

# NOTES CRITIQUES

---

*Actes du Séminaire National de Rennes. — Établissement scolaire et formation des personnels. — Paris: Centre National de Documentation Pédagogique, 1988. — 96 p.*

Comment rapprocher la formation continue des personnels de l'Éducation Nationale, et notamment celle des enseignants, du lieu même de leur travail, c'est-à-dire de l'établissement scolaire ?

Un très intéressant séminaire a été organisé par la Direction des Lycées et Collèges du ministère de l'Éducation Nationale pour réfléchir à cette question. Il a réuni pendant trois jours, à Rennes, des chefs et collaborateurs de MAFFEN, des chefs d'établissements, des membres des corps d'inspection, des conseillers d'orientation et des chercheurs en Sciences de l'Éducation.

Cette réflexion se situe dans une période où se développent simultanément la formation continue des enseignants et l'idée de l'autonomie des établissements basée sur des projets éducatifs conçus et réalisés localement.

Dans une remarquable analyse, Emmanuel Devarieux (MAFFEN de Lyon) montre que les stages programmés par les Plans Académiques de Formation, qui ont une utilité certaine pour modifier des conduites pédagogiques au niveau des individus, sont relativement inopérants pour transformer le fonctionnement d'une organisation telle que l'établissement.

Jean-Pierre Gaboriau, chef de la Mission Académique à la formation des personnels de l'Éducation Nationale de Rennes, dans une contribution introductive pose clairement les questions auxquelles le séminaire a été appelé à réfléchir :

1. Pourquoi et comment améliorer le fonctionnement de l'établissement scolaire ?

2. Quelles contributions la formation peut-elle apporter à cette amélioration ?

3. Comment donner un rôle accru à l'établissement scolaire pour l'analyse des besoins de formation, l'initiative dans la définition et la

prise en charge des formations de ses personnels, notamment les enseignants, en se référant à leurs projets de développement éducatif ? Pour réaliser cette analyse, l'établissement lui-même devient un objet d'étude.

Vaste problème auquel ce séminaire ne pouvait évidemment pas répondre de manière exhaustive. Il a, pour le moins, apporté des éléments d'information et de réflexion, à partir de certaines expériences qui seront une base utile de questionnement pour la poursuite de la réflexion et, nous l'espérons, de recherches ultérieures.

Jean-Louis Derouet, chercheur à l'INRP, montre à partir des travaux de la sociologie des organisations, ceux de la recherche pédagogique, des recherches américaines sur l'effet-établissement, comment l'identité professionnelle enseignante évolue en étant moins centrée sur la classe et davantage sur l'établissement. La formation est en retard sur cette évolution : peu d'enseignants sont formés à ce travail collectif avec leurs collègues mais aussi avec la Cité.

Comment analyser le fonctionnement de l'établissement ? Peut-on, interroge la communication de Jean-Charles Ringard (MAFPEP de Rennes), considérer que l'établissement scolaire, sous l'« exigence économique et sociale » serait confronté au même « défi » que l'« entreprise », comme « unité où l'on peut le mieux repérer et traiter les problèmes de rendement du système éducatif, d'efficacité de la formation dispensée aux élèves » ? L'établissement, est-il un lieu de « production » comme un autre, qui produit quoi, comment et pour quoi faire, et à quel coût ?

À cet égard, peut-on transférer à un établissement scolaire des procédures d'audit qui sont utilisées dans le « management », comme le suggère Michel Bernard (Université de Nantes-Tours) ? J.-C. Ringard remarque très justement que toute analyse visant à l'amélioration du fonctionnement de l'école est innervée par des procédures d'évaluation et que bien peu de projets d'établissements disposent d'instruments d'évaluation permettant de suivre leur réalisation et d'apprécier la pertinence de leurs objectifs et de leur fonctionnement.

Certains envisagent l'analyse du fonctionnement de l'établissement et la formation qui en découle comme relevant d'une intervention de type psychosociologique. E. Devarieux fait une étude très approfondie des problèmes de toutes sortes que pose ce moyen d'analyse.

Le séminaire a également traité de la question fondamentale des stratégies de formation et des formateurs qui auraient pour tâche d'analyser les besoins de formation et d'en assurer la réalisation. Michel Tardy (Université de Strasbourg) fait remarquer qu'une condition essentielle est d'abord que les établissements prévoient des

structures d'accueil institutionnalisées pour la formation de leur personnel, que celle-ci ne soit plus un facteur de perturbation et de désorganisation du fonctionnement de l'enseignement aux élèves. De plus, le formateur qui répond à une demande doit posséder des qualités spécifiques et d'autres compétences que celles qui consistent à savoir conduire et animer un groupe circonstanciel et provisoire de stagiaires. Savoir s'intégrer dans le travail d'une équipe déjà constituée, traiter une demande qui n'est jamais à prendre au pied de la lettre, articuler les problèmes disciplinaires et transversaux tout en sachant utiliser sa compétence potentielle, savoir gérer l'inattendu... Que de compétences pour de tels formateurs... Qui les formera? M. Tardy suggère qu'ils disposent d'un lieu régulier de parole et d'échange, d'une solidarité méthodologique.

Peut-on continuer à envisager de telles responsabilités et de telles compétences comme devant être exercées « à la sauvette », par « improvisation » de personnes dont ce n'est pas la tâche essentielle, qui continueraient à assurer « en plus » leurs activités d'enseignants? Les activités surnuméraires n'ont pas d'avenir et leur destin est toujours malheureux note M. Tardy et J.-P. Gaboriau ajoute que nous assistons, comme dans les entreprises, à une professionnalisation des fonctions de responsable de formation, de formateur, de conseil en formation, d'intervenant en formation.

Les Actes du Séminaire présentent une série de documents et d'annexes qui méritent également une étude critique approfondie. Notamment des procédures, des outils d'analyses de besoins de formation et des évaluations des effets dans les établissements d'actions entreprises dans les académies de Nantes, Rennes, Toulouse, Strasbourg, Nice, Bordeaux, Aix-Marseille, Grenoble... Il est difficile dans un compte rendu de quelques pages de rendre compte de l'ensemble et de la richesse de toutes les contributions à ce séminaire, leurs auteurs nous en excuseront. Nous conseillons donc vivement la lecture des Actes qui ont été publiés par la Direction des Lycées et Collèges.

Max LUMBROSO  
Université Renée Descartes - Paris V



AGULHON (Catherine), POLONI (Arlette), TANGUY (Lucie). — *Des ouvriers de métiers aux diplômés du technique supérieur, le renou-*