



# Assises romandes de l'éducation

## Veut-on des pilotes dans les écoles?

- 26 Le programme des Assises 2010 en détail
- 28 Du côté des enseignants – Des problèmes relationnels  
*Entretien avec Jean-Marc Haller*
- 32 Du côté des directions – Directeur: patron ou exécutant?  
*Entretien avec Claude Vetterli*
- 35 Du côté des parents – C'est la personnalité qui compte  
*Entretien avec Claude Barras Paris*
- 36 Directeur, un facilitateur de flux à haut débit *Josy Marti et Béatrice Rogéré Pignolet*
- 38 Quelques questions posées en vrac à des chefs d'établissement:  
Marcel Jaquier et Jean-Claude Guyot
- 40 J'éduque, donc je lis! – Spécial Assises *Par Etienne Vellas*

Des informations complémentaires à ce dossier sont disponibles sur le site [www.le-ser.ch](http://www.le-ser.ch). N'hésitez pas à les consulter!

Pour faciliter et alléger la lecture, l'utilisation du masculin désigne aussi bien les hommes que les femmes



La crise de l'école sera-t-elle résolue par les chefs d'établissement?<sup>1</sup> C'est l'espoir qui semble animer quelques pays ou cantons qui engagent, et parfois forment, des directrices et directeurs à tour de bras, sans qu'aucun débat sur le fonctionnement de l'école et des établissements n'ait vraiment eu lieu. Quelle direction d'établissement pour quelle organisation du travail à l'école, quel pilotage, quelles améliorations des conditions de travail pour les enseignants, quel contrôle et quelle évaluation de leur activité, quelle gestion des établissements? Veut-on des pilotes dans les écoles? Si oui, pour quoi, comment?

## Comment rendre les écoles plus efficaces?

Comment en faire des lieux de vie, propices à l'envie de grandir et au bonheur d'apprendre?

Les 5es Assises romandes de l'éducation ouvrent le débat sur la direction des établissements. Inscrivez-vous pour le 25 septembre au moyen du dépliant inséré dans ce numéro de l'Éducateur, ou sur le site [www.le-ser.ch](http://www.le-ser.ch).

Assises romandes de l'éducation

25 septembre 2010, Dorigny, Lausanne

### Veut-on des pilotes dans les écoles?

Les directions d'établissement en question

#### Programme

Animateur: Frédéric Filippin, journaliste à la RSR

Dès 8 h Accueil café-croissant

8 h 45 Démarrage de la journée, par Laurent Bonnard, grand témoin, et Georges Pasquier, président du Syndicat des enseignants romands

9 h Conférence d'Yves Dutercq, professeur à l'Université de Nantes et sociologue de l'éducation au Centre de recherche sur l'éducation de Nantes

9 h 45 Questions du public

10 h 30 Pause

10 h 50 Intervention d'Elisabeth Baume-Schneider, présidente de la CIIP  
Intervention d'Anton Strittmatter, responsable de la cellule pédagogique de LCH  
Intervention de Claude Vetterli, directeur de l'établissement primaire et secondaire de Genolier et environs

12 h 15 Repas

14 h 15 Présentation des CAP (Communautés d'apprentissage professionnelles) en Ontario, par Claudia Guidolin, de l'Association des Enseignants Franco-Ontariens (AEFO)

14 h 45 Table ronde / Dialogue avec la salle

15 h 30 Intervention de Cyril Petitpierre, directeur de la formation à la HEP de Lausanne

16 h Regard du grand témoin, Laurent Bonnard, sur la journée

16 h 30 Clôture et apéritif

<sup>1</sup> Le mensuel no 96 du café pédagogique ([www.cafepedagogique.net](http://www.cafepedagogique.net))

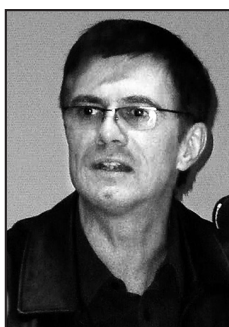


# Présentation des intervenants



**Elisabeth Baume-Schneider**

Ministre jurassienne de l'éducation, c'est la nouvelle présidente de la CIIP (Conférence intercantonale de l'instruction publique). A ce titre, elle apportera aux Assises la voix des responsables politiques.



**Yves Dutercq**

Yves Dutercq est (entre autres) professeur à l'Université de Nantes et sociologue de l'éducation au Centre de recherche sur l'éducation de Nantes. Grand connaisseur du fonctionnement des établissements, il a accepté pour ces Assises de «planter le décor» en faisant l'état des lieux des problèmes actuels de gestion des écoles dans les différents systèmes d'enseignement, et au travers des différentes politiques éducatives. Il est l'auteur notamment de *Comment peut-on administrer l'école? Pour une approche politique de l'administration de l'éducation* (sld), Paris: PUF, 2002. et de *L'établissement scolaire, autonomie locale et service public* (avec Derouet J.-L.), Paris: ESF/INRP, 1997.



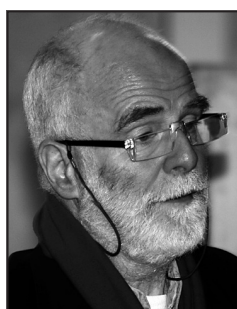
**Claudia Guidolin**

Cadre à l'AEFO (Association des enseignants franco-ontariens), Claudia Guidolin a suivi la mise en œuvre des «communautés d'apprentissage professionnelles» réalisées en Ontario. Une occasion de voir ce qui se fait au-delà de nos frontières.



**Claude Vetterli**

Directeur de l'établissement primaire et secondaire de Genolier, il a travaillé aussi dans le privé comme DRH. Son apport en sera d'autant plus intéressant. (Lire son interview en p. 32).



**Laurent Bonnard**

Habitué de nos Assises, Laurent Bonnard a, pour le plaisir de tous, animé les deux précédentes éditions. Il revient cette année dans la peau du «grand témoin».

**Cyril Petitpierre et Philippe Losego**

Directeur de la formation à la HEP Lausanne, Cyril Petitpierre a effectué il y a quelques années pour le SER une étude sur les projets d'établissements. Il participe aujourd'hui à la formation des directeurs. Son expertise sera précieuse pour imaginer l'avenir. Il interviendra avec Philippe Losego, professeur HEP, responsable de l'UER – acteur systèmes et organisations, HEP-Lausanne



**Anton Strittmatter**

Responsable de la cellule pédagogique de nos collègues alémaniques de LCH, il a participé à la formation de nombreux directeurs. Il nous apportera son analyse de ce qui ne va pas.

**Frédéric Filippin**

Journaliste à la radio suisse romande, Frédéric Filippin s'occupe très souvent des sujets ayant trait à l'éducation dans le cadre de l'émission «On en parle». Il sera l'animateur de la journée.

# Du côté des enseignants

## Des problèmes relationnels

**Nouveau Secrétaire général du SER, Jean-Marc Haller a une expérience de quelque neuf ans d'accompagnement de collègues vaudois qui ont eu des difficultés, notamment avec leur chef d'établissement ou leur hiérarchie. Entretien à bâtons rompus.**



Jean-Marc Haller

**J.-M.H.** – Je dirais qu'une part importante des difficultés rencontrées par les enseignant-e-s tient aux problèmes relationnels en général, soit avec les directions, soit avec les parents d'élèves, soit avec les élèves eux-mêmes parfois, et que souvent ces problèmes relationnels ont pour origine des procédures qui sont implicites, mal ressenties, mal perçues et mal comprises. Il n'y a souvent pas de vrai problème au départ, mais ça «tourne au vinaigre» quand même.

**Les problèmes relationnels ne relèvent-ils pas d'abord de la qualité humaine avant de relever de questions de procédure?**

Il y a les sensibilités des uns et des autres, et il y a une incompréhension parfois réciproque du rôle et du regard que porte le professionnel sur l'activité. On a souvent des problèmes relationnels dus à des logiques et des systèmes de pensée très différents entre une direction qui a comme souci l'efficacité organisationnelle et des enseignants qui sont surtout préoccupés par l'évolution pédagogique et les progrès de l'élève, et qui souhaiteraient que l'organisation et la structure soient au service total de la progression de l'enfant, alors que la direction a d'autres contraintes.

