

International

# Les personnels de direction

Entretien avec Alain Bollon, expert en ingénierie éducative. Professeur de lettres, ancien chef d'établissement, chargé de mission au MEN pour l'évaluation des PAE puis des projets d'établissement, consultant au centre Condorcet puis à l'ESPEMEN pour la formation des cadres, Alain Bollon est actuellement enseignant à Grenoble 2 en ingénierie éducative et expert pour la Banque Mondiale, l'UNESCO et l'Union Européenne.

## En quoi consiste votre étrange profession ?

Participer à des missions d'évaluation des systèmes éducatifs. Former des équipes nationales d'évaluation et aider à la constitution de référentiels. Intervenir dans la mise en place des politiques de projet et de changement ainsi que dans la formation des personnels d'encadrement partout dans le monde.

## Les états et les organismes internationaux s'intéressent aux cadres des systèmes. Pourquoi ?

L'amélioration de la qualité des systèmes éducatifs est le souci premier des organismes internationaux, même si les autorités responsables ne se donnent pas toujours les moyens de favoriser les mutations souhaitées.

La recherche et le développement sur les systèmes d'enseignement ont beaucoup avancé. Dans un système, les cadres sont à l'intersection du grand système (EN) et du sous-système (l'établissement). Ce sont eux les acteurs clefs de l'évolution du système. Ils sont stratégiquement les mieux placés pour bloquer ou développer l'évolution. Voilà ce que confirment toutes les recherches internationales.

## Quelles sont actuellement les idées qui circulent dans les laboratoires d'idées au sujet de l'encadrement des systèmes ?

D'abord accroître l'autonomie des établissements comme unité pertinente d'évaluation des systèmes. C'est à eux de produire de l'évaluation, le rendement ne suffisant pas. La tentation naturelle, c'est le contrôle. Il faut en sortir.

Ensuite, professionnaliser les cadres. 8 % des dysfonctionnements viennent de défaut de pilotage. Tous les pays s'y mettent. Leur demande de formation de cadres est en développement, notamment les pays



de l'ancien bloc de l'Est, l'Afrique, l'Amérique du sud.

Dans les pays dits développés européens ou nord américains, on balance toujours entre nommer chef d'établissement l'enseignant d'hier et former véritablement des chefs de projet, des développeurs de système.

## Après 30 ans d'expertises et de recherche, qu'elle est votre opinion sur l'encadrement ?

La sécurité de l'emploi, telle qu'elle existe en France, est un élément déterminant, sinon il est impossible de prendre des risques, de faciliter la prise de risque des autres acteurs et d'innover. Dans certains pays où je suis allé former l'encadrement, j'ai constaté que la peur de perdre l'emploi bloque le processus de développement.

## Quel message pour les personnels de direction français ?

Selon les orientations politiques choisies par les gouvernements, l'école connaîtra des évolutions différentes.

Parmi les fameux scénarios de l'OCDE (voir encadré), les scénarios 3 et 4 semblent aller dans le sens du progrès social. Néanmoins, pour pérenniser un système public qui gagne sans cesse en qualité, il faut mettre davantage l'accent sur des domaines clefs.

- Piloter par le sens, pour que le service public réduise effectivement les inégalités et devienne porteur d'espoir pour ceux qui en ont le plus besoin.
- Revisiter la notion d'autonomie et faire faire ce trajet aux équipes.
- Construire une vraie GRH au plus près du quotidien.
- Étant cadres soumis aux tensions du système d'un côté, de l'établissement de l'autre, avoir les moyens de se mettre à distance, de respirer.

La France, avec le niveau d'exigence, le statut et l'organisation d'une formation initiale est en possession d'outils supérieurs à la moyenne des pays industrialisés mais le niveau de rémunération et les conditions d'exercice du métier de chef d'établissement (conseils et expertises, responsables intermédiaires, équipes et réseau) restent inférieurs à cette moyenne.

# pour réformer les systèmes

Donatelle POINTEREAU

## LES SIX SCÉNARIOS DE L'OCDE

*Le premier ne fait qu'entériner la situation que connaît aujourd'hui la plupart des pays étudiés. Le modèle éducatif dominant reste celui « d'un enseignant par classe »; l'utilisation croissante des nouvelles technologies n'entraîne pas de transformation radicale des méthodes d'enseignement. Les diplômés sont « de plus en plus indispensables mais de moins en moins suffisants ».*

*Malgré les initiatives prises par le gouvernement pour améliorer le système éducatif, les inégalités devant l'enseignement demeurent tenaces. Enfin, la « pression de la mondialisation » commence à se faire sentir, notamment en termes de « performances éducatives ».*

*Face à l'insatisfaction croissante des contribuables « consommateurs d'école », les pouvoirs publics sont alors tentés de donner davantage de place au marché.*

*Dans le deuxième scénario, ils encouragent le financement de nouveaux prestataires, « professionnels de l'enseignement », favorisant même « l'école à la maison ».*

