

## Aspects innovateurs en Italie

La direction des établissements d'enseignement professionnel

Enrica Mazzuchin Marin

Traducteur : Élise Molina Dupuis

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/4202>

DOI : 10.4000/ries.4202

ISSN : 2261-4265

### Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 1994

Pagination : 95-104

ISSN : 1254-4590

### Référence électronique

Enrica Mazzuchin Marin, « Aspects innovateurs en Italie », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 04 | 1994, mis en ligne le 17 avril 2015, consulté le 08 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ries/4202> ; DOI : 10.4000/ries.4202

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 janvier 2020.

© Tous droits réservés

---

# Aspects innovateurs en Italie

La direction des établissements d'enseignement professionnel

Enrica Mazzuchin Marin

Traduction : Élise Molina Dupuis

---

- 1 L'enseignement secondaire en Italie est organisé en plusieurs filières auxquelles l'élève peut accéder en théorie indépendamment des résultats obtenus à la fin du cycle obligatoire. En réalité, l'opinion des enseignants pèse lourdement sur le choix des jeunes, bien souvent conditionnés ultérieurement par les souhaits des parents, dont les motivations sont néanmoins rarement fondées.
- 2 Ainsi l'élève peu enclin à étudier suivra des cours de formation professionnelle dans les centres prévus à cet effet, gérés par la région, ou encore dans les établissements d'État. Ces derniers délivrent deux diplômes : l'un intermédiaire, obtenu à la fin de la troisième année, favorise l'entrée sur le marché du travail ; l'autre, obtenu après la cinquième année (*maturita professionale*) qui permet l'inscription dans n'importe quel cursus universitaire. Ce type d'établissements, auxquels se rapporte mon expérience personnelle, a récemment été l'objet d'une transformation radicale qui a également influé sur les modalités de définition du profil de chef d'établissement.
- 3 Ces établissements d'enseignement professionnel, tout comme les établissements techniques, étroitement liés à l'évolution économique, sont depuis longtemps dotés d'une forte autonomie, à leur propre niveau de décision périphérique justement pour faciliter les rapports d'interaction entre école et tissu social. La situation des lycées (classique, scientifique, artistique) et des instituts de formation des maîtres, en revanche, est différente. Les premiers, historiquement considérés comme le lieu de formation de la classe dirigeante par excellence, n'ont jamais bénéficié d'une indépendance qui leur garantît une liberté d'action vis-à-vis du pouvoir central.
- 4 Il est évident que, bien que théoriquement semblables, le rôle et les compétences de la direction des différents établissements se distinguent dans les faits par une charge de responsabilités extrêmement plus complexe lorsque - et c'est le cas des établissements techniques et professionnels - le budget à gérer est très substantiel mais également réparti de façon stricte en objectifs, chapitres et postes.

