

Quelles relations à l'autorité? Suite...

Douze ateliers de l'Université d'été ont débattu de la question de l'autorité à l'école. Échos de trois d'entre eux¹.



Photo: Conrad van de WERVE

TRAVAIL D'ÉQUIPE, GAGE D'UNE AUTORITÉ LÉGITIME

Vincent AVART est directeur de la Visitation à Gilly, école fondamentale à encadrement différencié dans un quartier en voie de paupérisation. À son arrivée il y a 10 ans, deux questions s'imposent à lui: comment répondre au problème de la violence dans l'école? L'institution ne génère-t-elle pas, en grande partie, cette violence? Il commence par engager une assistante sociale à temps plein puis crée, avec son aide, des lieux d'expression pour les professeurs, les élèves et leur famille. Le lieu principal est le conseil de discipline, régi par des règles connues de tous. Il permet le partage des difficultés pour les enseignants, une parole claire et collective vis-à-vis des enfants et des parents, la transmission

des informations et l'analyse des sanctions, leur cohérence et le fonctionnement des groupes-classes. Il contribue également à créer une nouvelle culture dans l'école, en encourageant les professeurs à travailler davantage en équipe. Pour les acteurs concernés, il est devenu indispensable au bon fonctionnement de l'institution et il participe largement au fait qu'aujourd'hui, il fait bon vivre au sein de l'école.

Alain KOEUNE, président de la FEADI, est directeur du Collège d'enseignement secondaire général Notre-Dame de Bellevue à Dinant. **Pascal HUBERT** en est le directeur-adjoint. Il y a 10 ans, l'école était en perte d'élèves et connaissait de nombreux conflits. Pour relégitimer l'autorité en fonction des valeurs et de la culture de l'établissement et convaincre les enseignants de l'intérêt de travailler ensemble,

directeur et sous-directeur commencent par former à deux une véritable équipe, sur base de principes clairs et transparents: légitimité institutionnelle et fonctionnelle de l'autorité, lisibilité et publicité de l'action, délégation claire, complète et publique, fonctionnement basé sur la confiance, loyauté et estime. Ils encouragent ensuite le même genre d'attitude chez les enseignants pour traiter d'une première problématique, l'évaluation. Le travail en équipe fait aujourd'hui partie intégrante de la culture de l'école, l'objectif suivant étant d'associer également les élèves à cette manière de travailler.

Christophe QUITTELIER, quant à lui, est directeur de l'Institut des Métiers de la Construction et de l'Environnement à Erquennes, qui accueille majoritairement des élèves relevant du type 3 de l'enseignement spécialisé.

Face à un système qu'ils ne comprennent pas, ces jeunes n'ont souvent comme réponse que le repli sur soi ou la violence, verbale ou physique. Comment le système scolaire peut-il avoir légitimité et autorité à leurs yeux? Pour le directeur, le travail en équipe est fondamental, à condition de respecter trois axes: cohérence des propos et des gestes par rapport aux valeurs et au projet pédagogique de l'école; justice par des actions pédagogiques pertinentes, adéquates, différenciées et porteuses de sens aux yeux des élèves; transparence grâce à un cadre défini et des enjeux connus de tous. Les heures de coordination prévues dans le spécialisé (indispensables pour assurer la collégialité des décisions et leur suivi), le Plan Individualisé d'Apprentissage et des dispositifs structurels d'écoute et de parole du jeune constituant, à cet égard, des outils particulièrement précieux.

L'AUTORITÉ: INNÉE OU APPRISE?

Pierre PIRET, directeur de l'École normale La Providence à Gosselies, est formel: l'autorité n'est pas innée, elle se construit, notamment grâce à la formation initiale. Il rappelle que l'évaluation est une forme de pouvoir. L'autorité s'inscrit, selon lui, dans un rapport de force et de compétence: force, car l'autorité a le pouvoir de punir et de récompenser; compétence, car l'autorité a le pouvoir de légitimité, d'expertise, de référence. **P. PIRET** s'interroge: les jeunes ont-ils changé? Non, d'après lui, ce sont plutôt nos conceptions éducatives et la société qui ont évolué. Et dans ce contexte, les règles restent des outils indispensables à la construction de l'adulte.

Concrètement, l'exercice de l'autorité se traduit de façons multiples. Le stage ne correspond pas à la réalité, l'expérience est étroite, mais cette confrontation au réel est indispensable. Alors, comment construire l'autorité? Le directeur propose quelques pistes: accompagner les jeunes enseignants en début de carrière; augmenter le nombre de stages; accorder de l'importance au JE et au NON, car c'est structurant pour le jeune; améliorer la formation des formateurs; assurer un continuum pédagogique; maintenir et amplifier l'interdisciplinarité...

