

LA DIRECTION DES LYCEES ET COLLEGES

SOMMAIRE

I- LA SURVIVANCE DU SYSTEME TRADITIONNEL	2
1- Un rouage du centralisme bureaucratique	2
1.1- Une source de recrutement discutable	2
1.2 - La formation d'un cadre administratif	2
II- LE MODELE PSYCHOSOCIOLOGIQUE	3
III- PROPOSITIONS POUR UNE FORMATION A LA RELATION	4
1- UNE FORMATION ESSENTIELLE	4
2- LES OBJECTIFS : DES CAPACITES A DEVELOPPER :	4
3- FORMATION : PROCEDURE OU PROCESSUS ?	5
SUCES AU CONCOURS ET FRAGILISATION DES STAGIAIRES	6
4- MOYENS DE LA FORMATION A LA RELATION	6
• 1ère semaine	6
• 2ème semaine	7
• 3ème semaine	7
5- PROPOSITIONS DE THEMES	8
6- STRUCTURES DE TRAVAIL	9
BREVE BIBLIOGRAPHIE	9
•	

I- LA SURVIVANCE DU SYSTEME TRADITIONNEL¹

- Le recrutement et la formation des personnels qui assurent la direction des lycées et collèges demeurent encore très prisonniers du modèle bureaucratique qui conserve la faveur de la haute administration.

1- Un rouage du centralisme bureaucratique

- - Le chef d'établissement est le premier échelon dans la hiérarchie de l'E.N.
- - Il est le représentant du ministre chargé de faire appliquer par ses subordonnés, une réglementation et une politique décidées au plus haut niveau.
- - Il est le représentant du ministre auprès des autorités locales.
- - Selon son corps d'origine, il fera partie du corps des personnels de direction de 1ère, 2ème ou 3ème catégorie

1.1- Une source de recrutement discutable

- Les personnels de direction des lycées et collèges sont, pour la plupart, recrutés parmi les enseignants. A une époque où les Sciences Humaines étaient dans leur préhistoire, cette tradition a probablement évité une trop lourde caporalisation de ces établissements. Actuellement, elle est devenue un coûteux archaïsme dont personne ne semble se scandaliser. Que dirait-on pourtant, si on prenait un neuro-chirurgien expérimenté pour en faire un sous-directeur d'hôpital avec 23 semaines de formation complémentaire ?

• Une étude serait à faire sur les motivations qui amènent un professeur à se diriger vers la direction d'établissement ...

- S'agit-il d'enseignants atteints par la lassitude, minés par la peur des élèves et qui s'orientent vers les fonctions administratives avec des fantasmes de préretraite ? Dans les cas extrêmes, on les retrouvera, barricadés dans leur bureau, virtuoses du B.O., dirigeant à coup de notes de service que personne ne lit.
- S'agit-il d'enseignants dynamiques qui ont conscience de tout ce qui pourrait être fait, de tout ce qu'ils feraient, eux, s'ils dirigeaient le collège ? Le cas de figure est nettement plus prometteur mais dans l'hypothèse où leur formation les rendrait capables d'insuffler leur dynamisme à tout un collège, on aura déshabillé Pierre pour habiller Paul et appauvri une corporation déjà très affaiblie. transformer un bon professeur en bon administrateur, c'est rendre inutile une grande compétence acquise à grands frais et consolidée sur plusieurs années. En outre, il n'est pas nécessaire de connaître le principe de Peter pour admettre qu'un excellent professeur ne deviendra pas nécessairement un bon chef d'établissement.

1.2 - La formation d'un cadre administratif

- Dans l'optique bureaucratique, ce sont évidemment les connaissances dans les domaines "*juridiques, administratifs et financiers*" qui sont considérées comme devant donner lieu aux "*enseignements fondamentaux*" durant la brève formation de 23 semaines qui suit le recrutement et l'annexe de la note de service N° 90-352 du 31/12/90 parue dans le B.O. n° 2 du 10/1/91) a le mérite de la clarté lorsqu'elle énumère "*les domaines dans lesquels les savoirs doivent être maîtrisés*":
- - Eléments de droit administratif (le programme de loin le plus chargé)
- - Le fonctionnement du système éducatif."
- Dans cette formation au rabais, quelques miettes (48 heures en 1992 !) sont prévues pour la formation à la communication. Que des responsables du plus haut niveau cautionnent ainsi l'idée qu'on peut former des praticiens de la communication en une semaine (un temps plutôt restreint

¹ Ecrit en 1993 – si certains éléments en sont périmés, je serai ravi de l'apprendre

même pour une formation d'O.S.), cela me stupéfie.

