

Notre série...

• **Raphaëlle GILLES**

L'enseignement est un vaste et beau débat. Encore plus depuis que le fameux Pacte pour un enseignement d'excellence suscite les interrogations, confronte les opinions.

Durant sept jours, *L'Avenir Verviers* a décidé de se plonger dans les coulisses de ce Pacte. Cette mégaréforme de l'enseignement dont les premières mesures entreront en vigueur dès la prochaine rentrée scolaire et apporte-

ront des changements de taille pour les élèves, les professeurs, les directeurs et les parents.

Puisqu'il est impossible de reprendre de façon exhaustive toutes les modifications renfermées dans ce document de plus de 300 pages, nous avons sélectionné sept thématiques différentes. Pour parler de chacun de ces aspects et pour ouvrir le débat dans nos pages, nous avons interrogé la ministre compétente, Marie-Martine Schyns (cdH), mais également des pros du terrain,

ceux qui sont confrontés aux réalités du monde de l'enseignement chaque jour...

1. Samedi dernier : ça bouge pour le cycle maternel.

2. Lundi : élaboration d'un tronc commun jusqu'à 15 ans.

3. Mardi : renforcement du secondaire supérieur qualifiant, comment ?

4. Mercredi : formation et évaluation des enseignants.

5. Jeudi : prôner l'école inclusive. Ne pas amplifier les distinctions entre élèves, c'est réalisable ? Tant au ni-

veau socio-économique, qu'au niveau des besoins spécifiques des élèves.

6. Ce vendredi 19 mai : professionnalisation du métier de directeur. Le chef d'établissement verra son leadership renforcé. Bonne nouvelle ? Explications de la ministre Marie-Martine Schyns et réactions de directeurs d'établissement.

7. Demain : organisation du rythme scolaire. Revoir l'organisation de l'année scolaire des élèves, pourquoi ? ■

G. RENFORCER LE MÉTIER DE DIRECTEUR

« 19 millions € en 3 ans pour les aides administratives »

Ce que dit la ministre...

Le Pacte d'excellence prévoit une professionnalisation du métier de directeur. En lui donnant plus d'autonomie et en renforçant son leadership.

• **Interview : Raphaëlle GILLES**

Marie-Martine Schyns (cdH), le Pacte pour un enseignement d'excellence prévoit plus de leadership pour le directeur d'établissement. Une de ses premières missions sera l'élaboration d'un plan de pilotage pour son école. Cela consiste en quoi ?

Ce n'est pas un projet d'établissement comme on peut l'entendre aujourd'hui. Ça va plus loin. C'est

une vision stratégique qui fixe des objectifs clairs pour l'école et des moyens pour les atteindre. Ce plan de pilotage sera réalisé en partenariat avec l'équipe pédagogique, en fonction du profil de l'école, en fonction des problématiques qu'elle peut rencontrer. Le plan de pilotage peut donc parler de bien-être à l'école, d'assuétudes ou que sais-je encore. Le directeur doit se poser la question de savoir ce qui peut être un frein au bon fonctionnement de l'école. Et de là, réfléchir à des priorités, à des plans d'action pour les 6 années à venir. Dans ce sens, le directeur aura un rôle de mobilisateur, c'est comme ça qu'il va renforcer son leadership.

Dès la rentrée scolaire de 2017, des aides administratives seront apportées aux directeurs. Comment s'organiseront-elles ?

C'est toujours en négociation mais un accord est attendu très

rapidement. Concrètement, on va accorder une somme de 19 millions €, phasée sur trois ans, pour les aides administratives. Le directeur qui y aura droit dès cette rentrée est celui qui rentrera directement dans l'élaboration de son plan de pilotage. Il s'agira donc d'une aide administrative sur site pour les directeurs du fondamental et du secondaire spécialisé. Mais il faut être clair, ça ne va pas faire un temps plein supplémentaire par école. Aujourd'hui, il y a une aide pour les écoles de plus de 180 élèves de 20,78 € par enfant pour de l'aide administrative. Avec le Pacte, on va augmenter ce montant et l'accorder à toutes les écoles. Et cela s'appliquera aussi au spécialisé qui pouvait ne pas bénéficier de cette aide financière puisque souvent ces écoles comptent moins d'enfants.

Quant au profil des personnes qui viendront en soutien admi-

nistratif, ce sera laissé au libre choix des directions entre des personnes avec un profil plutôt d'éducateur ou de secrétaire de direction.

