



Dialogues / Dialogue

Sous la direction de
Frédérique Montandon, Bernd Wagner
& Marianne Krüger-Potratz

Les chefs d'établissement face à la mobilité institutionnelle en Allemagne et en France

Enjeux stratégiques et paradoxes

 Téraèdre

OFAJ
DFJW

Introduction

*Frédérique Montandon
Bernd Wagner*

Dans notre environnement actuel, les questions et les enjeux relatifs à la mobilité sont essentiels à la compréhension des phénomènes sociaux et subjectifs, la mobilité étant perçue comme centrale, devenant même une injonction à la performance. D'après Aubert (2004), l'individu « hypermoderne » est engagé dans cette course folle à la performance où la mobilité structure son identité, elle-même devenue « liquide », mouvante, en constante recomposition. Dans un contexte de plus en plus interculturel, les individus, les groupes, les professionnels et les institutions, issus de différents univers, se rencontrent, interagissent et éprouvent les ressources et les difficultés de la « mobilité » ainsi que les incitations et les obstacles à celle-ci. Nous nous interrogeons ici sur les processus de changements opérés par la mobilité institutionnelle et aux manières dont les acteurs rencontrent ces changements, ces transformations ainsi qu'aux manières de les interpréter.

L'ouvrage *Les chefs d'établissement face à la mobilité institutionnelle en Allemagne et en France : enjeux stratégiques et paradoxes* provient d'une recherche binationale franco-allemande (2017-2020), qui s'inscrit à la fois dans un cadre universitaire (les universités de Leipzig et de Paris Est Créteil-UPEC) et dans celui d'une organisation internationale, l'OFAJ (Office franco-allemand pour la jeunesse), regroupe une équipe de neuf chercheurs franco-allemands. Une précédente étude s'était centrée sur l'importance des apprentissages informels lors d'échanges scolaires franco-allemands à l'école primaire, en ciblant les retombées de ces rencontres interculturelles sur le rapport aux savoirs des élèves, sur le climat scolaire et sur la posture des professeurs des écoles¹. La notion de « mobilité » a fait l'objet d'une publication (Fortun-Carillat, Lafont & Montandon, 2018) qui interrogeait cette notion en lien avec celle d'interculturalité, présentant ainsi les enjeux contemporains d'une « mobilité » pris dans le sens de la

¹ Voir les publications dans les deux langues : Montandon & Sarremejane, 2016; Krüger-Potratz & Wagner, 2018.

diversité et de l'ouverture, et mettait en avant différents niveaux ou types de mobilités : « mobilité » individuelle, collective, institutionnelle, disciplinaire. Cette nouvelle recherche met en avant la mobilité éducative qui conduit à l'élaboration de nombreux projets et défis, reposant parfois sur des perceptions idéalisantes ou permettant de déployer les potentiels à la fois chez les élèves et chez les équipes enseignants/encadrants : « *C'est donc une façon tellement enrichissante d'apprendre, de sorte que vous sentez que cela durera plus longtemps avec les enfants.* » (GSL2)²

L'objectif de cette recherche actuelle est d'articuler mobilité institutionnelle, rôles et stratégies du chef d'établissement, école inclusive, afin d'étudier comment la mobilité peut s'appréhender comme principe éducatif. S'interroger sur le sens que l'institution prend pour un groupe professionnel – les chefs d'établissement – nous amène à voir comment elle peut être représentative d'un système culturel auquel le groupe appartient, et analyser la place qu'elle pourrait avoir dans le système éducatif. En quoi cette injonction à la mobilité institutionnelle amène-t-elle à des transformations sur le fonctionnement structurel scolaire ? L'institution se présente comme ce qui porte le fonctionnement des établissements scolaires, qui doit s'adapter aux nouvelles conditions politiques et sociales, amenant alors des transformations intrinsèques, mais en ayant également une fonction anthropologique qui permet au sujet de se penser en lien avec autrui, de se référer à du tiers, contribuant ainsi à la construction identitaire individuelle et sociale. Il s'agit aussi de se demander comment l'ouverture de l'école et l'apprentissage dans des lieux « hors-les-murs », à travers des projets avec des partenaires locaux, régionaux ou internationaux, comme le permet par exemple la mobilité transfrontalière des élèves et du personnel éducatif, transforme la vie quotidienne normale de l'école et la culture scolaire (Dubs, 2009).

