

# Réponse du **SER**

aux questions concernant le texte mis en consultation

## **Profil pour les formations complémentaires**

### **« Direction d'établissement scolaire »**

---

Martigny, le 18 mai 2009

#### Préambule

Le SER tient à relever, et déplore, que la présente consultation n'a pas été précédée d'une réflexion de fond sur le rôle et l'importance de la direction d'établissement scolaire et plus largement sur un véritable concept de gouvernance.

Entre une direction purement administrative et un leadership exclusivement pédagogique les variantes sont nombreuses et il aurait été profitable d'en décrire quelques-unes et d'opérer des choix.

Un tel choix conceptuel aurait permis de définir le profil d'une personne chargée de la direction d'un établissement scolaire (doit-il s'agir obligatoirement d'un enseignant ?) ainsi que la nature du fonctionnement et des relations d'autorité.

L'argument récurrent soutenant qu'il s'agit en la matière de décisions cantonales ne tient pas la route. La réflexion sur le profil de l'enseignant s'est faite au niveau national et le processus d'harmonisation est trop avancé pour qu'on néglige un élément (la direction d'établissement) qui est au cœur de la réalité et de l'efficacité quotidienne des écoles de ce pays.

---

#### **1. Art. 2 et 3 : Objectifs et contenu de la formation complémentaire**

- 1.1 *Les objectifs et le contenu de la formation complémentaire sont-ils adaptés aux responsabilités des personnes chargées de la direction d'un établissement ? Les accents sont-ils mis aux bons endroits ?*

L'ensemble de l'article 2 ne décrit pas les objectifs, mais un mélange d'objectifs, de moyens, de comportements ou d'actions à effectuer qui va dans le détail et donne une impression d'exhaustivité.

L'alinéa a) suffirait à proposer globalement les objectifs. La formation et la fonction de direction d'établissement gagneraient à ne pas être définies aussi explicitement. La liste des attentes ne peut qu'être partielle. En effet, malgré l'aspect très détaillé, on se rend compte que de nombreux éléments souhaitables sont passés sous silence. Par exemple, la conduite du personnel ne se limite pas à « assurer et favoriser la coopération et la communication », elle doit consister aussi dans la mise à profit de toutes les compétences et les richesses des collaborateurs pour réaliser un véritable leadership coopératif (voir doc. ci-annexé).

Autre exemple, assurer la direction d'un établissement c'est aussi savoir gérer l'imprévu et, par définition, prendre des initiatives face à des situations non répertoriées (et donc ne faisant pas partie de listes détaillées exhaustives) en mobilisant le respect des caractéristiques de l'institution, mais aussi des compétences développées dans une formation de haut niveau.

En résumé, les objectifs de la formation complémentaire doivent être ambitieux et ouverts. Ils ne peuvent être contenus dans une liste, aussi développée soit-elle, qui ne peut être que réductrice puisque jamais exhaustive.

Pour le SER, la certification de la formation doit, autant que possible, vérifier les indispensables compétences de communication, de souplesse, de rapidité dans les décisions, d'organisation multitâche et de gestion de la complexité nécessaires à la fonction.

- 1.2 *Y a-t-il des objectifs et des éléments au niveau du contenu qui font défaut et qui devraient être introduits en tant qu'exigences minimales pour une formation complémentaire « direction d'établissement scolaire » ?*

L'article 3 présente les mêmes défauts que l'article 2, trop détaillé ou pas assez. Il ne fait état que de connaissances à acquérir. Aucun descriptif de compétences à développer, ni d'articulation théorie-pratique à privilégier.

Le terme de « contenu de la formation complémentaire » prête à confusion ; il s'agit en fait d'un éventail de connaissances non exhaustif, comme le précise la phrase d'introduction. Prétendre qu'il s'agit du contenu, c'est aussi accepter de réduire la formation à la direction d'établissement à sa plus simple expression.

