

Le métier de chef d'établissement

Introduction

Les évolutions du métier de chef d'établissement Constats, enjeux et perspectives

Ghislaine Matringe

En décembre 1994, la *Revue internationale d'éducation de Sèvres* publiait un dossier intitulé « Diriger un établissement scolaire ». Après avoir relevé des différences notables entre les systèmes éducatifs, l'introduction s'achevait par l'expression du « sentiment que la période des mutations, voire des ruptures ou des tumultes n'est pas close, et qu'en définitive c'est peut-être – probablement – au niveau de ses éléments constitutifs (“périphériques”) que de vastes organisations comme les systèmes éducatifs peuvent évoluer ».

Près de vingt ans plus tard, cette vision prémonitoire s'est en partie réalisée. La plupart des systèmes éducatifs ont vécu des bouleversements importants et la conviction est désormais acquise que c'est de la base et non du sommet que l'École peut se réformer et progresser. De nombreux pays, soucieux d'améliorer leurs performances scolaires, ont fait le choix de la réduction du rôle de l'État en matière d'éducation et de la décentralisation, en confiant plus de responsabilités au niveau local et en accordant une autonomie grandissante aux établissements. L'intérêt nouveau porté à l'établissement scolaire a suscité la réflexion sur les modes et les fonctions de direction, devenus une priorité dans les programmes d'action gouvernementale en matière d'éducation. On assiste à un foisonnement d'études internationales et de travaux de recherche sur ces sujets d'une grande actualité. Les constats sont souvent partagés, certaines pistes d'évolution semblent faire consensus, des modèles de direction efficaces émergent de l'analyse des pratiques professionnelles et l'on cherche à mesurer leurs effets, directs ou indirects, sur la réussite des élèves. Cependant, malgré l'abondance des ressources bibliographiques, on a du mal à saisir la réalité diverse et mouvante du métier de chef d'établissement aujourd'hui. Si la revue a choisi d'y consacrer un numéro, c'est d'abord pour mieux connaître et reconnaître l'action des dirigeants des établissements scolaires. La parole a été donnée à des acteurs situés à différents niveaux du système éducatif, des chercheurs, des praticiens, des responsables institutionnels, tous experts reconnus du sujet dans des pays de traditions scolaires et de cultures différentes, l'Allemagne, le Chili, les États-Unis, la France, le Portugal, la Slovénie et la Suède. Leurs contributions permettent de mieux cerner les réalités d'une profession en pleine mutation, d'approcher le métier tel

qu'on peut le prescrire mais aussi tel que les principaux intéressés le vivent avec leurs interrogations, leurs doutes et leurs convictions. S'agit-il d'un vrai métier ou d'une simple fonction ? Parle-t-on d'un ou de plusieurs métiers ? Directeur, *principal*, *rektor*, personnel de direction, derrière la diversité des titres et la variété des contextes, peut-on dégager une même identité professionnelle ?

Si la professionnalisation des chefs d'établissement semble s'imposer partout comme une évidence, elle suppose une clarification de leurs missions et un accompagnement institutionnel, en termes d'appui, de ressources et de formation. Les différents articles du dossier révèlent les difficultés que rencontrent les pays pour répondre à ces exigences. Les auteurs montrent un métier en construction aux contours encore mal définis. Ils dressent un bilan des premières évolutions et nous font part de leurs interrogations sur le devenir de cette profession. L'approche comparative permet de tirer des leçons des expériences menées ailleurs et d'apporter quelques réponses en termes d'exemples modélisants de bonnes pratiques. Cependant, le transfert de modèles d'un système éducatif à l'autre ne peut être mécanique, comme le soulignent certains contributeurs. Tous montrent que les transformations, en cours ou à venir, du métier de chef d'établissement ne prennent sens que si on les replace dans le contexte historique, politique et culturel de chaque pays, qui permet de comprendre les organisations scolaires mises en place et d'explicitier les références à un système de valeurs morales et éthiques. L'objectif de ce dossier n'est donc pas de promouvoir tel ou tel modèle exemplaire mais, plus modestement, de découvrir l'état actuel de la réflexion sur le métier de chef d'établissement dans les différents pays et les grandes questions qui se posent à travers les analyses lucides, parfois décapantes et toujours stimulantes que nous proposent les auteurs, ainsi que la précieuse bibliographie élaborée par Hélène Beaucher. Nous avons l'espoir que ce dossier aidera à bousculer quelques certitudes et pourra contribuer à la construction durable d'une meilleure gouvernance des établissements scolaires, qui puisse garantir la réussite de tous les élèves.

VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS ?

Ce qui frappe d'emblée à la lecture des différents articles qui constituent ce dossier, c'est la convergence de certains constats. Les systèmes éducatifs connaissent de profondes mutations qui dépassent le cadre strict de l'école, à travers notamment l'évolution du rôle de l'État, la décentralisation et le développement de nouvelles pratiques de gestion, inspirées du management des entreprises. L'influence du *New Public Management* a été déterminante et ses pratiques se sont développées malgré la résistance des personnels, comme en Suède, mais aussi de l'administration publique de l'éducation, réticente à abandonner son pouvoir de contrôle, en particulier dans les pays à forte tradition centralisatrice, comme le Portugal et la France. Des compétences détenues par l'État et l'administration centrale ont été transférées le plus souvent aux

collectivités locales, à des rythmes différents, par grandes étapes en France ou de manière très rapide en Suède, où la « municipalisation » a été conduite à marche forcée. Au Chili, dans un système totalement décentralisé, les écoles subventionnées, sous statut public ou privé, dépendent des *sostenedores* – entreprises, institutions, municipalités – qui administrent librement l’argent public qu’ils reçoivent. Le rôle de l’État s’est partout transformé, même s’il reste un des principaux financeurs de l’École, direct ou indirect. En général, le niveau central fixe le cadre général, les grandes orientations et la réglementation et reste le garant des principes et objectifs généraux. Il conserve, voire renforce, sa fonction de régulation, par exemple de correction des inégalités, par une compensation distributive des ressources, comme en France ou au Chili.

Ces nouvelles évolutions, conduites avec une détermination plus ou moins affirmée selon les pays, ont profondément bouleversé le monde scolaire. Sont-elles le signe que cette nouvelle gouvernance va devenir le mode unique de pilotage des systèmes éducatifs ? On peut en douter, au vu de la déstabilisation actuelle assez générale du monde scolaire, des incertitudes qui pèsent sur l’avenir et de l’expérience de pays comme la Suède, qui après avoir poussé très loin la logique de la décentralisation et de la déréglementation, s’interroge aujourd’hui sur l’intérêt d’une nouvelle révision du rôle de l’État.

Les établissements scolaires disposent désormais d’une autonomie, plus ou moins large selon les pays, dans le domaine pédagogique et éducatif, sur le plan budgétaire, dans la gestion des ressources humaines ou dans le choix de leur organisation interne, comme au Portugal. Ces nouvelles responsabilités leur permettent de définir leur propre projet éducatif et s’accompagnent d’une obligation de reddition des comptes. Les relations de l’établissement avec l’autorité qui dispense ses ressources évoluent, avec par exemple le développement de la contractualisation au Chili, en France ou au Portugal. De nouvelles modalités de régulation sont mises en place, fondées sur un renforcement des dispositifs d’évaluation interne et externe des établissements scolaires. La liberté grandissante du choix de l’école par les familles accentue la mise en concurrence des établissements, avec des incertitudes quant à ses effets sur la performance des établissements en termes de réussite scolaire mais aussi d’équité.

Toutes ces évolutions ont eu un impact direct sur la direction scolaire. La plupart des pays affirment la nécessité de développer un *leadership* efficace et fort et de valoriser la figure du chef d’établissement qui incarne la direction des établissements. C’est dans ce contexte que les auteurs ont accepté de nous faire partager leurs réflexions.¹

Le métier de chef d’établissement est aujourd’hui en proie à de fortes tensions, trois articles tentent d’en déterminer la nature, les origines (États-Unis, France, Portugal) ; sa fonction pédagogique devient prioritaire, un article se

1. L’article consacré à l’Inde n’a pas pu nous parvenir. (NdIR)

demande comment la définir (Chili) ; quels sont les défis à relever pour valoriser le métier de chef d'établissement et assurer la qualité de la direction des établissements ? Chaque article apporte des éléments de réponse, deux d'entre eux ciblent plus précisément la construction de la professionnalisation des chefs d'établissement (Allemagne, Slovaquie), le dernier mise sur l'avenir en tirant des leçons du passé (Suède).

