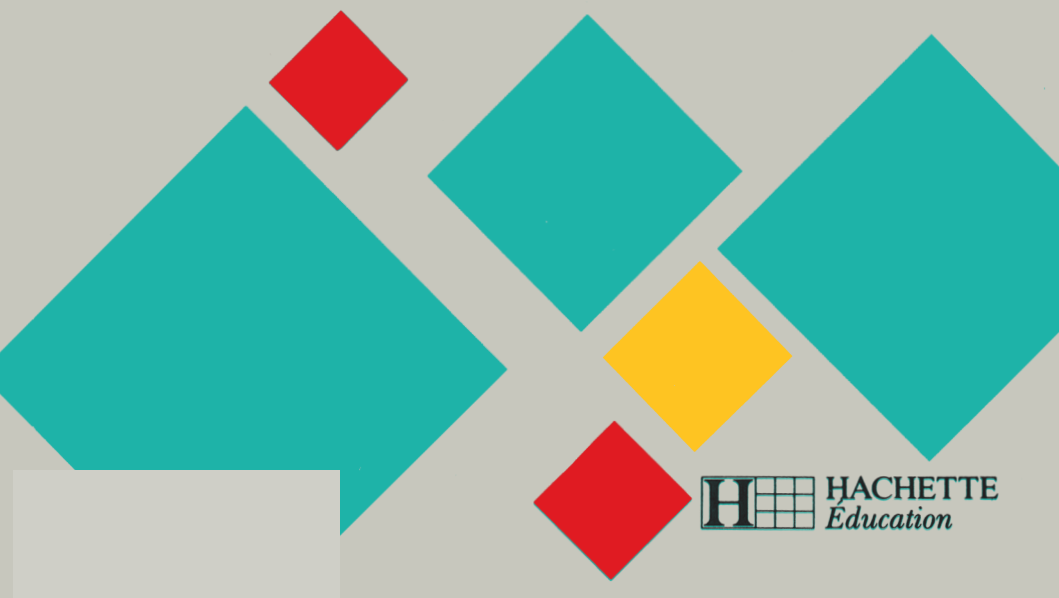


PÉDAGOGIES POUR DEMAIN

NOUVELLES
APPROCHES

DES
MÉTHODES POUR
MIEUX S'ORGANISER

Roger Monti



HACHETTE
Éducation

PÉDAGOGIES POUR DEMAIN

**NOUVELLES
APPROCHES**

**DES
M
ÉTHODES
POUR
MIEUX S'ORGANISER**

Roger Monti

Série dirigée par J.-P. Obin



HACHETTE
Éducation

L'auteur :

Roger Monti, avant d'être principal de collège, a été coordonnateur de la Cellule d'action culturelle, à l'inspection académique de Seine-Saint-Denis. Il assure à la MAFPEN ainsi qu'à VE.A.A.V.S., la formation des chefs d'établissement à la communication et à la gestion du temps. Il est en outre, rédacteur en chef de Éducation & Management, une revue réalisée par le C.R.D.P. de Créteil à l'intention des chefs d'établissement

Couverture : Studio Favre-Lhaïk

Conception et réalisation : Insolence

I.S.B.N. 978-2-01-181595-8

© HACHETTE 1991, 43, quai de Grenelle, F 75905 Paris Cedex 15

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des articles L. 122-4 et L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les « analyses et les courtes citations » dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite.

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français de l'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

La culture de l'urgence	5
1. Systèmes, fonctions et mutations	11
L'environnement et les missions du système	12
Définir sa fonction.....	15
Quatre fonction clés	19
Changer de fonction	23
2. Gérer les «intrus»	35
Trois journées types	36
Aménager différemment son temps de travail.....	45
Affronter les principales «intrusions»	47
3. Organiser et animer des réunions	65
Quatre réunions	66
Comment réussir ses réunions	70
4. Déléguer	81
Un moyen de s'adapter à un système scolaire de plus en plus complexe	82
Déléguer ou pas	84
Les conditions à remplir pour obtenir une délégation de bonne qualité.....	89
Déléguer, c'est construire une situation d'apprentissage.....	92
Que déléguer ?.....	95
Comment déléguer ?	98
Les réticences	100
Les personnes non motivées et la délégation	102
5. Organiser son lieu de travail	105
Maîtriser le temps à condition de gérer l'espace	106
Maîtriser l'espace	113
Le temps d'un <i>au revoir</i>	123
Annexes	125
Bibliographie	125
Glossaire des sigles	126

La culture de l'urgence

Parler du temps. Mais comment en suis-je donc arrivé là, me direz-vous ? Mais avec le temps, tout simplement ! *«Comme toutes les choses importantes de la vie, bien utiliser son temps, n'est pas enseigné à l'école. Nous sommes tous, en la matière des autodidactes⁽¹⁾»*. Mais ne croyez-vous pas que cet état de fait, cependant, doit évoluer. Il est peut-être temps que cela change !. Après tout, est-il admissible qu'une chose distribuée aussi équitablement, chacun recevant chaque jour sa dose, identique, de secondes, minutes..., il puisse y en avoir qui comptent double, d'autres qui valent une éternité, que finalement tout cela soit utilisé d'une façon bien mal partagée et que, surtout, pour beaucoup, le temps manque.

