 |
| Les élèves | 384 |
| Le chef d'établissement | 292 |
| Le personnel de l'établissement | 198 |
| Le projet d'établissement | 100 |
| La décentralisation | 60 |
| Leurs préoccupations | 57 |
| Les parents | 20 |

Source Crédoc "enquête chefs d'établissement - février 1991"

Ces indications peuvent éventuellement servir de base aux prochaines interrogations.

ANNEXE

Tri à plat des réponses aux différentes questions

| | Effectifs | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Quelle est votre fonction ? | | |
| Proviseur | 399 | 39,54 |
| Proviseur LEP | 203 | 20,12 |
| Proviseur Collège | 201 | 19,92 |
| Adjoint | 206 | 20,42 |
| Votre département de résidence ? | | |
| 01 - Ain | 9 | 0,89 |
| 02 - Aisne | 15 | 1,49 |
| 03 - Allier | 3 | 0,30 |
| 04 - Alpes de Haute-Provence | 4 | 0,40 |
| 05 - Hautes-Alpes | 7 | 0,69 |
| 06 - Alpes-Maritimes | 13 | 1,29 |
| 07 - Ardèche | 4 | 0,40 |
| 08 - Ardennes | 10 | 0,99 |
| 09 - Ariège | 3 | 0,30 |
| 10 - Aube | 9 | 0,89 |
| 11 - Aude | 4 | 0,40 |
| 12 - Aveyron | 8 | 0,79 |
| 13 - Bouches-du-Rhône | 22 | 2,18 |
| 14 - Calvados | 12 | 1,19 |
| 15 - Cantal | 0 | 0,00 |
| 16 - Charente | 9 | 0,89 |
| 17 - Charente-Maritime | 13 | 1,29 |
| 18 - Cher | 8 | 0,79 |
| 19 - Corrèze | 3 | 0,30 |
| 20 - Corse | 0 | 0,00 |
| 21 - Côte-d'Or | 8 | 0,79 |
| 22 - Côtes-d'Armor | 9 | 0,89 |
| 23 - Creuse | 3 | 0,30 |
| 24 - Dordogne | 3 | 0,30 |
| 25 - Doubs | 7 | 0,69 |
| 26 - Drôme | 11 | 1,09 |
| 27 - Eure | 11 | 1,09 |
| 28 - Eure-et-Loir | 11 | 1,09 |
| 29 - Finistère | 12 | 1,19 |
| 30 - Gard | 6 | 0,59 |
| 31 - Haute-Garonne | 17 | 1,68 |
| 32 - Gers | 3 | 0,30 |
| 33 - Gironde | 20 | 1,98 |
| 34 - Hérault | 8 | 0,79 |
| 35 - Ille-et-Vilaine | 13 | 1,29 |
| 36 - Indre | 4 | 0,40 |
| 37 - Indre-et-Loire | 9 | 0,89 |
| 38 - Isère | 20 | 1,98 |
| 39 - Jura | 6 | 0,59 |
| 40 - Landes | 5 | 0,50 |
| 41 - Loir-et-Cher | 5 | 0,50 |
| 42 - Loire | 14 | 1,39 |
| 43 - Haute-Loire | 6 | 0,59 |
| 44 - Loire-Atlantique | 13 | 1,29 |
| 45 - Loiret | 9 | 0,89 |
| 46 - Lot | 2 | 0,20 |
| 47 - Lot-et-Garonne | 3 | 0,30 |
| 48 - Lozère | 0 | 0,00 |
| 49 - Maine-et-Loire | 9 | 0,89 |

| | | |
|----------------------------|----|------|
| 50 - Manche | 7 | 0,69 |
| 51 - Marne | 11 | 1,09 |
| 52 - Haute-Marne | 7 | 0,69 |
| 53 - Mayenne | 6 | 0,59 |
| 54 - Meurthe-et-Moselle | 10 | 0,99 |
| 55 - Meuse | 5 | 0,50 |
| 56 - Morbihan | 8 | 0,79 |
| 57 - Moselle | 22 | 2,18 |
| 58 - Nièvre | 6 | 0,59 |
| 59 - Nord | 36 | 3,57 |
| 60 - Oise | 11 | 1,09 |
| 61 - Orne | 6 | 0,59 |
| 62 - Pas-de-Calais | 35 | 3,47 |
| 63 - Puy-de-Dôme | 3 | 0,30 |
| 64 - Pyrénées Atlantiques | 15 | 1,49 |
| 65 - Hautes-Pyrénées | 8 | 0,79 |
| 66 - Pyrénées Orientales | 8 | 0,79 |
| 67 - Bas-Rhin | 26 | 2,58 |
| 68 - Haut-Rhin | 17 | 1,68 |
| 69 - Rhône | 26 | 2,58 |
| 70 - Haute-Saône | 5 | 0,50 |
| 71 - Saône-et-Loire | 11 | 1,09 |
| 72 - Sarthe | 9 | 0,89 |
| 73 - Savoie | 2 | 0,20 |
| 74 - Haute-Savoie | 11 | 1,09 |
| 75 - Paris | 45 | 4,46 |
| 76 - Seine-Maritime | 30 | 2,97 |
| 77 - Seine-et-Marne | 18 | 1,78 |
| 78 - Yvelines | 21 | 2,08 |
| 79 - Deux-Sèvres | 4 | 0,40 |
| 80 - Somme | 12 | 1,19 |
| 81 - Tarn | 8 | 0,79 |
| 82 - Tarn-et-Garonne | 3 | 0,30 |
| 83 - Var | 10 | 0,99 |
| 84 - Vaucluse | 12 | 1,19 |
| 85 - Vendée | 8 | 0,79 |
| 86 - Vienne | 9 | 0,89 |
| 87 - Haute-Vienne | 7 | 0,69 |
| 88 - Vosges | 7 | 0,69 |
| 89 - Yonne | 7 | 0,69 |
| 90 - Territoire de Belfort | 3 | 0,30 |
| 91 - Essonne | 17 | 1,68 |
| 92 - Hauts-de-Seine | 21 | 2,08 |
| 93 - Seine-Saint-Denis | 22 | 2,19 |
| 94 - Val-de-Marne | 15 | 1,49 |
| 95 - Val-d'Oise | 16 | 1,59 |

| | | | |
|----------------------------------|---|-----|-------|
| Taille de l'agglomération | | | |
| | Moins de 2 000 habitants | 52 | 5,15 |
| | De 2 000 à 9 999 habitants | 184 | 18,24 |
| | De 10 000 à 99 999 habitants | 335 | 33,20 |
| | De 100 000 à 199 999 habitants | 100 | 9,91 |
| | Plus de 200 000 habitants | 199 | 19,72 |
| | Paris | 139 | 13,78 |
| Q1 | Sexe de l'enquêté | | |
| | Homme | 757 | 75,02 |
| | Femme | 252 | 24,98 |
| Q3 | A quelle catégorie de personnel de direction appartenez-vous ? | | |
| | Catégorie 1 | 176 | 75,02 |
| | Catégorie 2 | 813 | 80,57 |
| | Réponse manquante | 20 | 1,98 |
| Q4 | A quelle classe appartenez-vous ? | | |
| | Première | 237 | 23,49 |
| | Deuxième | 623 | 61,74 |
| | Troisième | 133 | 13,18 |
| | Réponse manquante | 16 | 1,59 |
| Q5 | Quel est votre échelon ? | | |
| | Echelon 1 | 0 | 0,00 |
| | Echelon 2 | 4 | 0,40 |
| | Echelon 3 | 2 | 0,20 |
| | Echelon 4 | 0 | 0,00 |
| | Echelon 5 | 3 | 0,30 |
| | Echelon 6 | 11 | 1,09 |
| | Echelon 7 | 12 | 1,19 |
| | Echelon 8 | 55 | 5,45 |
| | Echelon 9 | 86 | 8,52 |
| | Echelon 10 | 142 | 14,07 |
| | Echelon 11 | 670 | 66,40 |
| | Echelon 12 | 0 | 0,00 |
| | Hors catégorie | 13 | 1,29 |
| | Ne sait pas | 3 | 0,30 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Q6 | Etes-vous : | | |
| | Titulaire | 950 | 94,15 |
| | Faisant fonction | 15 | 1,49 |
| | Stagiaire | 44 | 4,36 |

