

UN DIRECTEUR A L'ÉCOLE PRIMAIRE, QUELS RÔLES DANS LA GESTION DE LA QUALITÉ ?

- **Cadre institutionnel en Communauté Française de Belgique.**

En Belgique, l'enseignement primaire est subventionné par les communautés, Française ou Flamande.

En communauté française, l'enseignement est soit organisé par la communauté, soit par les communes (pouvoir organisateur), soit par le privé (pouvoir organisateur confessionnel ou non).

L'enseignement dit « officiel » dépend soit du ministre de l'enseignement de la communauté française, soit des communes et de leur responsable de l'éducation (pouvoir organisateur).

Les écoles présentes dans le cadre de la recherche dépendent d'une commune bruxelloise et sont donc considérées comme faisant partie du réseau officiel subventionné.

Le fait qu'elles soient subventionnées suppose qu'elles répondent aux objectifs définis par la communauté française.

Les lois et décrets votés par la communauté française sont donc d'application dans tout le réseau officiel.

La désignation des chefs d'école dépend de la commune même si leur financement est assuré par la communauté française.

Leur nomination doit être avalisée par la communauté française et les rôles et fonctions sont également définis par la communauté.

La commune peut toutefois leur ajouter des rôles et fonctions en cohérence avec leur projet éducatif :

« Une large autonomie de gestion et d'administration est réservée à chaque pouvoir organisateur (ici la commune). Il appartient donc à ce dernier de définir les tâches et missions spécifiques des directions, en rapport avec ces responsabilités ¹ ».

- **Définitions du rôle du chef d'école.**

La mission du chef d'école telle que définie par la circulaire n°12 :

Les missions prioritaires du chef d'école peuvent se regrouper selon 2 axes :

1. L'animation pédagogique et la gestion des ressources humaines

2. L'administration et la gestion de l'établissement

1. L'animation pédagogique et la gestion des ressources humaines

Animer une équipe pédagogique c'est :

- Favoriser l'émergence et la concrétisation des projets de chacun en rapport avec les projets éducatifs, pédagogique et d'établissement ;
- Rassembler et coordonner l'action des membres de cette équipe ;
- Reconnaître et valoriser le rôle de chaque enseignant ;
- Mobiliser les ressources humaines.

2. L'administration et la gestion de l'établissement

Lire, synthétiser et appliquer à son établissement une législation complexe sur base de la délégation reçue de son pouvoir organisateur constitue également une mission

¹ Circulaire n°12

particulière du chef d'école, mission qu'il exercera dans un contexte de participation.....

Le travail du chef d'école est lourd et souvent difficile, passionnant aussi, et une application correcte des présentes dispositions contribuera encore à améliorer le fonctionnement de l'école, son climat et par conséquent, la qualité de l'enseignement qui y est dispensé.

Le rôle du chef d'école tel que défini par Barnabé Clermont² :

1. Crée une organisation où tout le personnel est en état constant d'apprendre de nouvelles façons de faire les choses et de résoudre les problèmes de qualité.
2. Joue le rôle de promoteur de l'amélioration de la qualité et ceci en pratiquant le rôle d'*empowerment* de tout leur personnel.
3. Assure et soutient l'engagement du personnel à l'égard de l'amélioration continue et de leur esprit d'équipe.
4. Reconnaît le travail accompli par le personnel pour soutenir son engagement continu.
5. Entretient des relations interpersonnelles qui sont empreintes de franchise et de confiance.

Le chef d'école selon une étude par pays de l'OCDE³ :

Les enseignements de l'étude :

1. il est de plus en plus important d'intégrer la gestion des établissements dans le cadre du système éducatif
2. les chefs d'établissements doivent remplir des tâches de plus en plus ardues et complexes (mais certains pays doivent faire face à un manque croissant de chefs d'établissement)
3. maîtriser les compétences nécessaires pour diriger efficacement le processus de changement et le gérer prend du temps
4. les changements préparés sans une large participation de ceux qui doivent en tirer parti produisent rarement des résultats efficaces
5. les résistances au changement sont naturelles, que ce soit au niveau de l'école ou du système éducatif
6. une bonne gestion de la communication et la prise en compte des sensibilités des personnes sont essentielles pour un chef d'établissement
7. dans les études de cas, il est frappant de constater la fréquence des références au travail en équipe comme élément essentiel de la réussite des nouvelles approches de la gestion des établissements scolaires.

• **Les questions de la recherche.**

Nous avons donc voulu vérifier dans quelle mesure le rôle du chef d'école défini par la communauté française et par les théories de Barnabé et l'OCDE était rencontré dans les écoles.

Dès lors, quelles sont les représentations qu'ont les chefs d'école de leur rôle ?

Quelles représentations ont les enseignants du rôle du chef d'école ?

Ces représentations répondent-elles aux théories précitées ?

• **Méthodologie de recherche.**

Nous avons débuté par une interview de tous les chefs d'école d'une commune (7 écoles), ainsi qu'une série d'enseignants faisant partie de ces mêmes écoles (25 enseignants).

² Barnabé C. (1997). *La gestion totale de la qualité en éducation*, Montréal, Les Editions LOGIQUES

³ OCDE 2001

Lors des interviews des chefs d'école, nous leur avons demandé comment ils définissaient leur rôle, comment ils pensaient que leurs enseignants les définissaient, quelles étaient leurs priorités comme chef d'école et si la réalité du rôle répondait aux priorités qu'ils s'étaient fixés lors de leur prise de fonction. Ces interviews ont duré 1 heure pour chaque chef d'école.