CHEF D'ÉTABLISSEMENT : UN MÉTIER EN TENSION

Les portraits des chefs d'établissement que dessinent les auteurs se ressemblent étrangement. En ces « temps incertains et compliqués », selon la belle formule des contributeurs américains, ces hommes et ces femmes, respectés pour leur expérience et la légitimité du « *primus inter pares* », porteurs de valeurs, ont dû assumer de nouveaux rôles, s'adapter à un métier lourd et difficile, traversé de multiples tensions, fait « d'un ensemble infini et impossible de tâches isolées les unes des autres », sans disposer toujours des moyens nécessaires pour agir. Il leur a fallu s'affirmer comme de vrais *managers* mais aussi comme *leaders* pédagogiques, donner sens à l'action collective, améliorer les performances de leur établissement, répondre à des exigences croissantes et multiples, à la pression des évaluations externes et internes. On comprend dès lors l'inquiétude de pays qui peinent à assurer le renouvellement générationnel et à recruter de bons candidats, motivés et efficaces.

Rachel D. Roegman, Thomas Hatch et Carolyn Riehl éclairent d'un jour nouveau la situation des chefs d'établissement aux États-Unis. Ces derniers doivent aujourd'hui endosser plusieurs rôles souvent contradictoires, sous la pression conjuguée d'exigences multiples et de paradoxes persistants qu'un environnement instable ne fait qu'accroître. Ils doivent maîtriser toutes les compétences attendues d'un manager efficace et d'un bon *leader*, tout en veillant à ce que l'enseignement et l'apprentissage restent pour tous le « cœur de métier ». Aux objectifs d'efficacité et de performance en termes de résultats des élèves, s'ajoute désormais une exigence croissante de justice sociale. Mais, dépassant ce constat, les auteurs ouvrent des pistes prometteuses pour améliorer l'action des chefs d'établissement, en s'appuyant sur les apports les plus récents de la recherche et sur l'observation des pratiques professionnelles des chefs d'établissement. Leurs analyses font apparaître plusieurs modèles de direction efficace. Les auteurs dégagent trois grandes orientations pour améliorer l'action des chefs d'établissement : l'attention prioritaire portée à l'enseignement, une gestion prenant en compte à la fois les environnements interne et externe de l'établissement et le *leadership* partagé. Par ailleurs, ils ouvrent de nouvelles pistes de réflexion en considérant le *leadership* comme activité cognitive. Ils montrent enfin la montée en puissance des questions relatives aux valeurs, notamment de justice sociale. Les auteurs, loin de baisser les bras devant la complexité d'un

leadership perçu de plus en plus comme un concept en expansion, proposent des clés pour comprendre les évolutions en cours et à venir et ouvrent des perspectives pour le développement professionnel des chefs d'établissement et le recrutement, aux États-Unis, d'une « prochaine génération de *leaders* éducatifs dévoués et accomplis ».

MÉTIER PRESCRIT, MÉTIER RÉELS

Plusieurs articles soulignent l'écart entre des définitions plus ou moins normatives de la fonction de direction et l'exercice réel d'un métier en pleine mutation. Deux contributions apportent un éclairage particulier sur ces distorsions entre le travail prescrit et le travail réel qui accentuent la pression sur les chefs d'établissement.

Pour la France, la revue a choisi de confronter, lors d'une table ronde, les points de vue de plusieurs experts, une sociologue, Anne Barrère, un proviseur, Pascal Bolloré, deux responsables institutionnels, Alain Bouvier et Bernard Toulemonde. Bien des éléments du diagnostic établi par les auteurs américains pourraient s'appliquer à la situation des chefs d'établissement français. Le débat met cependant en évidence des spécificités liées à l'histoire et la culture du pays. La professionnalisation des chefs d'établissement a suivi la création puis l'évolution des établissements publics locaux d'enseignement, dotés d'une autonomie croissante, aux différentes étapes de la décentralisation. Malgré sa lourdeur et sa complexité, le métier reste attractif. Les intervenants montrent cependant que derrière le statut unique des « personnels de direction », il existe en fait plusieurs métiers liés à la grande diversité des établissements. L'uniformité apparente du modèle français de direction cache donc des réalités plurielles. Par ailleurs, le système éducatif français peine à faire évoluer son fonctionnement et à moderniser la gestion scolaire. Les participants à la table ronde en donnent plusieurs illustrations, en analysant les difficultés pour mettre en œuvre l'autonomie de l'établissement ou pour construire une véritable politique pédagogique avec les enseignants. Le débat fait apparaître plusieurs freins aux évolutions, la tradition centralisatrice, bureaucratique et hiérarchique toujours vivace, la rigidité du cadre réglementaire. La formule saisissante d'Anne Barrère, « les *managers* de la République », résume bien la manière dont les chefs des établissements publics tentent de concilier dans leur pratique professionnelle la modernisation du système inspirée de la gestion des entreprises et la défense des valeurs fondatrices de l'école de la République. Dans ce contexte, beaucoup reste à faire pour soutenir les chefs d'établissement dans leur difficile mission. La France semble donc bien aujourd'hui « au milieu du gué ».