Raoul REKIER, coordinateur du CAP (Certificat d'Aptitude Pédagogique) à l'Institut technique de Namur (ITN -

enseignement de promotion sociale), s'inscrit d'emblée dans cette ligne, bien que travaillant dans un contexte assez différent, avec des étudiants adultes. Les professeurs du CAP se trouvent face à un public extrêmement hétérogène, ayant entrepris des études parfois très différentes. Dès lors, les expériences vécues en matière de représentation de l'autorité sont très variables. D'une part, l'enseignant est soumis à une autorité (programmes, inspection...), d'autre part, il exerce lui-même une autorité sur ses étudiants. A l'ITN, les stages ont une importance prépondérante car ils permettent à l'étudiant de réaliser que l'image qu'ils se font de l'autorité peut s'avérer inadéquate. En classe, le professeur revient alors sur des concepts plus théoriques permettant à l'étudiant de construire son autorité. **R. REKIER** insiste aussi sur l'importance de donner du sens à l'apprentissage. Un certain nombre de problèmes d'autorité en classe viennent de contenus disciplinaires déconnectés de la réalité.

Finalement, il n'y a pas une seule manière d'assurer l'autorité. Celle-ci est variable d'une personne à l'autre. Conclusion: l'autorité est innée en partie, mais elle est essentiellement apprise, notamment tout au long de la formation initiale.

COMMENT SE FONDE L'AUTORITÉ DU DIRECTEUR?

André COBBAERT, directeur du Collège Saint-Hubert à Watermael-Boitsfort et **Jean-Pierre MERVILLE**, directeur de l'Institut Notre-Dame à Arlon et président du Collège des directeurs, partent du constat qu'avec la montée en puissance de la culture démocratique, l'autorité est remise en question, tant à l'école que dans la société. L'autorité n'est, dès lors, plus légitime que lorsqu'elle obtient l'adhésion de ceux sur qui elle s'exerce, ou si elle est reçue par mandat. Dans le cadre scolaire, toute décision du directeur est l'aboutissement d'une réflexion collective. Le chef doit, à un moment donné, trancher et clore le débat. Il est celui qui arbitre, qui assume la responsabilité et l'application de la décision.

Le vrai pouvoir du directeur consiste souvent à définir le problème et à cerner les terrains à explorer: c'est lui qui analyse les besoins, organise les débats et les clôt en prenant la décision

qui fait progresser son établissement. Deux conditions semblent indispensables à l'exercice de l'autorité du directeur:

- des relations suivies entre le directeur et le Pouvoir organisateur. Le statut de directeur a permis de clarifier les rôles respectifs, mais il peut aussi entraîner une formalisation excessive et freiner les initiatives. L'autorité des PO devrait être le fondement de la confiance et de l'action du directeur avant d'être l'exercice d'un pouvoir;

- moins de surcharge de travail: de trop nombreuses tâches, sans lien avec les missions essentielles d'un directeur, sapent l'autorité et l'enthousiasme et dissuadent l'engagement dans la fonction de directeur.

Les liens entre directions et PO sont ensuite également interrogés au cours d'un échange avec l'assemblée. On pourrait peut-être aider les PO en redéfinissant leurs tâches, en leur remettant une "lettre de mission", en prévoyant un "statut".

Le SeGEC a d'ailleurs commencé à réfléchir à une charte de bonne gouvernance, mais estime qu'il faut éviter de freiner les initiatives en étant trop précis. De même, des formations qui s'adresseraient conjointement aux membres des PO et aux directeurs permettraient de nouer de meilleures collaborations. Les formations des directeurs devraient, quant à elles, insister sur la marge de négociation qui existe lors des discussions qui précèdent la rédaction de la lettre de mission: c'est à ce moment-là que les rôles respectifs du PO et du directeur doivent se clarifier.

Par ailleurs, afin de soutenir l'autorité du directeur, le PO doit clairement refuser de répondre aux sollicitations des parents ou des enseignants qui les court-circuitent: en cas de conflit, le PO ne doit pas laisser les directions à l'écart, il doit au moins les consulter. Le directeur doit toujours être le premier interlocuteur des parents ou des enseignants.

Enfin, le statut des directeurs est jugé globalement acceptable. Les directeurs du fondamental souhaiteraient pouvoir bénéficier, eux aussi, d'un statut. Cela clarifierait leur mission et ouvrirait le droit à la formation. ■

MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE
BRIGITTE GERARD

1. Lire la recension de trois autres ateliers dans le dossier du n°61 d'entrées libres, pp. 4-6.