
Un management éducatif créateur de valeurs significantes entre le prescrit et le réel. Le cas d'une dynamique encadrante en REP+

Carole Véjux*¹

¹Laboratoire ADEF, équipe d'accueil EA 4671 – Aix-Marseille Université – France

Résumé

Dans le cadre de nos travaux de recherche en sciences de l'éducation et en particulier dans un REP+ du sud de la France, nous avons pu intervenir en vue de comprendre l'activité des encadrants (principal et adjoint(e)s) dans leur quotidien de travail et les accompagner sur un temps long. L'intervention-recherche d'une durée de quatre ans (2015-2019) qualifiée d'étude de cas, s'est notamment ancrée sur des concepts théoriques et dispositifs méthodologiques inhérents à l'ergonomie et la clinique de l'activité (Clot, 2008), associés à une approche ethnographique Payet (2016) et Laforgue (2003).

L'étude a consisté à observer et analyser en premier lieu l'activité de travail des encadrants éducatifs membres du comité de pilotage, à savoir les personnels d'inspection et de direction (2015-2016), pour ensuite porter un focus sur l'activité des personnels de direction (2016-2019). Afin de présenter un éclairage de ces travaux, il s'agira d'approcher le type de management en place dans ce milieu scolaire dit difficile. Pour cela, nous nous centrerons sur les interactions entre logiques individuelles et collectives. Dans ce contexte situé entre les normes institutionnelles et les réalités de terrain, le pilotage du réseau revêt des formes particulières. "Prise dans un étau", l'activité de l'encadrant comprend en effet des dynamiques complexes, où encadrer revient à "se débrouiller entre la pression du haut et celle du bas" Mispelblom Beyer (2006). Dans un espace d'activité leur permettant de "travailler" la recherche de compromis mouvants (Véjux, 2016), les personnels de direction créent des alternatives et modalités de travail.

Dans quelles mesures la créativité encadrante peut-elle favoriser une bonne adéquation entre le prescrit inhérent aux directives ministérielles en éducation prioritaire et le réel du travail raccroché aux initiatives locales ? Au regard de notre étude, il s'agira de montrer comment les valeurs individuelles et collectives constituent une ressource essentielle au plan de l'activité de pilotage du réseau. D'autre part, au regard des divers partenariats à l'échelle du réseau, nous préciserons des modalités de travail collaboratif en proie avec ce management éducatif.

Au moyens d'un dispositif méthodologique axé sur des méthodes ergonomique-clinique (autoconfrontations simples et croisées...) et ethnographique (immersions journalières...), des traces d'activité mettent en évidence un esprit-réseau vecteur de valeurs humaines et sociales.

Notre présentation visera à mettre en lumière la création de valeurs immatérielles (Hubault,

*Intervenant

2009) dans un maillage interactionnel fort en terme de communication humaine. Dans une dynamique d'essor collectif, l'activité des encadrants au sein de ce réseau comprend certes les aspects les plus émergents de l'activité (managériaux, organisationnels, informationnels...), mais aussi une capacité à s'adapter au milieu et aux ressources locales, ceci par l'initiatives de projets innovants concrets et porteurs pour les élèves. En proie avec le réel et les ressources locales, des coopérations naissent (Vinatier & Morrissette, 2015) ou se renforcent, associant des partenaires (encadrants-enseignants-chercheurs-techniciens...). Dans cette conjoncture, l'activité de l'encadrant éducatif évolue et se redéfinit avec une considération humaine plus marquée.

MOTS-CLÉS

Milieu éducation prioritaire, pilotage éducatif, créativité encadrante, travail collaboratif, valeurs humaines

ABSTRACT

Within the framework of our research work in education sciences and in particular in a REP + of the south of France, we were able to intervene in order to understand the activity of the supervisors (principal and assistant (s) in their daily work and support them for a long time.

The intervention-research for a period of four years (2015-2019) qualified as a case study, was anchored in particular on theoretical concepts and methodological devices inherent in the ergonomics and the clinic of the activity (Clot, 2008), associated with an ethnographic approach Payet (2016) and Laforgue (2003).

The study consisted in first observing and analyzing the work activity of the educational supervisors who are members of the steering committee, namely the inspection and management staff (2015-2016), and then focusing on the management staff activity (2016-2019). In order to shed light on this work, it will be a question of approaching the type of management in place in this so-called difficult school environment. For this, we will focus on the interactions between individual and collective logic. In this context situated between institutional norms and realities on the ground, the management of the network takes particular forms. "Taken in a vice", the activity of the supervisor indeed includes complex dynamics, where framing amounts to "managing between the pressure of the top and that of the bottom" Mispelblom Beyer (2006). In an activity space allowing them to "work" in search of shifting compromises (Véjux, 2016), management personnel create alternatives and working methods.

To what extent can the framing creativity favor a good adequacy between the prescribed inherent in the ministerial directives in priority education and the real work linked to local initiatives? With regard to our study, it will be a question of showing how individual and collective values constitute an essential resource in terms of the network's steering activity. On the other hand, with regard to the various partnerships at the network level, we will specify the collaborative working methods prey to this educational management.

By means of a methodological device focused on ergonomic-clinical (simple and crossed self-confrontation, etc.) and ethnographic (daily immersion, etc.) methods, traces of activity highlight a network spirit that is a vector of human and social values.

Our presentation will aim to highlight the creation of intangible values (Hubault, 2009) in a strong interactional network in terms of human communication. In a dynamic of collective effort, the activity of the supervisors within this network certainly includes the most emerging aspects of the activity (managerial, organizational, informational ...), but also an ability to adapt to the environment and local resources, this through the initiatives of concrete and promising innovative projects for students. In the grip of reality and local resources, cooperation is born (Vinatier & Morrissette, 2015) or strengthened, associating partners (supervisors-teachers-researchers-technicians ...). In this conjuncture, the activity of the educational supervisor evolves and redefines itself with a more marked human consideration.

KEYWORDS

Priority education environment, educational management, supervising creativity, collaborative work, human values

RÉFÉRENCES

Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. Paris, France : PUF.

Hubault, F. (2009). Le travail de management. *Économie et management*, 130, 36-41.

Payet, J.-P. (2016). *Ethnographie de l'école. Les coulisses des institutions scolaires et socioéducatives*. Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.

Vinatier, I. & Morrissette, J. (2015). Les recherches collaboratives: enjeux et perspectives. Note de synthèse. *Carrefours de l'éducation*, 39, 135-168.