Pour le Portugal, João Barroso identifie trois évolutions qui ont eu un impact déterminant sur la définition du métier des chefs d'établissement : l'émergence de nouveaux modes de régulation des politiques publiques d'éducation, le

développement de nouvelles pratiques de gestion, des processus pédagogiques mieux adaptés à l'hétérogénéité croissante des élèves. Ce pays a conduit le changement avec la volonté de concilier une modernisation de la gestion scolaire et une exigence démocratique forte. Ainsi, si une loi récente a mis fin au principe de collégialité en imposant un chef unique à la tête de chaque établissement, le principe d'éligibilité des dirigeants des établissements scolaires a été conservé. L'auteur met en évidence les écarts entre les prescriptions, nombreuses et exigeantes, et la réalité des pratiques des acteurs aux différents niveaux du système. Il souligne les difficultés générées par la coexistence problématique de divers modes de régulation, bureaucratiques et post bureaucratiques, qui renvoient à une diversité de référentiels. Ainsi, les chefs d'établissement portugais sont confrontés à une gestion complexe des établissements, tirillés entre des ordres contradictoires relevant de l'injonction paradoxale. L'auteur identifie quatre conceptions différentes du métier – bureaucratique, corporatiste, managériale et politico-sociale – mais montre qu'elles n'ont en réalité jamais été isolées dans leurs pratiques professionnelles, ce qui souligne l'écart persistant entre le métier prescrit et le métier réel. Le principal défi auquel est confronté aujourd'hui le Portugal pour apaiser ces diverses tensions est donc de concilier, dans les faits, ces deux exigences principales, la modernisation de la gestion scolaire pour accroître l'efficacité et la qualité du service public de l'éducation et un fonctionnement démocratique pour garantir les valeurs fondamentales de l'École et de l'État. C'est dans cette perspective que doit être reconsidéré le rôle central des chefs d'établissement et redéfini leur métier.

Le recentrage récent du métier de chef d'établissement sur la dimension pédagogique apparaît comme une tendance forte dans tous les articles. C'est sans doute le domaine où l'on mesure les écarts les plus grands entre le métier prescrit et le métier réel.

LE RECENTRAGE DIFFICILE DU MÉTIER SUR LA DIMENSION PÉDAGOGIQUE

Il est de plus en plus demandé aux chefs d'établissement de s'engager dans une action plus directe sur les pratiques pédagogiques dans la classe. Dans la plupart des pays, les directeurs sont recrutés parmi les enseignants, et certains conservent même encore une charge d'enseignement, comme en Allemagne. Pourtant cette évolution majeure, considérée par la recherche comme une pratique efficace pour améliorer les résultats des élèves, les oblige à acquérir de nouvelles compétences. Elle bouscule surtout leur positionnement traditionnel par rapport aux professeurs. Sa mise en œuvre nécessitera du temps et semble délicate, en particulier en ce qui concerne l'évolution de la gestion des enseignants, qui restent les premiers acteurs de la réussite des élèves. La difficulté de sujets tels que leur évaluation et leur rémunération explique sans doute la

grande prudence de certains États – c’est le cas du Chili et de la France – mais aussi des chefs d’établissement, quand cette responsabilité leur est transférée – l’expérience de la Suède est de ce point de vue édifiante. Ce nouveau *leadership* pédagogique suppose surtout un vrai partage des responsabilités entre la direction de l’établissement et les équipes pédagogiques, les auteurs sont unanimes sur ce point.