- - S'agit-il de faire des économies sur la formation elle-même et sur la rémunération ultérieure des personnels concernés ? (à compétence d'O.S., salaires d'O.S. et logements d'O.S.)
- - Pense-t-on qu'un proviseur ignorant évitera de prendre des initiatives, se hâtera d'en référer à l'autorité supérieure face à toute initiative venue de la base ?
- - Est-ce simplement une très grande ignorance de la complexité des sciences humaines ?
- - Ou une magistrale défiance à l'égard de ces types de savoirs² ?
- - S'agit-il d'un **compromis** momentané entre deux positions dissonantes :
- a/ on ne peut diriger un groupe humain stratifié de 700 à 4000 personnes sans une formation spécifique
- b/ Nous-mêmes, au Ministère, nous avons des responsabilités encore bien plus lourdes, avec des enjeux énormes et nous n'avons jamais reçu cette formation. La programmer, ce serait admettre que nous sommes incompetents, ce serait aussi prendre le risque de nous retrouver avec des subordonnés qui dans les réunions seraient plus lucides que nous et peut-être moins dociles ...
- Le **compromis** c'est de prévoir, dans les textes, une formation à la communication mais de la rendre à peu près inefficace notamment en limitant sa durée à une petite semaine (3 heures pour la gestion des conflits, 2 heures pour la conduite d'entretien, 4 heures pour la conduite de réunion, etc.), ce qui revient en fait à remplacer la formation nécessaire par ce qui sera au mieux, une très légère sensibilisation.
- Il peut sembler étrange que le Ministère de l'Education Nationale, si exigeant sur les programmes lorsqu'il s'agit des enfants, le soit si peu lorsqu'il s'agit de personnels qui devront faire fonctionner des collectivités comportant des centaines, parfois plusieurs milliers de personnes.
- Comme on peut le constater, l'orientation de cette formation est sans ambiguïté et je me demande si la procédure de recrutement permet de repérer les qualités cohérentes avec ce modèle administratif : l'aisance verbale, la capacité à improviser sans sortir du convenu, la capacité à rédiger des rapports dans la langue du B.O., une certaine docilité mais aussi une certaine souplesse pour tenir compte des changements de ministres ...
- Avec une telle formation, le courrier administratif circulera sans rater un échelon. Les palmes académiques seront accordées dans les formes et aucune autorisation de sortie pédagogique ne sera délivrée indûment. Le collègue coulera doucement mais en respectant les règles administratives ; des enseignants vivront un désespoir rampant mais les congés de maladie seront contrôlés avec zèle ; nombre d'enfants s'enfonceront dans l'échec et la violence mais les feuilles d'absences seront quotidiennement ramassées et exploitées. Beaucoup de classes dérapent dans la belote dès le 2 juin mais les cahiers de correspondance seront visés régulièrement ...
- Que l'Administration centrale ait une préférence marquée pour ce modèle administratif, cela n'a rien de surprenant. Le modèle du "*vu et transmis*" a des aspects rassurants pour la hiérarchie.
- Un perfectionnement de ce modèle bureaucratique consisterait à réserver l'accès du concours aux seuls professeurs de Sciences et Techniques Economiques (option administrative) mais ce qui serait gagné du côté de la compétence risquerait d'être perdu du côté de la docilité ...

II- LE MODELE PSYCHOSOCIOLOGIQUE

- A cette conception administrative traditionnelle s'oppose la conception psychosociologique du chef d'établissement animateur d'une communauté éducative et facilitateur du changement.
- - Il sait rendre les réunions efficaces et vivantes.
- - Il est un relais actif de communication ascendante, descendante et horizontale

² Depuis 1968, on a découvert dans les milieux dirigeants que la Sociologie et la Psychosociologie sont plus facilement outils de contestation que le latin, la grammaire, les mathématiques ou le droit.