Q8 Depuis que vous avez été nommé dans une fonction de direction, indiquez vos différents postes :

| | | | |
|-------|----------------------|------|-------|
| 1er | Chef d'établissement | 517 | 51,24 |
| | Adjoint | 469 | 46,48 |
| | Réponse manquante | 23 | 2,28 |
| 2ème | Chef d'établissement | 580 | 57,48 |
| | Adjoint | 172 | 17,05 |
| | Réponse manquante | 257 | 25,47 |
| 3ème | Chef d'établissement | 389 | 38,55 |
| | Adjoint | 44 | 4,36 |
| | Réponse manquante | 576 | 57,09 |
| 4ème | Chef d'établissement | 206 | 20,42 |
| | Adjoint | 7 | 0,69 |
| | Réponse manquante | 796 | 78,89 |
| 5ème | Chef d'établissement | 87 | 8,62 |
| | Adjoint | 1 | 0,10 |
| | Réponse manquante | 921 | 91,28 |
| 6ème | Chef d'établissement | 26 | 2,58 |
| | Adjoint | 2 | 0,20 |
| | Réponse manquante | 281 | 97,22 |
| 7ème | Chef d'établissement | 12 | 1,19 |
| | Adjoint | 1 | 0,10 |
| | Réponse manquante | 996 | 98,71 |
| 8ème | Chef d'établissement | 6 | 0,59 |
| | Adjoint | 0 | 0,00 |
| | Réponse manquante | 1003 | 99,41 |
| 9ème | Chef d'établissement | 4 | 0,40 |
| | Adjoint | 0 | 0,00 |
| | Réponse manquante | 1005 | 99,60 |
| 10ème | Chef d'établissement | 4 | 0,40 |
| | Adjoint | 0 | 0,00 |
| | Réponse manquante | 1005 | 99,60 |

Q9 En dehors de votre activité professionnelle, prenez-vous part à des activités associatives ?

| | | | |
|--------------------------|------------------------|-----|-------|
| Activité professionnelle | Oui, occasionnellement | 141 | 13,97 |
| | Oui, régulièrement | 401 | 39,74 |
| | Non | 464 | 45,99 |
| | Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| Activité caritative | Oui, occasionnellement | 125 | 12,39 |
| | Oui, régulièrement | 122 | 12,09 |
| | Non | 758 | 75,12 |

| | | | |
|--------------------------|--|-----|-------|
| Activité sportive | Réponse manquante | 4 | 0,40 |
| | Oui, occasionnellement | 129 | 12,78 |
| | Oui, régulièrement | 240 | 23,79 |
| | Non | 638 | 63,23 |
| | Réponse manquante | 2 | 0,20 |
| Activité culturelle | Oui, occasionnellement | 238 | 23,59 |
| | Oui, régulièrement | 344 | 34,09 |
| | Non | 426 | 42,22 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Q11 | Avant d'occuper des fonctions de direction, avez-vous été : | | |
| Maître auxiliaire | Oui | 443 | 43,90 |
| | Non | 563 | 55,80 |
| | Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| Instituteur | Oui | 236 | 23,39 |
| | Non | 769 | 76,21 |
| | Réponse manquante | 4 | 0,40 |
| PEGC | Oui | 220 | 21,80 |
| | Non | 786 | 77,90 |
| | Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| PLP | Oui | 140 | 13,88 |
| | Non | 861 | 85,33 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Adjoint d'enseignement | Oui | 170 | 16,85 |
| | Non | 829 | 82,16 |
| | Réponse manquante | 10 | 0,99 |
| Professeur technique | Oui | 36 | 3,57 |
| | Non | 963 | 95,44 |
| | Réponse manquante | 10 | 0,99 |
| Certifié | Oui | 569 | 56,39 |
| | Non | 431 | 42,72 |
| | Réponse manquante | 9 | 0,89 |
| Agrégé | Oui | 124 | 12,29 |
| | Non | 870 | 86,22 |
| | Réponse manquante | 15 | 1,49 |
| CE/CPE | Oui | 162 | 16,06 |
| | Non | 832 | 82,46 |
| | Réponse manquante | 15 | 1,49 |
| Conseiller d'orientation | Oui | 5 | 0,50 |
| | Non | 987 | 97,82 |
| | Réponse manquante | 17 | 1,68 |

Q12 Voici une liste de projets professionnels.
Qu'envisagez-vous pour les prochaines années ?

| | | |
|---|-----|-------|
| Rester dans votre établissement | 403 | 39,94 |
| Demander une mutation | 440 | 43,61 |
| Devenir ou redevenir enseignant | 2 | 0,20 |
| Occuper une autre fonction dans l'Education Nationale | 78 | 7,73 |
| Quitter l'Education Nationale | 9 | 0,89 |
| Partir en retraite | 75 | 7,43 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |

Q13 Aujourd'hui pour être inscrit au tableau d'avancement, il faut avoir exercé dans au moins deux établissements, quel est votre avis ?

| | | |
|--|-----|-------|
| C'est une contrainte trop forte | 77 | 7,63 |
| C'est une garantie d'expérience | 798 | 79,09 |
| Cela ne devrait concerner que les chefs d'établissement nommés depuis 1988 | 94 | 9,32 |
| Sans opinion | 38 | 3,77 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |

Q14 Parmi cette liste de fonctions, choisissez les trois qui définissent le mieux votre fonction :

| | | | |
|-------------------|-------------------|-------|-------|
| Item 1 | Animateur | 666 | 66,01 |
| | Gestionnaire | 160 | 15,86 |
| | Chef du personnel | 42 | 4,16 |
| | Enseignant | 25 | 2,48 |
| | Chef de projet | 74 | 7,33 |
| | Leader | 19 | 1,88 |
| | Arbitre | 18 | 1,78 |
| | Coordinateur | 2 | 0,20 |
| | Educateur | 3 | 0,30 |
| Item 2 | Animateur | 6 | 0,59 |
| | Gestionnaire | 183 | 18,14 |
| | Chef du personnel | 72 | 7,14 |
| | Enseignant | 35 | 3,47 |
| | Chef de projet | 280 | 27,75 |
| | Leader | 121 | 11,99 |
| | Arbitre | 130 | 12,88 |
| | Coordinateur | 178 | 17,64 |
| | Educateur | 1 | 0,10 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 | |
| Item 3 | Animateur | 2 | 0,20 |
| | Gestionnaire | 4 | 0,40 |
| | Chef du personnel | 8 | 0,79 |
| | Enseignant | 5 | 0,50 |
| | Chef de projet | 74 | 7,33 |
| | Leader | 83 | 8,23 |
| | Arbitre | 101 | 10,01 |
| | Coordinateur | 333 | 33,00 |
| Educateur | 391 | 38,75 | |

| | | | |
|------------|--|-----|-------|
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Q15 | Votre métier évolue, quelles formations seraient le plus utiles pour vous ? | | |
| Réponse 1 | Gestion du temps | 273 | 27,06 |
| | Animation de réunions | 108 | 10,70 |
| | Conduite de projet | 342 | 33,89 |
| | Encadrement d'équipe | 41 | 4,06 |
| | Mobilisation des ressources locales | 94 | 9,32 |
| | Communication externe | 45 | 4,46 |
| | Communication interne | 17 | 1,68 |
| | Gestion des ressources humaines | 35 | 3,47 |
| | Organisation de l'Education Nationale | 6 | 0,59 |
| | Contrôle de gestion | 18 | 1,78 |
| | Gestion financière | 7 | 0,69 |
| | Formation juridique | 15 | 1,49 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Réponse 2 | Gestion du temps | 4 | 0,40 |
| | Animation de réunions | 14 | 1,39 |
| | Conduite de projet | 137 | 13,58 |
| | Encadrement d'équipe | 67 | 6,64 |
| | Mobilisation des ressources locales | 147 | 14,57 |
| | Communication externe | 127 | 12,59 |
| | Communication interne | 116 | 11,50 |
| | Gestion des ressources humaines | 179 | 17,74 |
| | Organisation de l'Education Nationale | 15 | 1,49 |
| | Contrôle de gestion | 58 | 5,75 |
| | Gestion financière | 66 | 6,54 |
| | Formation juridique | 35 | 3,47 |
| | Réponse manquante | 44 | 4,36 |
| Réponse 3 | Gestion du temps | 0 | 0,00 |
| | Animation de réunions | 0 | 0,00 |
| | Conduite de projet | 4 | 0,40 |
| | Encadrement d'équipe | 6 | 0,59 |
| | Mobilisation des ressources locales | 20 | 1,98 |
| | Communication externe | 43 | 4,26 |
| | Communication interne | 78 | 7,73 |
| | Gestion des ressources humaines | 242 | 23,98 |
| | Organisation de l'Education Nationale | 20 | 1,98 |
| | Contrôle de gestion | 83 | 8,23 |
| | Gestion financière | 73 | 7,23 |
| | Formation juridique | 312 | 30,92 |
| | Réponse manquante | 128 | 12,69 |
| Q16 | Les textes conflent au chef d'établissement les responsabilités suivantes : | | |
| | L'affectation des enseignants dans les classes : | | |
| | Pas importante | 24 | 2,38 |
| | Peu importante | 58 | 5,75 |
| | Assez importante | 166 | 16,45 |
| | Importante | 290 | 28,74 |
| | Très importante | 450 | 44,60 |

