

Stage Directeurs d'école du 14 au 18/12/2009



LE RÔLE RELATIONNEL DU DIRECTEUR D'ÉCOLE

Jean-Paul BURKIC

I.E.N. - LE PORT

Les trois grandes missions du directeur

- *Le directeur d'école* **veille à la bonne marche** de l'école et au respect de la réglementation qui lui est applicable.
- *Le directeur d'école* **assure la coordination** nécessaire entre tous les acteurs de la communauté scolaire. Il **anime** l'équipe pédagogique.
- *Le directeur d'école* est **l'interlocuteur** des autorités locales. Il **veille à la qualité des relations** de l'école avec les parents d'élèves, le monde économique et associatif, ainsi qu'avec les autorités académiques.

Les quatre principales fonctions relationnelles

Le directeur d'école est :

- un **coordonnateur**
- un **animateur**
- un **interlocuteur**
- un **organisateur de dialogue**

Le lexique des missions de communication du directeur

Le directeur d'école organise le dialogue, réunit, préside, représente l'institution, veille à la diffusion, participe à, collabore à, prend part à, contribue à, s'assure que, rend compte, suscite, favorise, veille à, transmet.

Les interlocuteurs du directeur

Le directeur d'école s'adresse, oralement ou par écrit, de façon formelle ou informelle, spontanément ou de manière anticipée :

- à ses collègues enseignants mais aussi aux élèves,
- aux membres du R.A.S.E.D.,
- aux familles, aux élus, au principal du collège,
- aux C.P.C., à l'enseignant-référent, au coordonnateur du R.A.R.,
- au médecin scolaire, à tous les partenaires de la communauté scolaire (*C.M.P., P.M.I., assistante sociale, orthophoniste, associations, ...*),
- à l'I.F.N. ou aux services académiques

Les modalités de communication

Le directeur d'école communique :

- **par écrit** : messages électroniques, courriers « papier », cahiers de liaison, invitations, comptes-rendus, commandes de matériels, registres de l'école, ...
- **oralement** : entretiens, téléphone, réunions

Les modalités de communication

- Il détermine **la voie de communication la plus appropriée** en fonction de la situation à laquelle il est confrontée.
- Il connaît et applique **les normes d'écriture** en vigueur. Il est capable de **conduire une réunion**, de **prendre** et de **distribuer la parole**, en maîtrisant au mieux les *caractéristiques* et les *contraintes* de la communication orale.

Les instances et les formes de communication orale

Le directeur d'école :

- **préside** le conseil d'école, le conseil des maîtres, l'équipe éducative, l'équipe de suivi de scolarisation ;
- **anime** des groupes de travail ou de réflexion : élaboration du projet d'école, organisation des élections des délégués des parents d'élèves, préparation d'une fête de fin d'année, ... ;
- **dialogue** avec les familles, les élus, les partenaires, les collègues, l'I.E.N., ... : rencontres avec ou sans R.V., entretiens téléphoniques.

La conduite de réunion

- 2 personnes = un *entretien*
- 3 personnes = un *entretien élargi*
- à partir de 4 personnes = une ***réunion***

On entre alors dans la ***communication orale collective*** qui réclame la connaissance de certaines règles et de certaines contraintes.

Avant : la préparation de la réunion

80% de la réussite d'une réunion tient dans la préparation (= le fil conducteur). C'est la garantie d'une bonne gestion du groupe.

Avant : la préparation de la réunion

- **Faciliter la réflexion** des participants en leur donnant, si possible, les informations nécessaires pour la prochaine réunion.
- **Préparer la salle**
- **Prévoir le matériel** (*tableaux, documents, ...*)
- **Cibler les participants**
- **Préparer le déroulement de la réunion** : **t**hème, **o**bjectifs, **p**lan (*avec les étapes*), éléments de contenus, méthode, durée

Les trois objectifs principaux d'une réunion

INFORMER :

faire savoir - faire comprendre - faire adhérer - faire agir

« Je décide ou transmets une décision en tant que »

CONCERTER :

« J'ai pensé à quelque chose, qu'en dites-vous ? »

DECIDER ENSEMBLE :

« On se met autour de la table, on discute et on élabore ensemble. »

Pendant (début) : la conduite de la réunion

Il faut se montrer particulièrement précis et vigilant dans les premières minutes.