- - Il est un facilitateur de la réflexion collective et des échanges entre les enseignants, entre enseignants et parents, entre élèves et enseignants.
- - Il est un facilitateur du changement et de la rénovation pédagogiques.
- - Il est un formateur et un éducateur.
- Il sait qu'un entretien bien conduit peut éviter le suicide d'un adolescent ou le découragement d'un enseignant. Il sait qu'une réunion mal préparée et mal conduite, une réunion qui s'enlise dans des détails ou des conflits de personnes chronicisés, ce n'est pas seulement du temps perdu mais aussi une détérioration des attentes par rapport aux réunions ultérieures, une perte de confiance dans le travail de groupe, un absentéisme croissant dès qu'il n'y a pas obligation de service, un mépris - qui devient vite norme collective - pour la *réunionite*, un repli de chacun qui rend impossible toute rénovation même modeste. Il sait que conduire une réunion, ce n'est pas simplement distribuer la parole ou la confisquer à son profit. Il sait qu'il doit tout à la fois amener le groupe à produire ce pour quoi il est rassemblé (par exemple des décisions) et en même temps rester attentif aux besoins psychologiques des participants (besoins d'être reconnu, écouté, respecté, besoin de se sentir participants aux décisions qui concernent la vie de l'établissement). Il sait créer les conditions de sécurité qui vont permettre à chacun d'exprimer vraiment sa pensée, qui favoriseront l'émergence d'une équipe efficace, etc.

III- PROPOSITIONS POUR UNE FORMATION A LA RELATION

1- UNE FORMATION ESSENTIELLE

- Un Chef d'Etablissement consacre une partie importante de son temps à conduire des réunions et des entretiens (avec ses collaborateurs, des enseignants, des élèves, des parents, etc.). En dehors de ces activités cadrées, il est presque constamment en relation verbale et/ou non verbale avec des personnes (à moins que mal préparé à cette intense activité de relation, il ne se terre dans son bureau) ...
- La formation à la relation³ dans ses modalités individuelles et collectives doit donc représenter une partie importante qualitativement et quantitativement dans la préparation aux fonctions de Chef d'Etablissement (surtout si l'on souhaite réellement que les Etablissements scolaires s'engagent dans un processus de changement). Avec la remise en cause des modèles autoritaires et l'émergence des modèles de coopération (qui se manifeste dans la pratique par la participation aux décisions, de délégués des élèves et des parents), avec l'arrivée massive dans les Etablissements de jeunes issus des milieux défavorisés, avec le développement des phénomènes de violence, le Chef d'établissement qui n'a pas une solide formation relationnelle, pourra de moins en moins faire face.

2- LES OBJECTIFS : DES CAPACITES A DEVELOPPER :

- - Capacité à communiquer et à faciliter la communication en situation d'entretien, en situation de groupe, à l'intérieur de l'Etablissement et avec les différents partenaires extérieurs
- - Capacité à percevoir ce qui se vit dans un groupe sans perdre de vue les objectifs
- - Capacité à gérer le temps dans les divers types de communication
- - Capacité à conduire une équipe de manière participative
- - Capacité à prendre des décisions rapides, à conduire une réunion de décision
- - Capacité à résoudre les problèmes de manière créative
- - Capacité à faciliter le changement
- - Capacité à gérer les différents types de conflit

³ Je préfère parler de *formation à la relation* plutôt qu'à *la communication* dans la mesure où ce dernier terme est de plus en plus compromis par un usage unilatéralement descendant dans les lieux de pouvoir (propagande, publicité, messages de la Direction à l'intérieur des entreprises et des administrations ...)

- - Capacité à favoriser l'intégration des personnes (élèves et personnels)
- - Capacité à créer un climat de travail et de respect des personnes
- - Capacité à développer en chacun le sens de la responsabilité
- - Capacité à déléguer et plus généralement à diriger de manière à favoriser l'autonomisation de tous et notamment des élèves
-

3- FORMATION : PROCEDURE OU PROCESSUS ?

