

# MANAGER A L'ECOLE

## Préambule

Mon exposé ne sera pas un inventaire théorique des techniques de management mais plutôt une expérience de terrain issue de l'analyse de ma propre pratique et des échanges entre personnels d'encadrement. Les ressources ne sont pas identiques en EPLE et dans les écoles, je ne ferai donc que très peu allusion aux moyens. Le contenu partagé n'a pas vocation à être reçu comme une vérité (je n'ai pas cette prétention) mais comme une aide à la réflexion sur votre posture et votre action.

## Introduction

Voici ce que dit François Jarraud dans le Café Péda du mois d'octobre 2012 en présentant le livre, "**Chut ! " Le journal d'un directeur d'école par Yann Bloyet**

*Il interroge « Connaissez-vous un métier où on est le matin coach, diplomate et secouriste; à midi flic, plombier et balayeur; le soir comptable, réparateur et psychologue ? (On pourrait rajouter portier) Oui je parle bien de directeur d'école. »*

Le directeur d'école assure ainsi au quotidien une fonction complexe entre empathie, règlementation, sécurité, gestion courante, actes administratifs (Base élèves, Affelnet) et pédagogie. On constate un écart entre le référentiel métier et la réalité du terrain.

Il est le premier interlocuteur des parents après l'enseignant de la classe. Il arrive que dans des petites écoles l'enseignant soit aussi le directeur de l'école ou que celui-ci soit au contraire complètement déchargé au regard du grand nombre de classes qu'il doit gérer (souvent autour de 10 classes).

Il y a 15 ans, le mot management n'existait pas au sein de l'EN. Cela pouvait même être considéré par certains comme un outrage. Puis, l'évolution des modes de gouvernance et de pilotage ont dévolu des responsabilités de management aux personnels encadrants des établissements scolaires.

Si dans les EPLE, le rôle décisionnel du CE est clairement défini tant dans la présidence du CA que dans le domaine financier, pédagogique et dans la gestion d'une partie de la RH, le directeur d'école est plus souvent confiné dans un statut de pair qui occupe la permanence des doléances plutôt qu'un bureau de supérieur hiérarchique.

Un des rôles du manager est le pilotage. Pour embrasser la fonction de manager, le préalable est de connaître les attentes d'un pilotage efficient. Je dirais manager des personnels, organiser l'accueil des usagers pour piloter des projets complexes et assurer les enseignements. 4 phases me semblent essentielles avant d'aborder les perspectives.

#### ❖ Le statut du personnel encadrant à l'école

L'absence d'une hiérarchie institutionnellement établie dans l'école induit des comportements différents en fonction des acteurs en situation. Du PE individualiste qui ne reconnaît comme autorité que la sienne au PE ressource respectueux de la fonction en passant par le PE neutre, sans avis mais pilotable, il n'est pas aisé de satisfaire tout le monde mais est-ce le principe 1<sup>er</sup> du management ?

Le DE comme le CE n'échappe pas à cette classification : L'entrepreneur sans outils (actif, présent, de bonne volonté mais désordonné) qui est un intermédiaire entre le pilote/manager performant et le collègue directeur décrocheur.

Toute attitude n'est pas critiquable tant la fonction est ingrate en l'absence d'une vraie légitimité d'encadrants. On a parfois le sentiment d'être pris entre le marteau (les collègues) et l'enclume (l'institution). Le cadre dirigeant doit asseoir son autorité non par la soumission (on parle alors d'autoritarisme car il y a contrainte) mais par l'adhésion ou la mobilisation. Il faut afficher sa légitimité par ses compétences, convaincre par ses connaissances des dossiers, du système et surtout des personnes. Adopter la **posture de cadre** n'est pas une apparence (il ne suffit pas d'avoir un costume, un tailleur ou une belle cravate), elle demande un travail de connaissances des autres aussi bien qu'un questionnement sur soi-même. Quelle est ma place dans l'école ? Mon envie et

mes attentes dans la fonction ? Qu'est ce qui est bon pour moi ? Qu'est ce qui est bon pour les autres à travers moi ? Quel image de chef je donne à voir (la perception des autres)? Quelle école je souhaite piloter ? Sur quelles capacités de mes collègues je peux m'appuyer ?

#### ❖ Le pilote

A l'école, le DE navigue, souvent seul au quotidien, dans un champ de complexité, d'incertitudes qui nécessite une analyse fine de la situation. Il est souhaitable d'évaluer les ressources à disposition, le champ juridique, l'organisation, anticiper le suivi, les conséquences. Piloter, c'est :

- La concertation en amont avec les équipes, au sein des instances, avec les corps d'inspection.
- La connaissance et la maîtrise du dossier par la direction
- La communication auprès de tous les acteurs (collègues, parents, élèves.. .)
- Adopter un calendrier connu de tous, établir des étapes dans la mise en place, planifier des bilans intermédiaires, préparer ses réunions....
- Estimer les besoins de formation et d'accompagnement.
- Nommer si besoin un comité de pilotage de 2 ou 3 personnes.
- Valoriser un dispositif sans dénigrer l'existant ; l'innovation, le changement, la conduite d'une politique d'établissement ne doit pas être une rupture, une perte de repère ou le fossoyeur d'un système qui fonctionnait. Le cadre doit favoriser l'éclosion de pouponnières et non l'émergence de cimetières. Il est sagefemme, jardinier, bâtisseur et non croque mort ou sniper.