Mais bien évidemment les qualités humaines jouent un rôle. Le niveau socioculturel de chaque professionnel va implicitement influencer sa manière d'aborder certaines questions. D'autant plus que les problèmes de comportement, de progrès ou non-progrès des élèves touchent souvent à des questions de conception éthique, d'éducation, de positionnement de l'adulte par rapport à l'enfant, de normes acceptables ou non acceptables. Les problèmes relationnels sont aussi liés au fait que soit les enseignant-e-s, soit les directions n'ont pas forcément les mêmes normes éthiques, les mêmes limites de tolérance ou d'intolérance de certains phénomènes.

**Quel travail en amont pourrait-on faire pour améliorer les choses?**

Je pense qu'on ne doit pas réglementer, parce que ce ne sont pas les règles qui permettent la vie, mais on doit expliciter la manière dont on fonctionne. Trop souvent, un enseignant qui arrive dans un établissement doit apprendre par lui-même les règles réelles de fonctionnement. Officiellement c'est le directeur qui dirige, c'est lui qui est le patron, mais en réalité on se rend vite compte que d'autres personnes ont des compétences, voire des pouvoirs, et sont des leaders qui n'apparaissent pas forcément dans l'organigramme mais qui apparaissent dans les jeux d'influence des règles de vie de l'établissement. Ce sont ces explicitations-là qui permettent d'éviter de fausses tensions. Un autre phénomène qui joue un rôle dans les relations enseignants-direction (et ça, c'est une particularité de la profession qui est très mal comprise même par les cadres de l'administration et par les responsables scolaires), c'est la relation «par à-coups» des professionnels adultes. Contrairement à toutes les autres professions, l'enseignant est un professionnel qui ne voit que ponctuellement et épisodiquement ses supérieurs, voire ses pairs. On n'imagine pas un policier travailler seul pendant une semaine dans son coin, ou un infirmier se retrouver seul à s'occuper de ses patients pendant une semaine. Il n'y a aucune profession, à part l'enseignement, où un adulte peut se retrouver ainsi seul pendant une semaine. Les classes isolées en sont l'exemple le plus parlant.



### **Il y a quand même eu de gros progrès ces dernières années sur la question du travail en équipe, de la confrontation entre adultes, de la constitution de réseaux.**

Oui, il y a eu progrès, mais il y a eu aussi apparition de nouvelles tensions professionnelles, à savoir que très souvent l'enseignant est considéré comme celui qui ne sait pas. Tous ces réseaux ont fait intervenir des «spécialistes», des professionnels qui ont d'autres compétences que l'enseignant, mais finalement pas davantage de compétences. On dévalorise la parole de l'enseignant par rapport à la problématique qui est travaillée. Et très souvent l'enseignant doit subir l'avis des autres spécialistes, par exemple en termes de gestion d'enfants difficiles. Donc ça crée un rapport aux autres qui n'est pas un rapport d'égalité entre compétences différentes mais rôles équivalents, mais un rapport d'infériorisation. «Vous êtes l'enseignant et nous, nous sommes les spécialistes qui allons vous dire comment gérer cet élève quand vous êtes seul avec lui». Là il y a eu l'apparition de nouvelles sources de tensions.

#### **Un rôle ambigu**

Et là les directions jouent parfois un rôle très ambigu, qui est d'arbitrer les tensions relationnelles entre les équipes, au lieu de jouer le rôle de direction de ces équipes, et de canaliser ou d'organiser leur fonctionnement. Autrement dit, le discours de ces directions est «Débrouillez-vous entre vous. Si ça va mal, venez me voir». Et ça, c'est une forme de gestion dite participative, mais qui n'en est pas, parce que les rôles ne sont pas clarifiés et qu'on est dans l'implicite. Ça donne le sentiment de vouloir rendre les gens responsables, mais en fait on les rend souvent coupables plutôt que responsables. La vraie responsabilisation de l'enseignant passe par une clarification de «à qui je dois rendre compte de mon travail». Et le rendre compte du travail doit permettre au supérieur de dire autant ce qui va que ce qui ne va pas. Or souvent les relations entre enseignants et direction ne portent que sur ce qui ne va pas, parce qu'on n'a jamais le temps de parler de ce qui va. Ou parce que ce qui va est considéré comme normal. Et ce n'est pas vrai: un enseignant qui s'en sort avec une classe et des élèves qui ont des difficultés ou des particularités, on devrait mettre en évidence qu'il a su gérer et su réussir. Or, non, on ne lui dit jamais rien, mais quand ça va mal, on ne se gêne pas de le lui rappeler. Là il y a une ambiguïté dans le pilotage des établissements.

#### **Est-ce qu'on peut sortir de cette ambiguïté? Comment faire évoluer le rôle des directeurs?**

Il y a une grosse difficulté dans ce champ de tensions entre obligation de moyens et obligation de résultats. L'enseignant se trouvant souvent dans cette situation de ne pas pouvoir évaluer le résultat de son travail mais de devoir tout mettre en œuvre, a une attente très forte pour que la direction lui donne les moyens qu'il

perçoit comme indispensables. La direction, elle, n'a pas les moyens, mais elle a une obligation de résultats, en termes d'encadrement des élèves, en termes d'organisation du travail. L'obligation de résultats de la direction est aussi dans l'organisation de la grille horaire. Les élèves doivent avoir le bon nombre d'heures, peu importe la qualité de l'enseignement.

#### **Pour en revenir aux tensions et conflits entre enseignants et directions, on est dans une situation où ceux-ci paraissent inéluctables.**

Oui, mais si chaque acteur prend conscience que l'autre n'est pas dans la même logique et n'a pas les mêmes priorités et si l'on accepte les rôles des uns et des autres dans une confrontation d'idées et dans une négociation sur le fond («J'ai besoin de quatre périodes d'appui pour cet élève /Je ne peux pas vous les donner, je n'ai personne à disposition»), si ce dialogue-là peut avoir lieu, en étant conscient des logiques qui le sous-tendent, on peut éviter un certain nombre de frottements.

#### **Une boîte à outils**

Et il y a des choses toutes bêtes, des outils pragmatiques. Si on est conscient que l'autre est dans une autre logique, on doit aussi chercher à savoir comment

### **En octobre, un séminaire international**

L'Internationale de l'Éducation, la faîtière mondiale des associations d'enseignants dont fait partie le SER, organise les 19 et 20 octobre à Paris son 4<sup>e</sup> Séminaire sur la direction des établissements scolaires. Placé sous le thème **«Autonomiser les dirigeants d'établissements scolaires pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain»**, le séminaire permettra aux participants d'évoquer les questions et défis actuels associés à la direction d'établissements scolaires et partager les informations et expériences émanant de leurs pays respectifs.

L'ordre du jour prévoit notamment un partage d'expériences nationales sur la direction d'établissements scolaires et la gouvernance, sur la base de sept rapports émanant de divers pays du globe, le travail sur l'amélioration du statut des directeurs d'établissements scolaires, leur autonomisation par la formation et le développement professionnels, la gestion de la crise et la mobilisation des ressources en faveur de l'amélioration scolaire.

Il sera aussi question de la défense des droits syndicaux et professionnels des directeurs d'établissements scolaires et des enseignants (OIT).

Des groupes de travail s'attèleront aussi, entre autre, à élaborer un profil de directeur d'établissement scolaire et à «transformer les écoles et les salles de classe actuelles pour répondre aux défis du monde de demain».

Il sera encore question des rôles et activités des partenaires internationaux, avec Mark Bray, Directeur de l'IIEP (Institut International de Planification de l'Éducation de l'Unesco).

Le SER participera bien évidemment à ce séminaire.



Dessin tiré des actes d'un forum CROTACES

Ava x RENUS

il fonctionne en tant qu'individu. Il y a des dizaines de paroles banales qui font mal et créent de l'amertume parce qu'elles sont comprises autrement qu'elles n'ont été dites. Autant du côté des enseignants vis-à-vis du directeur que l'inverse. Et dans ce sens, lorsqu'il y a cent collaborateurs dans un établissement, il est plus difficile pour la direction d'être adéquate dans tous les cas de figure que pour les enseignants de faire l'effort d'être adéquats vis-à-vis de la direction qui est composée de quatre ou cinq personnes. Il y a donc des balises, un catalogue, une espèce de boîte à outils qu'il faut gérer.

