



## AFIDES

Association Francophone  
Internationale des Directeurs  
d'Établissements Scolaires

# Le Chef d'Établissement scolaire

*Bulletin de liaison d'AFIDES – Section Communauté Française Wallonie – Bruxelles*  
Éditeur responsable : Jean-Paul Platevoet – 10 Chauny 7520 Templeuve

*N° 68 de juillet 2007 à juin 2008*

### Edito

*Vers quel monde sommes – nous  
promis ?*

*A quelle page sommes – nous  
inscrits ?*

*Les mêmes questions que l'on se  
pose.*

*On part vers où et vers qui ?*

*On s'inquiète...*

*« Les inscriptions, les formations, le  
décret des directions, les évaluations,  
la violence... »*

*On récolte des orties.*

*Mais, on ose, on se rapproche, on se  
parle, on construit et reconstruit, on  
échange...*

*« les rencontres internationales, les  
échanges derniers avec les chefs  
d'établissement canadiens, les  
réflexions autour de notre profession,  
la réussite de nos élèves... »*

*On récolte des roses.*

*Le seul monde qui vaille la peine est  
celui qui nous réunit et de tout ce qui  
nous oppose, on en sortira grandi.*

*On récoltera plus de  
roses que d'orties.*

*Bonne fin d'année scolaire à tous  
et excellentes vacances !*

Jacqueline DUBOIS  
Présidente

*Edito inspiré d'une chanson de CABREL.*

## Intervention de Michèle Garant, Prof U.C.L., à l'occasion de l' Assemblée générale AFIDES et lors de la rencontre avec la délégation ontarienne en voyage d'étude en Belgique en mai dernier.

### Proposition de management éducatif pour un chef d'établissement<sup>1</sup>

Rappelons tout d'abord que dans les courants relatifs à "l'école efficace", la recherche a mis en évidence que les écoles dans lesquels le directeur est centré sur l'amélioration des résultats pédagogiques obtiennent de meilleures réalisations.

Pour développer la centration sur le management éducatif, nous retenons cinq pistes, développées brièvement ci-dessous<sup>2</sup>.

1

*Penser les différents aspects de sa  
**gestion** (financière, administrative,  
matérielle, communication interne et  
externe, gestion des ressources  
humaines) dans leur **rapport aux  
pédagogies**, et les expliciter*

Il est important que les "buts de mission" (éducation, qualité pédagogique...) restent prioritaires sur les "buts de

<sup>1</sup> Afin d'alléger le document, nous utilisons le terme "chef d'établissement" à titre épïcène, considérant également les directrices et les directeurs.

<sup>2</sup> Les 5 pistes retenues s'inspirent de l'atelier "Le chef d'établissement pédagogue" tenu par les directeurs de l'Académie de Lille (1993).

système" (survie, développement...), et que les décisions administratives et organisationnelles (distribution des périodes de cours, horaires, calendrier, répartition des ressources...) soient placées dans le cadre des priorités et de la cohérence pédagogiques. Le directeur exerce un travail d'architecte de l'action et de la connaissance.

2

*Conduire une **politique de communication** pouvant induire une **régulation de l'action pédagogique, individuelle et collective***

La communication ne s'improvise pas, elle doit être pensée de manière rigoureuse et utiliser divers canaux, plus ou moins formels selon les circonstances (quand utiliser les "autoroutes de l'information" pour les messages à tous les membres de l'établissement, les routes provinciales destinées à une catégorie d'interlocuteurs, les chemins de traverse plus individuels, la communication informelle...).

La communication doit être pensée pour chacun des acteurs et partenaires, internes et externes, de l'établissement, en utilisant un langage adapté. Ex. information aux parents sur des nouvelles méthodes ou sur des projets, écoute de tous les partenaires dans les conseils de participation. Le directeur est un traducteur entre les différents partenaires.

3

*Provoquer, faciliter, accompagner, **cadrer l'émergence de réponses pédagogiques** à des problèmes pédagogiques, et évaluer les réponses apportées*

Il revient au chef d'établissement de mettre en place un système permanent de veille et d'information pédagogique, et de susciter le débat et l'adhésion sur des questions pédagogiques. Les questions sont à traiter en termes de résolution de problèmes, en mettant en place une stratégie de changement et en analysant les résultats obtenus.

ressources...) et que le développement des compétences nécessaires soit prévu dans le plan de formation.

Pour cela il doit pouvoir prévoir et réguler les réunions utiles, remettre les activités quotidiennes en perspective du projet d'établissement, bref voir à la fois "l'arbre et la forêt".

Pour cela il est nécessaire qu'il soit pédagogiquement compétent, connaisse les mécanismes de l'apprentissage et de la motivation, tant chez les jeunes (les élèves) que chez les adultes (les enseignants), et qu'il soit informé des principales méthodologies et techniques pédagogiques.

