

Jean-Pierre Obin

La formation des personnels de direction : une nouvelle donne

(Conférence au CNFPID, 1992)

L'exigence d'une formation initiale et continue renouvelée des personnels de direction trouve son sens dans quelques grands textes fondateurs, dont plusieurs aspects constituent une véritable "nouvelle donne" pour les fonctions de direction des établissements scolaires. Ce sont :

* Les lois de décentralisation et le décret instituant les établissements publics locaux d'enseignement.

* La loi d'orientation.

* Le nouveau statut des personnels de direction.

De ces trois séries de textes se dégage une conception nouvelle de l'établissement scolaire, de son mode de direction et de ses relations avec la société. Tellement nouvelle qu'elle justifie de se pencher aujourd'hui avec un oeil neuf sur l'organisation des formations qui permettent aux chefs d'établissements et à leurs adjoints d'accéder à un premier emploi, puis d'en changer et d'adapter de manière permanente leurs compétences et leurs pratiques professionnelles. Résumons brièvement ici les mutations déjà accomplies et dont certains vont nécessairement s'approfondir.

Les collèges et les lycées sont devenus des établissements publics jouissant dans la conduite de leur action éducatrice, dans leur gestion pédagogique, financière et administrative d'une autonomie substantielle qui ne pourra, dans l'avenir, que s'accroître. Ils bénéficient d'une double tutelle de fait, avec les compétences partagées assurées par l'Etat en ce qui concerne l'organisation des enseignements et la gestion des ressources humaines et par les collectivités territoriales pour ce qui est de la logistique. Les conseils d'administration reflètent ce nouvel équilibre et font désormais une large place aux usagers de l'Ecole (élèves, familles, entreprises).

La politique suivie par l'établissement, ses ambitions pour l'avenir, son fonctionnement interne, s'organisent dans le cadre d'un projet global qui vise à donner une cohérence d'ensemble à ses actions, une transparence à son fonctionnement et à ses résultats, qui tend à l'ouvrir sur la société et à stimuler une vie plus démocratique pour ceux qui y travaillent et y vivent.

Ces changements s'accompagnent d'un autre renversement de perspective : l'élève se trouve désormais placé, de par la loi, "au coeur" du système éducatif.

Sans doute, les collèges et les lycées n'ont pas toujours pris toute la mesure de ces nouvelles orientations, de même que les services qui assurent leur tutelle, mais sans doute également n'en ont-ils pas eu encore le temps.

C'est dire que la plupart des évolutions restent à mener sur le terrain. et qu'elles reposent en grande partie sur la détermination et le savoir-faire des personnels de direction. Ce qui rend d'autant plus important de se pencher sur les conditions d'exercice de leurs fonctions pour mieux les former et les aider dans leurs tâches.

Le nouveau statut organise leur carrière, leur recrutement et leur formation. D'une sélection essentiellement fondée sur une appréciation de capacités supposées suivie de quelques semaines de regroupement, on est ainsi passé à un recrutement par concours suivi d'une formation de longue durée (23 semaines sur 2 années), qui tend à conférer les compétences nécessaires à des personnels d'origine diversifiée.

Les établissements se trouvent placés, en effet, au centre de plusieurs enjeux majeurs.

LES ENJEUX

Ce sont ceux qui déterminent les politiques éducatives de cette fin de siècle : ils sont culturels, économiques et sociaux.

La nécessité de transmettre le patrimoine culturel d'une civilisation est la première exigence qui s'impose à toute société. Dans une société évoluée et démocratique comme la nôtre, il ne s'agit plus de se reposer sur une élite mais de faire de cette transmission le coeur de la formation de tous les hommes. Aussi la loi d'orientation affirme-t-elle que l'Ecole doit tendre à mener chaque élève au plus haut niveau de formation possible.

La seconde condition du rayonnement de notre civilisation est de nature économique. Le monde d'aujourd'hui, bien que les guerres n'en aient pas été éliminées, tend cependant à être dominé par de grands affrontements économiques qui conditionnent le développement des peuples à l'échelle de la planète. Le système éducatif, du premier degré à l'enseignement supérieur, se voit confié une tâche relativement nouvelle : qualifier, adapter (voire reconvertir) les jeunes et les adultes, aux emplois d'aujourd'hui et, plus encore, à les préparer à ceux de demain. Cette tâche est d'autant plus ardue que les mutations technologiques s'accroissent, que des secteurs professionnels périclitent et que d'autres se développent, sans toujours que ces évolutions aient pu être anticipées.