#### Quelques exemples concrets?

Quand on arrive dans un établissement, il faut essayer de comprendre l'état d'esprit et la culture de cet établissement. Se rendre compte qu'on arrive dans une entreprise qui a un esprit d'entreprise. Il ne s'agit pas de se mettre dans le «moule» de l'équipe, mais de percevoir ce qui existe en termes de comportements relationnels. Et la première chose à faire, quand on débarque dans un établissement, c'est de faire attention à entretenir de bonnes relations avec l'ensemble du personnel administratif, les secrétaires, concierges, femmes de ménage, avec lesquels on aura de plus nombreux contacts qu'avec la direction et certains collègues. Or ces personnes sont en relation quotidienne avec l'ensemble des enseignants, elles sont les nœuds du réseau relationnel des professionnels. Les préjugés positifs ou négatifs seront donc générés par les ressentis exprimés par la secrétaire, le concierge ou la femme de ménage. C'est la même chose quand on entre en relation avec les responsables de l'établissement, il faut prendre le temps de comprendre comment ils aiment qu'on rentre en relation avec eux. Je demande toujours aux collègues quel est le moyen de communi-

cation que leur directeur privilégie. C'est un outil important; quand on doit lui transmettre quelque chose, c'est bien qu'il l'ait selon son attente. Il n'est pas correct de vouloir communiquer à sa guise. Exemple, je suis un enseignant qui adore faire les choses à la dernière minute, mais quand je dois transmettre une demande d'autorisation pour une course d'école, je ne comprends pas que le directeur soit fâché si je fais la demande deux jours avant de partir, alors que lui a d'autres délais (en termes de sécurité, d'organisation, etc.). Si je ne fais pas l'effort de comprendre qu'il est dans d'autres systèmes d'organisation, je ne suis pas respectueux de son travail. Et souvent les tensions apparaissent au bout de cinq ans, parce que pendant cinq ans les directions ont répété gentiment les attentes... Cela finit par créer un fond qui tourne à l'aigre. Souvent les collègues me disent: «J'ai l'impression que le directeur ne me supporte pas», et je leur conseille d'aller poser la question en face, parce que le directeur a peut-être des choses à leur dire «et donnez-lui la place pour qu'il vous les dise sans vous justifier». Deux outils donc: observer comment le directeur aime communiquer et respecter des contraintes que lui a, comme directeur. Ou alors, dire clairement quand ce n'est pas possible de se plier aux contraintes. Les collègues oublient souvent d'avertir quand ils ne peuvent pas faire quelque chose. Au lieu d'annoncer la couleur, on laisse traîner. Des impossibilités annoncées clairement à l'avance peuvent être résolues la plupart du temps. Un troisième outil est le niveau de communication. Mon degré d'urgence n'est pas forcément celui de l'établissement, et le degré d'importance non plus (en termes de dangerosité et de responsabilité).

**Mais ces outils sont surtout des conseils d'adaptation des enseignants au «style» du directeur. Est-ce que ça ne va que dans un sens? On pourrait attendre beaucoup d'un directeur aussi.**

Si on s'adapte au niveau de la communication, de la forme de la relation, je peux être beaucoup plus exigeant sur le fond, parce qu'on ne pourra pas me reprocher d'avoir fait les choses n'importe comment, on devra traiter ma demande sur le fond.

Un autre outil est aussi nécessaire: l'attestation. L'attestation de ce qui est décidé, de ce qui est fait, de ce qui est convenu en termes de projet, d'orientation, de prise de décision. Ce qui est frappant souvent, c'est que les collègues me disent: «Mais enfin, il me l'avait dit!» Toute décision qui va influencer sur le travail des enseignants devrait être transmise par écrit. Souvent, par manque de temps, on ne le fait pas. Mais là, c'est un outil à manier, le fait de transcrire la décision du directeur, de lui envoyer un *feed-back* de ce qui a été dit, fait, décidé. Quand on a eu un entretien délicat, difficile, il vaut la peine de prendre le temps d'écrire un mot de remerciements pour l'entretien, en relevant les aspects positifs et en rappelant ce qui s'y est dit. Il arrive souvent que, quelques mois après, il y ait des

conflits où les directeurs disent: «Mais ce n'est pas du tout dans ce sens que j'allais». Certains projets ont souffert du fait qu'il n'y ait pas eu de trace écrite des balises de départ.

Dans les attentes des directeurs au niveau individuel, il y a souvent confusion entre l'affectif ou l'émotionnel et les exigences professionnelles. On ne peut pas demander à quelqu'un de changer, mais on peut exiger certains comportements professionnels. Et là il vaut la peine de confirmer par écrit, pour éviter les dérives constatées à l'oral et contester les attentes démesurées. De même quand une demande semble incohérente, on peut en demander confirmation par écrit. Un des défauts de notre métier, c'est la tendance à vouloir être amis avec tout le monde. On est appelé à travailler avec des collègues, pas des amis. Si on peut devenir amis, tant mieux, mais ce n'est pas le but du jeu. Il y a là une confusion entre les enseignants, mais aussi entre directions et enseignants. La distance relationnelle correcte est parfois ambiguë. Il vaut mieux rester prudents.

Le lieu où les discussions ou les entretiens se déroulent est aussi très important. Comme les directeurs peuvent refuser le moment et le lieu d'un entretien, l'enseignant a aussi le droit de le faire. De la même façon, il est bon que l'objet de l'entrevue soit précisé à l'avance et qu'on n'aborde pas tous les sujets.

**Là, il s'agit d'entretiens motivés par une question, un problème, une affaire à régler. Qu'en est-il des entretiens périodiques imposés ou en voie de l'être dans la plupart des cantons?**

On se trouve dans une zone grise. Je pense que les enseignants majoritairement souhaitent avoir des discussions autres que motivées par un problème. Mais en même temps, ce qui gêne, c'est quand le directeur réutilise des informations recueillies dans ces moments pour les instrumentaliser quand il y a un problème. De la même façon, les interventions des directeurs à la pause peuvent créer certains problèmes. Les bonnes intentions ne suffisent pas, et les maladresses peuvent être grandes. Autre maladresse importante, minimiser une inquiétude exprimée par un enseignant. Même si le problème de fond paraît bénin ou dérisoire, le directeur doit chercher à comprendre ce qui fait souci au collègue. Encore un autre type de maladresse, l'humour. Tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs et «l'humour» non partagé de certains directeurs peut être ressenti comme choquant voire vulgaire. Certains enseignants sont dans la même situation.

A propos d'informations recueillies, il est indispensable que les directeurs clarifient ce qu'ils font des renseignements obtenus par des tiers. C'est une source importante de conflits potentiels. Souvent les directeurs ne savent pas ce que les enseignants font, et quand les parents se plaignent, ils sont démunis. Certains renvoient les parents aux enseignants, mais s'ils

connaissaient mieux le travail de leurs enseignants, ils pourraient se positionner. En tous les cas, une clarification de la façon de procéder devrait être faite au départ. Les enseignants apprennent parfois qu'ont été ajoutées pendant des années des pièces au dossier dont ils n'avaient jamais eu connaissance. Tenir l'enseignant à l'écart d'une plainte reçue le concernant, c'est l'infantiliser et l'empêcher de réagir en professionnel (les cas extrêmes de harcèlement ou de violence, par exemple, sont réservés, bien sûr).

**Merci pour ces quelques outils dont la liste n'est évidemment pas exhaustive. Y en aurait-il un dernier indispensable à citer?**

Oui, connaître les lois. Connaître les lois et les règlements. C'est le B.A.-BA! Qu'est-ce que mon employeur exige de moi? C'est connaître sa place dans l'institution et pouvoir remettre en question un directeur qui exige des choses en affirmant que c'est la loi ou le règlement. Demander la référence et vérifier qu'il ne s'agit pas d'une exigence personnelle du directeur. L'inflation actuelle des «rapports» demandés en est un exemple flagrant. Le nombre de rapports rédigés avec soin et dont on sait qu'ils ne sont pas lus...

## Pour rendre les écoles plus efficaces

Un rapport OCDE identifie quatre domaines concernant la direction des établissements, qui sont les plus susceptibles de contribuer à rendre les écoles plus efficaces:

- Soutenir, évaluer et développer la qualité des enseignants: les chefs d'établissement doivent pouvoir adapter le programme d'enseignement aux besoins locaux, promouvoir le travail d'équipe entre les enseignants et s'engager dans le suivi des enseignants, leur évaluation et leur développement professionnel.
- Fixer des buts, évaluer et rendre compte: les décideurs doivent s'assurer que les chefs d'établissement ont la liberté de prendre des directions stratégiques et optimiser leur capacités à développer des plans et objectifs d'établissement et à en suivre le développement en utilisant ces données pour améliorer les pratiques.
- Etablir une gestion stratégique des finances et des ressources humaines (...). De plus, les chefs d'établissements devraient pouvoir influencer sur les décisions de recrutement des enseignants pour que les candidats répondent au mieux aux besoins des établissements.
- Collaborer avec d'autres établissements et institutions: cette nouvelle dimension de la direction a besoin d'être reconnue comme un rôle spécifique pour les chefs d'établissements. Cela peut ensuite être bénéfique à tout le système scolaire plutôt que seulement à un établissement.