- 5 Avant d'approfondir le sujet, il est bon de rappeler que depuis le milieu des années 70 le conseil collégial élit le bureau d'administration de l'établissement et ceci à tous les niveaux du système éducatif italien. Cela a modifié le rôle de la direction, dans la mesure où elle n'opère pas seule mais assistée par une équipe choisie par le collège des enseignants et au sein de laquelle le chef d'établissement nomme le directeur-adjoint. Chaque classe a un conseil dans lequel sont représentés enseignants, parents et élèves. Dans le domaine pédagogique seul l'équipe des enseignants de la classe est habilitée à prendre les décisions. La programmation globale et définitive relève de la compétence d'un autre organe : le collège des enseignants, alors que le conseil d'établissement a un rôle « politique » visant à l'ouverture de l'établissement sur son environnement ; cet organe, où toutes les parties sont représentées, est présidé par un parent d'élève, mais l'exécution des décisions est du ressort du directeur qui reste le responsable légal. Ainsi lorsque le chef d'établissement pense que la décision prise n'est conforme ni à la loi ni aux exigences administratives, il peut refuser de la mettre en œuvre ; en cas de litige l'inspecteur d'académie tranchera.
- 6 On remarquera que l'introduction de bureaux d'administration émanant du collège des enseignants, inspirée des principes de la démocratie participative, n'a pas réellement privé le directeur de sa responsabilité légale, celui-ci devenant l'autorité qui fait appliquer les décisions d'autrui.
- 7 À la lumière des expériences de ces vingt dernières années, on élabore actuellement des propositions de loi qui modifieront en partie la structure des bureaux d'administration. De nombreuses critiques surgissent à ce propos, comme par exemple le rôle mineur des élèves, le manque de dialogue entre les enseignants et les familles, l'impossibilité pour le chef d'établissement d'optimiser la gestion des ressources humaines dont il dispose en tirant le meilleur profit de collaborations de qualité, etc.
- 8 Une autre donnée doit nourrir notre réflexion. Ce système d'administration n'est pas parfaitement démocratique : le pouvoir décisionnel des bureaux d'administration est limité puisque, en ce qui concerne les programmes et les objectifs, les décisions sont centralisées.
- 9 Afin d'achever cette description générale, il est bon de rappeler que l'enseignement secondaire italien attend depuis plusieurs décennies une réforme de structure dont on connaît déjà les axes généraux : refonte des deux premières années en un cycle à l'issue duquel serait déterminée l'orientation, création de filières spécialisées (littéraire, scientifique, artistique et technique), interaction avec la réalité socio-économique. Dans l'attente d'une décision politique qui connaît pour l'heure quelques difficultés, l'enseignement a pu, grâce aux lois en vigueur, innover à travers l'expérimentation. Ainsi, surtout durant les dix dernières années, des projets expérimentaux fort intéressants, coordonnés et encouragés par les organes de direction respectifs, ont vu le jour dans certains établissements et ont remis en cause la conception de l'enseignement pour laquelle avait opté notre système éducatif. Ce processus d'innovation a aussi influé sur le rôle du chef d'établissement, en faisant apparaître de nouvelles exigences ainsi que le caractère obsolète de certains aspects de cette fonction. Toutefois, sur le plan légal et financier, rien n'a été modifié malgré la pression exercée par les organisations professionnelles et les syndicats.

## Une expérience intéressante : le Projet 1992

- 10 La nécessité de nouvelles compétences pour le chef d'établissement, en terme de manager, me semble particulièrement évidente pour les lycées professionnels, récemment traversés par des changements profonds, y compris institutionnels ; ce que l'on nomme *Projet 1992* a offert de nouvelles stimulations culturelles et a surtout établi un rapport différent entre l'école et son environnement.
- 11 Avec le projet 1992, on introduit systématiquement un rapport de complémentarité entre formation scolaire et expérience professionnelle en évitant que le dynamisme du secteur technologique ne soit préjudiciable au projet éducatif. Il ne s'agit pas d'introduire le « dualisme » propre au système éducatif allemand, mais de favoriser l'ouverture sur les stages, l'éducation, le professionnalisme fondé sur une culture générale plus solide. Le schéma du nouveau type de formation s'articule de la façon suivante :

### 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années

- Prédominance des enseignements de culture générale (23 heures) ;
- disciplines spécialisées en fonction de l'orientation choisie (13 heures) ;
- 4 heures hebdomadaires (cumulables) consacrées à des séances d'approfondissement : soutien, recherches, connaissance du milieu environnant, etc.

### 3<sup>e</sup> année

- Le nombre d'heures consacrées à la spécialisation augmente et celui des enseignements communs diminue. Les heures d'approfondissement visent à établir des rapports concrets avec le monde du travail.
- Le diplôme obtenu permet d'accéder au marché du travail ou - comme c'est généralement le cas - en cycle terminal.