Le directeur d'école sera aussi chargé de l'évaluation de ses professeurs (voir aussi notre édition de mercredi consacrée à la formation et à l'évaluation des enseignants). Cela ne va-t-il pas créer des conflits, des tensions, au sein de son établissement ?

Non parce que ce qui est d'abord prévu dans l'évaluation, c'est qu'elle soit formative et cela existe déjà dans beaucoup d'écoles. Beaucoup de directeurs rencontrent déjà leurs professeurs chaque année. Ces évaluations sont destinées à améliorer les choses via des formations, des rencontres avec l'équipe pédagogique. Le côté sommatif de l'évaluation n'arrive que bien plus tard. Mais cette évaluation qui peut mener à une sanction est impartiale.

Il n'y aura donc pas de rupture de confiance entre le directeur et l'enseignant ?

Non je ne pense pas car la direction a tout intérêt à ce que ça fonctionne bien dans son école. Et puis l'évaluation sera très codifiée. Je peux comprendre que cela stresse mais le directeur ne sera pas seul non plus. Le Pouvoir organisateur sera derrière aussi. Il n'y a pas de crainte à avoir sur d'éventuelles tensions puisque le directeur est le garant de la bonne atmosphère qui doit régner dans son établissement.

Face à de nouveaux enjeux pour les directeurs, face à un leadership qui sera renforcé, cela veut-il dire qu'il y aura des formations supplémentaires ?

Pas spécialement mais les directeurs seront soutenus pour l'élaboration du plan de pilotage. Il y aura trois jours de formation inter-réseaux gérés par l'IFC (NDLR : l'Institut de la formation en

cours de carrière) sur les objectifs du plan de pilotage, sur la gestion du tableau numérique... Cette formation sera donnée par des profs d'unif. Ensuite, il y aura aussi des jours de formation en plus mais cette fois, ce sera propre à chaque réseau.

Le directeur, un nouveau profil de fonction alors ?

Pour le moment, les directeurs ont quand même des lettres de mission du Pouvoir organisateur. Mais en fonction des plans de pilotage, il est vrai que ça va évoluer. Les brevets pour accéder à la fonction vont être revus mais il n'y aura pas de grande révolution à ce niveau-là. Le directeur assumera toujours plusieurs casquettes (il a un profil administratif, éducatif, pédagogique, il soutient les parents...). Et dans le fondamental notamment, c'est un véritable homme-orchestre qu'il faut soutenir. ■

Ce que prévoit le Pacte d'excellence

Pour comprendre

1. Le directeur devra élaborer le plan de pilotage de son établissement. Il s'agit d'une vision stratégique sur la réussite des élèves, la lutte contre le décrochage, le numérique, les discriminations, l'intégration des élèves à besoins spécifiques...
2. Le directeur sera aussi chargé de l'évaluation de ses enseignants. Une évaluation collective et formative mais qui peut aussi devenir sommative.
3. Dès la rentrée scolaire 2017, des aides administratives supplémentaires seront apportées pour les directeurs du primaire et du spécialisé.
4. Les tâches administratives du directeur seront simplifiées et numérisées. Une simplification via des collaborations avec d'autres écoles ou via la création de centres de gestion. Et une numérisation via des équipements adéquats afin de moderniser la gouvernance.
5. Le recrutement des directeurs sera professionnalisé. Le candidat directeur choisi sera celui dont le profil correspondra le mieux au projet d'établissement. Une commission de sélection étudiera les profils des candidats et le Pouvoir organisateur prendra la décision finale.

« Peur d'une marchandisation de l'école »

Le directeur qui nuance

Thierry Zangerlé reconnaît la variété du métier de directeur. S'il est pour l'aide supplémentaire et l'évaluation, il nuance tout de même...

À l'école communale de Malmedy, c'est Thierry Zangerlé qui tient les rênes de l'établissement depuis 11 ans. Ce qui le passionne dans la fonction ? La variété... « C'est un métier tellement vaste. Le directeur est celui qui pose le cadre de travail des enseignants, il est aussi un facilitateur pour les enseignants qui en ont besoin, c'est une personne référente pour les parents, et le directeur a aussi un rôle social pour les familles. Cet accompagnement social est d'ailleurs une grosse part du travail aujourd'hui, encore plus que le pan pédagogique. »