Mais les projets de mobilité éducative impliquent des besoins importants au niveau des financements et de leur élaboration, ce qui sous-entend un rôle décisif au niveau de la direction et de l'institution. Nous avons ciblé la recherche sur l'équipe de direction³ en considé-

² Dans l'ensemble de l'ouvrage, lorsque nous parlons des chefs d'établissement, des directeurs ou formateurs, nous l'entendons comme étant à la fois féminin et masculin mais pour ne pas alourdir le texte, nous n'emploierons pas l'écriture inclusive.

³ Le recueil de données est présenté dans le chapitre 1 : les différents établissements – primaire et secondaire en France et en Allemagne, le questionnaire et les 16 entre-

rant à la fois le primaire et le secondaire (*Grundschule und Sekundarschule*), le statut de la direction étant déterminant au sein des projets d'école et de la politique d'inclusion. En tant que responsable de l'élaboration d'une politique cohérente des actions de l'établissement, de la construction d'une communauté de professionnels, le chef d'établissement dans son rôle de pilote détient un rôle central dans la mise en œuvre des projets de mobilité. Le chef d'établissement est le représentant de l'institution et la présence d'une « mobilité institutionnelle » renvoie à un cadre permettant d'actionner des leviers d'action. L'expression même de « mobilité institutionnelle » apparaît tout d'abord comme reliant deux termes opposés mais qui doivent être appréhendés comme se nourrissant l'un de l'autre car, sinon, l'institution reste mortifère : l'impulsion donnée par la mobilité ouvre l'institution à des pratiques éparées comme par exemple le développement d'une éducation inclusive dans une acception large :

On y remarque que l'inclusion rime avec transversalité, interdisciplinarité, synergie, coopération, coordination, dialogue permanent, valorisation de la diversité, autonomie, participation, partage des ressources... bref, elle rime avec faire bouger les frontières : le travail en équipe, la participation des élèves, celle des parents, la communication avec les parents, l'ouverture de l'école sur la cité, donner du sens aux apprentissages en faisant des liens avec l'extérieur, les actualités, la culture spécifique de l'établissement [...]. (Manço, 2015, 18).

Il s'agit d'aborder la mobilité institutionnelle avec ses freins, ses fragilités qui peuvent apparaître comme empêchant toute mobilité, mais également ses atouts et les ressources humaines qu'elle mobilise.

Nous avons exploré les diverses formes de la mobilité institutionnelle (échanges scolaires internationaux et locaux ; contextes de mobilité recherchant à développer un potentiel d'apprentissage (Budde & Hummrich, 2016) ; relations avec des partenaires extérieurs ; projets « hors les murs de l'école », etc.). Différents types de mobilité existent car elle peut être internationale (programme international ; dispositif Erasmus +) mais aussi locale avec des partenariats des collectivités territoriales, se développer autour de projets avec des associations (coopération avec d'autres institutions) ou favoriser des dis-

tiens semi-directifs auprès de chefs d'établissement, conseillers principaux d'éducation, directeur d'école primaire, principal, proviseur, proviseur adjoint, inspecteur d'académie.

positifs non classiques comme des co-interventions de deux enseignants par classe ou encore en réorganisant les formats et méthodes d'enseignement et d'apprentissage classiques et les groupements d'élèves, ce qui transforme les interactions élèves-enseignants. Il s'agissait de voir comment les acteurs représentants de l'institution – les chefs d'établissement – perçoivent ou non l'importance d'un enseignement ouvert sur le monde, sur toutes les cultures en vue d'un enseignement plus égalitaire.