### 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années

- Les deux dernières années permettent d'obtenir le diplôme de la *maturita* grâce auquel on a accès à toutes les filières universitaires.
- 12 Dans le cadre de cet enseignement, un certain nombre d'heures est géré chaque année directement par l'établissement (900 heures), alors qu'une partie est assurée en collaboration avec les centres régionaux de formation professionnelle et avec les agences locales, dans le but de favoriser la professionnalisation de l'élève.
- 13 Il est évident que le dialogue permanent grâce auquel l'école vient s'inscrire dans le tissu socio-économique exige de la part de tous les acteurs de la vie scolaire des dispositions différentes, favorisant la confrontation, la capacité d'établir et de réviser des projets pédagogiques ainsi qu'une attitude nouvelle à l'égard de la pédagogie extrascolaire.
- 14 Afin d'atteindre de tels objectifs, de nombreux cours de formation pour enseignants et chefs d'établissement ont déjà été mis en place à différents niveaux : ils ont pour but d'éveiller la créativité didactique et la capacité d'élaborer des projets pédagogiques. Le

climat général qui s'est développé au sein des établissements professionnels est donc culturellement plus stimulant et propice aux innovations.

- 15 Le chef d'établissement quant à lui doit assumer un rôle « politique » de grande importance. Non seulement l'établissement bénéficie d'une certaine autonomie financière mais il est également en mesure d'élaborer un « projet d'établissement » qui se différencie d'un autre situé ailleurs en Italie. La qualité du déroulement de la formation et du résultat final dépend très directement de la capacité de chaque établissement à réajuster son programme éducatif et pédagogique. Le rapport hiérarchique avec les autorités centrales, bien que réel, est, dans les faits, très relatif. Le chef d'établissement, grâce aux accords qu'il parvient à passer localement, peut garantir plus ou moins un enseignement actualisé, susceptible d'attirer l'intérêt des familles ainsi que l'adhésion des élèves, tout en respectant, bien entendu, les grandes lignes caractérisant le projet 1992 désormais bien avancé.
- 16 Le chef d'établissement est assisté dans cette activité par un ou plusieurs groupes de travail habituellement composés de bénévoles qualifiés possédant des compétences diverses telles que la capacité d'entretenir des relations avec les représentants du monde économique, celle d'élaborer avec soin les projets à réaliser en accord avec les centres professionnels ou d'organiser les stages en entreprise. Il ne s'agit donc pas de groupes de travail prévus par une disposition légale, mais plutôt d'acteurs de la vie scolaire généreux et disponibles pour lesquels aucune reconnaissance ni financière ni professionnelle n'est prévue. Les bénévoles, comme c'est souvent le cas dans l'histoire des systèmes scolaires de nombreux pays, pallient l'absence de législation. Le chef d'établissement chanceux pourra trouver au sein du bureau d'administration précédemment décrit, parmi les personnes élues, des enseignants qualifiés et disposés à collaborer dans des directions multiples. Mais ceci peut aussi ne pas se réaliser et les groupes de travail recruteront alors parmi ceux dont l'intérêt se porte exclusivement sur une activité.
- 17 Dans ce processus d'innovation, on demande au chef d'établissement des compétences de manager, ainsi que des compétences pédagogiques. C'est une évolution culturelle importante si l'on considère l'image que l'on avait de cette profession, associée la plupart du temps à des compétences purement bureaucratiques. Le chef d'établissement était en effet représenté comme le dernier maillon d'une lourde chaîne administrative. C'était le fonctionnaire de la périphérie qui rendait manifestes les contradictions du système.
- 18 Aujourd'hui, la réalité est en train de changer du moins dans les établissements professionnels. Naturellement cela ne signifie pas que le modèle de recrutement s'est transformé. En effet pour être chef d'établissement, il faut déjà avoir exercé en tant que professeur titulaire, avoir réussi un concours constitué d'une épreuve écrite et d'un examen oral et avoir été soumis à une période d'essai. Une fois le poste attribué, aucune vérification réelle n'est imposée. Ceci explique pourquoi on peut trouver au sein du système des dirigeants brillants tout comme des individus médiocres qui souvent, et heureusement dans ce cas, sont assistés et secondés par le travail intelligent de nombreux enseignants. Le nivellement du salaire des chefs d'établissement est notoire. En effet, il n'y a aucune différence entre le directeur d'un collège de dix classes ne rencontrant aucune difficulté particulière de gestion et le proviseur d'un lycée comptant plus de soixante classes dont l'emploi du temps est pour ainsi dire illimité, et dont les responsabilités sont bien plus importantes. C'est en vue d'obtenir une

amélioration dans ce domaine et dans bien d'autres encore que depuis longtemps on réclame une révision de l'ensemble des lois demeurées jusqu'à présent inchangées dans leurs grandes lignes.