Son avis sur le Pacte ? « J'ai un peu peur que la montagne accouche d'une souris... D'une manière générale, je suis confiant mais je

constate aussi qu'on n'a pas encore bien communiqué. Quand on voit que le Pacte a été inspiré par le cabinet McKinsey, je redoute ce langage managérial. Si on inculque des méthodes issues du privé pour l'enseignement, avec l'idéologie que ça implique, j'ai un peu peur. Les méthodes du privé n'ont rien à voir avec l'enseignement. Ensuite, concrètement, qu'est-ce qu'on attend de nous ? De former des citoyens ou des gens malléables pour le monde du travail ? Ça me pose question. Ma crainte principale serait qu'on se dirige vers une marchandisation de l'école. »

« L'évaluation ne va pas rompre la confiance »

Sur la question des évaluations des professeurs, le Malmedien voit les choses d'un meilleur œil. « J'ai envie de dire : évaluer, on le fait déjà. Avec les autres directeurs du fondamental de Malmedy, on s'appelle, on échange, on va voir les jeunes profs. On établit aussi des plans de formations. Dans toute profession, on est évalué. Et je ne pense pas que le fait que ce soit la direction qui évalue ses professeurs pose

problème. Ça ne va pas rompre la confiance qui existe, ça ne doit pas être quelque chose qui fait peur. Le directeur est là pour conseiller, pour remédier aux problèmes qui pourraient survenir. Il ne faudrait juste pas que les enseignants se replient sur eux-mêmes sous prétexte d'une évaluation. Elle ne doit pas devenir une source de pression inutile. »

De son côté, Thierry Zangerlé est aussi favorable à de l'aide supplémentaire car « elle est indispensable. On a de plus en plus de choses à faire. Personnellement, j'ai une secrétaire à mi-temps mais si je pouvais avoir quelqu'un 2 ou 3 heures de plus par semaine, ce serait bien. Même si l'idéal serait une secrétaire à temps plein ». Et le directeur de l'école communale de lancer d'autres pistes de réflexion à ne pas négliger : « Je pense notamment au bien-être des profs. Je pense à la valorisation de la profession, à revoir la formation initiale, à repenser l'encadrement des classes et surtout à mettre sur pied un vrai plan de remédiation pour lutter contre le décrochage scolaire. » ■

R.G.

« Gérer l'école comme une moyenne entreprise »



Il soutient
le renfort du
métier

Diriger une école d'enseignement spécialisé n'est pas une mince affaire. Pourtant, Karel Vangrunderbeek ne se verrait

pas ailleurs. Après avoir enseigné à la Court'Échelle, à Andrimont, il en a pris la direction il y a 8 ans. « Je savais que ce serait un gros challenge mais j'étais vraiment intéressé par cette fonction. C'est un choix entièrement assumé. Ce que j'aime par-dessus tout, c'est être sur le terrain. Être directeur, cela signifie faire tout mais avec des points d'attention particuliers. Dans cette école, je jongle surtout entre le fait d'être éducateur et instituteur. Je suis entouré d'une grosse équipe – on est 80 à travailler ici –, c'est vrai, mais ce rôle d'éducateur me tient à cœur. Je me dois d'être présent pour les élèves. Mais malgré la charge de travail, c'est une fonction que je ne regrette vraiment pas. C'est une passion ! Si, au départ, je me sentais bien comme prof dans ma classe, je me suis vite

rendu compte que le boulot de directeur me convenait parfaitement aussi. »

« Savoir déléguer à l'équipe »

Karel Vangrunderbeek a lui aussi son avis sur le Pacte d'excellence. Et son premier bon point s'adresse à l'aide administrative supplémentaire qui sera accordée aux écoles. « Pour gérer une école, il faut nécessairement savoir s'entourer d'une équipe et savoir déléguer. Moi, j'ai notamment un comptable pour m'épauler et j'ai un collègue qui se charge des fichiers des élèves et du suivi des bâtiments. J'ai aussi une personne qui gère les relations avec les parents. Sans oublier deux éducateurs. Ce sont des avantages liés à l'enseignement spécialisé, c'est vrai, mais une aide administrative en plus est une très bonne chose. Jusqu'à présent, malgré mon équipe, il faut aussi se débrouiller, s'organiser. Si une aide peut soulager, tant mieux. Car pour que

les choses fonctionnent parfaitement, j'ai besoin de toute mon équipe. »

Et pour lui, il n'y a aucun souci à penser le job de directeur de façon plus professionnelle. « On est déjà dans cette optique-là. On est par exemple venu voir comment notre école était gérée. On a fait partie d'une expérience pilote sur Liège, Huy-Waremme, et Verviers. On a pu mettre le doigt sur nos forces et nos faiblesses. Pour moi, l'école doit être gérée comme une moyenne entreprise. Parfois, oui, on traverse des choses compliquées mais on est là ensemble pour améliorer la situation. J'axe fort ma ligne de conduite sur le relationnel, que ce soit avec l'équipe ou avec les élèves. La chose la plus importante, c'est que les enfants aient envie de venir à l'école. Les réconcilier avec l'enseignement, leur donner envie d'apprendre, ça, c'est un beau challenge. Car les choses iront toujours mieux si tout le monde a envie d'aller dans le même sens. » ■ **R.G.**

« Le plan de pilotage ne m'effraie pas »

Il dit oui...