*De l'avis même de l'OCDE, cette dérégulation accroît les risques d'inégalités et de relégation d'une partie de la population scolaire, en particulier dans le second degré. Les programmes nationaux définis en fonction des contenus d'enseignement disparaissent progressivement au profit de programmes qui prennent en compte des compétences telles que « l'attitude face au risque, l'acharnement au travail ».*

*Les scénarios 3 et 4 illustrent un virage à 180 degrés: l'école conserve un niveau de confiance élevé, un financement public prépondérant et un cadre national fort. « L'école est reconnue comme le rempart le plus efficace contre la fracture sociale et la crise des valeurs », note l'OCDE. Dès lors, les « ratés » de l'institution sont moins tolérés et doivent être corrigés. Les inégalités sont réduites. Les enseignants, mieux payés, sont amenés à exercer des missions « d'intérêt collectif »; le travail en équipe est la norme. Les écoles sont ancrées dans leur environnement local et pilotent la « formation tout au long de la vie », que la plupart des pays appellent de leurs vœux. Les programmes demeurent exigeants et centrés sur les savoirs. Les entreprises investissent fortement dans l'école, mais un contrôle étroit s'efforce de réduire les écarts entre les établissements. Ces évolutions, présentées comme idéales, sont jugées « irréalistes » par l'OCDE.*

*En revanche les deux derniers scénarios, amplement fondés sur la « déscolarisation » des populations concernées par l'école, paraissent « plausibles » aux experts de l'OCDE.*

*Soumis à des critiques extrêmement violentes, les systèmes éducatifs laissent la place à d'autres formules d'enseignement, privées et individualisées. L'Internet et les nouvelles technologies favorisent ce qui, selon l'OCDE, s'apparente à un « démantèlement » des systèmes scolaires et ouvre la voie à la « société en réseau ». Cette évolution signe l'exclusion de ceux qui comptaient sur l'école pour s'intégrer et se socialiser. Car, même si quelques écoles publiques subsistent « pour les exclus du numérique », elles courent le risque de se transformer en « dépotoirs ». Les sources de financement se diversifient: les entreprises et les médias intensifient leur présence sur le marché de l'éducation. Les enseignants sont recrutés par les grands opérateurs du marché.*

*L'émergence de cette nouvelle génération d'« enseignants » est censée répondre à l'un des problèmes majeurs des années à venir: la pénurie annoncée de professeurs. Dans la majorité des pays de l'Union Européenne, plus d'un cinquième des enseignants en activité prendront leur retraite dans dix ans.*

*L'OCDE ne prétend pas livrer de « prédilections analytiques » mais estime que, selon les orientations choisies par les gouvernements, l'école connaîtra de manière plus ou moins « plausible » l'une des évolutions décrites.*

## FORUM SYNDICAL ET FORUM SOCIAL EUROPÉEN

**Le premier Forum syndical européen**, intitulé « l'Europe ouverte au monde », organisé par la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et ses affiliés français, s'est tenu à l'Hôtel de ville de Paris les 11 et 12 novembre derniers. L'UNSA Éducation et ses syndicats y étaient présents à travers l'UNSA. Trois tables rondes ont abordé les thèmes suivants: « Europe sociale et élargissement », « Europe et espace euro-méditerranée », « Europe/Amérique latine: opportunité pour une autre mondialisation. »

La participation de Jacques Rupnik (CERI), Jacques Voisin (Président de la CFTC), Benjamin Stora (historien), Bernard Thibault (Secrétaire Général de la CGT), Joao Felicio (Secrétaire général du CUT - Brésil dont est issu Ignacio Lula), entre autres, a permis des débats riches d'intérêt.

Les allocutions de François Chérèque (Secrétaire Général de la CFDT), Maria Helena André (Secrétaire adjointe de la CES), John Monks (Secrétaire Général de la CES), Guy Ryder (Secrétaire Général de la Confédération internationale des syndicats libres), Willy Thys (Secrétaire général de la Confédération mondiale du travail) ainsi que l'intervention de clôture d'Alain Olive (Secrétaire général de l'UNSA), ont également apporté à ces deux journées consacrées à l'Europe, une preuve indéniable de l'importance d'un tel forum syndical avant l'ouverture du deuxième Forum Social Européen.

**Pour ce Forum social de Paris Saint-Denis**, l'UNSA-Éducation s'était particulièrement impliquée dans la partie consacrée à l'éducation et a participé à trois séminaires: l'un consacré à la décentralisation et à l'autonomie des établissements dans lequel sont intervenus **Philippe Guitet (secrétaire général du SNPDEN)** et notre ami Jesus Ramon COPA, Secrétaire Général de la FETE-UGT d'Espagne.

Luc Bérille (Secrétaire Général du SE-UNSA) est intervenu dans un séminaire sur la réussite et l'évaluation des élèves. Jean-Louis Blanc, Secrétaire National à la Fédération, a participé à un troisième séminaire sur la formation professionnelle, organisé par l'Internationale de l'éducation. L'UNSA Éducation était également partie prenante d'un autre séminaire sur la laïcité en Europe.