

**A. Pendrié,
« Rôle et justification de l'éducateur-chef »,
Liaisons, n°52, octobre 1964, p. 18-24.**

ROLE ET JUSTIFICATION DU POSTE D'ÉDUCATEUR-CHEF

Ce sont les conversations avec certains directeurs et éducateurs-chefs qui me conduisent aujourd'hui à exprimer ces quelques réflexions (1). Certains directeurs doutent, d'ailleurs, de la nécessité d'un tel poste ; ils se demandent si une telle fonction a sa place dans tout l'appareil psychopédagogique d'un Centre. De leur côté certains éducateurs-chefs se cherchent, essaient de se déterminer par rapport aux données techniques d'une part, et aux conditions hiérarchiques d'autre part. Il apparaît que ce problème est important puisqu'une Commission régionale de directeurs porte au calendrier 64 le thème suivant : « Rôle et justification de l'éducateur-chef ». Nous écarterons d'emblée de l'appellation d'éducateur-chef la fonction d'éducateur-chef chargé de direction qui se trouve administrativement, juridiquement et pédagogiquement injuste. Quelle que soit l'importance de l'établissement, la nature de l'Association, la responsabilité doit être à part entière pour celui qui est chargé de faire fonctionner un Centre.

Que les relations directeur-éducateur-chef, pour les uns mettent en relief certains problèmes d'autorité en étroite liaison avec les relations père-enfant (en termes plus clairs l'éducateur-chef retrouverait dans son directeur l'image paternelle..., avec toutes les conséquences psychologiques que cela entraîne), c'est encore plausible, dans certains cas, mais en aucune façon cette solution ne doit être généralisée. Que certains éducateurs-chefs jouent les francs-tireurs et créent un climat d'insécurité entre l'équipe de cadres et le directeur c'est fort regrettable... mais c'est encore possible. Ainsi il serait très facile d'aligner, voire même d'analyser tout un éventail de relations et en conclure un comportement inadapté (ce qui serait le comble). Mais hélas les seuls juges et parties, en ce domaine, sont précisément compris dans cette relation et leur déduction ne peut être que celle-ci : l'éducateur-chef est responsable de cet état de choses. Sans pour cela faire un sentiment de culpabilité, il m'apparaît souhaitable d'effectuer quelques mises au point. Nous préciserons tout de suite que ces quelques réflexions écarteront tout jugement subjectif et ne s'attarderont pas dans les remarques

(1) Ces réflexions sont étudiées dans le cadre d'un Centre Médico-Professionnel de dévies moyens. Elles sont étroitement liées à la structure même de cet établissement. Elles appellent d'autres informations et elles demandent à être complétées par les directeurs et les éducateurs-chefs.

et les querelles plus ou moins personnalisées. Enfin ce texte est le fruit d'une petite expérience en tant qu'éducateur-chef d'un Centre Médico-Professionnel où il me semble avoir découvert mon rôle et ma fonction à travers les divers aspects psycho-pédagogiques et psycho-sociaux de cet établissement. J'ai peut-être eu la chance aussi de tomber sur un directeur qui avait pensé le problème avant le recrutement de l'éducateur-chef, si bien que cette fonction était structurée avant même que la personne en fût investie. Le poste d'éducateur-chef était au départ un poste fonctionnel. Ce sera dans cet esprit que j'aborderai les diverses fonctions de l'éducateur-chef.

EVOLUTION DU POSTE D'EDUCATEUR-CHEF

Le poste d'éducateur-chef est apparu dès le début de la rééducation et son existence est liée étroitement à celle-ci. L'évolution de cette fonction s'est faite au fur et à mesure que la profession d'éducateur spécialisé s'est transformée. Son rôle, de « surveillant général » à ses débuts, s'est déporté vers une animation de l'équipe de cadres et tend de plus en plus à devenir un rôle de conseiller pédagogique tout en étant chargé, et cela est important, de certaines tâches matérielles et de discipline générale.

Sa fonction est prévue dans les textes, notamment ARSEA-ANEJI, alors que celle du directeur n'est pas dans tous les cas reconnue, parfois même contestée (ce qui me paraît être une aberration). Non seulement elle est prévue mais les autorités de tutelle l'exigent lorsque l'établissement dépasse un certain effectif. Donc il est inutile de revenir sur sa justification administrative. Il semble regrettable de vouloir toujours remettre en question des problèmes dont les solutions ont été apportées depuis fort longtemps. A l'heure où les techniciens de la rééducation deviennent de plus en plus nombreux, la fonction d'éducateur-chef, elle aussi, se précise, mais surtout se situe par rapport à de nouveaux secteurs. Le psychologue n'a pas à remplacer l'éducateur-chef, pas plus que le caseworker ou le superviseur. Ce sont des fonctions différentes, dont les responsabilités, bien que se recoupant parfois, sont bien précises. De même l'éducateur-chef n'a pas vocation ni formation de psychologue. Dans notre métier où tout est justifié ou justifiable par de longues démonstrations psychologiques, il importe plus qu'ailleurs de rester à sa place et de ne pas se situer par rapport à des notions de valeur.