| | | |
|--|-----|-------|
| Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| La répartition du budget de l'établissement : | | |
| Pas importante | 44 | 4,36 |
| Peu importante | 94 | 9,32 |
| Assez importante | 261 | 25,87 |
| Importante | 268 | 26,56 |
| Très importante | 324 | 32,11 |
| Réponse manquante | 18 | 1,78 |
| L'élaboration de l'emploi du temps : | | |
| Pas importante | 50 | 4,96 |
| Peu importante | 89 | 8,82 |
| Assez importante | 190 | 18,83 |
| Importante | 223 | 22,10 |
| Très importante | 440 | 43,61 |
| Réponse manquante | 17 | 1,68 |
| La coordination et l'animation pédagogique : | | |
| Pas importante | 13 | 1,29 |
| Peu importante | 22 | 2,18 |
| Assez importante | 107 | 10,60 |
| Importante | 236 | 23,39 |
| Très importante | 624 | 61,84 |
| Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Le fonctionnement du Conseil d'administration : | | |
| Pas importante | 48 | 4,76 |
| Peu importante | 112 | 11,10 |
| Assez importante | 250 | 24,78 |
| Importante | 261 | 25,87 |
| Très importante | 317 | 31,42 |
| Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| La mise en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières | | |
| Pas importante | 37 | 3,67 |
| Peu importante | 91 | 9,02 |
| Assez importante | 229 | 22,70 |
| Importante | 267 | 26,46 |
| Très importante | 364 | 36,08 |
| Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| Le développement de la sécurité des personnes : | | |
| Pas importante | 50 | 4,96 |
| Peu importante | 132 | 13,08 |
| Assez importante | 246 | 24,38 |
| Importante | 220 | 21,80 |
| Très importante | 336 | 33,30 |
| Réponse manquante | 25 | 2,48 |

L'élaboration du projet d'établissement :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Pas importante | 31 | 3,07 |
| Peu importante | 39 | 3,87 |
| Assez importante | 132 | 13,08 |
| Importante | 221 | 21,90 |
| Très importante | 581 | 57,58 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |

L'orientation des élèves :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Pas importante | 12 | 1,19 |
| Peu importante | 22 | 2,18 |
| Assez importante | 77 | 7,63 |
| Importante | 174 | 17,24 |
| Très importante | 719 | 71,26 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |

Q17 En reprenant les codes ci-dessus, indiquez la responsabilité qui vous paraît la plus importante :

| | | |
|--|-----|-------|
| L'affectation des enseignants dans les classes | 47 | 4,66 |
| La répartition du budget de l'établissement | 14 | 1,39 |
| L'élaboration des emplois du temps | 45 | 4,46 |
| La coordination et l'animation pédagogique | 212 | 21,01 |
| Le fonctionnement du conseil d'administration | 65 | 6,44 |
| La mise en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières | 33 | 3,27 |
| Le développement de la sécurité des personnes | 40 | 3,96 |
| L'élaboration du projet d'établissement | 243 | 24,08 |
| L'orientation des élèves | 298 | 29,53 |
| Réponse manquante | 12 | 1,19 |

Q18 Le Conseil d'Administration de votre établissement est plutôt :

| | | |
|---|-----|-------|
| Un organe décisionnel et de contrôle | 363 | 35,98 |
| Une instance de partage des responsabilités | 154 | 15,26 |
| Un lieu de réflexions | 188 | 18,63 |
| Un lieu d'information des partenaires | 240 | 23,79 |
| Une instance formelle | 64 | 6,34 |

Q18b Dans votre établissement, quelle devrait être la caractéristique principale du conseil des délégués-élèves ?

| | | |
|---|-----|-------|
| Une structure d'apprentissage de la démocratie | 308 | 30,53 |
| Un moyen d'impliquer les élèves dans le fonctionnement de l'établissement | 658 | 65,21 |
| Une structure d'expression des revendications | 14 | 1,39 |
| Une structure formelle | 14 | 1,39 |
| Réponse manquante | 15 | 1,49 |

Q18c Voici des opinions sur l'orientation. Les partagez-vous ?

Les enseignants sont meilleurs juges des capacités de l'élève que les parents :

| | | |
|----------------------|-----|-------|
| Tout à fait d'accord | 287 | 28,44 |
| Plutôt d'accord | 590 | 58,47 |
| Plutôt pas d'accord | 111 | 11,00 |
| Pas du tout d'accord | 15 | 1,49 |
| Réponse manquante | 6 | 0,59 |

Le chef d'établissement peut utilement contredire les propositions du Conseil de classe :

| | | |
|----------------------|-----|-------|
| Tout à fait d'accord | 196 | 19,43 |
| Plutôt d'accord | 321 | 31,81 |
| Plutôt pas d'accord | 308 | 30,53 |
| Pas du tout d'accord | 180 | 17,84 |
| Réponse manquante | 4 | 0,40 |

Le chef d'établissement peut difficilement contredire les familles:

| | | |
|----------------------|-----|-------|
| Tout à fait d'accord | 51 | 5,05 |
| Plutôt d'accord | 214 | 21,21 |
| Plutôt pas d'accord | 445 | 44,10 |
| Pas du tout d'accord | 296 | 29,34 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |

Le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer les familles sur l'orientation :

| | | |
|----------------------|-----|-------|
| Tout à fait d'accord | 80 | 7,93 |
| Plutôt d'accord | 165 | 16,35 |
| Plutôt pas d'accord | 206 | 20,42 |
| Pas du tout d'accord | 557 | 55,20 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |

Q19 Les activités suivantes permettent de se faire une idée des façons de diriger un établissement. Choisissez dans chaque groupe la proposition avec laquelle vous êtes le plus d'accord.

Groupe A

Le chef d'établissement est le plus à même de définir les priorités de l'établissement

201 19,92

Le chef d'établissement s'arrange pour que les réformes perturbent le moins possible les habitudes de l'établissement

29 2,87

Le chef d'établissement sait prendre des risques calculés dans une application souple des textes

538 53,32

Le chef d'établissement s'engage dans les rénovations et les réformes proposées par le Ministère

239 23,69

| | | |
|---|-----|-------|
| Ne sait pas | 1 | 0,10 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Groupe B | | |
| Le chef d'établissement prévoit les mécanismes d'information pour le personnel de l'établissement, les parents et les élèves | 45 | 4,46 |
| Dans le cadre du projet éducatif de l'établissement, le chef d'établissement veille à ce que des représentants de tout le personnel de l'établissement, des parents et des élèves y participent | 415 | 41,13 |
| Le chef d'établissement dédramatise les conflits et tente de les résoudre avec la participation de tous | 258 | 25,57 |
| Le chef d'établissement suscite l'initiative de ses adjoints et de ses subordonnés | 285 | 28,25 |
| Ne sait pas | 3 | 0,30 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| Q21 Pour vous, votre établissement est actuellement : | | |
| Plutôt sévère | 70 | 6,94 |
| Pas trop sévère | 325 | 32,31 |
| Pas trop tolérant | 435 | 43,11 |
| Plutôt tolérant | 170 | 16,85 |
| Réponse manquante | 9 | 0,89 |
| Plutôt sélectif | 55 | 5,45 |
| Pas trop sélectif | 252 | 24,98 |
| Plutôt non sélectif | 402 | 39,84 |
| Non sélectif | 293 | 20,04 |
| Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Plutôt lourd | 294 | 29,14 |
| Pas trop lourd | 288 | 28,54 |
| Pas trop facile | 280 | 27,75 |
| Plutôt facile | 140 | 13,88 |
| Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Q22 L'image de votre établissement vous semble-t-elle actuellement : | | |
| Positive auprès des entreprises : Oui | 791 | 78,39 |
| Non | 62 | 6,14 |
| Ne sait pas | 152 | 15,06 |
| Réponse manquante | 4 | 0,40 |
| Positive auprès des familles : Oui | 881 | 87,31 |
| Non | 99 | 9,81 |
| Ne sait pas | 28 | 2,78 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Positive auprès du rectorat : Oui | 658 | 65,21 |
| Non | 78 | 7,73 |
| Ne sait pas | 273 | 27,06 |