- 19 Toutefois, il est vrai que, pour ce qui est de l'enseignement professionnel, le profil du chef d'établissement a subi un changement radical, et ce afin d'assurer la survie de l'établissement au niveau national et de répondre aux exigences du marché du travail. On peut considérer que lors de ces dernières années une nouvelle figure de chef d'établissement est progressivement apparue dans l'enseignement professionnel ; celle-ci pourrait offrir de précieuses indications en ce qui concerne la transformation de celui qui était essentiellement un fonctionnaire en un acteur de la vie scolaire, possédant une grande capacité d'organisation ainsi qu'une bonne connaissance du monde des entreprises.
- 20 Afin d'étendre ces résultats méritoires à l'ensemble du personnel de l'enseignement secondaire, la direction de l'enseignement professionnel a mis en œuvre une stratégie intéressante, en constituant des commissions mixtes composées de chefs d'établissement, d'enseignants et d'inspecteurs qui ont élaboré, dans un premier temps sur un plan expérimental, les grandes lignes du projet 1992. Les quelque cent vingt disciplines de spécialisation qui existaient auparavant ont été réduites à une vingtaine, afin de privilégier, comme nous l'avons vu, le développement de certaines capacités, l'acquisition d'une méthode plutôt que le dressage à l'exercice ; on répond ainsi aux nouvelles tendances du monde économique traversé par un « nomadisme » technologique qui rend bien vite obsolètes compétences et professions et demande par conséquent que l'on soit prêt à apprendre et réapprendre, à saisir et à gérer les potentialités d'un « parcours professionnel ». L'école en effet, n'est plus en mesure de garantir un débouché professionnel, les jeunes devront changer de métier en moyenne quatre ou cinq fois. C'est pour cette raison que l'orientation tend à jouer un rôle fondamental ; dans le projet 1992, on lui a attribué une importance particulière, sur la base des rapports interactifs établis avec les acteurs du monde de la production.
- 21 Ce n'est pas un hasard si, pour soutenir de façon adéquate la réalisation de ce projet, des fonds ont été investis dans le but de favoriser la formation des chefs d'établissement et des enseignants en partant du concept d'enseignement modulaire et des thèmes transversaux tels que l'orientation ou la programmation.
- 22 L'importance des changements occasionnés par le projet 1992 n'a pas suscité, si ce n'est de façon contenue, de réactions négatives justement parce que le processus d'innovation a été perçu comme l'aboutissement d'une recherche dans le cadre de laquelle « la base » avait joué un rôle déterminant. Par conséquent, les charges plus lourdes imposées aux chefs d'établissement et aux enseignants ont été gérées avec intelligence et accompagnées d'efforts constants de remise à jour et de formation.
- 23 Parallèlement, les accords nécessaires ont été signés tant au niveau national que régional afin de garantir l'intégration entre école et travail, qui est d'ailleurs la philosophie du projet 1992 et ce cadre général a été complété par les constantes vérifications qui s'imposent sur la finalité du parcours de formation mis en place.
- 24 Les parents, se sentant tout d'abord peu concernés par ce qui n'était encore qu'un projet, ont ensuite manifesté une évidente approbation à l'égard du changement proposé. Pour ce qui est des élèves auxquels on demande un engagement durable, on remarque que, jusqu'à aujourd'hui, le projet 1992 n'a pas influé de manière significative

sur les données concernant les redoublements et les abandons encore trop nombreux en particulier durant les deux premières années.