Il faut être attentif au groupe mais aussi à ce qui nous « met bien ».

Pendant (début) : la conduite de la réunion

- **ACCUEILLIR** : authenticité, sincérité.
- **DIRE L'OBJECTIF DANS LE CONTEXTE** : l'ordre du jour doit fédérer la communication des participants autour d'un objectif commun.
- **FAIRE UN TOUR DE TABLE** : reconnaître le participant, le faire appartenir au groupe.
- **METTRE EN PLACE LA REGLE DU JEU** : la proposer, la susciter, la faire accepter, planter le décor.

Pendant (début) : la conduite de la réunion

- **REGLER LES PROBLEMES MATERIELS** : fixer la durée, prévoir et accepter les moments de « purge » nécessaires au fonctionnement d'un groupe.
- **CONVENIR D'UNE METHODE** : s'accorder sur le fonctionnement et sur les étapes de la réunion.
- **PREVOIR UN SCRIPTEUR** : fonction « miroir » (contenu et cheminement).
- **PREVOIR UN SECRETAIRE** : fonction « mémoire » (P.V., compte-rendu)

Pendant (en cours) : la conduite de la réunion
*Il faut être cohérent entre ses actes au quotidien et
la méthode de communication.*

- **FAIRE RESPECTER LA REGLE DU JEU** :

s'appuyer sur son acceptation initiale et sur
l'objectif de la réunion.

- **ECOUTER POUR** : faire exprimer, faire
écouter.

- **FAIRE UTILISER** les apports et les points de
vue (et non les simples opinions).

Pendant (en cours) : la conduite de la réunion

- FAIRE DES SYNTHESES PARTIELLES
- INSCRIRE LE MAXIMUM AU TABLEAU
- REGULER LES ECHANGES : faire parler,
faire écouter
- FAIRE LA SYNTHESE FINALE

Après la réunion

- Si nécessaire, *conclusion et informations* pour la prochaine réunion.
- Si nécessaire, faire *le point sur le fonctionnement* pour la prochaine réunion.
- **FAIRE** (ou faire faire) **LE COMPTE-RENDU**
- **LE DISTRIBUER**

Quelques éléments de communication à retenir

La légitimité se gagne autour de ces trois dimensions qu'il convient d'assumer :

- le statut
- les compétences développées
- l'animation (*charisme*)

Les « quatre mousquetaires » de la communication

- **LOGOS** : le cerveau qui parle
- **ETHOS** : l'éthique (*qui es-tu quand tu parles ?*)
- **PATHOS** : la sympathie à doser (*empathie*)
- **EROS** : la capacité de séduction

S'il y a dysfonctionnement dans la réunion, le responsable c'est l'animateur.

Responsable (*déf.*) : personne capable de trouver une réponse

Les attitudes dans la communication

- (*cf. tableau construit autour des idées de SYNERGIE et d'ANTAGONISME*)
- Les *procès d'intention* et les *jugements* sont à **éviter** en réunion.
- Une réunion *réussie* et *efficace* réclame que l'on demeure, au minimum, pour **2/3 du temps en synergie**.
- Trouver des thèmes fédérateurs n'empêche toutefois pas de mettre parfois l'accent sur *le jeu personnel* dans l'antagonisme.

Que retient l'auditoire ?

La gestuelle et la voix confortent et stimulent le discours. Elles incarnent le charisme.

Les mots **7%**
(contenus)

Les gestes et le
sourire **58%**
(vidéo)

La voix et les
silences **35%**
(audio)