Le premier chapitre, « Représentations sociales et professionnelles de la mobilité institutionnelle des chefs d'établissement : approches théoriques et études de cas », de Véronique Fortun-Carillat et Frédérique Montandon, est un chapitre introductif des chapitres 2, 3, et 4 car il présente le cadre théorique des représentations sociales, issues de la psychologie sociale ainsi que l'ensemble de la méthodologie de cette recherche (les types de recueil de données et les entretiens⁴) et l'analyse d'un questionnaire auprès de chefs d'établissement français du secondaire. Le deuxième chapitre, « Les chefs d'établissement face aux dilemmes de la mobilité institutionnelle : études de cas en France et en Allemagne », de Christiane Montandon, Véronique Fortun-Carillat, Jürgen Helmchen et Marianne Krüger-Potratz, tout en développant un regard socio-historique sur la mobilité institutionnelle, propose une analyse croisée franco-allemande de la manière dont les chefs d'établissement se représentent la « mobilité institutionnelle », et ce, à travers plusieurs analyses de cas.

Le chapitre 3, de Christiane Montandon, « Mobilité institutionnelle et imaginaire social des établissements scolaires face à l'hétérogénéité des divers acteurs de l'école », est centré sur la représentation sociale de l'institution scolaire et ses aspects idéologiques sous-jacents. Il questionne le poids de l'imaginaire républicain en France sur les marges de manœuvre des chefs d'établissement et leur intention de « faire bouger l'école » : l'hétérogénéité grandissante du public scolaire et de ses enseignants met ces chefs d'établissement devant l'enjeu déterminant de la mobilité de leur fonctionnement institutionnel.

⁴ Les différents établissements de notre enquête sont présentés dans ce chapitre 1 ainsi qu'en fin d'ouvrage (*Présentation des écoles citées et de leurs sigles*). Les entretiens (pour la plus grande partie) ont été menés en 2018.

Dans le chapitre 4 intitulé « Le chef d'établissement face à la mobilité institutionnelle : Quelles stratégies entre autonomie et rapports hiérarchiques verticaux », Marie Brégeon confronte les représentations sociales qu'ont les directeurs de la mobilité institutionnelle en lien avec leur stratégie managériale et les textes institutionnels afin de comprendre quelle place ont les acteurs dans les dynamiques transformatrices des systèmes auxquels ils appartiennent.

Marianne Krüger-Potratz, auteure du chapitre 5, « Mobilité institutionnelle – défi ou contradiction en soi ?⁵ », place l'analyse sur la tension entre « mobilité » et « institution », entre institué et innovation. Elle développe cette interprétation en utilisant des exemples dans lesquels les chefs d'établissement français et allemands décrivent leurs différentes stratégies pour « mobiliser leur école », pour introduire de nouveaux formats d'enseignement et d'apprentissage ou de faire des voyages et échanges transfrontaliers un « élément normal » de l'enseignement et de la vie scolaire.

Véronique Fortun-Carillat, dans le chapitre 6 intitulé « Logiques de la mobilité institutionnelle et paradigmes de l'école inclusive en France et en Allemagne : recommandations, prescriptions, pratiques et processus en tensions », explique le fonctionnement et les représentations sociales des processus inclusifs des chefs d'établissement allemands et français. Elle s'intéresse à la fois aux représentations sociales des chefs d'établissements sur l'école inclusive tout en interrogeant les différentes postures des acteurs (posture incarnée / déclarée).

Frédérique Montandon et Jérôme Mbiatong, dans leur chapitre « Les directeurs d'école primaire en France et la co-éducation : dispositifs de mobilité institutionnelle et relations parents-professionnels à l'Éducation nationale », proposent une analyse des discours des chefs d'établissement sur l'ouverture des établissements aux parents. Le point de vue des chefs d'établissement sur les relations avec les parents est interrogé à travers les liens qu'ils font entre la mise en place d'une co-éducation et celle d'une mobilité institutionnelle.

« Comment “mobiliser” l'école ? L'école comme lieu fixe⁶ », c'est la question que se pose Jürgen Helmchen dans le chapitre 8. Il discute le concept de « mobilité institutionnelle », d'une part sous l'angle des rénovations de l'éducation et de ses institutions à travers l'histoire,

⁵ Traduction d'Anne Lapanouse et Marianne Krüger-Potratz.

⁶ Traduit par Anne Lapanouse et Jürgen Helmchen.

et d'autre part en le questionnant dans une optique des significations, c'est-à-dire des orientations et des valeurs sociétales qu'elles introduisent dans les discours publics. Dans une telle démarche de mise en perspective, les revendications de la période actuelle peuvent être mises en parallèle avec les discours qu'ont tenus les protagonistes de l'Éducation Nouvelle d'antan.