| | | |
|---|--|-------|
| Positive auprès de votre personnel : | | |
| Oui | 888 | 88,01 |
| Non | 72 | 7,14 |
| Ne sait pas | 43 | 4,26 |
| Réponse manquante | 6 | 0,59 |
| Positive auprès des autres établissements de l'Académie : | | |
| Oui | 565 | 56,00 |
| Non | 114 | 11,30 |
| Ne sait pas | 328 | 32,51 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |
| Positive auprès des collectivités locales : | | |
| Oui | 875 | 86,72 |
| Non | 39 | 3,87 |
| Ne sait pas | 95 | 9,42 |
| Q23 | Voici une liste de difficultés, lesquelles rencontrez-vous dans votre établissement : | |
| L'entretien et la gestion des locaux : | | |
| Difficulté très forte | 297 | 29,44 |
| Difficulté forte | 300 | 29,73 |
| Difficulté supportable | 331 | 32,80 |
| Aucune difficulté | 80 | 7,93 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Le manque de postes ATOS : | | |
| Difficulté très forte | 342 | 33,89 |
| Difficulté forte | 335 | 33,20 |
| Difficulté supportable | 254 | 25,17 |
| Aucune difficulté | 77 | 7,63 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Les postes d'enseignants non pourvus : | | |
| Difficulté très forte | 86 | 8,52 |
| Difficulté forte | 113 | 11,20 |
| Difficulté supportable | 350 | 34,69 |
| Aucune difficulté | 458 | 45,39 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |
| Le manque de crédits de fonctionnement : | | |
| Difficulté très forte | 36 | 3,57 |
| Difficulté forte | 141 | 13,97 |
| Difficulté supportable | 560 | 55,50 |
| Aucune difficulté | 269 | 26,66 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| L'accueil des élèves en difficulté : | | |
| Difficulté très forte | 127 | 12,59 |
| Difficulté forte | 351 | 34,79 |
| Difficulté supportable | 448 | 44,40 |
| Aucune difficulté | 83 | 8,23 |

| | | |
|---|-----|-------|
| Le manque de relais parmi les enseignants : | | |
| Difficulté très forte | 69 | 6,84 |
| Difficulté forte | 244 | 24,18 |
| Difficulté supportable | 467 | 46,28 |
| Aucune difficulté | 220 | 21,80 |
| Réponse manquante | 9 | 0,89 |
| L'organisation des enseignants : | | |
| Difficulté très forte | 21 | 2,08 |
| Difficulté forte | 111 | 11,00 |
| Difficulté supportable | 523 | 51,83 |
| Aucune difficulté | 353 | 34,99 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| La sécurité des personnes et des biens : | | |
| Difficulté très forte | 60 | 5,95 |
| Difficulté forte | 162 | 16,06 |
| Difficulté supportable | 524 | 51,93 |
| Aucune difficulté | 263 | 26,07 |
| Le manque de poste d'adjoint : | | |
| Difficulté très forte | 130 | 12,88 |
| Difficulté forte | 101 | 10,01 |
| Difficulté supportable | 117 | 11,60 |
| Aucune difficulté | 653 | 64,72 |
| Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| La coopération entre le chef d'établissement et son adjoint : | | |
| Difficulté très forte | 25 | 2,48 |
| Difficulté forte | 30 | 2,97 |
| Difficulté supportable | 106 | 10,51 |
| Aucune difficulté | 817 | 80,97 |
| Réponse manquante | 31 | 3,07 |
| Le niveau d'implication du personnel de surveillance : | | |
| Difficulté très forte | 91 | 9,02 |
| Difficulté forte | 229 | 22,70 |
| Difficulté supportable | 401 | 39,74 |
| Aucune difficulté | 288 | 28,54 |
| La coopération avec le gestionnaire : | | |
| Difficulté très forte | 33 | 2,97 |
| Difficulté forte | 61 | 6,05 |
| Difficulté supportable | 192 | 19,03 |
| Aucune difficulté | 718 | 71,16 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |
| La coopération avec les CPE/CE : | | |
| Difficulté très forte | 30 | 2,97 |
| Difficulté forte | 68 | 29,74 |
| Difficulté supportable | 254 | 25,17 |
| Aucune difficulté | 650 | 64,42 |
| Réponse manquante | 7 | 0,69 |

| | | |
|--|--|-------|
| Le manque de qualification de l'équipe administrative : | | |
| Difficulté très forte | 19 | 1,88 |
| Difficulté forte | 63 | 6,24 |
| Difficulté supportable | 271 | 26,86 |
| Aucune difficulté | 654 | 64,82 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |
| Le manque de qualification de certains enseignants : | | |
| Difficulté très forte | 103 | 10,21 |
| Difficulté forte | 233 | 23,09 |
| Difficulté supportable | 503 | 49,85 |
| Aucune difficulté | 170 | 16,85 |
| La régulation des conflits interpersonnels : | | |
| Difficulté très forte | 40 | 3,96 |
| Difficulté forte | 119 | 17,79 |
| Difficulté supportable | 656 | 65,01 |
| Aucune difficulté | 191 | 18,93 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| La gestion des situations imprévues : | | |
| Difficulté très forte | 25 | 2,48 |
| Difficulté forte | 98 | 9,71 |
| Difficulté supportable | 716 | 70,96 |
| Aucune difficulté | 170 | 16,85 |
| Les absences du personnel (formation, examens, maladie) : | | |
| Difficulté très forte | 173 | 17,15 |
| Difficulté forte | 381 | 37,76 |
| Difficulté supportable | 410 | 40,63 |
| Aucune difficulté | 45 | 4,46 |
| Q24 | Pour caractériser la politique de votre établissement, classez ces différents domaines selon la priorité que vous leur accordez : | |
| Amélioration de la vie scolaire : | | |
| Priorité 1 | 179 | 17,74 |
| Priorité 2 | 166 | 16,45 |
| Priorité 3 | 223 | 22,10 |
| Priorité 4 | 216 | 21,41 |
| Priorité 5 | 139 | 13,78 |
| Priorité 6 | 85 | 8,42 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Mise en place d'actions pédagogiques (soutien) : | | |
| Priorité 1 | 286 | 28,34 |
| Priorité 2 | 275 | 27,25 |
| Priorité 3 | 198 | 19,62 |
| Priorité 4 | 107 | 10,60 |
| Priorité 5 | 79 | 7,83 |
| Priorité 6 | 63 | 6,24 |

| | | | |
|---|---|-----|-------|
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Ouverture sur l'extérieur : | Priorité 1 | 91 | 9,02 |
| | Priorité 2 | 98 | 9,71 |
| | Priorité 3 | 136 | 13,48 |
| | Priorité 4 | 237 | 23,49 |
| | Priorité 5 | 273 | 27,06 |
| | Priorité 6 | 173 | 17,15 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| L'amélioration des relations internes : | Priorité 1 | 43 | 4,26 |
| | Priorité 2 | 66 | 6,54 |
| | Priorité 3 | 121 | 11,99 |
| | Priorité 4 | 166 | 16,45 |
| | Priorité 5 | 277 | 27,45 |
| | Priorité 6 | 335 | 33,20 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| L'aménagement des structures : | Priorité 1 | 110 | 10,90 |
| | Priorité 2 | 124 | 12,29 |
| | Priorité 3 | 137 | 13,58 |
| | Priorité 4 | 144 | 14,27 |
| | Priorité 5 | 168 | 16,65 |
| | Priorité 6 | 325 | 32,21 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Le suivi et l'orientation des élèves : | Priorité 1 | 288 | 28,54 |
| | Priorité 2 | 260 | 25,77 |
| | Priorité 3 | 195 | 19,33 |
| | Priorité 4 | 137 | 13,58 |
| | Priorité 5 | 72 | 7,14 |
| | Priorité 6 | 56 | 5,55 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Q25 | Pour faire progresser votre établissement, préférez-vous : | | |
| | Vous appuyer sur les groupes les plus novateurs | 568 | 56,29 |
| | Rechercher ce qui sera accepté par la grande majorité des enseignants | 434 | 43,01 |
| | Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Q26 | Choisissez les deux axes prioritaires de votre politique pédagogique : | | |
| | <u>Axe 1</u> Dynamiser l'équipe enseignante autour d'un projet | 741 | 73,44 |
| | Développer des activités innovantes | 122 | 12,09 |
| | Favoriser le soutien aux élèves en difficulté | 116 | 11,50 |
| | Accueillir tous les élèves du secteur et hors secteur | 23 | 2,28 |

| | | | |
|--------------|---|-----|-------|
| | Développer des qualifications de pointe ou des filières d'excellence | 4 | 0,40 |
| | Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| Axe 2 | Dynamiser l'équipe enseignante autour d'un projet | 4 | 0,40 |
| | Développer des activités innovantes | 118 | 11,69 |
| | Favoriser le soutien aux élèves en difficulté | 507 | 50,25 |
| | Accueillir tous les élèves du secteur et hors secteur | 127 | 12,59 |
| | Développer des qualifications de pointe ou des filières d'excellence | 204 | 20,22 |
| | Réponse manquante | 49 | 4,86 |
| Q27 | Certains pensent qu'une politique d'établissement peut améliorer sensiblement les performances scolaires en quelques années. Etes-vous : | | |
| | Tout à fait d'accord | 502 | 49,75 |
| | D'accord | 421 | 41,72 |
| | En désaccord | 57 | 5,65 |
| | Tout à fait en désaccord | 10 | 0,99 |
| | Sans opinion | 19 | 1,88 |
| Q27b | Quels sont les domaines ou votre action personnelle a permis des avancées dans l'établissement : | | |
| | La constitution d'équipes pédagogiques : | | |
| | Oui | 748 | 74,13 |
| | Non | 253 | 25,07 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| | L'utilisation plus importante de l'informatique : | | |
| | Oui | 595 | 58,97 |
| | Non | 406 | 40,24 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| | L'aménagement de structures ou de groupes de niveau : | | |
| | Oui | 430 | 42,62 |
| | Non | 569 | 56,39 |
| | Réponse manquante | 10 | 0,99 |
| | Le développement d'ateliers et de clubs : | | |
| | Oui | 475 | 47,08 |
| | Non | 525 | 52,04 |
| | Réponse manquante | 9 | 0,89 |
| | La formation continue des enseignants : | | |
| | Oui | 614 | 60,85 |
| | Non | 385 | 38,16 |
| | Réponse manquante | 10 | 0,99 |
| | L'intervention de spécialistes ou de professionnels extérieurs : | | |
| | Oui | 571 | 56,59 |
| | Non | 428 | 42,42 |
| | Réponse manquante | 10 | 0,89 |
| | L'ouverture de nouvelles filières : | | |
| | Oui | 644 | 63,83 |