SITUATION DE L'EDUCATEUR-CHEF PAR RAPPORT AUX PERSONNES

La première personne avec qui l'éducateur-chef aura le plus de contacts est évidemment le directeur. Leurs rapports devront être, semble-t-il, amicaux mais toujours objectifs. Pour cela il est indispensable que chaque problème abordé soit immédiatement vu sous l'angle psycho-pédagogique. Que les observations ou jugements avancés ne soient pas personnalisés. Que seuls des impératifs psycho-pédagogiques puissent trancher les conflits. Il serait souhaitable que le directeur et l'éducateur-chef aient une notion commune des objectifs de l'établissement. Sur le plan éducatif et thérapeutique ils doivent penser au même but mais sous des formes différentes. L'éducateur-chef doit se sentir quelque peu autonome. J'entends par autonomie non pas une liberté d'action plus ou moins consentie, sans liaison étroite avec le directeur, mais une certaine liberté d'action psycho-

pédagogique pensée, voulue, acceptée et mûrement réfléchie avec le directeur. En aucune façon il n'est concevable que l'éducateur-chef décide, applique des solutions sans avoir, au préalable, consulté le directeur qui, vis-à-vis de l'association, des organismes de tutelle, des organismes techniques, des autorités civiles et judiciaires, demeure responsables. Cette autonomie ne met pas plus l'éducateur-chef à l'abri de certaines responsabilités tant matérielles que pédagogiques. Tout comme le directeur il reste lié à une hiérarchie technique et administrative.

Matériellement aussi l'éducateur-chef doit se sentir autonome. Avoir une pièce propre où il pourra se retrouver pour travailler ou discuter avec ses collègues. Avoir la possibilité de promouvoir seul certaines activités éducatives de la maison. Vis-à-vis du directeur il n'est ni le porte-parole, ni le confident, il ne fait pas la jonction entre les éducateurs et le directeur car on ne peut concevoir deux bords. L'équipe n'est ni horizontale, ni verticale, elle est circulaire. Cette notion d'équipe circulaire existe déjà, elle se justifie dans le cadre de l'action psycho-pédagogique. Mais il est fonctionnellement nécessaire quant à l'application de cette action psycho-pédagogique d'accepter la notion d'autorité, de hiérarchie ; et cette autorité, cette hiérarchie partent d'abord du directeur. De plus il doit exister une confiance réciproque tant sur le plan matériel que moral. Le directeur doit pouvoir s'absenter sans qu'il y ait un changement dans le déroulement du complexe psycho-pédagogique. Ceci demande de la part du directeur de faire confiance et d'admettre que sa présence n'est pas indispensable.

Les rapports éducateurs-éducateur-chef sont vus dans les mêmes perspectives d'entente technique et de hiérarchie fonctionnelle. Ceci nous amène à parler de l'équipe de cadres en tant que groupe structuré bien qu'artificiel. Si l'on peut concevoir que l'activité éducative est le fruit d'une participation commune, que chaque membre n'a pas un rôle prédominant sur l'autre, nous nous retrouverons, là encore, dans une situation circulaire. Cela n'exclut pas la nécessité d'une structure organique de l'équipe ; mais cette structure doit aboutir à une hiérarchie fonctionnelle favorisant le travail en équipe. Pour que cette hiérarchie fonctionnelle ne devienne pas autoritaire il faut justement que l'éducateur-chef ne soit pas acculé à résoudre des problèmes de discipline générale motivés uniquement par l'attitude des intéressés. Là encore, l'éducateur-chef, bien qu'animateur de l'équipe de cadres en tant qu'équipe fonctionnelle et non sociale, doit résoudre les problèmes et les conflits dans le cadre psycho-pédagogique. Si le conflit est d'origine syndicale, il doit être posé dans le cadre syndical, s'il pose un problème psycho-pédagogique il doit être tranché rapidement en faveur de l'enfant. S'il s'agit d'un problème de personnes à incidence éducative, dans les cas mineurs, il peut le résoudre, sinon il doit être débattu au clair par le directeur. Une solution doit être apportée et acceptée par les deux parties afin qu'aucune transpiration n'ait lieu sur le plan de l'équipe professionnelle.