Lors des interviews des enseignants, qui ont duré 30 minutes, nous leur avons demandé comment ils définissaient leur chef d'école, quelles étaient les rôles des chefs d'école en général, que considéraient-ils comme étant prioritaire dans les rôles du chef d'école

Suite aux interviews, afin de mieux préciser les rôles attendus et réels, nous avons proposé un questionnaire anonyme à 58 enseignants sur les rôles réels et souhaités du chef d'école.

Le questionnaire était composé de 30 items où des rôles et caractéristiques de chefs d'école étaient proposés, 10 items sur l'évaluation par les chefs d'école et la gestion de réunions à contenu pédagogique et une demande d'informations générales sur l'enseignant questionné.

Nous avons analysé le contenu des interviews et traité statistiquement les résultats des questionnaires pour enfin croiser les résultats obtenus.

- **Constats.**

1. Résultats de l'interview :

Pour les 7 chefs d'école interrogés :

RÔLES DU CHEF D'ECOLE	%
RELATIONNEL	100%
ORGANISATIONNEL	71,5%
GESTION	71,5%
ADMINISTRATIF	57%
ANIMATEUR PEDAGOGIQUE	57%

A la question : « comment pensez-vous que vos enseignants vous perçoivent ? », 71,5% ne savent pas. Lorsqu'on insiste, 43% pensent être perçus comme étant un organisateur.

Pour les 28 enseignants interrogés :

RÔLES DU CHEF D'ECOLE	%
RELATIONNEL	75%
ADMINISTRATIF	57%
RELATIONNEL PARENTS/ENFANTS	32%
DIRIGEANT UNE EQUIPE	14%
ORGANISATIONNEL	11%

Pour 12% des enseignants interrogées, c'est le chef d'école qui permet de s'améliorer, mais pour 63% ce sont les relations avec les collègues qui permettent l'amélioration tout au long de la carrière.

2. Résultats du questionnaire :

Les représentations qu'ont les enseignants du rôle du chef d'école dans la gestion de la qualité sont :

1. intervient en faveur des enseignants dans la relation avec les parents
2. joue un rôle de médiateur dans la relation parents/enseignants
3. est généreux, protecteur et indulgent avec tout le personnel
4. traite l'enseignant comme un agent qui a des droits et des responsabilités
5. traite l'enseignant comme un agent de confiance
6. est soucieux des valeurs et besoins de ses collaborateurs
7. ne demande que ce qui est exigé par les textes légaux

8. traite l'enseignant comme quelqu'un d'intéressant et plein de talent

Pour toutes ces représentations, il n'y a pas de gros décalage entre la situation vécue et la situation idéale (jamais plus de 10% d'écart).

Pour 67,2% des enseignants interrogées, c'est le chef d'école qui permet de s'améliorer, contre 25,9% qui ne le pensent pas.

- **Conclusions.**

1. Les représentations du rôle du chef d'école correspondent-elles au cadre institutionnel ?

Pour ce qui concerne le rôle d'animateur pédagogique et gestionnaire des ressources humaines, le relationnel est considéré majoritairement comme étant le 1^{er} rôle du chef d'école. Il apparaît cependant que ce volet relationnel ne prenne que très peu en compte le fait de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets, le rassemblement et la coordination des actions de l'équipe éducative.

La reconnaissance, la valorisation et la mobilisation semblent se retrouver dans le contenu des interviews précisés par les questionnaires.

L'administration et la gestion de l'établissement se retrouvent de façon assez complète aussi bien dans les interviews que dans les questionnaires.

2. Les représentations du rôle de chef d'école correspondent-elles aux théories de Barnabé, C. et l'OCDE ?

Les représentations du rôle du chef d'école se situent principalement dans les points 4 et 5 de la définition de Barnabé, C. et le point 6 de l'étude de l'OCDE.

Les rôles qui répondent aux points 1, 2, 3 de la théorie de Barnabé, C. et les paramètres relevés dans l'étude de cas de l'OCDE ne sont pas considérés comme des rôles prioritaires du chef d'école.

Dans l'étude de cas de l'OCDE on relève les résistances aux changements et « l'obligation » de gérer ces changements en équipe.

3. Quelles sont les représentations qui ne sont pas exprimées ?

Dans la théorie de Barnabé, C. on ne retrouve pas l'état constant d'apprendre de nouvelles façons de faire, la pratique de l'empowerment et le soutien et l'engagement du personnel à l'égard de l'amélioration continue et de l'esprit d'équipe.

On pourrait assimiler ces définitions aux constats faits dans le cadre de l'étude de cas de l'OCDE. En effet, nous retrouvons la maîtrise des compétences pour diriger efficacement le processus de changement et la capacité à travailler (ou faire travailler) en équipe pour la réussite de nouvelles approches de la gestion des établissements scolaires.

Ainsi, il apparaît que le rôle privilégié et par les chefs d'école et les enseignants soient dans le secteur relationnel, c'est également ce qui est relevé comme étant une base sur laquelle les chefs d'école peuvent ensuite construire de l'amélioration pédagogique. On constate également la présence du volet organisationnel qui permet à la structure de fonctionner.

Toutefois, si l'on souhaite une évolution continue des pratiques et un questionnement rétroactif sur les attitudes et actions pédagogiques, il faudrait que les chefs d'école puissent se positionner comme des animateurs pédagogiques de leur propre équipe. L'apport des connaissances du chef d'école est massivement attendu par les enseignants, surtout les plus jeunes.

Il serait pertinent de prévoir une formation continuée pour les chefs d'école, celle-ci existe mais n'est obligatoire qu'en début de mandat. Afin que la crédibilité pédagogique des chefs d'école persiste, il faudrait qu'ils soient en permanence au fait des différentes questions de recherche et des évolutions pédagogiques possibles.