(Plus d'information dans le dossier «Assises» sur le site SER)

# Du côté des directions

## Directeur: patron ou exécutant?

**Directeur de l'établissement de Genolier depuis 2001, enseignant de formation, Claude Vetterli a exercé durant une dizaine d'année la fonction de DRH (directeur des ressources humaines) au Crédit suisse et à la Deutsche Bank. Il est membre du bureau de la CROTCES (Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires).**



Claude Vetterli

### **Quelle est la difficulté du pilotage des écoles?**

Piloter, c'est faire fonctionner une machine dans un champ de tensions et de contraintes qui sont souvent contradictoires. On oscille constamment dans notre métier entre le rôle de patron (pour un certain nombre de projets) et celui de cadre intermédiaire d'un grand système, qui ne fait pas ce qu'il veut. Dès qu'on doit

demander des moyens, des périodes, des ressources humaines, il faut justifier pourquoi, comment, et entendre parfois des commentaires du style: «Vous êtes déjà bien pourvu... d'autres établissements doivent aussi bénéficier de ressources, pour des raisons d'équité... Mais votre projet est très bien!». Et pour d'autres choses tout est possible. Quand il s'agit d'un projet promu par le département, les moyens suivent. Mais quand vous estimez que c'est important pour votre établissement et que vous avez besoin de ressources, il faut aller taper à différentes portes et faire preuve de conviction.

Dans le quotidien, notre travail est souvent interrompu, et pour chaque thématique à traiter je dois me demander: «Puis-je décider, dois-je déléguer, qui informer, dois-je en référer à quelqu'un, à qui appartient le problème qui m'est soumis?». Ce que j'ai appris dans mon parcours professionnel dans le privé, c'est de privilégier parfois l'option «Là je prends la responsabilité de décider, si cela conduit à promouvoir de bonnes solutions, et je l'assume!...»

Quand on est cadre, il est très important d'avoir un petit côté rebelle, sinon on n'est qu'un bon petit soldat. Un cadre, selon moi, est quelqu'un qui doit avoir l'envie d'influencer les personnes et l'organisation dans laquelle il travaille. Dans notre profession, il y a toutes sortes de profils: il y a de bons petits soldats qui posent beaucoup de questions au département et qui ne prennent pas de risque, il y en a d'autres qui tiennent à une certaine vision de leur autonomie de responsables, et il y a des personnes qui cherchent à faire évoluer le système. Il n'y a donc chez les directeurs pas d'unité sur la vision du métier, parce qu'il y a des représentations très différentes du rôle de chef d'établissement.

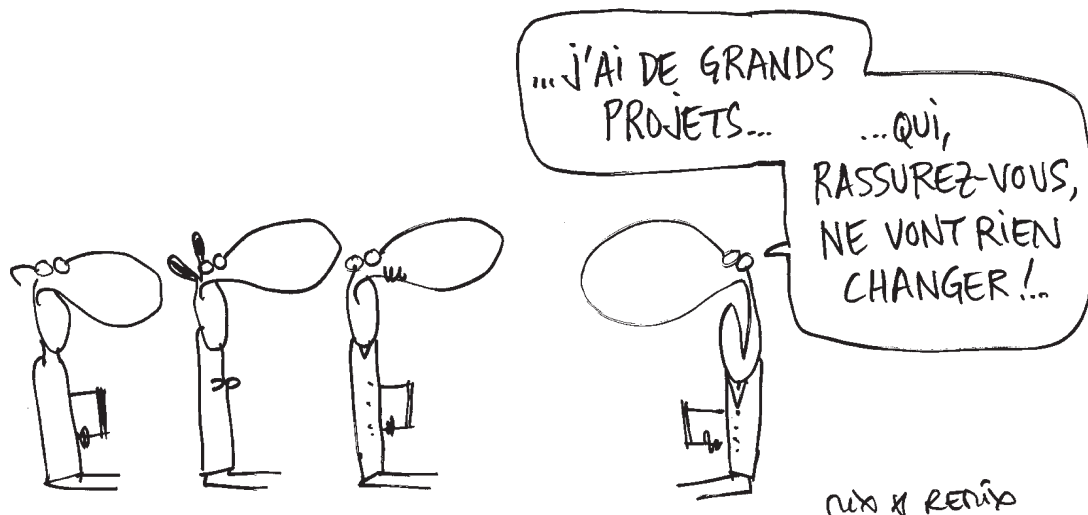
### **On pourrait souhaiter qu'il y ait donc un corps professionnel constitué qui ait une éthique et une ligne de conduite...**

C'est ce que notre association (la CROTCES) essaie de promouvoir peu à peu. Nos spécificités sont d'agir au niveau romand, d'exercer un métier qui se professionnalise (il ne faut donc pas rater le coche) et qui est relativement nouveau dans certains cantons, d'être un lieu de débats et de convivialité. Il faudrait y ajouter les échanges de pratiques et d'opinions dans le but d'influencer aussi nos autorités. Cette dimension manque encore aujourd'hui. On ne peut nier que nos associations de directeurs ont longtemps été des lieux de convivialité et de formation. Elles évoluent sérieusement depuis quelques années, mais les différences intercantionales sont grandes, et les réalités et les besoins sont très divers. Sans compter les différences à l'intérieur même de chaque canton.

Il y a aussi un côté narcissique chez les directeurs (comme l'écrit si bien Anne Barrère dans son ouvrage *Sociologie des chefs d'établissement*): ils adorent décider, promouvoir des idées, trouver des solutions, aider les gens, porter des projets et croire que si ça se

# INNOVATION ET STABILITÉ

## LE RÔLE DE LA DIRECTION



Dessin tiré des actes d'un forum CROTICES

passer bien, ils y sont forcément pour quelque chose. Et d'un autre côté, si on prend un peu de recul, qu'est-ce que les directeurs décident vraiment? Je pense que le directeur a une certaine marge de manœuvre, mais très peu de moyens coercitifs. Finalement ses outils de travail principaux sont la force de conviction et aussi une certaine exemplarité. On ne peut pas dire aux enseignants des choses que l'on ne fait pas. On ne peut pas dire aux gens, par exemple, qu'il faut trouver des consensus quand c'est difficile avec les parents, se mettre autour de la table, et ne pas le faire soi-même quand c'est nécessaire. On ne peut pas dire aux enseignants «travaillez en équipe!» et avoir un conseil de direction où chacun travaille dans son coin. Je crois beaucoup à l'exemplarité et au travail en équipe. Je connais des collègues qui pensent être les seuls à pouvoir décider, mais aujourd'hui on ne peut pas, à mon sens, diriger une quelconque organisation sans travailler en réseau, en équipe, en impliquant le plus possible chacune et chacun. Cela dépend du statut attribué au directeur, mais aussi de la représentation que chacun se fait de son métier.

Et puis il y a les autres représentations qu'on ne fait jamais se croiser. Les représentations que l'employeur se fait du rôle du directeur, les représentations du monde politique, celles des parents qui sont forcément diverses, celles du corps enseignant, du personnel administratif, des élèves. A celles-ci s'ajoutent encore celles des partenaires et intervenants, les équipes pluridisciplinaires, médecins scolaires, psychologues, etc.

Les politiques nous voient comme des exécutants d'abord. Ils nous appellent joliment les «artisans de la mise en œuvre». Les directeurs servent bien sûr prioritairement à mettre en œuvre la politique qui est déci-

dée au niveau national, romand ou cantonal, en assumant ce qui doit l'être, mais les remontées de *feedback* et la construction d'une vision commune ne sont que trop peu à l'ordre du jour! Nous ne sommes pas encore outillés pour réagir en corps professionnel et nos visions sont trop fragmentées.