Sur le plan de l'organisation matérielle l'éducateur-chef devra veiller particulièrement aux petites tâches matérielles et ménagères. Mettre à la disposition des éducateurs un ensemble de matériels et de matériaux indispensables mais judicieusement rangés. Exiger que chaque chose soit correctement ordonnée. Que le matériel ne soit en aucune façon gaspillé. Cette notion d'organisation est fondamentale. Ce sont là des processus mentaux importants à faire acquérir aux jeunes et plus particulièrement

aux débilés qui ont du mal à s'organiser et à se situer dans l'espace et le temps. Faire découvrir aux éducateurs que leur présence, lors d'un service, est une présence technique de psychologie appliquée. Toutes ces tâches matérielles et ménagères sont nombreuses dans un établissement et elles ont toutes un contenu psycho-pédagogique.

Par rapport aux enfants il est avant tout éducateur, un adulte comme les collègues. Il devra se mêler à leurs activités : jouer aux osselets ou aux billes, participer aux activités sportives, être attentif à leurs histoires et régler leurs petits problèmes matériels dans la mesure où l'éducateur de groupe ne les a pas réglés. A l'égard des enfants il aura un rôle d'autorité plus large, il règlera certains conflits d'une façon plus autoritaire, « l'accrochage affectif » étant moins important. L'enfant considère déjà hiérarchiquement l'éducateur-chef, son intervention est moins conséquente. L'enfant va moins vers l'éducateur-chef car il est moins en relation. Le point de convergence, le centre affectif reste pour l'enfant son éducateur. Cependant l'éducateur-chef devra connaître parfaitement les garçons dans leur passé et leur devenir afin de mieux les connaître pour mieux sérier leurs problèmes mais aussi pour être un aide efficace pour les éducateurs.

Se situer par rapport aux rééducateurs ou autres techniciens de l'enfance inadaptée, c'est admettre le dialogue technique. Cela pose le problème de la formation technique de l'éducateur-chef, qui généralement en est resté à son timide diplôme d'éducateur spécialisé. Il n'est pas question ici de prévoir une formation nouvelle pour l'éducateur-chef, cela n'est pas urgent, surtout qu'il existe des solutions tout aussi efficaces : participation à des stages techniques et administratifs, exploitation de cours ronéotypés et surtout travail personnel. S'il est éducateur-chef dans un I.M.P. il devra avoir une notion exacte des problèmes scolaires dits de perfectionnement, connaître les différentes techniques de rééducation de la dyslexie, l'orthophonie ne doit pas lui être un secteur inconnu. Sans être un praticien l'éducateur-chef devra discuter en pleine connaissance de cause avec un instituteur spécialisé, un rééducateur de la psycho-motricité. S'il travaille dans un centre professionnel il devra connaître la technologie des différents métiers, savoir ce qu'est une éducation gestuelle.

Vis-à-vis du psychiatre il doit être un interlocuteur possible. Connaître les différents aspects d'un dossier, comprendre les conclusions d'une consultation psychiatrique, mais surtout être capable de saisir le problème de l'enfant dans la synthèse de ses éléments.

Il n'est pas question ici de présenter un éducateur-chef universel, ce rôle s'acquiert sur le tas mais il serait bon de prévoir un perfectionnement et une formation complémentaire. Celle-ci est nécessaire à l'heure où les techniciens ne se font de plus en plus nombreux. Déjà on pose le problème du remplacement de l'éducateur-chef par le psychologue, organisateur des programmes et animateur de l'équipe de cadres. Et quelle sera la place du superviseur, haut technicien et conseiller adroit et objectif des éducateurs ? Qu'advient-il alors de l'éducateur-chef s'il ne définit pas sa position et son rôle non seulement vis-à-vis des techniciens mais aussi des techniques ?

FONCTION DE L'EDUCATEUR-CHEF

Il est certes comme tout éducateur spécialisé un « technicien de la relation et de la réadaptation sociale ». Le définir dans ce domaine c'est définir l'éducateur spécialisé dans son concept général. Ce n'est pas le but de cet exposé.

Il reste un conseiller technique auprès des éducateurs en ce qui concerne leur travail et l'éducation spécialisée. Il promeut les activités et organise aussi une programmation sur plusieurs semaines compte tenu des caractéristiques de chaque maison. Il doit faire vivre les groupes sur un rythme de vie déterminé. Il centralise les observations et observations d'évolution, établit le contact entre les différentes personnes qui s'occupent de l'enfant. Il décide avec le directeur de l'application de certaines techniques notamment en ce qui concerne la dynamique de groupe, établit la périodicité des « tests sociométriques », émet de nouvelles consignes pratiques.

En l'absence de spécialistes il peut animer certaines activités spécialisées : éducation physique spécialisée, psycho-motrice, éducation sensorielle, éducation gestuelle, mais cela en étroite liaison avec le directeur et le psychiatre.

Il veille à l'établissement des échanges d'observations entre instituteurs, éducateurs techniques et éducateurs. Il doit connaître l'évolution quotidienne des garçons dans les différentes activités afin de mieux la saisir globalement.