#### ❖ Le manager

Transmettre, soutenir, impulser, contrôler, choisir, coacher, toutes ces responsabilités font appel à la **mobilisation de ses propres aptitudes**. C'est la recherche d'une adéquation entre ma personnalité, mes compétences, mes convictions (ce que je sais faire ou ce que je crois pouvoir faire) et les objectifs que je fixe dans le cadre du projet d'école et de la Refondation. Il est une qualité chez un cadre, c'est de savoir identifier son Principe de Peter.

Le célèbre Principe de Peter est que tout employé compétent bénéficiera d'une promotion jusqu'à ce qu'il atteigne son niveau d'incompétence.

Le préalable à tout acte de management est de savoir poser un diagnostic général dans le domaine pédagogique, environnemental, matériel mais aussi en RH en fonction de la situation à traiter. Il est nécessaire de mener une analyse des forces et faiblesses, de les partager (ou pas) avec les équipes puis d'accompagner, de gérer, de trancher, d'éliminer si nécessaire. Ainsi :

- L'écoute des personnels est essentielle : ceux qui sont porteurs de projet mais aussi l'ensemble des collègues. Ne pas laisser le doute ou l'incertitude s'installer, rassurer en pointant les points positifs sans occulter les freins, rassembler, veiller à ne pas exclure. Ne pas hésiter à mener des entretiens individuels. Il est souhaitable de montrer de la maîtrise en toutes circonstances. Renvoyer l'image de situations sous contrôle ou de solutions à venir. On ne se rend pas toujours compte des attentes suscitées et de l'apaisement que peuvent engendrer nos attitudes ou paroles.
- Le suivi des transformations induites par l'innovation, le changement ou simplement par l'évolution des modes de gestion doit amener la régulation, la confortation ou la réaction. Quels résultats sont attendus ? Il faut pouvoir présenter des outils de suivi, des indicateurs ou des marqueurs de réussite.
- Le DE joue le rôle de facilitateur dans l'organisation matérielle, les sorties, les partenariats.....Il est aussi force de proposition, il est important que les équipes ressentent l'implication de la direction.
- La gratification à travers une parole, par une présence à un cours, à une action de présentation, à un forum sont sources de motivation et de soutien.
- La justice dans les décisions est une notion importante. Il faut savoir justifier ses choix, les annoncer et les expliquer. Savoir reconnaître son erreur est une qualité appréciée. La reconnaissance du manager en tant que tel est une des conditions à l'exercice de la fonction de direction. Cette reconnaissance se gagne.

## ❖ Les points de vigilance dans le management

- ✓ **L'essoufflement** des équipes : par des commandes trop importantes ou par une gestion envahissante et non comprise.
- ✓ **Leur stabilité** : éviter que les projets reposent sur une seule personne qui peut partir sous d'autres cieux, **leur connexion** : savoir aussi jauger les alliances, affinités ou répulsion.
- ✓ Le temps **du changement** : il y a des périodes plus ou moins propices.
- ✓ **Bilan** critique collectif de l'action ou du dispositif
- ✓ **Echanger** fréquemment avec les acteurs : une prise de température en quelque sorte. Elle porte sur le système mais aussi sur les acteurs agissant dans ce système.
- ✓ Mesurer les **poches de résistance** éventuelles et surtout en identifier les causes : peur de l'inconnu, manque de confiance dans l'organisation, dans la direction.....
- ✓ Dans tout dispositif, le management doit **lisser les difficultés** tout en nourrissant l'ambition des meilleurs.
- ✓ Le plaisir d'enseigner pour les enseignants ou d'apprendre pour les élèves doit être supérieur aux contraintes rencontrées à l'école. **L'équilibre** vient si tous y trouvent leur compte.
- ✓ La place des moments de **convivialité**. Se retrouver ou se découvrir en dehors de situations professionnelles. C'est la possibilité de casser des préjugés, d'appréhender des personnalités méconnues, ou simplement de décompresser

- ✓ Enfin, on constate souvent, et à juste titre, **le manque de temps**. Dégager du temps est une compétence de manager. La 1<sup>ère</sup> position est de savoir dire non en expliquant le refus ou en proposant une alternative temporellement « gratuite », savoir aussi prioriser les actes et actions à mener, donner des RV en appréciant la valeur de la sollicitation car pour nos interlocuteurs, tout est urgence.

## PERSPECTIVES

- Dans la mise en place du cycle 3, les DE ont l'occasion de s'appuyer sur des collègues ressources, pilotes dans le fonctionnement de l'instance. C'est un temps où le manager prend le pas sur le DE : aide à la conduite de réunion, à la mise en place d'un échancier, d'un ODJ....
- Diagnostic : Faire un inventaire de l'organisation et du fonctionnement de l'école dans le domaine pédagogique, la vie de l'élève et l'ouverture vers l'extérieur. Vous y associer les rôles et missions de chacun au regard des objectifs poursuivis dans les différents domaines. (cf diagnostic du collège en 2015)
- Questions de la salle