**Les enseignants ont souvent les mêmes symptômes. Mais est-ce qu'il ne devrait pas être plus clair que les décisions des grandes lignes c'est l'affaire des politiques, et la mise en œuvre c'est l'affaire du terrain? Le problème ne vient-il pas de ce que le terrain n'est pas assez autonome et de ce que le politique se mêle souvent de mise en œuvre?**

Oui il y a parfois un certain mélange des genres. Le politique dit «Nous voulons cela» et certains chefs de département ajoutent parfois «et je l'aimerais comme cela!». Leur souci peut se comprendre en partie dans une volonté de sauvegarder une égalité ou une équité de traitement entre les différentes entités. Mais dans le quotidien, si je dis à mes doyens, «Je veux ça et je l'aimerais comme cela!», ils me diraient «Alors fais-le toi-même!» et ils auraient raison. C'est une question de niveau de délégation et de confiance, et je ne crois pas que nous ayons encore assez travaillé entre nous et avec nos hiérarchies cette notion-clé de confiance réciproque...

**Pour faire un bon directeur, le choix de la personne est important, la formation aussi. Mais faut-il avoir été enseignant pour devenir directeur?**

Nous sommes très divisés sur la question. J'ai été directeur RH dans le privé, où l'on choisit les gens suivant le profil, les compétences et expériences acquises, pas forcément dans le domaine recherché.

Si ça marche tant mieux, si ça ne marche pas, on peut se séparer du collaborateur. Dans mon expérience de la banque, une des façons de me faire accepter, alors que je ne venais pas du domaine bancaire, a été de s'intéresser aux gens et à ce qu'ils faisaient.

Est-ce que dans l'enseignement, on peut imaginer que quelqu'un qui vient d'ailleurs puisse s'intéresser à l'école et faire un bon directeur? Dans l'absolu je pense que oui. Dans le domaine politique, par exemple au niveau de la CDIP (Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique), ce n'est pas la vision du profil de chef d'établissement et, pour une bonne partie des enseignants, une telle personne n'aurait pas la crédibilité suffisante.

Quant au choix de la personne, il n'est pas suffisant de miser sur son charisme, même si c'est un élément important. Etre chef d'établissement est un métier à part entière: je trouve dangereux de dire que la personnalité suffit à l'exercer, comme d'ailleurs ceux qui pensent qu'on naît enseignant... On retrouve la notion de la confiance que doit susciter un cadre pour travailler dans le meilleur climat de travail.

#### **Mais évidemment, la confiance doit être réciproque.**

Bien sûr, cela se construit quotidiennement, il faut même des mois et des années pour y arriver. Et ça peut se détruire, expérience faite en entreprise, entre trois et six mois. Je l'ai vécu lors de fusions, acquisitions d'entreprise, changements de chefs, d'organigrammes: tout ce qui faisait la performance de l'équipe s'est brisé. S'il n'y a pas là quelqu'un qui possède des compétences humaines pour assurer la transition, tout est très vite par terre.

#### **Construire la confiance**

Il n'y a pas de théorie en la matière: cela dépend des modes d'action des responsables. La confiance peut être établie, elle doit parfois être restaurée quand il y a eu un accident, ou si elle est perdue pour certains. Parfois, tout le monde s'accorde pour dire que quelque chose ne va pas, mais dès qu'on prend des mesures, en tant que directeur, les mêmes personnes peuvent se retourner contre nous. Ce sont des réalités avec lesquelles il faut savoir vivre.

Aussi bien dans la formation des directeurs que dans celle des enseignants, on n'a pas assez de ces «outils» qu'on offre par ailleurs aux managers du privé (comment mener un entretien, une réunion difficile, comment gérer un conflit, changer son regard...). Enseignants et directeurs, dans ce domaine, même combat: nous exerçons des métiers de communication ! Le paradoxe actuel est qu'il n'y a jamais eu autant d'outils et que cela n'a jamais été aussi difficile de communiquer!...

Il ne faut pas oublier non plus que le métier d'enseignant a été choisi par beaucoup pour travailler surtout

avec des enfants dans un milieu «protégé», pour certains directeurs pour travailler avec des enseignants dans le même milieu. Mais la société nous demande de plus en plus de rendre compte de ce que l'on réalise...

#### **Mais est-ce que c'est le métier qui est caractéristique de cela ou le côté fermé de l'école?**

Je pense que c'est le métier. D'autres milieux professionnels ont une posture beaucoup plus directe et analytique face aux problèmes. Dans le milieu enseignant, on a trop de sympathie au lieu d'avoir de l'empathie. La sympathie c'est: «je pleure avec le film», l'empathie, c'est: «je suis capable de me mettre à la place de l'autre, mais je ne prends pas tout sur moi».

Il y a beaucoup de bonne volonté et d'engagement dans l'enseignement. J'ai la chance de travailler avec une bonne équipe de direction, dont plusieurs membres arrivent au mois de juin dans un certain état d'épuisement. Je me demande souvent jusqu'à quand ça va tenir. Je le dis parfois à des amis travaillant dans le privé: «Dans l'enseignement, vous ne vous rendez pas compte du nombre de gens altruistes qui y travaillent». Dans le privé, j'ai le souvenir de personnes qui demandaient des primes pour tout travail supplémentaire!...

#### **En conclusion...**

D'autres directeurs vous diraient certainement des choses différentes, mais qui iraient probablement dans le même sens en parlant de ce champ de tensions contradictoires qu'il faut savoir gérer. Pour être directeur aujourd'hui, on ne peut pas serrer les boulons et tout tenir en main sous peine d'exploser: il faut apprendre à surfer. De temps en temps on prend des coups et l'on repart, mais il faut pouvoir repartir chaque fois.

Les gens attribuent aux directeurs des compétences de décisions qu'ils n'ont pas. Il existe de nombreuses zones grises, mais qui doivent à mon sens le rester. Il manque souvent aux directeurs du temps et du recul pour la réflexion, de même qu'il leur manque aussi souvent des connaissances sur l'environnement dans lequel s'inscrit leur établissement et sur les grandes décisions qu'ils sont censés mettre en œuvre. Les décisions politiques ne sont souvent pas comprises par les acteurs de l'école, et pourtant, c'est ce qui fait la base de notre contrat, c'est ce qui doit guider le travail des directeurs et des enseignants... On a encore un long chemin à faire dans la direction de la professionnalisation de nos métiers respectifs.



**Les associations de parents d'élèves sont souvent les réceptacles de ce qui ne va pas; quel type de directeurs souhaitez-vous et quel type souhaiteriez-vous ne plus avoir?**

**C. B. P.** – On peut déjà observer plusieurs types de directeurs. La direction d'école dépend de la personnalité de l'individu qui est choisi. D'un directeur purement gestionnaire ou administratif, on ne peut pas, en tant que parents, attendre beaucoup d'ouverture. Mais quand on a la chance d'avoir un directeur qui a une personnalité plus ouverte, le partenariat, la reconnaissance qui passe par l'écoute, l'intérêt de projets communs, tout cela se met en œuvre et c'est bien ce que la plupart des parents souhaitent comme directions d'écoles. Malheureusement, les directeurs ne sont pas en place partout, souvent la direction d'école est encore en main de la commission scolaire qui n'incarne pas forcément l'autorité scolaire. La seule référence est alors le département. Il m'est arrivé de devoir conseiller aux parents de recourir directement aux responsables cantonaux. La vraie question pour nous est: «Où est l'autorité scolaire?» Si le directeur la représente, il doit assumer face aux parents intrusifs, face aux problèmes de protection des enfants, face aux remontrances à faire aux ex-collègues (car en Valais les enseignants qu'il dirige sont souvent d'ex-collègues).

**Le statut des directeurs est variable d'un canton à l'autre. Pour le Valais, il semble que vous souhaiteriez des directeurs qui aient un peu plus de pouvoir?**

Un grand nombre de parents en Valais souhaiteraient la fin des commissions scolaires. Mais certaines communes ne le veulent pas et certaines associations de parents non plus. Ce que je comprends, parce que j'ai eu la chance de côtoyer des membres de commissions scolaires très compétents, connaissant bien l'école, insufflant une dynamique, très à l'écoute, soutenant des projets, toutes choses que l'on pourrait attendre d'un bon directeur. Mais par ailleurs on voit d'autres commissions scolaires dont la présidente ou le président perd tout sens commun, agit comme un éteignoir et bloque toute évolution.

**Est-ce qu'il y a des attentes différentes entre les parents de base et les membres actifs des APE?**

On a des différences comme à tous les niveaux de la société. On observe d'une part les parents qui sont actifs, qui se posent des questions et veulent être partie prenante, d'autre part ceux qui sont plus individualistes et agissent en consommateurs et considèrent ce que fait l'école comme un dû. Ces gens-là se tournent plus volontiers vers le directeur parce qu'ils se trouvent en conflit. Certains de ces conflits sont exagérés mais certains sont justifiés, car ainsi qu'il existe des parents qui font problème à l'école, il existe aussi des enseignants inadéquats.

