

# CHARTRE DE LA FORMATION DES PERSONNELS DE DIRECTION

Quelques enjeux majeurs déterminent les politiques éducatives de cette fin de siècle; pour l'établissement scolaire, chacun d'eux représente un défi.

Le défi culturel : Savoir transmettre avec rigueur des connaissances et favoriser l'appropriation et l'enrichissement du patrimoine culturel est la première exigence qui s'impose à toute société et qui ancre toute civilisation. C'est le coeur de la formation de tous les jeunes, quelle que soit leur origine sociale ou culturelle.

Le défi économique : Qualifier, adapter, reconverter jeunes et adultes aux emplois actuels et , plus encore, les préparer à ceux de demain est une tâche essentielle, d'autant plus ardue que les évolutions ne peuvent pas toujours être anticipées.

Le défi social et civique : Maintenir la cohésion sociale et la solidarité face aux fractures qui séparent aujourd'hui ceux qui possèdent un travail régulier et ceux qui n'en n'ont pas ou vivent d'emplois précaires reste un grand enjeu pour notre temps.

C'est la société prise dans son ensemble aussi bien qu'à chacun des usagers de l'Ecole que s'adresse la réponse du système éducatif. L'établissement scolaire en est, plus encore que la classe, l'entité structurante. Il doit relever un double défi, concilier de façon pertinente et efficace les exigences nationales et la solution des problèmes locaux, s'affirmer aussi comme le lieu où s'expriment à la fois une même culture de service public et une même éthique éducatrice.

## **UNE NECESSAIRE EVOLUTION**

L'exigence d'une formation rénovée des personnels de direction trouve son sens dans l'évolution profonde et récente des responsabilités qu'ils assument.

Cette évolution découle aussi bien de la place et du rôle nouveau que tient l'établissement scolaire dans le système éducatif que de quelques grands textes fondateurs, les lois de décentralisation et le décret instituant les établissements publics locaux d'enseignement d'une part, et la loi d'orientation sur l'éducation de l'autre. Le statut des personnels de direction, reflet de cette évolution, exige lui aussi une formation rénovée, permettant aux chefs d'établissements et à leurs adjoints de se préparer à un premier emploi, puis d'en changer et d'adapter tout au long de leur carrière leurs compétences et leurs pratiques professionnelles aux évolutions du système éducatif.

Les collèges et les lycées sont devenus des établissements publics jouissant dans la conduite de leur action éducatrice et dans leur gestion pédagogique, financière et administrative d'une autonomie substantielle. Le partage des compétences entre l'Etat et les Collectivités territoriales s'y exerce de manière particulièrement affirmée; ce sont aussi des lieux où se confrontent les aspirations, parfois contradictoires, des élèves, des enseignants, des personnels de direction, d'administration ou de services, des parents...Faisant désormais une large place aux usagers et partenaires de l'école, les conseils d'administration recherchent un nouvel équilibre. Par ailleurs, la politique suivie par l'établissement, ses ambitions, son fonctionnement interne s'organisent désormais dans le cadre d'un projet global, qui assure la cohérence d'ensemble de ces actions, la transparence de ses résultats, l'indispensable ouverture sur la société et un mode de vie plus démocratique pour tous ceux qui y travaillent et y vivent.

Face à l'ensemble de ces changements, et aux renversements de perspective que la loi d'orientation a affirmé en plaçant l'élève au coeur du système éducatif, on mesure l'importance dont les personnels de direction sont investis et la nécessité qui en découle de professionnaliser leurs fonctions.

## **UN METIER, DES FONCTIONS**

L'exigence première que l'on a envers un chef d'établissement est qu'il sache être pour tous le garant du respect de l'éthique éducatrice. Il est vis-à-vis des jeunes, porteur à la fois des valeurs morales et de l'héritage culturel, qui incluent liberté, démocratie, droits et devoirs de l'homme et de l'enfant : cet aspect primordial de son rôle fonde l'ensemble de son action et son identité professionnelle.