- On confond malheureusement trop souvent formation et information : L'information est apport de notions et relève de *l'avoir*. Cette information peut être tout à fait légitime dans un domaine comme la législation ou l'organisation du système scolaire. Mais lorsqu'il s'agit de la relation à l'autre, c'est une véritable formation qui devient nécessaire, c'est-à-dire une action qui relève de *l'être* et plus précisément du *devenir*.
- De même qu'il ne suffit pas que le professeur enseigne pour que les élèves apprennent, il ne suffit pas de mettre en place une *procédure* de formation (un stage avec des intervenants dénommés formateurs) pour que la formation se réalise.
- J'entends par formation tout *processus* qui permet un changement adaptatif de la personne.
- Il y a eu formation
 - - si les participants ont acquis une plus grande lucidité sur les éléments de leur "équation personnelle" susceptibles d'entraver ou de faciliter leur relation avec l'autre,
 - - s'ils se sentent mieux armés pour affronter ce qui leur semblait le plus difficile dans la fonction,
 - - s'ils perçoivent plus clairement les problèmes dans ce qui leur semblait facile de prime abord.
-
- Il doit y avoir cohérence entre le processus de formation et la nature des compétences que l'on veut développer.
- Des hommes et des femmes qui vont avoir la responsabilité d'un groupe de 700 personnes ou bien davantage, doivent se préparer à cette responsabilité importante en gérant eux-mêmes leur formation (au moins partiellement). Si après les avoir sélectionnés, l'Institution ne leur reconnaît pas cette capacité, comment eux-mêmes pourraient-ils ultérieurement se faire confiance et faire confiance aux personnes qui dépendront d'eux ?
-
- Une formation à la relation doit être le plus possible *expérientielle*, c'est-à-dire qu'elle doit partir de ce que vivent les personnes dans le groupe⁴ et de ce qu'elles parviennent à en dire. Dans cette approche, le feed-back (expression des ressentis, des interrogations et des attentes qui émergent) devient un outil essentiel de l'orientation du travail et de l'évolution des personnes. Les apports théoriques doivent le plus possible s'accrocher sur ce vécu, à des doses tenant compte de la demande du groupe.
-
- Il s'agit donc de permettre aux participants
 - - de vivre un processus continu de communication de groupe
 - - de l'analyser à mesure, avec les outils conceptuels qui seront fournis progressivement.
- Cela suppose un ou deux animateurs permanents et non une succession de conférenciers même de grande qualité. Le conférencier qui ne vient que pour 3 ou 4 heures n'a pas le temps de tisser une relation avec le groupe et chacune des personnes qui le composent. Il est condamné à proposer un exposé standard sans référence possible au vécu du groupe. Il n'y a pas la richesse du livre tandis que la richesse du groupe comme agent de formation est perdue faute d'un catalyseur. Une succession de conférences peut fournir de l'information mais en tant que formation, elle ne peut être qu'un simulacre.

⁴ spontanément et à l'aide de mises en situation proposées par les formateurs.

- Cela n'exclut pas, bien au contraire, la rencontre - préparée par le groupe - avec des experts qui répondent aux questions élaborées préalablement par le groupe.