# Du côté des parents C'est la person- nalité qui compte

**Présidente sortante de la Frapev (Fédération romande des associations de parents d'élèves du Valais), Claude Barras Paris a œuvré longtemps au comité de la Fapert (Fédération des associations de parents d'élèves de la Suisse romande et du Tessin). Elle fait également partie du groupe de pilotage qui a préparé les Assises.**

**Quel est l'impact du directeur pour ces enseignants qui dysfonctionnent, est-ce que les parents sont prêts à lui faire confiance?**

Si le parent voit l'enseignant modifier ses habitudes, son comportement ou ses propos (bien souvent il s'agit de maltraitance orale), oui, cela suffira. Mais si aucun changement n'est observé dans les mois ou les années qui suivent, le directeur perd alors toute autorité. Tant qu'une dynamique positive n'est pas démontrée, les parents vont chercher à aller plus loin. C'est pour cela que je défends le partenariat; si l'APE ne peut pas défendre les problématiques personnelles, elle peut entendre les difficultés et en faire un projet de travail avec la direction, les enseignants ou même les syndicats.

**Est-ce que pour la FAPERT la question des directions d'école est un sujet majeur pour toute la Suisse romande? En parlez-vous souvent?**

C'est surtout une préoccupation dans les cantons de Genève et Vaud, où les Fédérations dynamiques sont très sollicitées par les départements. Dans d'autres cantons, dont le mien, il faut plutôt tenter d'être entendu. Des situations difficiles dues à des problèmes de personnes peuvent également exister. Une réalité: les départements ont besoin d'avoir l'approbation des parents pour réussir un projet.

**Avez-vous constaté concrètement que le directeur pouvait avoir une influence?**

Des problèmes rencontrés avec un enseignant qui ne faisait pas son travail ont entraîné avec un directeur très administratif qui partait à la retraite. Celui qui l'a remplacé fait un travail de fond avec les enseignants et les parents, avec des réflexions sur la profession, le travail en groupe.

Les enseignants travaillent trop tous seuls, c'est ce que j'ai constaté durant ces années. Je suis infirmière et cette profession travaille toujours avec le sens du groupe. Ces professionnelles se soutiennent les unes les autres, essaient de comprendre les situations. Je pensais que le monde enseignant fonctionnait sur le même mode et cela diffère beaucoup. C'est aussi pour cela que j'ai beaucoup soutenu certains dossiers comme: «Oser dire; gérer des conflits». Poser tout sur la table, accepter de se remettre en question, c'est avancer. Le directeur doit avoir ce rôle qui favorise la remise en question de ce rôle de guide. Bien sûr, il doit être administrateur, bien sûr, il doit être gestionnaire, mais quel temps lui reste-t-il alors vraiment pour traiter l'aspect relationnel? Il faudrait qu'il soit allégé dans sa fonction d'administrateur pour pouvoir aussi servir de guide pédagogique et humain. Est-ce que c'est son rôle? J'imagine que oui.

Le directeur doit aussi pouvoir dire aux enseignants quand cela va bien. Les enseignants se sentent observés, jugés, parce que les interventions ont toujours lieu lorsqu'un problème survient et est dénoncé.

**Avez-vous eu à agir pour faire partir un directeur inadéquat? Et est-ce que l'établissement peut vivre avec un directeur qui dysfonctionne?**

Nommer un directeur peut paraître facile, mais le faire partir quand il dysfonctionne, c'est très difficile. Le directeur est quasiment nommé à vie. Non, on ne peut pas vivre avec un tel directeur, mais on n'a pas le choix en tant que parent. On dit déjà que les parents sont très intrusifs, interviennent trop dans l'école, quel est le pouvoir des parents à ce niveau-là? On espère que dans l'avenir en Valais les directeurs seront nommés par le département plutôt que par les communes, pour limiter l'influence politique et faire que le choix se porte davantage sur les compétences des candidats.

**Encore une remarque?**

Peut-être sur le rôle de l'école qu'on charge de toutes les tâches et de toutes les missions. Il me semble qu'un des rôles du directeur devrait être aussi de dire: «Ça suffit!» J'apprécie la campagne «L'éducation donne de la force» qui renvoie chacun à ses responsabilités. A partir de là, tous les partenaires doivent réfléchir ensemble. Je vois le directeur un peu comme une gare de triage. Il l'est déjà, je le sens comme ça. Il dit oui, mais il doit pouvoir dire non, sanctionner les élèves mais aussi les encourager, soutenir des projets mais savoir aussi en refuser certains qui sont demandés par l'autorité politique.

Josy Marti et Béatrice Rogéré Pignolet

# Directeur, un facilitateur de flux à haut débit

**E**tre responsable d'établissement scolaire, directeur, recteur, gérant... les termes sont multiples pour déterminer plus ou moins les mêmes fonctions organisées selon les spécificités et les directives cantonales.

Outre les variations dans les dénominations, la complexité des tâches assignées à ces responsables diffère selon les régions.

Elles vont de l'enseignant qui assume quelques tâches directoriales (en plus de son mandat d'enseignant), au super directeur qui «manage» un regroupement d'établissements, au directeur qui est à la fois responsable administratif et pédagogique.

Les profils diffèrent, forcément.

**Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin**  
(E. Morin)

S'il est exact qu'un directeur doit avoir les qualités requises pour être un bon gestionnaire qui planifie, organise, fait respecter l'ordre et les échéances, anticipe, négocie, décide, sanctionne, assume, écoute, oriente... tout en gérant en même temps la conduite du personnel enseignant, il a aussi le rôle prépondérant de facilitateur, qui représente, à mes yeux, son rôle le plus important. Etre à l'écoute, disponible, attentif et



présent pour écouter les doléances, les difficultés rencontrées, pour conseiller, orienter ou, le cas échéant, prendre en charge une situation délicate, est une part essentielle de son mandat. Sans pour autant annihiler la responsabilité et les compétences de l'enseignant, naturellement.

### **Une direction, une équipe**

Pour mener à bien toutes ces tâches, il est essentiel que le directeur s'entoure de personnes ressources qui constitueront une équipe soudée et complémentaire. Il peut s'agir, par exemple: d'un vice-directeur, d'un secrétariat dans l'école, d'un médiateur, d'un travailleur social scolaire, de spécialistes de domaines, de responsables administratifs et de l'école à journée continue, sans oublier naturellement la fonction clé du concierge et de ses collaborateurs. Cette équipe est nécessaire pour gagner en efficacité et ainsi créer un bon climat dans l'établissement.

A partir du moment où les rôles sont clairement définis, les règles de l'école et les rituels acceptés de tous, le directeur peut alors être plus disponible pour récolter les informations, les demandes ou les plaintes. Il peut faire face aux urgences, aux problèmes, gérer les conflits en collaboration avec les personnes concernées ou répercuter le problème aux spécialistes. Il peut écouter, conseiller ou orienter les parents, l'enseignant ou l'élève en leur consacrant le temps nécessaire.

Le rôle de facilitateur prend beaucoup de temps et d'énergie, mais se révèle être un gain de temps à la longue.

L'enseignant devrait être présent et disponible auprès de ses élèves, débarrassé des soucis qui polluent le quotidien. Il devrait pouvoir gérer sa classe, l'organiser, avoir de bonnes relations avec les parents de ses élèves et collaborer avec ses collègues de l'établissement régulièrement sans avoir l'impression d'en rajouter une couche supplémentaire...

Oui, facile à dire... c'est pourtant un but à atteindre.

### **Favoriser la proximité**

Sa tâche est grandement facilitée si le directeur est régulièrement présent dans l'établissement. La proximité est indubitablement un atout pour favoriser cette collaboration. La connaissance précise du terrain, de son contexte spécifique et de la profession sont l'assurance d'une meilleure compréhension de la réalité quotidienne de l'enseignant.

### **Communiquer à l'intérieur, mais aussi vers l'extérieur**

La communication, vecteur essentiel de transmission d'informations, doit pouvoir circuler à tous les niveaux et dans les deux sens, à l'interne mais aussi vers l'extérieur et vers l'intérieur. La masse de données reçues occupe une grande part du temps du facilitateur: en

effet, c'est vers lui qu'elles convergent de toutes parts pour qu'il les redistribue aux personnes concernées. Certes, les divers moyens de communications facilitent grandement ce travail. Ils deviennent performants et efficaces si ces vecteurs sont agrémentés du dialogue, de l'écoute, de l'empathie et de la disponibilité du directeur.