| | | | |
|------------|--|-----|-------|
| | Non | 350 | 34,69 |
| | Réponse manquante | 15 | 1,49 |
| Q28 | De quelle forme de partage des responsabilités entre le chef d'établissement et son adjoint êtes-vous le plus proche dans votre établissement : | | |
| | L'adjoint a reçu une large délégation dans des domaines précis | 470 | 46,58 |
| | Le chef d'établissement prend toutes les décisions, l'adjoint l'assiste et prépare le travail | 69 | 6,84 |
| | Le chef d'établissement prend en charge les relations avec l'extérieur et les décisions stratégiques. L'adjoint assure la direction quotidienne | 261 | 25,87 |
| | Le chef d'établissement s'occupe de tout | 14 | 1,39 |
| | L'adjoint assure la plus grande part du travail | 12 | 1,19 |
| | Sans objet, pas d'adjoint | 166 | 16,45 |
| | Réponse manquante | 17 | 1,68 |
| Q29 | En termes de gestion des ressources humaines de votre établissement sur quels points portent vos efforts auprès du personnel non enseignant ? | | |
| | <u>1er choix</u> | | |
| | Meilleure insertion dans l'établissement | 363 | 35,98 |
| | Meilleures relations entre les personnes | 386 | 38,26 |
| | Augmentation ou création de certaines catégories de postes | 74 | 7,33 |
| | Amélioration de la qualification professionnelle | 91 | 9,02 |
| | Evolution du travail vers moins d'administratif et plus de relationnel | 52 | 5,15 |
| | Valorisation et développement de leur rôle éducatif | 34 | 3,37 |
| | Développement de la mobilité des personnes | 2 | 0,20 |
| | Développement de la formation dans l'établissement | 1 | 0,10 |
| | Réponse manquante | 6 | 0,59 |
| | <u>2ème choix</u> | | |
| | Meilleure insertion dans l'établissement | 0 | 0,00 |
| | Meilleures relations entre les personnes | 103 | 10,21 |
| | Augmentation ou création de certaines catégories de postes | 62 | 6,14 |
| | Amélioration de la qualification professionnelle | 154 | 15,26 |
| | Evolution du travail vers moins d'administratif et plus de relationnel | 72 | 7,14 |
| | Valorisation et développement de leur rôle éducatif | 473 | 46,88 |
| | Développement de la mobilité des personnes | 8 | 0,79 |

| | | | |
|------------|--|-----|-------|
| | Développement de la formation dans l'établissement | 116 | 11,50 |
| | Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| Q30 | La direction peut intervenir pour créer des conditions de travail et de vie favorables au travail scolaire des élèves. | | |
| | Quels sont les deux axes prioritaire pour vous ? | | |
| | <u>Axe 1</u> | | |
| | Créer les conditions d'une vie collective : foyers socio-éducatifs, clubs, salles de détente .. | 374 | 37,07 |
| | Veiller au bien-être des élèves et à leur santé : repas, dortoirs, chauffage | 164 | 16,25 |
| | Susciter et encourager l'organisation de sorties, visites, voyages | 100 | 9,91 |
| | Aider les élèves en difficulté, avec l'assistante sociale, le conseiller d'orientation | 255 | 25,27 |
| | Lutter contre les actes de vandalisme et les dégradations | 31 | 3,07 |
| | Favoriser la mise en oeuvre des propositions des délégués-élèves | 81 | 8,03 |
| | Impliquer les élèves dans la vie de l'établissement | 2 | 0,20 |
| | Réponse manquante | 2 | 0,20 |
| | <u>Axe 2</u> | | |
| | Créer les conditions d'une vie collective : foyers socio-éducatifs, clubs, salles de détente .. | 0 | 0,00 |
| | Veiller au bien-être des élèves et à leur santé : repas, dortoirs, chauffage | 23 | 2,28 |
| | Susciter et encourager l'organisation de sorties, visites, voyages | 36 | 3,57 |
| | Aider les élèves en difficulté, avec l'assistante sociale, le conseiller d'orientation | 130 | 12,88 |
| | Lutter contre les actes de vandalisme et les dégradations | 31 | 3,07 |
| | Favoriser la mise en oeuvre des propositions des délégués-élèves | 71 | 7,04 |
| | Impliquer les élèves dans la vie de l'établissement | 710 | 70,37 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Q31 | Voici une série de critiques recueillies sur le terrain, sur vos relations avec le Rectorat, l'Inspection académique et le Ministère. | | |
| | A propos du Rectorat, pensez-vous que : | | |
| | Les directives hiérarchiques ne tiennent pas compte des situations et des évolutions de chaque établissement | | |
| | Vrai | 128 | 12,69 |

| | | | |
|--|-------------------|-----|-------|
| | Plutôt vrai | 377 | 37,36 |
| | Faux | 199 | 19,72 |
| | Plutôt faux | 297 | 29,44 |
| | Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Au plan de l'autonomie des établissements, les discours et les pratiques sont contradictoires | | | |
| | Vrai | 331 | 32,80 |
| | Plutôt vrai | 404 | 40,04 |
| | Faux | 106 | 10,51 |
| | Plutôt faux | 164 | 16,25 |
| | Réponse manquante | 4 | 0,40 |
| On ne trouve pas de personnes-ressources dans les rectorats et les I.A. (juridique, technique, financier) | | | |
| | Vrai | 58 | 5,5 |
| | Plutôt vrai | 149 | 14,77 |
| | Faux | 489 | 48,46 |
| | Plutôt faux | 298 | 29,53 |
| | Réponse manquante | 15 | 1,49 |
| La communication est difficile. les informations remontant des établissements ne sont pas toujours prises en compte | | | |
| | Vrai | 177 | 17,54 |
| | Plutôt vrai | 354 | 35,08 |
| | Faux | 207 | 20,52 |
| | Plutôt faux | 265 | 26,26 |
| | Réponse manquante | 6 | 0,59 |
| Les demandes de renseignements, de statistiques sont anarchiques redondantes et lourdes | | | |
| | Vrai | 433 | 42,91 |
| | Plutôt vrai | 345 | 34,19 |
| | Faux | 94 | 9,32 |
| | Plutôt faux | 132 | 13,08 |
| | Réponse manquante | 5 | 0,50 |
| A propos de l'Inspection Académique : | | | |
| Les directives hiérarchiques ne tiennent pas compte des situations et des évolutions de chaque établissement | | | |
| | Vrai | 92 | 9,12 |
| | Plutôt vrai | 230 | 22,79 |
| | Faux | 303 | 30,03 |
| | Plutôt faux | 340 | 33,70 |
| | Réponse manquante | 44 | 4,36 |
| Au plan de l'autonomie des établissements, les discours et les pratiques sont contradictoires | | | |
| | Vrai | 162 | 16,06 |
| | Plutôt vrai | 360 | 35,68 |
| | Faux | 201 | 19,92 |
| | Plutôt faux | 236 | 23,39 |
| | Réponse manquante | 50 | 4,96 |

| | | |
|--|-----|-------|
| On ne trouve pas de personnes-ressources dans les rectorats et les I.A. (juridique, technique, financier) | | |
| Vrai | 78 | 7,73 |
| Plutôt vrai | 186 | 18,43 |
| Faux | 435 | 43,11 |
| Plutôt faux | 261 | 25,87 |
| Réponse manquante | 49 | 4,86 |
| La communication est difficile, les informations remontant des établissements ne sont pas toujours prises en compte | | |
| Vrai | 86 | 8,52 |
| Plutôt vrai | 240 | 23,79 |
| Faux | 360 | 35,68 |
| Plutôt faux | 284 | 28,15 |
| Réponse manquante | 39 | 3,87 |
| Les demandes de renseignements, de statistiques sont anarchiques redondantes et lourdes | | |
| Vrai | 269 | 26,66 |
| Plutôt vrai | 284 | 28,15 |
| Faux | 194 | 19,23 |
| Plutôt faux | 214 | 21,21 |
| Réponse manquante | 48 | 4,76 |
| A la prochaine rentrée scolaire ; pourra-t-on vous joindre dans le même établissement ? | | |
| Oui | 803 | 79,58 |
| Non | 40 | 28,15 |
| Ne sait pas | 164 | 16,25 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |

VARIABLES RECODIFIEES

| | Effectifs | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| Q2 | | |
| Age, regroupé en cinq classes. | | |
| De 25 à 39 ans | 56 | 5,55 |
| De 40 à 44 ans | 177 | 17,54 |
| De 45 à 49 ans | 297 | 29,44 |
| De 50 à 54 ans | 281 | 27,85 |
| De 55 à 65 ans et plus | 195 | 19,33 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |
| Q5 | | |
| Quel est votre échelon, trois classes ? | | |
| Echelon 1 à 9 | 189 | 18,73 |
| Echelon 10 | 142 | 14,07 |
| Echelon 11 | 670 | 66,40 |
| Réponse manquante | 8 | 0,79 |
| Q7 | | |
| Depuis quelle année dirigez-vous cet établissement en tant que chef d'établissement ou adjoint, quatre classes. | | |
| Moins d'1 an à 4 ans | 567 | 56,19 |
| De 5 à 9 ans | 299 | 29,63 |
| De 10 à 14 ans | 84 | 8,33 |
| De 15 à 29 ans | 58 | 5,75 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Q8 | | |
| Depuis que vous avez été nommé dans une fonction de direction, indiquez vos différents postes, quatre classes. | | |
| Etablissement correspondant à la 1ère nomination. | | |
| Lycée polyvalent | 306 | 30,33 |
| Lycée technique ou profession. | 271 | 26,86 |
| Collège ou CES | 412 | 40,83 |
| Autres | 15 | 1,49 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |
| Etablissement correspondant à la 2ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 292 | 28,94 |
| Lycée technique ou profession. | 192 | 19,03 |
| Collège ou CES | 275 | 27,25 |
| Autres | 11 | 1,09 |
| Réponse manquante | 239 | 23,69 |
| Etablissement correspondant à la 3ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 235 | 23,29 |
| Lycée technique ou profession. | 86 | 8,52 |
| Collège ou CES | 110 | 10,90 |
| Autres | 10 | 0,99 |
| Réponse manquante | 568 | 56,29 |

| | | |
|---|------|-------|
| Etablissement correspondant à la 4ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 135 | 13,38 |
| Lycée technique ou profession. | 31 | 3,07 |
| Collège ou CES | 44 | 4,36 |
| Autres | 6 | 0,59 |
| Réponse manquante | 793 | 78,59 |
| Etablissement correspondant à la 5ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 60 | 5,95 |
| Lycée technique ou profession. | 13 | 1,29 |
| Collège ou CES | 13 | 1,29 |
| Autres | 2 | 0,20 |
| Réponse manquante | 921 | 91,28 |
| Etablissement correspondant à la 6ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 13 | 1,29 |
| Lycée technique ou profession. | 4 | 0,40 |
| Collège ou CES | 7 | 0,69 |
| Autres | 4 | 0,40 |
| Réponse manquante | 981 | 97,22 |
| Etablissement correspondant à la 7ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 6 | 0,59 |
| Lycée technique ou profession. | 3 | 0,30 |
| Collège ou CES | 3 | 0,30 |
| Autres | 1 | 0,10 |
| Réponse manquante | 996 | 98,71 |
| Etablissement correspondant à la 8ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 1 | 0,10 |
| Lycée technique ou profession. | 1 | 0,10 |
| Collège ou CES | 2 | 0,20 |
| Autres | 1 | 0,10 |
| Réponse manquante | 1004 | 99,50 |
| Etablissement correspondant à la 9ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 1 | 0,10 |
| Lycée technique ou profession. | 1 | 0,10 |
| Collège ou CES | 1 | 0,10 |
| Autres | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 1006 | 99,70 |
| Etablissement correspondant à la 10ème nomination | | |
| Lycée polyvalent | 1 | 0,10 |
| Lycée technique ou profession. | 2 | 0,20 |
| Collège ou CES | 0 | 0,00 |
| Autres | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 1006 | 99,70 |

| | | | |
|-------------|---|-----|-------|
| Q10 | Quelle est votre ancienneté générale de service dans l'Education Nationale, regroupement en 9 classes. | | |
| | De 5 à 9 ans | 3 | 0,30 |
| | De 10 à 14 ans | 19 | 1,88 |
| | De 15 à 19 ans | 73 | 7,23 |
| | De 20 à 24 ans | 206 | 20,42 |
| | De 25 à 29 ans | 270 | 26,76 |
| | De 30 à 34 ans | 263 | 26,07 |
| | De 35 à 39 ans | 134 | 13,28 |
| | De 40 à 44 ans | 27 | 2,68 |
| | De 45 à 49 ans | 14 | 1,39 |
| Q13b | Quelle devrait être la durée minimum d'exercice des fonctions dans un même établissements, regroupement en deux classes. | | |
| | Moins d'1 an à 4 ans | 673 | 66,70 |
| | De 5 ans à 10 ans | 321 | 31,81 |
| | Réponse manquante | 15 | 1,49 |
| | Quelle devrait être la durée maximum, en six classes. | | |
| | Moins d'1 an à 4 ans | 7 | 0,69 |
| | De 5 à 9 ans | 575 | 56,99 |
| | De 10 à 14 ans | 299 | 29,63 |
| | De 15 à 19 ans | 26 | 2,58 |
| | De 20 à 24 ans | 3 | 0,30 |
| | De 25 à 30 ans | 62 | 6,14 |
| | Réponse manquante | 37 | 3,67 |
| Q16 | Les textes confient au chef d'établissement les responsabilités suivantes, regroupement en trois classes | | |
| | L'affectation des enseignants dans les classes | | |
| | Pas très importante | 248 | 24,58 |
| | Importante | 290 | 28,74 |
| | Très importante | 450 | 44,60 |
| | Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| | La répartition du budget de l'établissement | | |
| | Pas très importante | 399 | 39,54 |
| | Importante | 268 | 26,56 |
| | Très importante | 324 | 32,11 |
| | Réponse manquante | 18 | 1,78 |
| | L'élaboration des emplois du temps | | |
| | Pas très importante | 329 | 32,61 |
| | Importante | 223 | 22,10 |
| | Très importante | 440 | 43,61 |
| | Réponse manquante | 17 | 1,68 |

| | | |
|---|---|-------|
| La coordination et l'animation pédagogique | | |
| Pas très importante | 142 | 14,07 |
| Importante | 236 | 23,39 |
| Très importante | 624 | 61,84 |
| Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Le fonctionnement du Conseil d'Administration | | |
| Pas très important | 410 | 40,63 |
| Important | 261 | 25,87 |
| Très important | 317 | 31,42 |
| Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| La mise en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières | | |
| Pas très importante | 357 | 35,38 |
| Importante | 267 | 26,46 |
| Très importante | 364 | 36,08 |
| Réponse manquante | 21 | 2,08 |
| Le développement de la sécurité des personnes | | |
| Pas très important | 428 | 42,42 |
| Important | 220 | 21,80 |
| Très important | 336 | 33,30 |
| Réponse manquante | 25 | 2,48 |
| L'élaboration du projet d'établissement | | |
| Pas très importante | 202 | 20,02 |
| Importante | 221 | 21,9 |
| Très importante | 581 | 57,58 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |
| L'orientation des élèves | | |
| Pas très importante | 111 | 11,00 |
| Importante | 174 | 17,24 |
| Très importante | 719 | 71,26 |
| Réponse manquante | 5 | 0,50 |
| Q19 | Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine, regroupement en sept classes. | |
| Moins de 40 heures | 86 | 8,52 |
| De 41 à 45 heures | 159 | 15,76 |
| De 46 à 50 heures | 301 | 29,83 |
| De 51 à 55 heures | 137 | 13,58 |
| De 56 à 60 heures | 208 | 20,61 |
| De 61 à 65 heures | 38 | 3,77 |
| Plus de 66 heures | 64 | 6,34 |
| Réponse manquante | 16 | 1,59 |

Q8 Combien de temps ont duré vos différentes nominations, regroupement en sept classes.