4

**Identifier les leviers** sur lesquels le chef d'établissement peut agir pour enclencher, par rebond, les évolutions pédagogiques dont apparaît la nécessité

Le directeur doit faciliter le repérage des questions pertinentes à mettre en débat, sans craindre la controverse professionnelle. Pour cela un climat de confiance est à construire (confiance en soi, confiance dans les autres, confiance dans l'institution), permettant des échanges de pratiques et l'apprentissage en situation. L'appel à des intervenants extérieurs (collègues, experts, conseillers...) peut être utile.

5

Placer la recherche d'amélioration pédagogique (que ce soit en termes d'efficacité, d'efficience, d'équité, de différenciation pédagogique...) au cœur de sa **politique de gestion et d'animation des ressources humaines** (recrutement, accueil, évaluation, formation...)

Pour cela, veiller à ce que toutes les étapes de la gestion des ressources humaines soient en cohérence.

Quelques exemples :

L'accueil du nouvel enseignant : comment est-il intégré dans les équipes, dans les projets, dans les dispositifs d'évaluation?

L'articulation entre les différents cours d'une année, l'articulation entre les cycles.

Même si le professeur peut rester le décideur ultime en classe, ses décisions sont largement influencées par l'environnement imposé ou proposé par le chef d'établissement à travers ses choix de gestion et d'organisation et la mise en place des équipes.

Prof. Michèle Garant, U.C.L.

## **ASSEMBLEE GENERALE AFIDES WALLONIE - BRUXELLES**

### **RAPPORT DE LA REUNION DU MARDI 6 MAI 2008 Chez Anne-Geneviève Letor à Bruxelles (Ecole Eperonniers – Mercelis)**

#### **Membres du C.A. présents :**

##### **PRESENTS**

- DUBOIS Jacqueline
- HISMANS Dany
- CAMBIER Jean
- LETOR Anne-Geneviève
- MARTIN Emile
- DEROECK Martine
- PLATEVOET Jean-Paul
- VAN DER CRUYSEN Jacques
- MICHEL Brigitte
- DELEIXHE Anne-Françoise

##### **EXCUSES**

- DELCOURT Brigitte
- Christine De Vrieze

**Le Chef d'Etablissement Scolaire N° 68 de 07/2007 à 06/2008**

**Rédaction du journal**

<http://www.afides.be>

[Hsecretariat@afides.be](mailto:Hsecretariat@afides.be)



Le rapport est approuvé.

## 2. Rapport d'activités (Jacqueline Dubois).

### Réunions statutaires

TYPE	Date	Participants	Synthèse
CA	02/10/06	10	Colloque européen : organisation générale Edugestion Actes du colloque
CA	23/10/06	8	Colloque européen : derniers préparatifs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Badges, cartons nominatifs</li> <li>• Cadeaux pour les conférenciers</li> <li>• Parrainage et subsides</li> <li>• Accueil du CA international</li> </ul>
CA	30/11/06	8	Débriefing du colloque européen Site Activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>• date de l'assemblée générale</li> <li>• biennale de Tunis</li> <li>• prochaines rencontres : privilégier les échanges, visites d'écoles...</li> </ul>
CA	10/01/07	8	Préparation de l'assemblée générale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• date, activités pédagogiques et ou culturelles, diner.</li> <li>• Thème : Orientation dans le premier degré...l'enseignement qualifiant : un monde à découvrir</li> <li>• Visite d'un établissement, échanges</li> <li>• Recherche d'intervenants</li> </ul> Site Réunion des sections européennes à Paris Biennale à Tunis( 3 au 6 novembre 2007) Démissions au niveau du CA
CA	23/01/07	6	Préparation de l'AG du 17/02/06 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de l'école à visiter</li> <li>• Activités</li> <li>• Organisation générale</li> <li>• Présentation sur le site</li> </ul> Site : changement de l'hébergement Réunion européenne à Paris : propositions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites d'établissements en Europe</li> <li>• Réalisation d'un bulletin de liaison commun aux différentes sections</li> <li>• Enquête pour l'avenir de l' AFIDES</li> <li>• Recherche de conférenciers connus</li> </ul> Biennale de Tunis : prospection avion, hôtels...
CA	15/02/07	6	Assemblée générale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Comptes et bilans</li> <li>• Invitations</li> </ul> Paris : axes à retenir <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une revue européenne</li> <li>• Prendre place, acquérir une légitimité...</li> </ul> Colloque européen 2008 : Strasbourg a été pressenti
CA	14/03/07		Réunion du CA avant l' AG
CA	28/03/07	9	Assemblée générale : tous les points prévus sont passés en