Dans le chapitre suivant, « Regards croisés sur de « nouveaux » lieux d'apprentissages mobilisés à l'école primaire : analyse des discours des directeurs d'école en France et en Allemagne », Frédérique Montandon, Jérôme Mbiatong et Bernd Wagner envisagent la mobilité institutionnelle comme privilégiant l'ouverture de l'école vers l'extérieur, avec une diversité des tiers-lieux apprenants. Ils proposent ainsi une analyse des discours des chefs d'établissement des écoles primaires en France et en Allemagne au sujet de cette alliance avec des partenaires hors l'école, et comment cette ouverture s'intègre ou non aux projets et attentes scolaires. Les auteurs des deux derniers chapitres s'intéressent principalement aux avantages et problèmes liés aux activités extrascolaires des différentes écoles : échanges transfrontaliers et partenariat régionaux.

Dans le chapitre 10, intitulé « Divergences et potentiels : mise en place des programmes de mobilité internationale dans les écoles primaires⁷ », Bernd Wagner discute des exigences, des avantages et des déficits des formes de mise en œuvre de différents programmes de mobilité par les écoles primaires. Sa présentation fait référence aux entretiens avec quatre directions d'école primaire en Allemagne et une personne au ministère, responsable du programme Erasmus +. Dans le chapitre 11, « Les échanges scolaires peuvent-ils favoriser une conception plus inclusive de l'école ? Libertés de conception et restrictions institutionnelles⁸ », Christine Loy s'intéresse aux échanges transfrontaliers et spécialement à la portée des expériences faites dans le cadre des échanges pour le « développement de l'école », terme technique allemand pour désigner le processus de réforme au cours duquel chaque école est invitée à développer un « projet d'école », un profil adapté à sa situation individuelle.

En guise de postface, un dernier chapitre présente les enjeux de la formation initiale et continue des chefs d'établissement et son évolu-

⁷ Traduit par Anne Lapanouse.

⁸ Traduit par Anne Lapanouse.

tion en France depuis 2018. Une présentation des formations en Europe ainsi que des analyses d'entretiens auprès de chefs d'établissement en formation en France permettent de saisir les attentes (comme celle de formation davantage contextualisée) et les mutations des fonctions en œuvre depuis quelques années qui bouleversent les contenus de formation. Aussi l'éventail des thématiques parfois éloignées qui sous-tendent le questionnement des chercheurs français et allemands montre l'intérêt d'un tel ouvrage pour témoigner des enjeux interculturels et justifie ces diverses confrontations dans la manière d'appréhender la notion de « mobilité institutionnelle ».

Références bibliographiques

AUBERT, Nicole (dir.), 2004, *L'individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

BUDDE, Jürgen & HUMMIRICH, Merle, 2016, Die Bedeutung außerschulischer Lernorte im Kontext der Schule – eine erziehungswissenschaftliche Perspektive, in J. Erhorn & J. Schwier (dir.), *Pädagogik außerschulischer Lernorte: Eine interdisziplinäre Annäherung*, Bielefeld, transcript, p. 29-52.

DUBS, Rolf, 2019, Führung, in H. Buchen & H.-G. Rolff (dir.), *Professionswissen Schulleitung*, 4^e éd., Weinheim, Beltz, p. 102-176.

FORTUN-CARILLAT, Véronique, LAFONT, Pascal & MONTANDON, Frédérique (dir.), 2018, *Les défis de la « mobilité »*. *Expériences, dispositifs et interculturelité en éducation et formation*, Collection « Passage aux Actes », Paris, L'Harmattan.

KRÜGER-POTRATZ, Marianne & WAGNER, Bernd (dir.), 2018, *Grundschulaustausch – Informelles und interkulturelles Lernen. Eine videoethnographische Studie*, Reihe « Dialoge – Dialogues », Münster, Waxmann.

MANÇO, Altay, 2015, *Pratiques pour une école inclusive : agir ensemble*, Paris, L'Harmattan.

MONTANDON, Christiane & SARREMEJANE, Philippe (dir.), 2016, *Apprentissages informels et expériences interculturelles à l'école primaire*, collection « Dialogues – Dialogues », Paris, Tétraèdre.