Responsable, sachant tout à la fois valoriser ce qui se fait dans son établissement et impulser ce qui doit s'y faire, le chef d'établissement est un pilote du changement. Tout pilotage exige que l'on ait su se donner les moyens d'anticiper sur les évolutions, que l'on connaisse les enjeux sociaux, économiques et politiques de son temps, que l'on soit capable à partir d'eux de bâtir des repères, de fournir des éclairages, de prendre du recul, que l'on sache enfin maîtriser la complexité.

Trois grands champs structurent le domaine professionnel des personnels de direction.

### **1- Le champ éducatif et pédagogique**

Responsables éducatifs et pédagogiques d'un établissement d'enseignement, les personnels de direction veillent à ce que les actions qui y sont menées par l'ensemble des personnels d'enseignement, d'éducation, d'administration comme de service, convergent vers la réussite de tous les élèves. Soucieux de la qualité et garants de la cohérence des actions éducatives et des enseignements, ils doivent connaître les divers aspects de l'adolescence, mais aussi les modes de transmission et d'appropriation des savoirs et des méthodes de travail. Ce rôle de pédagogue et d'éducateur s'inscrit dans une continuité, celle des métiers du système éducatif.

### **2- Le champ administratif, juridique et financier**

Le chef d'établissement maîtrise les données administratives, juridiques et financières inhérentes à ses fonctions et à ses responsabilités. Représentant de l'Etat, placé dans la hiérarchie de l'Education Nationale, président du conseil d'administration d'un établissement public, il doit pouvoir et savoir se situer sur le terrain des compétences partagées et être l'interlocuteur des collectivités, des partenaires économiques et de l'environnement local. Attaché à promouvoir son établissement en restant solidaire d'un réseau d'établissements publics fondé sur la complémentarité, il est le garant du respect des objectifs nationaux et académiques lorsqu'il recherche les conditions de leur mise en oeuvre dans sa situation locale particulière.

### **3- Le champ du management**

Le chef d'établissement et son adjoint sont à la tête d'une organisation complexe; la diriger exige qu'ils sachent définir des stratégies, en négocier et en communiquer les modalités, mobiliser les équipes, optimiser les ressources matérielles et conduire les actions à leur terme. Capables de gérer les conflits, hommes de convictions fondées sur une bonne connaissance des enjeux, ils doivent pouvoir piloter l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi d'un projet d'établissement qui associe les élèves, toutes les catégories de personnels, les familles et les partenaires extérieurs.

## **LA FORMATION DES PERSONNELS DE DIRECTION : OBJECTIFS, MODALITES ET STRATEGIES, MISE EN OEUVRE.**

La formation prépare les personnels de direction à l'exercice divers de leur fonction, et les accompagne tout au long de leur carrière. Cette double perspective d'adaptation à l'emploi et de perfectionnement professionnel vaut aussi bien pour les personnels nouvellement recrutés que pour ceux qui sont déjà en fonction.

### **1- Les objectifs**

La formation poursuit deux grands objectifs. Elle permet en premier lieu d'acquérir et d'approfondir une culture commune de responsable de service public, fondée sur l'exercice des devoirs et des droits d'un fonctionnaire de responsabilité; elle permet aussi de comprendre les fondements éthiques, et de s'approprier les règles déontologiques des fonctions de direction d'un EPLE. Elle doit en second lieu permettre d'acquérir et d'approfondir les connaissances et compétences professionnelles des personnels de direction, actualisées et complétées en fonction de l'évolution du système éducatif et des divers emplois occupés.

### **2- Les modalités et les stratégies**

Les modalités de cette formation varient toutefois suivant qu'elle intervient avant la prise d'un premier emploi ou en cours de carrière (adaptation à un nouvel emploi ou perfectionnement professionnel).

**1 ) La formation à l'exercice d'un premier emploi** se décompose elle-même en deux phases, l'une préalable à la prise de fonction, et l'autre répartie sur les deux années de stage. Tout à la fois formation d'adultes et formation en cours de carrière, elle s'organise suivant trois grandes stratégies.

#### **a ) La recherche d'une forte cohérence entre la formation et la pratique du métier**

Former des responsables amène à concevoir des parcours de formation où se trouvent valorisées l'activité et l'implication personnelles.