Il veille aussi à la propreté des locaux et à la bonne tenue de la maison non en tant que surveillant général mais qu'éducateur conscient des conséquences éducatives que peut avoir une maison agréable sur les garçons.

Auprès des éducateurs il exige cette attitude et les informe des règles de sécurité et s'assure qu'elles soient respectées dans toutes les activités.

D'une façon générale il fait en sorte que les méthodes psycho-pédagogiques soient respectées, que les directives techniques soient appliquées.

Si le centre reçoit des stagiaires il est tout particulièrement désigné pour organiser leur stage. Recevoir un éducateur-stagiaire c'est, au départ, accepter de lui faire découvrir les conditions réelles de la profession. L'éducateur-chef devra lui présenter une vue d'ensemble tant sur l'organisation administrative que sur les diverses techniques appliquées dans les divers groupes. Il devra établir le joint entre les notions appliquées apprises en Ecole de formation et leurs conséquences pratiques. Une fois encore l'éducateur-chef se trouve être un animateur et un conseiller.

Enfin l'éducateur-chef peut se voir attribuer certaines fonctions administratives dans la mesure où le directeur le juge utile. Cependant il devra connaître l'organisation des rouages administratifs et les questions relatives à un budget de maison. Le directeur le tiendra au courant de la comptabilité, des démarches administratives, de certains problèmes de constitution de dossiers, des lois spécifiques à l'enfance inadaptée non pas dans un but immédiat, cela n'étant pas son travail, mais pour le préparer administrativement à une saine gestion. Il serait donc souhaitable que les directeurs fassent participer leurs éducateurs-chefs à certaines tâches directoriales : animation d'une réunion de synthèse, information sur les

problèmes des conseils d'administration, contacts avec les parents... non pas pour les revaloriser mais pour les préparer éventuellement à leur futur rôle de directeurs.

En conclusion le poste d'éducateur-chef est justifié et fonctionnellement nécessaire pour un établissement important. Son rôle, bien que lié étroitement à celui du directeur et des éducateurs, se définit spécifiquement. Ses attributions, dans leur contenu psycho-pédagogique, varient en fonction de la nature du centre. Dans tous les cas il doit connaître parfaitement les structures psycho-pédagogiques du centre afin de se situer valablement, non pas vis-à-vis des personnes qui l'entourent mais surtout vis-à-vis des techniques et des techniciens afin de réaliser une équipe harmonieuse, hiérarchiquement fonctionnelle, dont le but essentiel reste l'action psycho-pédagogique et soit toujours intégré dans une situation circulaire.

ATTRIBUTIONS ESSENTIELLES DE L'EDUCATEUR-CHEF POUVANT ETRE INCLUSES DANS LES REGLEMENTS INTERIEURS DE CHAQUE MAISON

Il a pour attributions principales de coordonner quotidiennement l'activité des éducateurs.

Ces attributions sont les suivantes :

- Avoir une connaissance parfaite et complète des enfants de l'établissement.
- Etre un conseiller technique pour les éducateurs en ce qui concerne leur travail.
- En l'absence de rééducateurs, animer certaines activités spéciales de l'établissement.
- Promouvoir les activités dites « éducatives ».
- Veiller à la rédaction des fiches d'observations et au respect des consignes pédagogiques.
- Etablir la liaison entre éducateur, instituteur et éducateur technique.
- Participer à la formation et à l'information des éducateurs de groupe et des éducateurs stagiaires.
- Se tenir au courant des problèmes concernant les enfants et prenant naissance dans les ateliers ou les classes afin de prendre les mesures qui s'imposent dans le groupe.
- Animer les techniques de dynamique de groupe. Emettre à ce sujet des conclusions pratiques.
- Organiser le travail au mieux des intérêts des enfants sans pour cela compromettre l'hygiène mentale des éducateurs.
- Veiller aux règles de sécurité et s'assurer que celles-ci soient respectées au cours des activités.
- Veiller à la propreté des locaux et aux soins ménagers. Exiger que cette attitude soit celle des éducateurs.

- Se tenir au courant des questions d'administration et de direction en étroite collaboration avec le directeur.
- En l'absence du directeur, prendre la responsabilité totale des éducateurs et de leur travail.
- Régler les problèmes posés par les enfants dans tous les lieux, y compris aux ateliers et en classe.
- Veiller au bon déroulement du travail du personnel de service et assurer la garde des dossiers confidentiels.

Enfin, la confiance directeur-éducateur-chef, la collaboration efficace et loyale souhaitable, doit être basée sur des concepts psycho-pédagogiques.

A. PENDRIÉ.

**« Le surmenage scolaire est une des plaies de notre société...
L'orientation professionnelle en est à l'ère des diplodocus ».**

Jean ROSTAND

(discours de réception de Louis ARMAND
à l'Académie française).