Durée de la première nomination :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Moins d'un an | 6 | 0,59 |
| Un an | 80 | 7,93 |
| Deux ans | 123 | 12,19 |
| Trois ans | 143 | 14,17 |
| Quatre ans | 108 | 10,70 |
| Cinq ans | 82 | 8,13 |
| Six ans et plus | 206 | 20,42 |
| Réponse manquante | 261 | 25,87 |

Durée de la deuxième nomination :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Moins d'un an | 10 | 0,99 |
| Un an | 42 | 4,16 |
| Deux ans | 47 | 4,66 |
| Trois ans | 94 | 9,32 |
| Quatre ans | 55 | 5,45 |
| Cinq ans | 50 | 4,96 |
| Six ans et plus | 134 | 13,28 |
| Réponse manquante | 577 | 57,19 |

Durée de votre troisième nomination :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Moins d'un an | 3 | 0,30 |
| Un an | 18 | 1,78 |
| Deux ans | 27 | 2,68 |
| Trois ans | 45 | 4,46 |
| Quatre ans | 25 | 2,48 |
| Cinq ans | 34 | 3,37 |
| Six ans et plus | 59 | 5,85 |
| Réponse manquante | 798 | 79,09 |

Durée de votre quatrième nomination

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Moins d'un an | 1 | 0,10 |
| Un an | 10 | 0,99 |
| Deux ans | 12 | 1,19 |
| Trois ans | 14 | 1,39 |
| Quatre ans | 14 | 1,39 |
| Cinq ans | 8 | 0,79 |
| Six ans et plus | 29 | 2,87 |
| Réponse manquante | 921 | 91,28 |

Durée de votre cinquième nomination

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Moins d'un an | 2 | 0,20 |
| Un an | 8 | 0,79 |
| Deux ans | 3 | 0,30 |
| Trois ans | 9 | 0,89 |
| Quatre ans | 2 | 0,20 |
| Cinq ans | 0 | 0,00 |
| Six ans et plus | 3 | 0,30 |
| Réponse manquante | 982 | 97,32 |

| | | |
|---|------|-------|
| Durée de votre sixième nomination | | |
| Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| Un an | 6 | 0,59 |
| Deux ans | 2 | 0,20 |
| Trois ans | 2 | 0,20 |
| Quatre ans | 1 | 0,10 |
| Cinq ans | 0 | 0,00 |
| Six ans et plus | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 998 | 98,91 |
| Durée de votre septième nomination | | |
| Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| Un an | 3 | 0,30 |
| Deux ans | 0 | 0,00 |
| Trois ans | 1 | 0,10 |
| Quatre ans | 0 | 0,00 |
| Cinq ans | 0 | 0,00 |
| Six ans et plus | 1 | 0,10 |
| Réponse manquante | 1004 | 99,50 |
| Durée de votre huitième nomination | | |
| Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| Un an | 3 | 0,30 |
| Deux ans | 0 | 0,00 |
| Trois ans | 0 | 0,00 |
| Quatre ans | 0 | 0,00 |
| Cinq ans | 0 | 0,00 |
| Six ans et plus | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 1006 | 99,70 |
| Durée de votre neuvième nomination | | |
| Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| Un an | 3 | 0,30 |
| Deux ans | 0 | 0,00 |
| Trois ans | 0 | 0,00 |
| Quatre ans | 0 | 0,00 |
| Cinq ans | 0 | 0,00 |
| Six ans et plus | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 1006 | 99,70 |
| Durée de votre dixième nomination | | |
| Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| Un an | 1 | 0,10 |
| Deux ans | 0 | 0,00 |
| Trois ans | 0 | 0,00 |
| Quatre ans | 1 | 0,10 |
| Cinq ans | 1 | 0,10 |
| Six ans et plus | 0 | 0,00 |
| Réponse manquante | 1006 | 99,70 |

Q11 Avant d'occuper des fonctions de direction pendant combien de temps avez-vous été : regroupement en quatre classes.

| | | | |
|------------------------|----------------------|---------------|-------|
| Maître auxiliaire | Moins d'un an | 15 | 1,49 |
| | De un à quatre ans | 292 | 28,94 |
| | Cinq à neuf ans | 118 | 11,69 |
| | Dix ans et plus | 0 | 0,00 |
| | Réponse manquante | 584 | 57,88 |
| Instituteur | Moins d'un an | 7 | 0,69 |
| | De un à quatre ans | 108 | 10,70 |
| | Cinq à neuf ans | 66 | 6,54 |
| | Dix ans et plus | 46 | 4,56 |
| | Réponse manquante | 782 | 77,50 |
| PEOG | Moins d'un an | 1 | 0,10 |
| | De un à quatre ans | 39 | 3,87 |
| | Cinq à neuf ans | 61 | 6,05 |
| | Dix ans et plus | 115 | 11,40 |
| | Réponse manquante | 793 | 78,59 |
| PLP | Moins d'un an | 0 | 0,00 |
| | De un à quatre ans | 16 | 1,59 |
| | Cinq à neuf ans | 41 | 4,06 |
| | Dix ans et plus | 76 | 7,53 |
| | Réponse manquante | 876 | 86,82 |
| Adjoint d'enseignement | Moins d'un an | 3 | 0,30 |
| | De un à quatre ans | 122 | 12,09 |
| | Cinq ans et plus | 40 | 3,96 |
| | Réponse manquante | 844 | 83,65 |
| | Professeur technique | Moins d'un an | 0 |
| De un à quatre ans | | 1 | 0,10 |
| Cinq ans et plus | | 12 | 1,19 |
| Réponse manquante | | 996 | 98,71 |
| Certifié | | Moins d'un an | 2 |
| | De un à quatre ans | 105 | 10,41 |
| | Cinq à neuf ans | 178 | 17,64 |
| | Dix ans et plus | 250 | 24,78 |
| | Réponse manquante | 474 | 46,98 |
| Agrégé | Moins d'un an | 4 | 0,40 |
| | De un à quatre ans | 24 | 2,38 |
| | Cinq à neuf ans | 27 | 2,68 |
| | Dix ans et plus | 51 | 5,05 |
| | Réponse manquante | 903 | 89,49 |
| CE/CPE | Moins d'un an | 2 | 0,20 |
| | De un à quatre ans | 44 | 4,36 |
| | Cinq à neuf ans | 59 | 5,85 |
| | Dix ans et plus | 51 | 5,05 |
| | Réponse manquante | 853 | 84,54 |

| | | | |
|--------------------------|---|------|-------|
| Conseiller d'orientation | Deux ans | 1 | 0,10 |
| | Quatre ans | 1 | 0,10 |
| | Huit ans | 1 | 0,10 |
| | Douze ans | 1 | 0,10 |
| | Seize ans | 0 | 0,00 |
| | Réponse manquante | 1005 | 99,60 |
| Q23 | Voici une liste de difficultés, lesquelles rencontrez-vous dans votre établissement ? regroupement en quatre classes | | |
| | Moins de deux | 187 | 18,53 |
| | De trois à quatre | 308 | 30,53 |
| | De cinq à six | 269 | 26,66 |
| | Sept et plus | 245 | 24,28 |
| Q27b | Nombre d'activités personnelles qui ont permis des avancées dans l'établissement, regroupement en cinq classes. | | |
| | Moins de deux | 133 | 13,18 |
| | Trois | 199 | 19,72 |
| | Quatre | 287 | 28,44 |
| | Cinq | 243 | 24,08 |
| | Six et sept | 147 | 14,57 |
| Académies | | | |
| | Aix-Marseille | 45 | 4,46 |
| | Amiens | 38 | 3,77 |
| | Besançon | 21 | 2,08 |
| | Bordeaux | 46 | 4,56 |
| | Caen | 25 | 2,48 |
| | Clermont-Ferrand | 12 | 1,19 |
| | Corse | 55 | 5,45 |
| | Créteil | 32 | 3,17 |
| | Dijon | 48 | 4,76 |
| | Grenoble | 71 | 7,04 |
| | Lille | 13 | 1,29 |
| | Limoges | 49 | 4,86 |
| | Lyon | 26 | 2,58 |
| | Montpellier | 44 | 4,36 |
| | Nancy-Metz | 45 | 4,46 |
| | Nantes | 23 | 2,28 |
| | Nice | 46 | 4,56 |
| | Orléans-Tours | 45 | 4,46 |
| | Paris | 35 | 3,47 |
| | Poitiers | 37 | 3,67 |
| | Reims | 42 | 4,16 |
| | Rennes | 41 | 4,06 |
| | Rouen | 43 | 4,26 |
| | Strasbourg | 52 | 5,15 |
| | Toulouse | 75 | 7,43 |

Q14 Parmi cette liste de fonctions, choisir les trois qui définissent le mieux votre fonction - Items regroupés.

Le premier item qui définit le mieux votre fonction :

| | | |
|------------------------------------|-----|-------|
| Animateur, coordinateur, éducateur | 671 | 66,50 |
| Autres | 338 | 33,50 |

Le deuxième item qui définit le mieux votre fonction :

| | | |
|--|-----|-------|
| Gestionnaire, chef du personnel, leader, animateur, coordinateur | 892 | 88,40 |
| Autres | 114 | 11,30 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |

Le troisième item qui définit le mieux votre fonction :

| | | |
|-------------------------|-----|-------|
| Coordinateur, éducateur | 724 | 71,75 |
| Autres | 277 | 27,45 |
| Réponse manquante | 8 | 0,79 |

Q16 Les textes conflent au chef d'établissement les responsabilités suivantes : Items regroupés.

