

La formation initiale des personnels de direction

Extrait du Rapport 2002 de l'Inspection générale de l'éducation nationale (4^e partie – chapitre III)

Objet de l'étude

En 1999, une nouvelle organisation de la formation initiale des personnels de direction a été adoptée. Quelques grands principes sous-tendent ce nouveau dispositif. Il s'agit d'une formation d'adultes qui vise à former un chef d'établissement et non un adjoint ; cette formation se déroule par alternance, dure deux ans, et doit être individualisée. Le stagiaire est mis directement en responsabilité en tant qu'adjoint au chef d'établissement qui lui délègue des missions.

Le groupe Établissements et vie scolaire, assurant sa mission traditionnelle d'observation et de suivi de la formation initiale – et continue – des personnels de direction, a suivi la mise en œuvre de la première année de formation, année 1999-2000, dans le cadre du nouveau dispositif. Cette étude présente ce qu'il en a été de la deuxième année, 2000-2001, à partir de l'observation d'un échantillon d'académies.

Économie d'ensemble

La première année de cette formation a une visée surtout pratique, opérationnelle : il s'agit de donner à l'adjoint les moyens de faire face à la situation nouvelle dans laquelle il se trouve plongé.

La deuxième année vise à prendre du recul : à travers des journées de formation en regroupement, une individualisation des parcours, des stages d'ouverture sur le monde extérieur ; par l'apport de contenus centrés sur le pilotage de l'établissement, dans la perspective affirmée de formation d'un futur chef d'établissement ; par des productions et documents écrits par les stagiaires. Autant de pratiques qui font l'objet d'analyses et d'observations de la part des rapporteurs qui interrogent aussi les procédures de certification et le rôle des différents acteurs engagés dans cette formation, et dressent, dans une première partie, une série de constats.

La formation s'appuie sur des éléments positifs qui ont facilité d'emblée sa mise en œuvre :

- le principe de mise en responsabilité source de motivation forte, qui sert utilement de socle à une alternance à visée professionnelle ;
- la compétence et l'engagement des équipes académiques de formation ;
- la disponibilité et, le plus souvent, une attitude positive de la part de tous les personnels ayant à connaître de la formation des stagiaires, chefs d'établissements d'accueil, membres des groupes académiques de formation des personnels d'encadrement (GAFPE), membres des corps d'inspection, notamment dans le secteur établissements et vie scolaire, proviseurs vie scolaire, services rectoraux, etc.
- la réponse aux attentes des académies, progressivement plus structurée et mieux adaptée, de la part de la sous-direction de la formation des personnels d'administration techniques et d'encadrement (DPATE).

Cependant certaines difficultés et carences graves, qui peuvent porter préjudice à la qualité de la formation, ont été recensées, notamment :

- l'insuffisante maîtrise de certains fondamentaux de cette formation, alternance, individualisation, évaluation ;
- le fonctionnement, parfois non cohérent, du "trio" (stagiaire, chef d'établissement d'affectation, tuteur) ;
- la difficulté des stagiaires à identifier les rôles et les domaines d'intervention des différents acteurs engagés dans leur formation ;
- un déficit de la formation dans les domaines pédagogiques et, en particulier, l'absence d'apports culturels de haut niveau, l'échange sur les pratiques professionnelles ne suffisant pas à constituer le corpus d'une formation de chef d'établissement ;
- l'ouverture trop restreinte de la formation vers d'autres établissements et, plus généralement, vers l'extérieur ;
- une hétérogénéité croissante des conceptions et des pratiques selon les académies.

Éléments de conclusion

L'impression générale est que le système est perfectible sans que soit remis en cause ses principes et ses grandes articulations. L'esprit actuel de la formation, qui s'appuie sur un va-et-vient entre la situation professionnelle et les regroupements, doit être maintenu. Des suggestions d'amélioration sont proposées à l'échelon central et rectoral, dans la seconde partie de cette étude.

Recommandations au ministère, à la DPATE :

- procéder aux nominations des lauréats dans un délai permettant, dès le terme de l'année scolaire, leur accueil et leur première formation dans des conditions correctes ;
- transformer le tuteur en un référent qui ne soit pas nécessairement un chef d'établissement ;
- dresser un bilan des modalités de certification ;
- ramener de trois à deux le nombre d'intervenants dans le dispositif de certification finale et définir le cahier des charges de chacun d'eux ;
- conforter le pilotage académique par une politique d'appui individualisée aux responsables et aux formateurs ;
- harmoniser la conception des plans de formation et favoriser les échanges interacadémiques.

Recommandations aux recteurs :

- dans le cadre de la politique académique, articuler la formation initiale et continue des personnels de direction avec celle des personnels d'encadrement ; faire vivre le GAFPE ;
- lors des propositions d'affectation, prendre en compte la capacité formatrice des établissements susceptibles d'accueillir des stagiaires en formation ;
- veiller à assurer une réelle individualisation de la formation donnée à chaque stagiaire ;
- dans la répartition des charges académiques et dans les actes de gestion prendre en compte la responsabilité et la charge de travail des membres de l'équipe académique de formation, des tuteurs et des chefs d'établissement d'accueil.