L'individualisation de la formation permet ainsi de rechercher un équilibre entre les exigences de la formation d'un groupe de stagiaires et celles qui proviennent de la diversité des acquis et des attentes de chacun d'eux. La construction de parcours personnalisés permet à chacun d'utiliser au mieux, pour les autres et pour lui-même, ses connaissances et ses compétences antérieures.

#### **b ) Le souci de produire en situation**

Les temps de formation doivent être pour les stagiaires l'occasion de s'exercer, individuellement et collectivement, à la conception, la conduite et l'évaluation d'une action, d'un projet...

Il importe que ces travaux aboutissent à une production; la présentation qui en est faite au groupe de stagiaires et de formateurs est un moment privilégié d'échanges ainsi que d'autoévaluation de la tâche accomplie.

#### **c ) L'alternance**

Cette stratégie fait clairement de l'établissement scolaire le point d'ancrage de la formation. Chacune des autres séquences (regroupements, mais aussi séminaires, stages en entreprises, en Collectivités territoriales...) tend à compléter et à structurer les acquis de la formation en établissement en les éclairant de connaissances plus générales ou théoriques.

Une telle stratégie exige beaucoup de personnels en poste accueillant leurs futurs collègues; elle implique leur association étroite à la conception de la formation, ainsi que leur propre formation à des tâches nouvelles.

**2 ) La formation d'accompagnement** est organisée au cours de deux années de stages et permet de consolider les acquis de la formation préalable à la prise de fonction; mais elle permet aussi de trouver des réponses aux questions issues de la pratique professionnelle, ainsi que de connaître les données et le projet de l'académie d'affectation.

Le premier emploi étant la plupart du temps un poste d'adjoint, la formation à l'exercice de cet emploi se déroule sur les deux années de stage; durant cette période, le chef de rétablissement d'affectation a une responsabilité et un rôle privilégiés dans cette formation.

**3 ) La formation continue des personnels de direction** poursuit les stratégies et les objectifs de la formation d'accompagnement, particulièrement lorsqu'elle prépare à un nouvel emploi, ou à de nouvelles conditions d'exercice (changement géographique par exemple) d'un même emploi. Elle requiert, comme la formation préalable de ces personnels, leur association étroite à son élaboration, mais nécessite de plus une forte implication des corps d'inspection concernés.

Les actions de formation continue des personnels de direction, conduites en cohérence avec les orientations nationales et le plan académique, ont une triple fonction :

- constituer des réponses aux questions que ces personnels se posent dans l'exercice quotidien de leur métier, tant au point de vue de l'existant que des évolutions en cours; c'est le domaine du strict perfectionnement professionnel.

- apporter la nécessaire distanciation qui permet le regard critique sur les activités professionnelles et sur les méthodes de travail utilisées; c'est le domaine de la propagation et de l'échange des pratiques innovantes.

- permettre l'information au plus haut niveau, la réflexion partagée avec d'autres responsables, la compréhension permanente des évolutions, des enjeux, des réformes...; c'est le domaine de la prospective et des problématiques d'action à moyen terme.

Qu'elles soient catégorielles ou inter catégorielles, menées au niveau national ou au niveau académique, ces actions de formation continue permettent aux responsables que sont les personnels de direction d'anticiper et d'accompagner les évolutions du système.

### **3- La mise en oeuvre**

Dans chaque Académie, la formation des personnels de direction est organisée sous la responsabilité du Recteur, en conformité avec la charte nationale.

La conception et l'organisation en sont confiées à une équipe de pilotage restreinte responsable de la cohérence de l'ensemble. Pour la mise en oeuvre de ces nouveaux objectifs, modalités et stratégies de formation, elle fait appel à une large palette d'intervenants de toute origine, choisis en fonction de leur compétence; c'est ainsi que la formation peut tirer le meilleur parti du savoir et de l'expérience des pairs et permettre en même temps l'ouverture et les élargissements indispensables. Le Recteur nomme le responsable de cette équipe de pilotage sur les critères de compétences, de professionnalisme et de disponibilité. Il insère fonctionnellement l'équipe dans le dispositif de formation des personnels de l'Education Nationale de son Académie.