## **2. Art. 4 : Conditions d'admission**

- 2.1 *Comment jugez-vous la condition selon laquelle il faut en général, pour être admis à une formation complémentaire, occuper une fonction de direction ou exercer une activité de cadre dans un établissement scolaire ?*

Le SER considère que la formation doit être beaucoup plus largement offerte à tout enseignant capable de l'assumer et pouvant prendre des responsabilités plus grandes dans sa profession. La formation et sa certification doivent être une condition à l'obtention d'un poste de direction, mais ne doivent pas lui être obligatoirement liées de manière univoque.

- 2.2 *Comment jugez-vous, à l'al. 2, la disposition qui prévoit, dans des cas d'exception dûment fondés, l'admission de personnes sans diplôme d'enseignement ?*

- 2.3 *Comment jugez-vous, toujours à l'al. 2, la disposition qui prévoit, dans des cas d'exception dûment fondés, l'admission de personnes qui non seulement n'ont pas de diplôme d'enseignement mais qui en plus n'ont ni poste ni nomination au niveau d'une direction d'établissement scolaire ?*

Les conditions d'admission doivent être définies par les instituts de formation qui peuvent émettre des critères concernant la « voie royale », mais qui sont tenus à faire des admissions sur dossier. La qualité et les compétences acquises à l'issue de la formation sont seules déterminantes.

## **3. Art. 5 et 6 : Volume de la formation complémentaire et conditions de la certification**

- 3.1 *Estimez-vous qu'un volume minimal de 30 crédits ECTS ou de 900 heures de travail est approprié ?*

Non, pour le SER un volume minimal de 60 crédits ECTS est nécessaire.

## **4. Art. 7 et 8 : Titre et dispositions transitoires**

- 4.1 *Etes-vous d'accord avec la reconnaissance a posteriori des certificats délivrés par les organisations de formation accréditées auprès de la CDIP et approuvez-vous les dispositions transitoires ?*

Une évaluation (avec d'éventuelles contraintes à suivre une formation complémentaire) est préférable à une reconnaissance d'équivalences. En d'autres termes, les formations antérieures peuvent être reconnues ; leur reconnaissance est assortie de la vérification des compétences développées.

Syndicat des enseignants romands (SER)  
Georges Pasquier, président



- *La gestion d'un établissement d'enseignement peut être un simple pilotage (assurer la stabilité de ce qui fonctionne) ou un véritable leadership (amélioration de ce qui est déjà en place).*
- *La nature même du travail interdit les comparaisons hasardeuses entre gestion d'un établissement d'enseignement et gestion de n'importe quelle entreprise.*
- *Un chef d'établissement d'enseignement doit faire preuve d'« expertise » mais ne peut prétendre être en tout plus compétent que les enseignants de son équipe.*
- *Un véritable leadership vise à déployer et organiser le potentiel des compétences déjà présentes dans l'établissement (leadership coopératif).*
- *Un véritable leadership s'occupe de répartir les responsabilités, impliquer les enseignants dans la construction efficace de l'organisation, susciter et encourager les collaborations et en assure le suivi.*
- *Même si l'enseignant reste « maître » dans l'exercice de sa profession, la bonne gouvernance de l'établissement doit conduire à ce qu'il ne soit pas isolé, profite d'une motivation partagée, d'appuis confraternels et bénéficie de marques de reconnaissance autres que celles de ses élèves.*
- *Tout en étant administrativement dépendant de sa direction, l'enseignant doit prendre part aux décisions pédagogiques qui ont des conséquences pour sa pratique et pour sa responsabilité professionnelle.*
- *L'intervention, aussi charismatique ou autoritaire soit-elle, d'un chef d'établissement ne suffira jamais à construire seule les relations sociales et de pouvoir au sein de l'établissement. Un processus collectif de remise en question est nécessaire.*
- .....

### Formation

- *La formation du chef d'établissement doit combiner approches théoriques et pratiques, autour de la résolution de situations concrètes (c'est l'interrogation de la pratique qui mobilise la théorie plutôt que l'inverse).*
- *La formation du chef d'établissement ne doit pas être centrée exclusivement sur les compétences légales et administratives, elle doit développer les compétences de communication et de coopération.*
- *Ces formations doivent associer dans leur public l'équipe de direction et des enseignants en position de responsabilité et d'influence.*
- .....