SUCCES AU CONCOURS ET FRAGILISATION DES STAGIAIRES

- Une fragilité qui peut conduire au blocage défensif aussi bien qu'à de précieuses remises en question
- Les stagiaires - notamment ceux qui ont abandonné un poste d'enseignant - se trouvent, au début de leur formation, dans un état de fragilité particulière liée à tout un ensemble d'éléments : Ils ont abandonné un statut dans lequel ils étaient détenteurs de savoir et de pouvoir pour un statut subordonné d'adjoint inséré dans une hiérarchie locale dont ils ignorent encore tout, statut qui leur donnera pouvoir sur leurs pairs actuels, et ce n'est pas nécessairement simple à assumer. Ils ont été reçus au concours, mais ils savent que ce succès ne garantit pas qu'ils ont, à un haut niveau, les compétences indispensables pour faire face avec aisance aux difficultés qui les attendent. Démarrer cette formation c'est se retrouver dans un statut provisoire de quasi-élève, au milieu de collègues inconnus, avec des formateurs inconnus, dans un lieu inconnu. Il leur sera peut-être difficile d'assumer leur non-savoir s'ils sont habitués à vivre le non-savoir des autres comme infériorité. Pour toutes ces raisons et quelques autres plus individuelles, ce sera pour chacun une grande tentation de s'installer dans une courtoise défensivité qui aura pour effet de rendre chacun imperméable à toute remise en question. S'ils sont totalement défensifs, ils peuvent acquérir une information mais toute évolution personnelle est bloquée.
- Pourtant cette forte inflexion de leur vie professionnelle pourrait aussi devenir une occasion privilégiée de remise en question. Quand il s'agit de faire pour la 50ème fois l'accord du participe passé des pronominaux ou la démonstration du théorème de THALES, ce besoin de s'interroger ne va pas de soi. Mais comment l'esquiver quand on sait qu'on va devoir s'installer dans des rôles nouveaux et difficiles⁵ ...
- Le comportement le plus probable est la défensivité mais si l'on met en place dès la première heure de la première journée, des conditions de sécurisation exceptionnelles, si l'on donne priorité aux besoins psychologiques des personnes plutôt qu'au discours institutionnel, une véritable formation pourra se mettre en place.

4- MOYENS DE LA FORMATION A LA RELATION

- Ils doivent être cohérents avec l'importance des objectifs et avec leur nature. Une année pleine serait souhaitable pour la seule formation à la relation mais en attendant que l'Administration centrale ait compris l'importance des enjeux, 3 semaines permettraient déjà une sensibilisation de qualité, si elles sont placées de manière à constituer l'armature de tout le système de formation.
- **1ère semaine⁶ :**
- - Rencontre des personnes et émergence d'un groupe au travers d'une démarche fondatrice
- - Mise en place de quelques règles de fonctionnement
- - Inventaire des besoins en formation et rencontre avec l'Institution
- - Etablissement du **projet de formation** (comportant des parcours de groupe et des cheminements individuels diversifiés en fonction du passé et des expériences de chacun).
- - Préparation des stages en établissement (Observer quoi, comment, avec quels outils ? Comment en parler richement, en respectant une certaine discrétion vis-à-vis de l'équipe d'accueil ?)
- Le risque, si la préparation est inexistante ou insuffisante, serait que chaque stagiaire ne perçoive que ce qu'il a l'habitude de voir depuis qu'il est enseignant. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir

⁵ Il se produit des phénomènes analogues pour la personne qui va accéder pour la 1ère fois aux responsabilités parentales : rigidité accrue ou remise en question ?

⁶ Si possible en résidentiel de façon à hausser le niveau d'implication de chacun

des outils qui, à la rigueur, pourraient être fournis par écrit. Le plus important me semble que la promotion ait un vécu de groupe suffisant, en temps et en qualité, pour devenir dans la perception de chacun, *groupe de référence* (au sens que les psychosociologues donnent à cette expression : "*un groupe dont la personne se sert comme d'un point de référence pour porter des jugements sur elle-même ou sur d'autres*"⁷).

-
- **2ème semaine** (placée à mi-parcours) :
- - Conduite d'entretiens de différents types (aide, négociation, évaluation, régulation)
- - Conduite de réunions de différents types (exploration, négociation, décision ...)
- - Gestion des conflits
- Sur chacun des thèmes, confrontation des expériences des stagiaires
-
- **3ème semaine** (en fin de formation initiale) :
- - Participer à l'équipe de direction d'un Etablissement
- - Faciliter le changement...
- - Travail à partir de cas concrets apportés par les participants
- - Bilan provisoire de la formation et inventaire des nouveaux besoins de formation qui émergent
...