Enfin, la dernière exigence est de nature sociale et éthique. Les mutations sociales en cours font apparaître que les affrontements qui ont marqué la fin du 19^{ème} et la plus grande partie du 20^{ème} siècle, autour des rapports de travail dans la société industrielle, tendent à être remplacés par des fractures entre ceux qui possèdent un travail régulier et ceux qui n'en ont pas ou qui vivent d'emplois précaires. La cohésion sociale devient donc un enjeu majeur dans lequel le système éducatif a un rôle à jouer. Sans doute ne peut-il pas tout, en ce domaine comme en d'autres. Du moins peut-il et doit-il s'efforcer de ne pas reproduire ces fractures à l'intérieur même de la jeunesse, et à poursuivre son oeuvre ancienne de promotion et de mobilité sociales.

Devant ces enjeux, qui constituent autant de défis pour le système éducatif, l'établissement scolaire apparaît, davantage encore que la classe, comme le coeur des processus éducatifs, comme le lieu en tout cas où ces processus peuvent entrer en résonance avec les besoins culturels, les attentes économiques et les demandes sociales. Véritables cellules de base du système éducatif, les collèges et les lycées sont les seuls lieux où peuvent se rencontrer et dialoguer l'ensemble des acteurs concernés par ces enjeux : élèves, parents, professeurs et autres personnels, élus, responsables économiques et culturels.

On mesure alors l'importance des responsabilités dont les personnels de direction sont investis et l'ardente nécessité pour la nation de disposer, avec eux, d'un corps solide, compétent et mobilisé.

UN METIER, DES FONCTIONS

Ces responsabilités dessinent le cadre du métier de personnel de direction, qui s'exerce dans des fonctions et dans des conditions d'une grande diversité.

Responsabilités d'adjoint, de principal, de proviseur, en lycée ou en lycée professionnel, taille de l'établissement, implantation urbaine ou rurale, dynamisme de l'environnement économique, sociologie de la population, etc., autant de possibilités et de paramètres pour un métier exigeant et diversifié. Et donc autant de composantes pour une formation initiale et continue adaptée.

Ces fonctions peuvent néanmoins être rassemblées autour de trois grands "blocs" de compétence communs et prennent appui sur des valeurs partagées.

Des compétences éducatives et pédagogiques

A la tête d'un établissement d'enseignement et d'éducation, les personnels de direction veillent à ce que toutes les actions convergent vers la réussite des élèves. Garants de la qualité et de la cohérence des actions éducatives et des enseignements, ils doivent pour cela connaître aussi bien les divers aspects de l'adolescence que les modes d'apprentissage des savoirs, des méthodes et des pratiques pour l'enseignement professionnel, et pouvoir intégrer dans une même réflexion leurs modalités de transmission par les enseignants et d'appropriation par les élèves.

Des compétences administratives, juridiques et financières

Directeur de l'établissement représentant l'Etat, et président du conseil d'administration d'un établissement public, le chef d'établissement doit maîtriser les données et les savoir-faire administratifs, juridiques et financiers. Il doit, et cela est parfois plus délicat, savoir se situer sur le terrain des compétences partagées et des relations avec l'environnement local. Il représente l'Etat tout en étant l'interlocuteur des collectivités et des partenaires économiques. Il assure la promotion du son établissement tout en restant solidaire d'un réseau d'établissements publics fondé sur la complémentarité. Il est garant des objectifs nationaux et académiques tout en recherchant les conditions de leur mise en oeuvre dans une situation locale particulière.

Des compétences managériales

On entend par là les compétences que nécessite la direction d'une organisation complexe, liées à la capacité de définir des stratégies, de mobiliser les hommes et les ressources matérielles, à conduire les actions, à entreprendre leur régulation et leur évaluation. C'est-à-dire à piloter l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi d'un projet d'établissement, dans le cadre d'une démarche qui tend à associer la plus grande partie possible des élèves, des personnels, des familles et des partenaires extérieurs.

Au-delà de ces blocs de compétences, les personnels de direction placent leur action et leurs décisions dans une perspective éthique, c'est-à-dire qu'ils les fondent sur les valeurs du service public de l'Education nationale : laïcité, égalité, liberté, solidarité et justice. Seule une telle inscription donne sa signification pleine à la direction d'un établissement scolaire, en la reliant aux finalités mêmes de l'Ecole publique, la formation de citoyens libres dans une société démocratique, dynamique et respectueuse des droits de l'homme.

MODALITES, OBJECTIFS, STRATEGIES ET MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION

Les modalités

Elles font apparaître trois étapes :

- la formation initiale ;
- la formation d'accompagnement ;
- la formation continue.

La formation initiale est fondée sur l'apprentissage en établissement. Elle permet d'acquérir :

- en établissement : un savoir-faire, des attitudes (un "savoir-être"), certains savoirs ;
- en regroupement : une vision synthétique plus globale à partir de l'expérience de terrain, ainsi que des connaissances plus théoriques ;
- dans les deux approches : une identité professionnelle, une démarche liées aux valeurs du service public d'éducation ;
- le stage en entreprise permet d'acquérir la connaissance concrète d'un partenaire essentiel et des réalités économiques.