- 25 Si l'on se fonde sur la synthèse précédemment exposée, il apparaît clairement que le chef d'établissement est maintenant devenu un chef d'entreprise, en prenant ce terme dans son sens le plus large : il doit être capable de faire naître des consensus dans son entourage tout comme à l'extérieur, de promouvoir grâce aux ressources humaines et financières à sa disposition, les finalités du plan de formation adopté, il doit être prévoyant tant sur le plan administratif que financier et compétent en matière de pédagogie. Il ne peut, bien entendu, tout faire seul ni d'ailleurs être soumis à des circulaires fumeuses et inutiles, ni même être amené à dialoguer avec des supérieurs mal préparés ou peu intéressés.
- 26 C'est pour cette raison qu'il est depuis longtemps question d'une réforme de l'administration publique et que le gouvernement s'est engagé à reconsidérer sous peu le problème.
- 27 Entre-temps la situation, comme j'ai cherché à le montrer, a évolué sous l'impulsion d'une société en pleine transformation, malgré les contradictions inhérentes au fait même que cohabitent des données anciennes et nouvelles.

## Conditions de travail des chefs d'établissement professionnel

- 28 Une fois titularisé, le chef d'établissement demande à être affecté dans le lycée qui lui convient. Son emploi du temps comporte trente-six heures hebdomadaires auxquelles viennent s'ajouter celles consacrées à des entrevues ponctuelles.
- 29 Il doit régulièrement convoquer les conseils collégiaux qu'il préside, conseils de classe et conseil des enseignants, alors que le conseil d'établissement est confié aux bons soins d'un président recruté parmi les parents d'élève.
- 30 En règle générale, pour favoriser le bon fonctionnement pédagogique, on nomme des coordinateurs dans chaque discipline. Les réunions par discipline acquièrent une importance fondamentale car elles empêchent l'apparition de trop grands clivages entre les différentes sections. Naturellement, chaque enseignant est libre d'établir son propre plan de travail, en tenant compte cependant de la programmation générale du conseil de classe, du conseil des enseignants et des collègues de sa discipline. Tous les enseignants n'acceptent pas de se prêter à cette confrontation, bon nombre d'entre eux conçoivent la liberté d'enseignement, garantie par la constitution, comme une liberté personnelle alors qu'il s'agit d'une liberté professionnelle visant exclusivement à la réalisation d'un projet éducatif et soumise à des contrôles. Cette tendance à faire « cavalier seul » est liée à la formation universitaire reçue par l'enseignant. Il est par conséquent fondamental que le chef d'établissement crée, au sein de l'école, un climat permettant à la collaboration de l'emporter sur l'individualisme.
- 31 Rares sont les primes prévues pour le travail fourni en dehors de l'emploi du temps établi, mais si la direction est compétente, elle parviendra tout de même à faire participer les personnes intéressées en leur confiant certaines responsabilités.
- 32 Dans beaucoup d'établissements des comités d'élèves ont été créés, souvent sur l'initiative du chef d'établissement, dans le but de favoriser la participation des jeunes.

Grâce à cette structure, l'école peut se donner des objectifs très précis, adaptés à son public. Depuis quelques années en effet, sous l'impulsion du ministère de l'instruction publique, des projets spécifiques ont été conçus- le projet *Giovani*, par exemple - prônant le principe selon lequel « il faut être en harmonie avec soi pour l'être avec les autres et être à son aise dans les institutions » ; étant donné la complexité des problèmes qui caractérisent l'univers des jeunes, l'école doit, dans ce domaine, engager toute ses forces. Le chef d'établissement ne pourra donc pas se limiter à un contrôle purement formel de l'activité des élèves, mais il devra trouver les personnes compétentes et les fonds permettant d'atteindre les objectifs fixés dans le projet d'établissement et d'appliquer les programmes proposés par les élèves lors des dix heures mises à leur disposition chaque année. À dire vrai, bon nombre de ces plages horaires créées pour les élèves ont longtemps été utilisées par ces derniers pour organiser des excursions et des rencontres, en somme, pour des activités qui ont une portée limitée n'ayant plus rien à voir avec les idéaux ou les tensions politiques qui se sont manifestées durant les vingt dernières années.