⁷ LEVY Psycho.Soc. Textes fondamentaux - DUNOD p. 141

5- PROPOSITIONS DE THEMES

- - conditions externes de sécurisation et sentiment de sécurité
 - - le groupe comme foyer de contrôle social - déviant et pressions de conformité
 - - fonctions de production, de régulation et d'élucidation dans un groupe
 - - mécanismes de la décision de groupe et prise en compte des minorités
 - - grilles d'observation pour les entretiens et les situations de groupe
 - - analyseurs dans l'école
 - - peur de l'Autre et bureaucratisation de la relation
 - - les mécanismes inconscients (identification, projection, transfert, refoulement, réactivation, compulsion de répétition ...) et leur mise en oeuvre dans la vie quotidienne de l'école
 - - objectifs professionnels explicites et
 - objectifs personnels inconscients
 - - motivations et freins
 - - besoins psychologiques des personnes et objectifs de l'Institution
 - - Gestion des structures inachevées et
 - hygiène mentale
 - - agressivité et violence - *micro-agressions* et *micro-violences* en éducation
 - - genèse et cheminements de la violence
 - - l'auto-destruction et ses manifestations (suicide, toxicomanies, boulimie, anorexie, clochardisation, etc.)
 - - l'hétéro-destruction et ses degrés
 -
 - - violence symbolique et violence physique
 - - violence d'identification et violence de transfert
 - - inhibition et assertivité
 - - la communication et ses distorsions -
 - feed-back et ajustement de la communication - théorie de la dissonance cognitive
 - - rumeurs, canaux de communication
 - et médiateurs sociaux
 - - attitudes, opinions et perceptions
 - - la résistance au changement et
 - les recherches de KURT LEWIN
 - - approche centrée sur la personne (ROGERS) écoute active, empathie, authenticité, non-défensivité ; reformulation-reflet et reformulation-élucidation - Dépendance et contre-dépendance - typologie des attitudes dans la relation d'aide (PORTER)
 - - méthode GORDON
 - -états du moi, signes de reconnaissance, jeux, scénarios et positions de vie en Analyse Transactionnelle
 - - Eléments de sociométrie
 - - Le dur travail d'adolescence - l'écoute des adolescents
 - - Les théories X et Y selon DOUGLAS MAC GREGOR et la prédiction créatrice (effet Pygmalion)
 - - Pouvoir, autorité, influence - les styles de commandement (LEWIN) et leurs effets sur la vie dans un Etablissement, etc.
 - - Méthodes et évaluation en éducation
 -
- (L'énumération est volontairement incomplète et désordonnée puisqu'il ne s'agit pas d'un programme mais de thèmes susceptibles d'être mis au jour à partir de la dynamique spontanée du groupe et de l'expérience induite par les structures de travail qui seront proposées.)

6- STRUCTURES DE TRAVAIL :

- - conduite de réunions (réunions d'exploration, réunions de maturation, réunions de décision, réunions de régulation, interviews de groupe)
 - - conduite d'entretiens (d'aide, de négociation, d'évaluation, de régulation)
 - - entraînement à la reformulation centrée sur le vécu et à la reformulation centrée sur le problème
 - - simulation d'interview par un journaliste de la télévision
 - - dépouillement et commentaire d'une matrice sociométrique
 - - ébauche d'une échelle d'attitude ...
 - - jeux de rôles, sociodrames
 - - doxodrame⁸
 -
- - discussions à partir de séquences filmées ou de textes fondamentaux
 - - autoscopie
 - - expériences de communication non-verbale
 - - recherche collective sur les conditions d'efficacité de l'écrit (affiches, notes de service)
 - - brainstorming et autres techniques de créativité en groupe
 - - emploi systématique du feed-back comme outil de régulation du groupe et de la formation elle-même
 - - Possibilité pour chaque personne de vivre tour à tour les positions de participant, animateur et observateur
 -

BREVE BIBLIOGRAPHIE

- ANDRE de PERETTI : Liberté et relations humaines
- GILLES FERRY : La pratique du travail en groupe
- DIDIER ANZIEU : La dynamique des groupes restreints
- LAPASSADE : Groupes, organisations, institutions
- LOBROT : La pédagogie institutionnelle
- CARL ROGERS : Liberté pour apprendre
- MAC GREGOR : La dimension humaine de l'entreprise
-

⁸ Il s'agit d'un dispositif qui permet au groupe de prendre lui-même la mesure de son hétérogénéité dans le domaine des attitudes et des opinions ... Voir sur ce site