On ne voit pas le temps passer

«Le temps c'est de l'argent», dit la sagesse populaire, bien que nous ne puissions ni l'acheter ni le stocker en banque ou ailleurs, qu'il ne soit pas coté en Bourse et qu'il ne fasse l'objet d'aucune O.P.A.. C'est cependant un bien précieux qui n'existe que par ce que l'on en fait, et que l'on fait fructifier parce qu'on sait le dépenser avec sagesse. Nous les connaissons tous, ces structures administratives qui, ne pouvant récompenser leurs collaborateurs par des primes ou par une promotion, leur octroient des compensations sur leurs horaires (horaires aménagés ou non, réduction des horaires dûs, temps de vacances supplémentaires, réduction des permanences...) : elles les paient en temps libre.

Pour les uns, le temps du week-end, des vacances est bien trop court, pour d'autres c'est le contraire. *«On ne voit pas le temps passer»*, dit la chanson, surtout *«lorsque la montagne est belle⁽²⁾»*, *«Mon Dieu ! Que le temps passe»*, bien sûr, mais n'entendons-nous pas tout aussi fréquemment : *«Je trouve le temps long ici»*.

De plus vous le connaissez tous celui-ci, toujours en retard à ses rendez-vous ou qui débute ses réunions une demi-heure après l'heure prévue. Mais vous connaissez tout aussi bien celui-là, qui tient ses conseils dans le créneau fixé, épuise l'ordre du jour et uniquement lui, et vous donne un compte rendu rédigé en fin de séance. Souvenez-vous aussi d'Un tel qui, bien qu'habitant à proximité, n'est jamais à l'heure au bureau, et de cet autre collègue ou collaborateur qui a un long trajet mais prépare cependant sa salle de classe une bonne demi-heure avant le début de ses cours, ou qui débute sa journée avec

1. Jean-Louis Servan-Schreiber, *L'Art du temps*, Marabout, 1990.

2. Jean Ferrat, *La Montagne*.

l'ensemble du courrier de la veille traité et ventilé. «*Mais comment font-ils donc ?*», me disait Un tel avec admiration, en prenant ses élèves, que j'avais dû faire monter en classe pour lui permettre de photocopier, en catastrophe au moment de la sonnerie, des documents pour ses cours.

Faire avec le temps

C'est de la manière qu'on l'enseigne, de faire avec le temps n'est-ce pas de l'alchimie, un art subtil qui tient de l'inné, un don de la nature ? C'est donc pour cela qu'il n'y a pas de cours d'utilisation du temps à l'école, cela ne peut s'apprendre ! Et bien, ne croyez surtout pas cela, c'est tout le contraire, cela s'apprend. Et s'il est vrai que pour les enfants, le temps ne compte pas, maintenant que nous sommes grands, il n'est pas trop tard pour bien faire.

À le regarder dans son fonctionnement quotidien, l'établissement scolaire semble nettement réticent à intégrer cette donnée pourtant essentielle. Ne pensez-vous pas que certains de nos élèves en difficulté seraient capables d'améliorer leurs compétences s'ils utilisaient mieux leur temps, mais aussi et surtout si nous, enseignants, documentalistes, conseillers d'éducation, personnel de direction, intégrions mieux cette composante dans nos actes pédagogiques et éducatifs. Nous sommes bien contraints d'avouer que nous considérons les élèves comme étant tous identiques, qu'ils disposent tous des mêmes capacités le soir que le matin, avant le déjeuner, en phase d'hypoglycémie, qu'après au moment de la digestion, en première heure du matin qu'en huitième heure de cours, en début ou en fin de semaine, à mi-trimestre, avant les vacances qu'après.

Le temps de l'école

En outre, si pour le corps professoral les temps forts sont les cours et les temps faibles les intercours, c'est tout le contraire pour les adolescents de France et de Navarre. Qui est capable de dire ou, tout simplement, qui pense à ce que représente une heure de cours pour tel élève ou pour tel autre, d'abord en temps de travail, d'attention, d'écoute, de vigilance pendant cette heure-là, mais aussi en charge de travail ?

