

**ACTES DU 1<sup>ER</sup> CONGRES  
DES CHERCHEURS EN EDUCATION**

*24-25 mai 2000, Bruxelles*

**LA FORMATION CONTINUEE DES CHEFS  
D'ETABLISSEMENT – ENJEU DANS LA TRANSFORMATION  
DE L'ECOLE**

Bernadette GIOT  
SPE (Service de Pédagogie Expérimentale) - ULg

***Ministère de la Communauté française***

*Colloque organisé sous la présidence de Françoise DUPUIS,  
Ministre de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche scientifique*

## Contexte

Dans la perspective de changement qui est celle de l'école actuelle, les chefs d'établissement voient se transformer leur fonction : au rôle de gestionnaire administratif, s'ajoutent désormais celui de gestionnaire des ressources humaines et celui de garant de la qualité pédagogique de l'école. La complexité de la situation explique le souhait souvent formulé de mettre en place des équipes de direction plutôt que de faire appel à des individus isolés. Mais actuellement, dans la plupart des cas, le directeur doit encore assumer seul les diverses fonctions propres à son statut. Dès lors, comment va-t-il « habiter son rôle » pour reprendre une expression de M. Gather Turler? Comment pourra-t-il éviter de se laisser imposer ce rôle par des pressions extérieures ou par l'urgence du quotidien? Comment va-t-il équilibrer son emploi du temps? Et quelles pistes définir pour lui assurer une formation continuée pertinente?

De septembre 96 à juin 97, à la demande du CECP (Conseil de l'Enseignement des Communes et des Provinces) et de son Centre de formation, une réflexion a été menée sur ce thème. L'approche de la littérature et le relevé des données disponibles en Communauté Européenne ont été complétés par le recueil d'avis de directeurs d'école impliqués dans des groupes de rencontre et d'échanges (22 personnes), ainsi que par la synthèse d'animations menées auprès de groupes de candidats directeurs en formation (une vingtaine de groupes).

## Résultats et perspectives

Tant les candidats directeurs que les directeurs en place sont conscients de la modification des rôles qui leur sont attribués, mais ils se sentent peu préparés voire totalement démunis devant la complexité de la tâche, en particulier face aux exigences nouvelles liés à la gestion des ressources humaines et à la guidance pédagogique.

Une des caractéristiques dominantes des représentations du chef d'établissement, qu'on trouve aussi bien chez les candidats directeurs que chez les directeurs en fonction, est la croyance en la nécessité de posséder de nombreuses qualités personnelles, considérées parfois comme innées, telles que la tolérance, l'ouverture d'esprit, la disponibilité, le sens de l'ordre, etc. Pour la plupart des personnes interrogées, tout se passe comme si la réussite dans la fonction de direction était tributaire de ces qualités, plutôt que de compétences professionnelles acquises ou enrichies dans le cadre d'une formation.

L'isolement du chef d'établissement est considéré comme un problème majeur, pressenti par les candidats directeurs et évoqué avec insistance par les directeurs en fonction. De ce point de vue, chacun insiste sur l'apport de groupes de rencontre réguliers dans lesquels peuvent s'échanger les idées, les échecs et les réussites, et qui donnent l'occasion de se mettre au courant des dernières modifications de la législation ou des ouvertures nouvelles de la recherche.

La nécessité d'avoir de bonnes connaissances sur le plan administratif est soulignée par tous, mais plus par les candidats directeurs que par les directeurs en fonction, surtout lorsque ceux-ci sont en place depuis quelques années.

Enfin, et paradoxalement, les composantes pédagogiques de la fonction de directeur sont relativement peu mentionnées si ce n'est de manière vague et elles sont accompagnées de nombreuses questions.

Dès lors, des pistes peuvent être proposées pour l'élaboration de programmes de formation en prise avec les problèmes soulevés aux différents moments de la carrière du directeur d'école.

Trois périodes pourraient être ciblées dans cette carrière :

1. *L'entrée dans la fonction* serait préparée par un programme de formation destiné aux candidats directeurs. Il comprendrait au moins une sensibilisation aux différentes facettes du métier, une initiation à des compétences juridiques et relationnelles de base, une remise à jour de certaines connaissances pédagogiques, ainsi qu'une période de stage auprès d'un directeur chevronné.

2. *Aux premières années dans le métier*, correspondrait un programme de formation permettant de confronter les problèmes rencontrés sur le terrain à la théorie acquise en formation initiale, et d'approfondir ainsi les questions qui se sont précisées dans l'action quotidienne tant sur le plan juridique que relationnel ou pédagogique.

3. *Au moment où se stabilise l'exercice de la fonction*, il s'agirait d'échapper à la routine et à l'isolement en remettant à jour les acquis et en élargissant ses savoirs, en apprivoisant les changements et en les intégrant à sa pratique, en rencontrant des collègues d'autres horizons.

A chacune de ces périodes critiques, six axes de réflexion pourraient être abordés :

1. *Travailler dans la perspective actuelle de changement et d'innovation*. Mots clés pour la formation : information, débats, lectures, visites.

2. *Sortir de l'isolement*. Mots clés pour la formation : rencontres, partages d'expériences, création de réseaux.

3. *Définir des priorités, équilibrer les tâches et se donner des outils*. Mots clés pour la formation : analyse de ses pratiques, hiérarchisation des tâches quotidiennes, appropriation d'outils de gestion.

4. *Affronter la gestion des ressources humaines*. Mots clés pour la formation : sensibilisation à l'organisation de réunions, à l'animation d'une équipe pédagogique, à la régulation des conflits, aux démarches de facilitation des relations humaines.

5. *Définir un projet d'établissement*. Mots clés pour la formation : préparation à l'animation de concertations, à la définition d'objectifs et de moyens concrets, à la mise en place d'un suivi.

6. *Concevoir et valoriser les projets de formation des enseignants et de l'équipe pédagogique*. Mots clés pour la formation : définition de plans de formation incluant des aspects collectifs et individualisés.

Ces pistes de réflexion et d'action conduisent inévitablement à poser la question de la compétence et de la sélection des professionnels susceptibles d'encadrer la formation continuée des chefs d'établissement et d'en assurer le suivi sur le terrain.