La formation d'accompagnement

Elle consolide les acquis de la formation initiale et permet d'apporter des réponses aux questions venues de la pratique professionnelle. Elle est organisée par définition sur le mode de l'alternance.

La formation continue

Du même type que la formation d'accompagnement, elle poursuit les mêmes objectifs. De plus, elle peut avoir une fonction de recherche et de prospective car elle accompagne et anticipe les évolutions du système.

La formation initiale et la formation d'accompagnement forment un ensemble qui poursuit deux grands objectifs :

- préparer au premier emploi qui, le plus souvent, est un poste d'adjoint ;
- installer les bases de futures adaptations.

Les objectifs de la formation initiale et d'accompagnement

Ils s'organisent autour de quatre pôles.

Des objectifs cognitifs. Il s'agit de posséder les connaissances indispensables sur la société, le système éducatif, les établissements scolaires, les conditions de l'enseignement et des apprentissages, certaines notions de droit, etc.

Des objectifs techniques et méthodologiques. Les savoir-faire professionnels, indispensables, appartiennent à des domaines extrêmement divers comme les techniques comptables et budgétaires, la méthodologie de projet, l'animation des réunions, la conduite du travail en équipe, l'organisation de l'espace et du temps de travail, etc.

Des objectifs comportementaux et relationnels. Ces "savoir-être", comme on les appelle parfois, sont tout aussi essentiels que les précédents dans les fonctions assurées par les personnels de direction : avoir de l'autorité, savoir écouter, s'exprimer en public, être positif, supporter l'adversité et l'agressivité... Ces qualités, qui touchent à la personnalité et au caractère, sont plus aisées à sélectionner par le concours qu'à faire acquérir par la suite, lors de la formation. Elles méritent cependant de pouvoir y être développées.

Une réflexion sur la dimension éthique dans les fonctions des personnels de direction. Cette réflexion pourrait s'appuyer sur des études de cas.

Les stratégies

Elles reposent sur trois aspects fondamentaux : l'alternance, l'individualisation, la production.

L'alternance

Adapter une stratégie d'alternance, c'est faire de l'établissement le lieu central de la formation, autour duquel s'organisent les autres séquences : regroupements, régulations, séminaires, stage en entreprises.

En établissement s'acquièrent quelques savoirs, la plupart des savoir-faire, l'ensemble des "savoir-être". Les autres séquences tendent à compléter ces acquisitions en facilitant leur régulation et leur intégration, en organisant les échanges et les transferts entre stagiaires, et en ajoutant les formations plus théoriques et techniques liées à des apports de connaissances en groupe (séminaires, modules, unités de valeur...).

Dans une telle perspective, la responsabilité principale de formation incombe aux chefs d'établissement tuteurs, ce qui a pour conséquence d'organiser leur association étroite à la conception de la formation, ainsi que leur propre formation à cette tâche nouvelle.

L'individualisation

La diversité croissante des origines des stagiaires ne permet pas, ou plus, de considérer qu'ils se situent d'emblée au même niveau de compétence quant à leur futur métier. L'individualisation de la formation se conçoit comme un dispositif formalisé permettant de rechercher un équilibre entre les exigences de la formation d'un groupe de stagiaires et celles qui sont issues de la diversité des acquis, des fonctions envisagées et des attentes de chacun d'entre eux.

La production

Outre les phases qui vont permettre aux stagiaires de "connaître", de "s'exercer", et de "s'identifier", toute véritable formation doit permettre une intégration de ces dimensions dans une production individuelle (étude, mémoire professionnel...) qui, en elle-même, constitue l'épreuve et symbolise le "passage" aux nouvelles fonctions.

La mise en oeuvre

Ces formations seront organisées sous la responsabilité du Recteur en conformité avec la charte nationale.

- La formation initiale est obligatoire et devrait s'étaler sur une année, de façon à permettre aux stagiaires un réel apprentissage sur le terrain.

- La formation d'accompagnement porte sur les deux années de la prise de fonction en tant que stagiaire en responsabilité et pour une durée de trois semaines chacune.

- La formation continue doit tenir compte des évolutions du système et de l'importance de former tous les personnels de direction. Elle devrait avoir une durée annuelle minimale recommandée s'ajoutant aux formations - informations obligatoires à caractère national ou rectoral.

La conception et l'organisation d'ensemble de ces trois types de formation sont confiées au même responsable et à la même équipe de formateur : une équipe académique renouvelée et élargie pour tenir compte des nouvelles modalités, des nouveaux objectifs et des nouvelles stratégies de formation.

Le recteur en nomme le responsable sur la base de la compétence et de la disponibilité. Il place de manière fonctionnelle cette équipe dans le dispositif du réseau de formation continue des personnels de l'Education nationale de son académie.