

Qualité de vie à l'école Trouver un équilibre favorable entre contraintes et ressources

Mercredi 26 septembre 2007 – Hôtel Astra, Vevey



Atelier 2 – Jean-Pierre Lepage, Lyon

Développer une stratégie de la reconnaissance : « Nul ne peut estimer qu'estimé » (D Hameline)

Dans une école qui semble craindre de plus en plus l'irruption de la violence, l'apprentissage du respect devient un enjeu éducatif important. Montaigne posait qu'un éducateur ne pouvait transmettre que ce qu'il est et Rousseau faisait l'hypothèse qu'on ne peut former un enfant à devenir un homme libre qu'en le traitant comme tel. Si le respect de l'autre ne peut être que mutuel, il reste donc à poser ou à construire un cadre éducatif qui le facilite. Pour nous inviter à une hypothèse optimiste, je vous propose l'idée qu'une stratégie de développement de la reconnaissance menée par une direction d'établissement est un levier pertinent pour la construction d'un tel cadre. Les sciences sociales nous ont montré qu'il y avait une interaction forte entre les modes de communication direction – enseignants et enseignants – élèves. La première a tendance à modéliser la deuxième. Le pari du développement des compétences et des savoirs être est sans doute à tenir à tous les étages des institutions scolaires. Tenir ce pari suppose qu'on accepte qu'il ne soit pas déjà réalisé et qu'il faille un peu ou beaucoup de temps pour y parvenir. Le « réussir tout de suite », une certaine forme de culture de la performance nous condamnent souvent à l'échec. Comment y parvenir ? Deux axes de travail sont prédominants : le cadre de communication hiérarchique et la gestion des « incidents ».

Le cadre de communication hiérarchique

Comment ne pas banaliser, ne pas bureaucratiser cette communication ? Comment en faire un instrument de développement du sentiment de reconnaissance ? Il y a tout à gagner à trouver quelques éléments de réponse à ces questions dans le contexte où elles se posent. Les différents moments d'accueil des enseignants sont des espaces à retravailler. Quel accueil des nouveaux ? Où, comment se font les rituels d'accueil matinaux ? De quelles informations ont besoin les personnes ? Peut-on mettre en place, améliorer des espaces de paroles d'enseignant ? Quelles postures hiérarchiques adopter ? Comment les faire varier en fonction des besoins des personnes et des enjeux de communication ?

La gestion des incidents

La manière dont on peut traiter les différents incidents professionnels participe fortement au développement du sentiment de reconnaissance. Comment prendre en compte les difficultés rencontrées et inviter à les dépasser ? Quelles exigences poser et quels appuis mettre en place pour que les objectifs deviennent atteignables ? Comment sanctionner les actes tout en reconnaissant les personnes ? Anticiper les incidents, les difficultés pour les travailler plus facilement à « chaud » sans oublier de mettre en place ce qui permettra de les surmonter dans une action à moyen voir long terme.

Là aussi, tout cela suppose qu'une direction et son équipe acceptent de prendre le temps d'analyser les différentes situations à prendre en compte et acceptent de développer les compétences nécessaires. Ces changements ne se décrètent pas du jour au lendemain. Reconnaître qu'on ne peut pas tout faire et tout de suite permet de s'autoriser à commencer.

L'atelier abordera toutes ces questions à partir d'une première présentation des questions des participants et des expériences que certains auraient pu mener. Cela permettra à l'intervenant de proposer quelques analyses et quelques pistes de travail en lien avec les sujets proposés. Un troisième temps permettra d'approfondir les échanges.