José Weinstein, Gonzalo Muñoz et Javiera Marfán montrent comment le Chili a placé la question de la direction scolaire au centre des débats sur l’éducation, en cherchant à définir la nouvelle fonction pédagogique des chefs d’établissement. Cette évolution du métier constitue une double rupture : externe, par rapport à la tradition centenaire du chef d’établissement, responsable administratif chargé d’exécuter les politiques décidées en dehors de l’établissement, mais surtout interne, car il doit désormais superviser directement le travail des enseignants dans la classe, remettant en cause le principe d’une totale autonomie du professeur, jusqu’alors seul « maître en sa demeure ». Cette nouvelle posture déstabilise les chefs d’établissement chiliens qui, malgré leur diversité, sont des professionnels reconnus, expérimentés et hautement qualifiés, avec des équipes de direction structurées en deux pôles bien identifiés dans l’enseignement et l’éducation. Le passage de la définition théorique d’une nouvelle direction pédagogique à sa mise en œuvre opérationnelle se heurte à plusieurs difficultés liées à l’organisation même du système. Les auteurs considèrent dès lors que le Chili n’a aujourd’hui parcouru que « la moitié du chemin ». La responsabilisation des chefs d’établissement se traduit par une obligation de reddition des comptes, lourde de conséquences en cas d’échec, sans que les directeurs disposent de tous les moyens, compétences et outils nécessaires à l’exercice de ces nouvelles responsabilités, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Pour les aider à relever ces nouveaux défis, les auteurs identifient des modes de direction efficaces pour la qualité de l’enseignement, en partant de modèles théoriques qu’ils confrontent à l’analyse de bonnes pratiques de direction. Une vaste enquête confirme que ces dernières ont des effets positifs sur l’apprentissage des élèves, mais de manière indirecte, grâce à l’action des enseignants.

Quels défis pour demain ?

Tous les auteurs soulignent la nécessité de construire une vraie formation des chefs d’établissement pour répondre aux nouveaux besoins. Il ne s’agit pas seulement d’accompagner la mutation des actuels directeurs mais aussi d’assurer un recrutement suffisant et de qualité pour assurer la continuité de la direction des établissements par ailleurs déstabilisés par de profonds changements. Deux auteurs ont choisi d’apporter un éclairage plus particulier sur ce sujet essentiel, qui suscite beaucoup de questions sans toujours trouver de réponses.

L'Allemagne s'interroge elle aussi sur l'évolution de la direction scolaire. Stefan Brauckmann centre sa contribution sur la question fondamentale de la professionnalisation, actuelle et future, des chefs d'établissement dans un pays où la direction est encore exercée à temps partiel, en partage avec une charge d'enseignant mais où l'idée d'un métier à part entière progresse. Les Länder se sont tous engagés dans le développement de la formation initiale et continue de leurs chefs d'établissement, en renouvelant les principes et les modalités, en élargissant l'offre et en faisant appel à de nouveaux opérateurs de formation. L'auteur mène la réflexion en deux temps. Après avoir identifié de manière théorique les principales caractéristiques des métiers qui ont un degré de professionnalité élevé, il les confronte avec les connaissances actuellement disponibles mais insuffisantes sur le cadre d'exercice et surtout la réalité des pratiques des chefs d'établissement en Allemagne, les disparités entre les différents Länder compliquant l'exercice de comparaison. Dans un second temps, l'auteur cherche des réponses en s'appuyant sur les résultats d'une enquête réalisée dans le cadre d'un projet de recherche. La confrontation entre les témoignages de chefs d'établissement ayant participé à des expérimentations d'élargissement de l'autonomie et ceux des représentants de l'administration scolaire est riche d'enseignements sur les réalités de la direction scolaire en Allemagne aujourd'hui et permet de repérer les nouveaux besoins en formation qui émergent. L'auteur tire de cette étude plusieurs pistes pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs de professionnalisation cohérents et efficaces, adaptés aux évolutions et répondant aux besoins clairement identifiés des principaux intéressés, en Allemagne mais certainement aussi dans bien d'autres pays.