Professionnaliser le métier de directeur, Lionel Hamtiaux est pour. Pour lui, toute initiative qui permet d'avancer est bonne à prendre.

♦ Raphaëlle GILLES

Cela fait 8 ans que Lionel Hamtiaux a pris les commandes de l'école libre de Theux. « Il n'y a pas un jour où j'ai regretté mon choix. J'étais enseignant ici avant de devenir directeur. Et j'ai eu la chance d'avoir pu préparer le terrain en amont et de vivre une année de transition en étant épaulé. J'ai ainsi pu démarrer dans les meilleures conditions possibles. »

Jongler avec l'imprévu

Passionné par sa fonction, il aime notamment innover et proposer de nouvelles choses pour que son établissement aille de l'avant. Un exemple ? Depuis quelques années, l'école libre de Theux ne fait plus doubler ses élèves. Et la formule marche... Mais au-delà du fait de mettre au point des nouvelles méthodes d'apprentissage, Lionel Hamtiaux sait aussi que son job de directeur est un savant mélange... « Être directeur, c'est une alchimie entre une partie administrative importante, une partie péda-

gogique et une gestion de l'imprévu. Et il faut penser qu'il faut mettre ces trois composantes dans une journée. Si bien que programmer son travail au quotidien, c'est impossible. Car cette gestion de l'imprévu est bel et bien une réalité. Et dans une école comme la mienne, avec 420 élèves, c'est encore plus une réalité. Mais bon, avec l'expérience, cette part d'imprévu se gère de mieux en mieux. Mais moi, par exemple, je me fais des programmes à la semaine, c'est plus raisonnable qu'au jour le jour... »

Et que pense-t-il de la professionnalisation du métier ? C'est une bonne chose ? « Oui, comme le Pacte dans sa globalité d'ailleurs. Toute initiative qui va aller dans l'idée de permettre à tous les élèves de suivre une scolarité sans redoublement, dans sa classe d'âge, sans échec et sans nivellement par le bas, est une bonne chose. Par rapport à ce qu'on va demander aux directeurs, je suis pour aussi. Le fait d'élaborer un plan de pilotage pour son établissement est déjà une belle chose. Dans le libre, on sait qu'on va être aidé, épaulé, par notre réseau. On sait aussi qu'on sera outillé de manière professionnelle. Ce plan peut nous apporter de nouvelles solutions face à de nouveaux enjeux. Et dans mon cas, je ne vois pas non plus ce plan de pilotage comme le monstre du Loch Ness. Tous les points prévus dans ce plan ont déjà été abordés. Mais mainte-

nant, cela va nous obliger à affiner, à aller au-delà. Mais on ne part pas dans l'inconnu. Donc ce plan de pilotage ne m'effraie pas spécialement. »

« Une aide ne sera jamais de trop »

Autre bon point, selon Lionel Hamtiaux, c'est l'aide administrative supplémentaire qui sera accordée aux directions. « Pour l'instant, je reçois très peu d'aide. Il y a 9 écoles dans notre entité de Stavelot et une seule secrétaire. Cela résume bien l'aide dont on dispose aujourd'hui... On a donc optimisé cette fonction mais un surplus d'aide administrative ne sera jamais de trop. Cela va aussi nous permettre de libérer un peu de notre temps pour mieux gérer le reste. »

Et sur l'évaluation des profs ? « C'est un peu symptomatique de l'enseignement, cette crainte de l'évaluation. Avant d'être évalué, on sait qu'on mettra des choses en place entre la direction et l'enseignant pour que les choses se passent bien, pour atteindre des objectifs communs ou individuels. Grâce au plan de pilotage qui sera établi pour que chaque enfant puisse s'épanouir sans redoublement, et si toute l'équipe des profs et l'équipe éducative et pédagogique rentrent dedans, les fruits ne sauront être que positifs. Je vois donc tout ça d'un très bon œil. Bien sûr, une adhésion à 100 % à ce Pacte n'est pas possible mais la vision globale est bonne. » ■