Pensons-nous nos activités pédagogiques en temps ? Non ! Pour reprendre la boutade d'un de nos recteurs : «*Dites-vous bien que depuis le Front populaire, il n'y a guère que les élèves qui aient vu leurs horaires augmenter.*» Où en sommes-nous des emplois du temps ? Découper régulièrement en tranches de saucisson, toutes identiques, les journées, les semaines, les mois et les trimestres de l'année

scolaire ce n'est pas intégrer le temps. Les emplois du temps souples restent dans le domaine confidentiel. D'ailleurs, lorsque nous proposons des réponses de temps, elles sont le plus souvent inefficaces : le redoublement en est l'exemple le plus criant.

Courir après le temps

Autre sujet d'interrogation pour nous tous : la manière dont est vécue au quotidien cette donnée par les personnels du système éducatif. Des emplois du temps groupés n'empêchent guère les enseignants de manquer de temps, qu'ils soient redevables de quinze, dix-huit, vingt heures ou plus, à croire qu'ils courent après le programme qui défile loin devant eux. Pour les administratifs, la situation n'est guère plus enviable : les agents comptables courent devant le budget ou le compte financier qui revient toujours trop vite et au mauvais moment, les chefs d'établissement courent entre deux négociations de moyens, d'une rentrée à l'autre. Tout se passe comme si, quelle que soit la fonction que nous occupons, les choses nous arrivaient sur la tête sans que nous ayons pu les prévoir... Étonnant, lorsque l'on sait que tout revient tous les ans, mois ou semaines avec les mêmes fréquence et régularité !

Changer de temps

Et lorsqu'une mutation, un concours, ou autre, nous conduisent à changer de fonction, là, c'est franchement l'angoisse. Lors d'une formation initiale de futurs chefs d'établissement, j'avais été convié à un panel-discussion sur *le chef d'établissement au quotidien*. Les questions des stagiaires issus du concours, encore enseignants en début d'année, montraient nettement leur inquiétude à ce sujet. Il est vrai que dans leur établissement d'origine, d'abord, et au cours de ce panel ensuite, un certain nombre de personnes s'étant chargé de leur dire combien cette fonction demandait de disponibilité (*«24 heures sur 24 parfois»*, ai-je même entendu), l'univers professionnel restant toujours dans le : *«Je suis pressé, je suis complètement débordé, je n'ai pas arrêté de la journée, j'ai donc bien travaillé»*. Dans la revue *Éducation & Management*, un auteur⁽¹⁾ de mes collègues et amis, dit que passer d'enseignant à personnel de direction, *«C'est passer du temps choisi (mais l'est-il vraiment) au temps éclaté»*, (*«imposé»*, avait-il d'ailleurs pensé de prime abord). *«Devenir chef d'établissement, c'est accepter de vivre dans un autre temps»*, ajoute-t-il. Et nous pourrions souhaiter la formation préalable, initiale, la plus longue et complète possible, que nous ne changerions rien au problème : aborder une

1. Alain Picquenot, «Changer de métier», *Éducation & Management*, n° 5, juillet 1990, C.R.D.P. de Créteil.

nouvelle fonction, c'est, forcément, aborder l'inconnu. Par voie de conséquence, c'est obligatoirement passer du temps à le découvrir, et c'est cette phase essentielle qui permet d'être maître de son temps et de l'organiser plutôt que de le subir. Il ne semble pas que cet aspect des choses soit clairement envisagé dans les actions de formation, d'éducation, d'enseignement que nous menons.

Le temps de la vie

Et pourtant est-il plus important de former des techniciens pointus ou des personnes efficaces ? Devons-nous former les individus en leur disant : « *Votre future fonction, ce sera cela* », ou leur donner les armes pour la découvrir eux-mêmes. Nous n'apprenons pas à nos élèves, étudiants, stagiaires, ou autres à poser d'abord clairement les problèmes et à les résoudre ensuite ; nous voulons vite les engager dans la résolution en souhaitant, pour justifier nos actes, qu'ils y apportent la même réponse que nous, en leur suggérant, dans le meilleur des cas, voire en leur imposant, qu'il n'y a qu'une seule et bonne réponse. Nous sommes tous les héritiers d'une conception mécaniste du monde.

Selon une analyse du groupe *Expansion*, sur une espérance de vie, actuellement, de 73 ans, le temps de la vie, en moyenne, peut se répartir comme suit :

▪ Dormir	27,0 ans
▪ Manger	5,5 ans
▪ Se laver, se raser, se maquiller	1,5 ans
▪ Avoir des rapports intimes	0,2 ans
▪ Ne rien faire	1,5 ans
▪ Fumer	2,0 ans
▪ Être malade	2,8 ans
▪ Aller à l'école	3,0 ans
▪ Jouer	1,0 ans
▪ Faire du sport	0,2 ans
▪ Lire, écouter la radio, aller au cinéma	2,3 ans
▪ Regarder la T.V.	7,6 ans
▪ Se déplacer	8,5 ans
▪ Travailler	10,5 ans