La responsabilité la plus importante est :

| | | |
|---|-----|-------|
| L'affectation des enseignants dans les classes, l'élaboration des emplois du temps | 92 | 9,12 |
| La répartition du budget de l'établissement, le développement de la sécurité des personnes et le fonctionnement du conseil d'administration | 119 | 11,79 |
| La coordination et l'animation pédagogique | 212 | 21,01 |
| La mise en place de nouveaux programmes ou de nouvelles filières, l'élaboration du projet d'établissement | 276 | 27,35 |
| L'orientation des élèves | 298 | 29,53 |
| Réponse manquante | 12 | 1,19 |

Q9 En dehors de votre activité professionnelle prenez-vous part à des activités associatives ?

Activité associative professionnelle :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Oui | 542 | 53,72 |
| Non | 464 | 45,99 |
| Réponse manquante | 3 | 0,30 |

Activité associative caritative :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Oui | 247 | 24,48 |
| Non | 758 | 75,12 |
| Réponse manquante | 4 | 0,40 |

Activité associative sportive :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| Oui | 369 | 36,57 |
| Non | 638 | 63,23 |
| Réponse manquante | 2 | 0,20 |

| | | | |
|--|---|-----|-------|
| Activité associative culturelle : | | | |
| | Oui | 582 | 57,68 |
| | Non | 426 | 42,22 |
| | Réponse manquante | 1 | 0,10 |
| Q9 | En dehors de votre activité professionnelle prenez-vous part à des activités associatives - regroupement en trois classes. | | |
| | Aucune activité | 210 | 20,81 |
| | 1 à 2 activités | 517 | 51,24 |
| | 3 à 4 activités | 275 | 27,25 |
| | Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Q9 | En dehors de votre activité professionnelle prenez-vous part à des activités associatives - regroupement en trois classes. | | |
| | Prend part à 3 activités | 275 | 27,25 |
| | Prend part à 2 activités | 319 | 31,62 |
| | Prend part à 1 activité | 198 | 19,62 |
| | Ne prend part à aucune activité | 210 | 20,81 |
| | Réponse manquante | 7 | 0,69 |
| Quelle est votre fonction en six postes | | | |
| | Proviseur | 399 | 39,54 |
| | Adjoint de proviseur | 106 | 10,51 |
| | Proviseur LEP | 203 | 20,12 |
| | Adjoint de proviseur LEP | 50 | 4,96 |
| | Proviseur de collège | 201 | 19,92 |
| | Adjoint de proviseur de collège | 50 | 4,96 |
| Q18c | Voici des opinions sur l'orientation. Les partagez-vous ? Regroupement en deux classes. | | |
| | Les enseignants sont meilleurs juges des capacités de l'élève que les parents : | | |
| | D'accord | 877 | 86,92 |
| | Pas d'accord | 126 | 12,49 |
| | Réponse manquante | 6 | 0,59 |
| | Le chef d'établissement peut utilement contredire les propositions du conseil de classe : | | |
| | D'accord | 517 | 51,24 |
| | Pas d'accord | 488 | 48,36 |
| | Réponse manquante | 4 | 0,40 |
| | Le chef d'établissement peut utilement contredire les familles : | | |
| | D'accord | 265 | 26,26 |
| | Pas d'accord | 741 | 73,44 |
| | Réponse manquante | 3 | 0,30 |

Le chef d'établissement n'a pas le temps d'éclairer
les familles sur l'orientation :

| | | |
|-------------------|-----|-------|
| D'accord | 245 | 24,28 |
| Pas d'accord | 763 | 75,62 |
| Réponse manquante | 1 | 0,10 |

SOMMAIRE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau n°1: | |
| REPARTITION PAR ACADEMIE ET PAR FONCTION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET ADJOINTS INTERROGES | 1 7 |
| Tableau n°2: | |
| SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 1 8 |
| Tableau n°3: | |
| AGE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 1 8 |
| Tableau n°4: | |
| REPARTITION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTSPAR ACADEMIE | 1 9 |
| Tableau n°5: | |
| ANCIENNETE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 2 4 |
| Tableau n°6: | |
| L'AGE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 2 5 |
| Tableau n°7: | |
| L'AGE DES JEUNES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 2 5 |
| Tableau n°8: | |
| L'AGE ET LE SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 2 6 |
| Tableau n°9: | |
| LE SEXE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 2 6 |
| Tableau n°10: | |
| LES CLASSES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 2 7 |
| Tableau n°11: | |
| LES CATEGORIES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 2 7 |
| Tableau n°12: | |
| LES ECHELONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 2 8 |
| Tableau n°13: | |
| L'AVIS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS CONCERNANT LE TABLEAU D'AVANCEMENT | 2 9 |
| Tableau n°14: | |
| LE NOMBRE DE NOMINATION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 3 0 |
| Tableau n°15: | |
| LES DUREES D'EXERCICE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 3 1 |

| | |
|--|-----|
| Tableau n°16: | |
| STABILITE OU INSTABILITE DES TRAJECTOIRES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 3 2 |
| Tableau n°17: | |
| DUREE DES NOMINATIONS | 3 3 |
| Tableau n°18: | |
| DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS (premier item retenu)..... | 4 4 |
| Tableau n°19: | |
| DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS (deuxième item retenu) | 4 4 |
| Tableau n°20: | |
| DEFINITION DES FONCTIONS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS (troisième item retenu)..... | 4 5 |
| Tableau n°21: | |
| LA PREMIERE FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS | 5 0 |
| Tableau n°22: | |
| LA DEUXIEME FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS | 5 1 |
| Tableau n°23: | |
| LA TROISIEME FORMATION QUI SERAIT LA PLUS UTILE POUR LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS | 5 2 |
| Tableau n°24: | |
| LES RESPONSABILITES QUI PARAISSENT LES PLUS IMPORTANTES AUX CHEFS D'ETABLISSEMENT ET AUX ADJOINTS..... | 5 4 |
| Tableau n°25: | |
| LE PREMIER AXE PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE PEDAGOGIQUE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 5 5 |
| Tableau n°26: | |
| LE SECOND AXE PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE PEDAGOGIQUE DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 5 6 |
| Tableau n°27: | |
| LA POLITIQUE ET L'AMELIORATION SCOLAIRE | 7 1 |
| Tableau n°28: | |
| LE DYNAMISME DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 7 4 |

| | |
|--|-------|
| Tableau n°29: | |
| LES MODES DE DIRECTION D'UN ETABLISSEMENT | 7 5 |
| Tableau n°30: | |
| LA DIRECTION D'UN ETABLISSEMENT..... | 7 6 |
| Tableau n°31: | |
| L'AVIS DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS SUR LA PROGRESSION DE LEUR ETABLISSEMENT..... | 7 7 |
| Tableau n°32: | |
| LE CONSEIL DELEGUES ELEVES ET LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS | 7 9 |
| Tableau n°33: | |
| PREMIER AXE PERMETTANT DE CREER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES | 8 0 |
| Tableau n°34: | |
| SECOND AXE PERMETTANT DE CREER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES | 8 1 |
| Tableau n°35: | |
| LE PREMIER EFFORT AUPRES DU PERSONNEL NON ENSEIGNANT DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 8 3 |
| Tableau n°36: | |
| LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS | 8 4 |
| Tableau n°37: | |
| LES FORMES DE PARTAGE ENTRE LES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET LES ADJOINTS..... | 8 5 |
| Tableau n°38: | |
| LES DIFFICULTES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS..... | 8 9 |
| Tableau n°39: | |
| LES THEMES PROPOSES PAR LES PROVISEURS..... | 1 1 1 |

SOMMAIRE DES GRAPHIQUES

| | |
|--|-------|
| Graphique n°1: | |
| LA FONCTION DU PROVISEUR | 4 2 |
| Graphique n°2: | |
| LA FONCTION DU PROVISEUR (indice pondéré)..... | 4 3 |
| Graphique n°3: | |
| LES DEMANDES DE FORMATION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT (hors pondération, nb de réponses)..... | 4 7 |
| Graphique n°4: | |
| LES DEMANDES DE FORMATION DES CHEFS D'ETABLISSEMENT (pondération en fonction de la priorité)..... | 4 8 |
| Graphique n° 5: | |
| LES PRIORITES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET DES ADJOINTS | 5 3 |
| Graphique n° 6: | |
| ESPACE DES RESPONSABILITES ET DES PRIORITES..... | 5 7 |
| Graphique n° 7: | |
| IMAGE DE L'ETABLISSEMENT VUE PAR LE CHEF D'ETABLISSEMENT | 7 2 |
| Graphique n°8: | |
| FONCTIONS ET ATTITUDES DE MANAGEMENT | 7 8 |
| Graphique n°9: | |
| CHEFS D'ETABLISSEMENT, ADJOINTS ET DIFFICULTES..... | 8 8 |
| Graphique n°10: | |
| ESPACE DES DIFFICULTES | 9 0 |
| Graphique n°11: | |
| ESPACE DES ATTITUDES ET DES DIFFICULTES | 1 0 0 |

4° 3' 10" N

PRIX : 70 F