- 33 Toutefois, il semble que depuis peu la situation soit en train de changer, puisque le dernier budget en date prévoit l'application du projet de loi concernant l'autonomie des établissements scolaires. De nombreux élèves ont manifesté leur inquiétude car on débattait du type d'individu à former et en dernière analyse, du type de société vers lequel tendre. Mais ce ne sont que des feux de paille : la façon dont les jeunes appréhendent la réalité a beaucoup évolué, l'école du reste en a pris conscience depuis longtemps.
- 34 En ce qui concerne les rapports avec les parents d'élèves on note une plus grande ouverture au dialogue comme le laissait espérer l'introduction d'organes décisionnels collégiaux. Les rencontres formelles lors des conseils de classe ou bien dans les plages horaires fixées par l'enseignant pour rencontrer les parents sont consacrées essentiellement à la communication des résultats et ne permettent que très rarement d'instaurer un rapport synergique entre les deux pôles essentiels de formation que sont l'école et la famille.
- 35 Le rôle du chef d'établissement dans ce cas paraît difficile et délicat car il doit respecter la fonction de ces deux entités qui, tout en contribuant de façon essentielle au projet éducatif, n'agissent pas toujours de concert. Souvent l'élève est issu d'un milieu social relativement modeste. Il fréquente le lycée professionnel en pensant pouvoir se diriger avec plus de facilité vers le monde du travail, mais souvent il se heurte à toute une série d'obstacles liés à son origine et rencontre des difficultés lors de son insertion dans le groupe classe. On demande donc aux enseignants une participation sereine et active afin de faire face aux conditions socioculturelles particulièrement complexes des élèves, et l'on attend du chef d'établissement qu'il travaille en interaction afin de trouver la meilleure solution possible au problème.

\*

\*\*

- 36 Nous sommes donc dans une phase de transition, on attend du chef d'établissement des vertus nouvelles sans toutefois tirer de ces exigences les conséquences logiques.

- 37 Les résultats obtenus jusqu'à présent au niveau scolaire sont importants mais ils sont davantage imputables à l'action généreuse et spontanée de beaucoup qu'aux effets d'une politique nouvelle.
- 38 On souligne à ce propos, ici et là, que l'école doit s'inscrire dans une logique d'entreprise en considérant le rapport entre les fonds investis et les objectifs atteints. Cette question mérite une attention particulière. Aucune institution ne peut en effet espérer prospérer sur les bases d'une autolégitimation mais doit accepter d'être évaluée dans le cadre du contexte socio-économique où elle joue un rôle précis.
- 39 Le chef d'établissement peut donc garder son rôle de chef d'orchestre, mais doit bénéficier de conditions qui lui permettent de choisir les éléments contribuant à la création d'une plus grande harmonie. Il doit être capable de saisir toute opportunité. Il me semble qu'en parlant de chef d'établissement manager et d'organisation, on fait nécessairement référence à une responsabilité qui découle justement de la possibilité d'agir librement, mais de façon rationnelle, sans être freiné par la rigidité bureaucratique qui pèse aujourd'hui encore sur le chef d'établissement à la périphérie du système.
- 

## RÉSUMÉS

En articulant sa réflexion sur l'autonomie des établissements d'enseignement professionnel, indispensable pour favoriser les interactions avec le secteur de l'économie, l'auteur montre comment les chefs d'établissement développent des compétences spécifiques, encouragées par le projet national de réforme éducative dans ce secteur.

## INDEX

**Index géographique :** Italie

**Mots-clés :** autonomie, chef d'établissement, enseignement professionnel, établissement d'enseignement

## AUTEURS

**ENRICA MAZZUCHIN MARIN**

Directeur de l'Istituto Regionale di Ricerca, di Sperimentazione e di Aggiornamento Educativo (IRRSAE), Trieste, Italie