Andrej Koren analyse le long et difficile cheminement de la Slovénie pour construire un dispositif de formation évolutif, adapté aux besoins des chefs d'établissement à chaque étape de leur carrière. Le cas slovène est intéressant car il montre les multiples défis qu'un pays aux ressources humaines et financières limitées doit relever pour mettre en place une telle formation mais aussi pour faire reconnaître, au niveau international, l'expertise qu'il a développée en matière de formation dans le champ de l'éducation. En préalable, l'auteur soulève la question de l'influence, forte mais indirecte, des grandes instances internationales sur la perception et la régulation en interne de chaque système éducatif et celle, « douce » mais bien réelle, des comparaisons internationales des résultats des élèves sur la politique éducative de chaque pays. Il souligne la difficulté du transfert de modèles d'un système éducatif à l'autre, au risque de méconnaître les spécificités du contexte national. L'École nationale de formation à la direction d'établissement en milieu éducatif (NSLE) a élaboré ses programmes de formation et de développement professionnel, en adaptant au contexte slovène les connaissances et les expériences venues de l'extérieur, dans un long processus d'interaction. Utilisant habilement la mise en abyme, l'auteur dresse des parallèles intéressants entre son expérience de directeur de la NSLE et celle

d'un chef d'établissement sur certains points délicats de la direction, comme la conduite du changement, la gestion des ressources humaines, la lutte pour la survie de l'établissement. Même si la Slovénie a acquis une réelle expertise et bâti un système de formation comparable à celui d'autres pays de l'OCDE, l'auteur conclut par une série d'interrogations qui montrent qu'en Slovénie comme ailleurs, les questions relatives à la professionnalisation des chefs d'établissement ne peuvent recevoir, compte-tenu du contexte instable, que des réponses provisoires.

À lire les différentes contributions, on est frappé de la similitude des constats sur la transformation profonde des systèmes éducatifs et des perspectives d'évolution, comme si ces pays avançaient désormais dans une même direction, malgré quelques variantes liées à l'histoire et à la culture nationales. La contribution sur la situation de la Suède ne manquera pas de susciter de nombreuses questions, car elle bouscule en effet les certitudes sur certaines évolutions, qu'on croyait inéluctables, de la gouvernance des systèmes éducatifs.

Dan Collberg qualifie de quasi-révolution les évolutions qui, dans les années 1990, ont conduit à la refonte totale du système scolaire suédois, traditionnellement considéré comme « centralisé, homogène et très égalitaire » et remis en cause les principes mêmes et les valeurs qui fondaient le projet scolaire du pays. L'auteur montre comment des réformes politiques et pédagogiques de grande ampleur ajoutées à la crise économique ont modifié en profondeur la gouvernance du secteur public et du système éducatif suédois, s'inspirant directement des principes du *New Public Management*. Les changements ont été conduits très rapidement au nom de la « débureaucratiation », de la liberté de choisir et de la professionnalisation. Le métier mais aussi le statut social des chefs d'établissement et des professeurs en sont sortis profondément bouleversés, avec une perte de standing social et professionnel, malgré des charges et responsabilités accrues. D'autres pays ont connu des changements de leur système éducatif, à des rythmes et selon une intensité variables en s'inspirant des mêmes principes. Mais la Suède se distingue par l'ampleur exceptionnelle de ses réformes, portées par une volonté politique forte et continue. L'analyse interpelle car ce pays, précurseur, a conduit le changement très loin et très vite et il commence à en évaluer l'impact négatif sur la performance du système éducatif suédois en termes de résultats des élèves aux évaluations internationales mais aussi d'équité dans une société très attachée à ses valeurs, à la réussite de son École, à « l'égalité du système scolaire, traditionnellement l'une des merveilles du modèle suédois ». Cette situation inquiétante oblige à repenser l'organisation du système scolaire et le rôle de l'État. L'auteur fonde de grands espoirs sur l'intérêt croissant porté à la direction des établissements et la reconnaissance de « l'exclusivité et de la singularité du métier du chef d'établissement, en vertu de sa responsabilité considérable ».

Le thème de ce dossier, « le métier de chef d'établissement », pouvait à première vue apparaître comme un simple sujet technique. Les contributions font la démonstration que la direction des établissements scolaires constitue au contraire une question complexe, d'une réelle importance stratégique. Les auteurs ont essayé, avec lucidité et sans tabous, d'approcher les réalités et les questionnements d'une profession encore largement en construction, en confrontant le métier prescrit et le métier réel tel qu'il apparaît dans les témoignages et les pratiques des principaux acteurs. Les lecteurs pourront puiser dans ce numéro de précieuses ressources. Ils comprendront surtout qu'on ne peut plus longtemps faire reposer la réussite de l'École sur les seules épaules des chefs d'établissement, quelle que soit par ailleurs la force de leur engagement et de leurs convictions.