

Les directeurs recherchent confiance et légitimité

Il entrera en première secondaire dans quelques jours seulement, mais il vient de sonner à la porte de son futur collègue, et franchit, intimidé et à petits pas, le couloir de l'entrée au bout duquel se tient un immense éducateur.

"Vous êtes Monsieur le directeur ?" "Non, ce n'est pas moi. Qu'est-ce que tu veux ?" "Je voudrais parler au directeur. J'aimerais lui demander ce que je dois acheter comme matériel avant le premier septembre." "Le directeur a d'autres choses à faire, tu ne crois pas ? Tes professeurs t'expliqueront tout au début de l'année. Ne t'inquiète pas trop."

Un rôle clé

"Nous sommes attendus partout", sourit quelques minutes plus tard Christophe Ottermans, le directeur en question, sans que nous lui ayons raconté l'entrevue. "Et j'ai lu comme vous que nous sommes considérés comme des acteurs clés dans la réussite des élèves."

De nombreuses études ont en effet démontré "qu'après la qualité du corps enseignant, toutes choses égales par ailleurs, la qualité de la direction a le plus d'impact sur les résultats des élèves", explique le rapport McKinsey commandé cette année par la ministre de l'Éducation Joëlle Milquet (CDH) pour établir un diagnostic du système scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Les directeurs auraient ainsi "un impact direct sur plusieurs des dimensions identifiées comme facteurs-clés de succès des systèmes les plus performants, tels que le tutorat pour les nouveaux enseignants, le développement personnel des enseignants, la mise en place de pratiques collaboratives au sein de leurs écoles, ou l'organisation de remédiations pour faire progresser tous les élèves."

Pour autant, poursuit encore le rapport, nos directeurs manqueraient de temps pour se consacrer à ces missions prioritaires.

"Je me dois de veiller sur mon personnel", acquiesce Christophe Ottermans, "sur chacun des élèves, coordonner les travaux et les aspects matériels, tenir à l'œil le budget et surtout gérer l'énorme aspect administratif de mon travail. Nous devons sans cesse nous remettre à jour, au gré des nouvelles lois et des nouveaux programmes."

Plus de confiance

Ce dernier constat, le directeur le partage avec ses confrères rencontrés. "L'importance de ce volet administratif nous empêche d'accomplir pleinement notre rôle de leadership pédagogique qui consiste à pouvoir soutenir et concrétiser les nombreuses initiatives des profs et des élèves. Tout le monde aurait à gagner en allégeant la surcharge administrative. Nous devrions augmenter et favoriser le principe de confiance qui existe déjà dans certains cas."

Mais là n'est pas le seul défaut de notre système scolaire, prévient McKinsey.

Attirer d'excellents candidats reste une gageure pour les pouvoirs organisateurs des écoles. En Fédération Wallonie-Bruxelles, 80 % des directions rencontrées par les auteurs du rapport n'avaient pas envisagé activement la carrière. Peu d'enseignants sont attirés par une fonction vue comme "solitaire", et nombre d'entre eux craignent la charge de travail supplémentaire que ne vient pas soulager la faible

augmentation salariale.

Mieux soutenir et développer les directions qui bénéficient "d'un soutien très hétérogène de la part de leurs pouvoirs organisateurs", serait donc une des pistes d'amélioration à envisager. "Former les directions aux compétences de leadership requises" en serait une autre.

Une fonction à préciser

C'est enfin l'autonomie de chaque direction dans la gestion humaine qui revient régulièrement

dans les réflexions. Alors que les directeurs "ont une implication souvent limitée dans la sélection des membres de leurs équipes", rappelle McKinsey, ils sont également soumis "à des règles de priorité" qui ne leur permettent pas toujours d'assembler une équipe apte à répondre aux contextes particuliers. "Sélectionner les meilleurs profils en fonction des défis de chaque école" et non plus en fonction de critères administratifs serait une autre "bonne pratique" à penser.

Mais les acteurs rencontrés restent également prudents. Sans doute est-ce plus fondamentalement la place du directeur et sa fonction qui seraient à préciser (voir ci-contre). Car si les réflexions autour du rôle de l'école sont aujourd'hui de plus en plus confuses, ce sont les directeurs qui doivent assumer au quotidien les fonctions variées qui leur sont assignées par les directives et les pouvoirs organisateurs de chaque établissement.

Bosco d'Otreppe

Le tableau de la rentrée

LA RENTRÉE DES DIRECTEURS (1/5)

Ils sont sur le terrain, jonglant avec le quotidien pour mettre sur pied un enseignement le plus qualitatif possible.

A l'occasion de la rentrée, et avec sous les bras le diagnostic

du système scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles rendu cet été par la compagnie McKinsey, "La Libre" est partie à la rencontre des grands acteurs de l'enseignement.

Que ce soit auprès des directeurs, des élèves, des

parents, des profs, et des agents des centres psycho-médico-sociaux, l'objectif était de dresser le bilan de l'enseignement en Belgique francophone. Demain mardi : la rentrée des élèves.

“Aujourd’hui, l’autorité se gagne au quotidien”

Le constat que dressent chacun de leur côté le psychiatre Jean-Pierre Lebrun et le sociologue Bernard Petre peut sembler paradoxal. Alors que tout indique que le rôle des directeurs est fondamental pour le système scolaire, ils rappellent que ces mêmes directeurs sont plus que jamais en quête d’une nouvelle légitimité.

“Hier, avec la conception pyramidale que l’on avait tous de la société, l’autorité du directeur, et plus largement de celui qui devait prendre des décisions, allait de soi, explique Jean-Pierre Lebrun. Aujourd’hui, elle est très souvent remise en cause, elle doit se gagner au quotidien, et si elle ne peut être assumée, le collectif qu’est une école risque vite de se retrouver en grande difficulté.” Il est donc indispensable que les directeurs puissent réoccuper “cette place tierce” qui doit être la leur, insiste celui qui a beaucoup travaillé pour le Segec, le Secrétariat général de l’enseignement catholique.

Une vision de la fonction à dépasser

Pour Bernard Petre, la conception traditionnelle du rôle du directeur n’est plus adaptée.

Dans un univers vertical, stable et homogène, explique le sociologue, le directeur était le vecteur des normes et des solutions “standards” pensées hors de son école. *“Dans un monde horizontal, ouvert et hétérogène où chaque famille développe son propre modèle éducationnel, le directeur doit marcher sur ses deux jambes : rester le représentant du système vertical et des normes venues d’en haut, et développer la cohésion et les capacités de son équipe à faire face à l’imprévu et à l’exception. Pour réussir dans ce contexte plus complexe, les directeurs ont besoin d’une hiérarchie claire des objectifs (on ne peut pas tout demander à l’école), d’un minimum de stabilité des normes, et de marge de manœuvre et de moyens adaptés.”*

L’un comme l’autre reconnaissent donc que le défi pour les directeurs est d’assumer une nouvelle légitimité au sein d’une société où c’est la transmission qui est mise en doute. *“De nos jours, la transmission est vécue comme une prise de pouvoir sur le moi que je suis”, analyse Jean-Pierre Lebrun, qui redoute de voir la légitimité du directeur reléguée dans l’oubli et l’école sombrer dans une “horizontalité paralysante”. “Le directeur doit être au service d’une collectivité qu’il dirige, et non pas être au service des seuls individus.”*

BdO