### **La contribution des «invisibles» à la réussite d'un établissement.**

Lors du Congrès de l'Internationale de l'Education, à Berlin (juillet 2007), un atelier a porté sur la contribution du personnel non enseignant (personnel administratif, technique ou de santé) à la réussite d'un établissement. Le terme d'«invisibles» utilisé n'avait rien de péjoratif, mais il dénonçait le manque de visibilité et de reconnaissance du travail de ces personnes qui permettent aux enseignants de travailler dans un environnement agréable. Alors que l'école est souvent considérée comme coupée du monde extérieur, ces adultes sont autant d'«ouvertures» sur la société par leur fonction et par les liens qu'ils peuvent créer avec les élèves, car ils ne sont pas, avec eux, dans le même rapport d'autorité que les enseignants. Ces «invisibles» sont une richesse pour un établissement; au directeur de rappeler aux élèves, mais aussi malheureusement parfois aux enseignants, le respect qui leur est dû et de les impliquer dans l'équipe. A une époque où la société demande toujours plus à l'école, il est essentiel que la contribution du personnel non enseignant à la qualité de l'éducation soit mise en avant, afin de montrer que l'école ne fonctionne pas en vase clos constitué uniquement d'élèves, d'enseignants et d'une direction.

Se mettre ensemble au travail, mener une réflexion commune, élaborer le projet d'établissement afin que chacun puisse se l'approprier en éprouvant ainsi le sentiment fort d'appartenance à l'équipe de l'établissement est gage de réussite.

Créer une vraie culture de l'école où les élèves peuvent se sentir accueillis et bienvenus, c'est un challenge que nous essayons de relever chaque jour dans notre entité. Rien n'est acquis, mais cela vaut la peine de s'y atteler. La fonction de directeur, couplée à celle du facilitateur, prend ainsi tout son sens.

# Quelques questions posées en

Marcel Jaquier, directeur du CO de Pérolles (FR)

## **Quelle est à votre avis en importance la part de «management» dans votre fonction?**

Elle est importante mais difficile à définir, d'autant plus qu'elle peut varier d'une période de l'année à l'autre. De plus, mon cahier des charges recouvre des domaines très divers: l'encadrement et le suivi des élèves, bien sûr, l'engagement et le suivi des professeurs (véritable travail de responsable des ressources humaines très difficile à assumer lorsqu'on a 60, 70, 80 professeurs, voire plus), engagement et suivi du personnel administratif (secrétariat, conciergerie, personnel de nettoyage...), contrôle de l'état des bâtiments avec tout ce que cela signifie: prendre contact avec des entreprises pour l'entretien, prévoir des travaux de restauration et d'agrandissement, participer aux commissions de bâtisse, etc.

## **Vous considérez-vous comme un chef d'entreprise?**

Oui, mais il est important de préciser que je n'ai pas de salaires à assurer à la fin du mois et que je n'ai pas d'obligations de résultats. En revanche, j'ai à travailler toute l'année avec des centaines d'ados en formation que je dois aider, avec les professeurs, à se construire, en évitant de les «casser» et en veillant à ce qu'ils poursuivent leurs formations dans les meilleures conditions possibles.

## **Qu'est-ce qui a manqué dans votre formation?**

Dans mon parcours (vingt ans), ce qui m'a clairement manqué au départ (et même ensuite), ce sont des formations dans la gestion du personnel. Je pense plus particulièrement au suivi et à l'évaluation des professeurs.

## **Quels sont les pouvoirs que vous souhaiteriez et que vous n'avez pas?**

Concernant les pouvoirs que je souhaiterais avoir en plus, je ne vois pas lesquels. J'aime travailler et prendre les décisions en équipe, et la marge de manœuvre dont je dispose me paraît tout à fait correcte. Tout au plus, je crains, à l'avenir, une certaine perte d'autonomie des établissements scolaires et, par conséquent, de leurs chefs.

## **Quelles sont les tâches que vous avez et que vous souhaiteriez ne pas avoir?**

Les tâches qui me pèsent le plus concernent les contrats d'entretien que je dois établir avec les entreprises ainsi que le suivi des contrats avec les assurances.

## **Quelles sont les aides dont vous auriez besoin et qui vous manquent aujourd'hui?**

Je ne vois pas ce que je pourrais vraiment demander de plus aujourd'hui. Les difficultés viennent souvent du fait qu'on ne s'adresse pas nécessairement à la bonne porte ou encore que trop de personnes gèrent une même situation en même temps. La seule chose qui m'aiderait, ce serait d'avoir plus de temps et, par conséquent, de revoir le cahier des charges des chefs d'établissement.

## **Décrivez en quelques mots le profil d'enseignant idéal pour votre établissement.**

Hormis le fait qu'il doit avoir une très bonne formation initiale et assurer sa formation continue, j'attends d'un professeur qu'il soit empathique et qu'il aime ses élèves. Je sais que ce n'est pas à la mode, mais, par expérience, j'affirme qu'aimer ses élèves a toujours aidé à leur formation. J'attends aussi d'un professeur qu'il écoute ses élèves, qu'il trouve avec eux des réponses à leurs questions, qu'il ne les humilie en aucun cas et qu'il se rappelle, en tout temps, qu'il a en face de lui des êtres humains. Par rapport aux collègues, je souhaite la même attitude de la part de l'enseignant et une collaboration régulière, le cloisonnement ou l'isolement ne me paraissant pas porteurs de développements futurs.

## **Décrivez en quelques mots le profil d'enseignant que vous aimeriez ne pas (ou ne plus) avoir dans votre établissement.**

L'enseignant que je souhaite ne plus avoir est celui qui est systématiquement de mauvaise foi.

## **Qu'est-ce que vous enlèveriez et qu'est-ce que vous souhaiteriez ajouter dans le fonctionnement de la hiérarchie dont vous dépendez?**

Je n'ai pas de demande particulière. La conférence des directrices et des directeurs de mon canton est très régulièrement consultée sur tous les dossiers qui touchent l'école, de près ou de loin. Un seul souhait: que cela dure!

En conclusion, j'avoue que, malgré la pénibilité de la tâche, j'aime beaucoup mon travail, plus particulièrement tout ce qui touche à l'humain: écouter les ados, croire en eux, les aider, rencontrer leurs parents, discuter et prendre des décisions avec les professeurs et relever l'importance du travail du personnel administratif, souvent oublié.

# vrac à des chefs d'établissement...

Jean-Claude Guyot, directeur du centre scolaire  
du Val-de-Ruz, La Fontenelle (NE)

**Quelle est à votre avis en importance la part de «management» dans votre fonction?**

Dans ma fonction, la part de management est difficile à évaluer mais elle est bien présente. Ce qui est important, c'est la qualité des relations qu'on entretient avec les acteurs de l'école: enseignants et élèves.

**Vous considérez-vous comme un chef d'entreprise?**

Non, pas du tout. Je me considère comme un facilitateur dans une institution pour qu'elle fonctionne bien.

**Qu'est-ce qui a manqué dans votre formation?**

Je suis un «vieux» directeur. Lorsque j'ai été nommé, il n'y avait pas de formation et c'est ce qui m'a manqué. Mais attention, c'est surtout la partie pratique dans le terrain qui est importante et non la théorie.

**Quels sont les pouvoirs que vous souhaiteriez et que vous n'avez pas?**

Aucun. J'ai les pouvoirs nécessaires pour exercer mon travail correctement. Cela dit, il y a une grande différence entre les cantons.

**Quelles sont les tâches que vous avez et que vous souhaiteriez ne pas avoir?**

Drôle de question. Quand on accepte un mandat, on prend l'entier. Donc on ne se pose pas cette question. Cela dit, il n'y a aucune tâche qui me pèse et que je ne voudrais pas avoir.

**Quelles sont les aides dont vous auriez besoin et qui vous manquent aujourd'hui?**

En quinze ans de direction, je me suis entouré des personnes dont l'institution a besoin. Actuellement, la problématique d'un éducateur dans l'établissement se pose, donc c'est l'aide dont j'aurais besoin.

**Décrivez en quelques mots le profil d'enseignant idéal pour votre établissement.**

Un enseignant qui enseigne plusieurs branches (minimum trois), avec un bagage pédagogique et relationnel bien construit. Cet enseignant idéal doit avoir une vie extrascolaire vivante (sportif, musicien, etc.), une autre passion que l'école!