AG			<p>revue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles candidatures</li> <li>• Démissions</li> </ul> <p>Biennale de Tunis          Courriers divers dont une lettre de la Communauté européenne qui explique en quelques mots le motif de la non subvention pour le colloque européen.          Nouvelles du Ca international          Edugestion          Modification du siège social          Orientations européennes          Actes du colloque européen dans la revue.</p>
CA	19/04/07	10	<p>Courrier : remise en question du choix pour le lieu de la biennale de Tunis par un des membres : pays peu démocratique          Biennale de Sousse :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme sur le site AFIDES</li> <li>• Programme du colloque dans la revue des échanges</li> </ul>         Nouvelles du CA international : démission prochaine du secrétaire général          Edugestion          Salon de l'éducation : participation de l' AFIDES ( stand)</p>
CA	5/06/07	6	<p>Secrétariat : changement          Biennale de Sousse : 2 formules différents          Rencontre à Paris          Salon de l'éducation : participation confirmée et réservation du stand</p>
CA	4/07/07	9	<p>Biennale de Sousse ( suite)          Répartition des membres au CA : pas de changement          Salon de l'éducation  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs thèmes sont proposés</li> </ul>         Réunion internationale à Bruxelles le 9 juillet .</p>
CA	22/08/07	9	<p>Biennale en Tunisie :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixation des prix, acompte</li> <li>• Fiches d'inscription avec choix des ateliers pour le colloque sont complétées en séance</li> </ul>         Salon de l'éducation :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand</li> <li>• Présence de chaque membre du CA au stand durant le salon</li> <li>• Pas de conférence pour la 1<sup>ère</sup> fois</li> </ul> </p>

TYPE	Date	Participants	Synthèse
Colloque européen	Octobre 2006	+/- 100	Thème : Education pour tous – Quelle réalité pour chacun ? Le directeur face aux inégalités.
Réunions des sections européennes	Janvier 2007 Juillet 2007		Revue européenne : S'organiser au sujet des publications dans la revue des échanges Synthèse de l'organisation de l'enseignement dans les pays européens Mise en place d'une vitrine (dans les différents salons de l'éducation de nos pays) afin de faire connaître notre association aux responsables scolaires de nos différents pays. Promouvoir l'AFIDES
Biennale de Tunis	Octobre 2007	14	Thème : Le chef d'établissement aujourd'hui : réalités, enjeux et perspectives

#### Rencontres ( autorités, collaborateurs)

Personnes	Date	Participants	Synthèse
Contacts	Mai 2007	2	Demande de reconnaître les colloques comme formation pour les directeurs.
contacts	Avril 2007	2	Préparation du salon de l'éducation

#### Activités prévues pour l'année prochaine :

TYPE	Date	Participants	Synthèse
CA	mensuel		Bilan de la biennale  Préparation du colloque européen qui aura lieu à STASBOURG Les vendredi 21 et samedi 22 novembre 2008 et dont le thème sera : « Devenir chef d'établissement : réussir une transition. Des stratégies à découvrir. » Participation pour la seconde fois au salon de l'éducation qui se déroulera du 14 au 18 octobre 2008. Conférence donnée par l' AFIDES en partenariat avec l'aide le jeudi 16, journée des directions.  Des sections européennes : proposition de recueillir des témoignages, des expériences sur l'accrochage scolaire.
AG	A déterminer		

3. Approbation des comptes et bilan 2007 (Martine Günther).

Voir document annexé ci-dessous. Les comptes sont approuvés. Dany Hismans signale que Monsieur Willemart (école provinciale de Ciney et directeur général de la province de Namur) s'est engagé à obtenir le remboursement des frais de car d'un montant de 575,27 €.

4. Présentation et approbation du budget 2008 (Martine Günther).

Voir document annexé ci-dessous. Le budget est approuvé.

5. Décharge aux administrateurs.

Décharge est accordée aux administrateurs.

6. Démission d'un membre du C.A.

Danièle Segaert a remis sa lettre de démission il y a quelques mois. Sa démission est accordée.

7. Renouvellement et nouveaux mandats au Conseil d'Administration.

Dans le respect de la réglementation en la matière, les mandats d'Anne-Françoise Delheix et de Jacqueline Dubois sont reconduits. La nouvelle candidature introduite par Martine Savonet est acceptée.

8. Orientations européennes de l'Afides (Anne-Françoise Delheix).

Partout en Europe on constate que d'un côté le nombre de membres est en baisse constante et que de l'autre, l'Afides est de plus en plus reconnu par les instances.

Lors d'une réunion entre responsables européens, il a été décidé de créer non pas une dissidence mais un maillon intermédiaire

entre l'Afides international et les sections locales : le comité européen de l'Aides est composé de 2 représentants Suisses, 2 Luxembourgeois, 2 Français et 2 Belges (Dany et Anne-Françoise).

Dans le cadre d'une réelle volonté de re-dynamisation, il a été décidé de :

- Se porter présent dans la revue des échanges : les prochains articles traiteront non pas sur le décrochage mais l'accrochage scolaire des élèves en difficulté.
- Créer un dépliant sur les 4 sections européennes (une partie commune et une partie par section).
- Organiser un colloque les 21 et 22 novembre prochains avec comme thème : « devenir un chef d'établissement, quelles stratégies ? »
- Fêter en 2008 le 25<sup>ème</sup> anniversaire.
- Participer en 2009 à la biennale d'Ottawa. Thème « la direction, agent de changement ».

## 9. Divers.

- La présidente remercie Anne-Geneviève Letor pour l'accueil réservé aux membres de l'Assemblée Générale et aux invités de l'Ontario.