**Décrivez en quelques mots le profil d'enseignant que vous aimeriez ne pas (ou ne plus) avoir dans votre établissement.**

L'enseignant qui n'est jamais sorti de l'école et qui n'a

aucune idée des réalités du travail. Je suis d'ailleurs un partisan de la théorie qui dit que chaque enseignant devrait avoir travaillé une année en dehors de l'école avant d'enseigner.

**Qu'est-ce que vous enlèveriez et qu'est-ce que vous souhaiteriez ajouter dans le fonctionnement de la hiérarchie dont vous dépendez?**

C'est inutile d'être allergique à la hiérarchie! Elle est nécessaire, car tout le monde ne peut pas décider sur tout. Ce que je souhaite voir se développer dans nos institutions, c'est la communication. ●

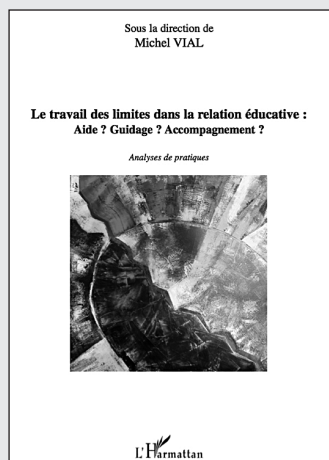
Bien des chefs d'établissements se situent dans la continuité du métier d'enseignant, avec les mêmes pré-occupations, mais transférées dans une «sphère plus large». Pourtant, la rupture est bien réelle, qu'ils le veuillent ou non, et certains disent la ressentir dans le regard de leurs collègues dès qu'ils envisagent de préparer le concours, et se sentent considérés peu ou prou «comme des traîtres»... D'autres la ressentent à la prise de fonction, en regardant vivre et travailler l'ensemble des enseignants, et non plus le groupe forcément restreint qu'ils côtoyaient jusque-là... cela leur cause parfois un «choc», parfois à la base d'une posture critique dont ils auront du mal à se défaire. D'ailleurs, l'ensemble des chefs d'établissement a un discours plutôt critique sur les enseignants dont les deux principaux thèmes sont très clairement l'évaluation, jugée souvent trop sévère, démotivante voire bloquante, et l'«incivilité». Ce dernier mot peut surprendre, bien sûr, rapporté aux enseignants, et non plus aux élèves, mais il résume bien toutes les anecdotes racontées sur les enseignants qui finissent par être selon eux injurieux, irrespectueux, que ce soit habituellement – quelques «cas» très difficiles – ou de manière réactionnelle à des problèmes de gestion de classe – le cas le plus fréquent... Enfin, le bon enseignant est très clairement défini dans l'ensemble par sa capacité à s'investir dans l'établissement, à travailler en équipes, à être dynamique et porteur de projets, en contraste avec celui qui «monte dans sa classe» et en ressort pour prendre sa voiture, celui qu'on ne voit pas... On rejoint le thème de la visibilité réciproque de ces deux types très différents de travail...

*(Extrait de l'entretien avec Anne Barrère, Café pédagogique du 15 octobre 2006)*

# J'éduque, donc je lis!

Etiennette Vellas

Spécial Assises



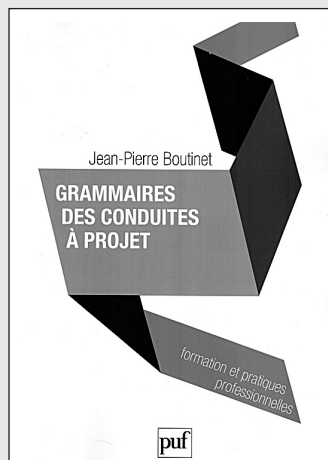
Michel Vial. (2010). *Le travail des limites dans la relation éducative: Aide? Guidage? Accompagnement? Analyses de pratiques*. Paris: L'Harmattan.

Les champs concernés sont les métiers qui obligent les professionnels à «faire de l'éducation»: enseignants, formateurs, mais aussi acteurs de la santé, travailleurs de l'insertion, directeurs des ressources humaines, managers, travailleurs de conseil (experts, consultants, «coachs»). Comment ces professionnels peuvent-ils identifier les limites de la relation éducative dans laquelle ils se trouvent? A quoi peuvent-ils se raccrocher pour savoir ce qu'ils sont en train de faire et prendre la posture qui leur importe? Les propos, organisés en trois chapitres, sont autant d'entrées donnant sens à la limite.

Sens 1: *Travailler dans les limites: la limite comme frontière.*

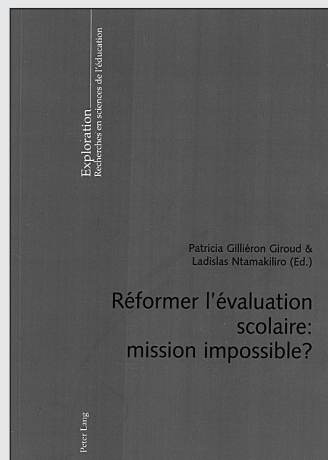
Sens 2: *Travailler contre les limites: la limite comme seuil.*

Sens 3: *Travailler avec les limites, travailler aux limites: la limite s'habite.* Borne, butoir ou peau, la limite peut être un puissant analyseur de nos relations.



Jean-Pierre Boutinet. (2010). *Grammaires des conduites à projet*. Formation et pratiques professionnelles. Paris: PUF.

Le «s» à *Grammaires* montre un auteur qui s'avance au cœur de la complexité de l'action. Parlant de conduites «à» et non «de» projet, il nous outille, non pas sur les contenus des projets, mais sur leurs règles de fonctionnement. Boutinet, lucide face à l'évolution des utilisations du projet, nous met en garde: chaque projet doit construire sa propre grammaire, en jouant avec les quelques règles communes à tout projet. Ce sont ainsi neuf règles qui font l'objet du livre. Exemple: la règle six. Elle s'appuie sur la métaphore de la rose des vents pour démontrer l'équilibre à maintenir entre les pôles technique, sociétal, existentiel et pragmatique de tout projet. L'effacement de l'un des pôles ou la domination d'un autre étant toujours source de perturbations. Connaître ces règles, c'est pouvoir agir dans les projets sans être ni avalé ni rejeté par eux. Que l'on en soit le pilote ou pas.



Patricia Gilliéron Giroud & Ladislav Ntamakiliro (Ed.). (2010). *Réformer l'évaluation scolaire: mission impossible?* Peter Lang.

Enfin un bilan des trente années de réformes des systèmes d'évaluation scolaire en Suisse romande! Espérons que ce livre trouvera un écho décisif auprès des chefs d'établissement, inspecteurs, enseignants, afin que chacun comprenne mieux dans quel «petchi» nos écoles se retrouvent aujourd'hui. Les recherches de grande qualité présentées dans ce livre éclairent le travail qui demeure à entreprendre pour qu'un contrat scolaire résolument tourné vers la formation puisse être ne serait-ce que pensé. J'ai refermé ce livre en pensant que jamais l'école n'a eu autant besoin d'être guidée collectivement. Que personne ne peut baisser les bras face aux défis à relever. Ces bilans montrent tous un recul par rapport aux ambitions démocratiques des rénovations qui étaient envisagées et ont en partie échoué. A chacun de nous d'éplucher ces pages. Pour que l'exclusion cesse d'être le chef d'orchestre de nos écoles.



Marie Pezé. (2010). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris: Flammarion.

Pourquoi parler de ce livre dans le contexte des Assises de notre syndicat? Pour peindre le diable sur la muraille? L'auteur ne parle en effet pas des acteurs de l'école. Mais à travers ses récits cliniques, elle fait ce constat qui nous intéresse: les pathologies liées au travail se généralisent et s'aggravent. L'hyper-productivisme devient partout la norme et fragilise l'ensemble des salariés. Ainsi Agathe, l'aide-soignante, sombrant dans la paranoïa. Ou Serge, le cadre sup, qui a besoin de se doper au travail pour se «sentir vivant». Ou encore François, le juriste d'entreprise, qui fait une tentative de suicide parce qu'«il n'y arrive plus». Autant de cas qui alertent sur ce qui peut aussi se passer dans nos établissements quand les «managers» oublient que les «ressources humaines» sont des humains. Ce cri d'alarme de cette psychologue clinicienne en appelle à la responsabilité de tous.