

Les écoles seront plus libres pour engager un directeur

Dossier réalisé par
Bosco d'Otreppe

Le fameux cap des communales passé, le rythme des réformes a repris de plus belle au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. *“Et il devra être frénétique d'ici les élections de mai si l'on veut donner au Pacte d'excellence une postérité législative”*, confirme un acteur de l'enseignement.

La ministre de l'Éducation Marie-Martine Schyns (CDH) s'attaque désormais à la révision du décret définissant la fonction de directeur d'école. Et le travail se présente comme aussi important que compliqué. Important, parce que *“l'impact du rôle des directeurs sur la qualité de l'enseignement, le dynamisme des écoles et le bien-être des élèves et des équipes pédagogiques n'est plus à démontrer”*, argumente le décret. Compliqué, parce que l'on touche au statut et au rôle de ces directeurs dont les responsabilités s'accroissent considérablement. À la suite du Pacte d'excellence, les directeurs devront par exemple organiser la mise en place du tronc commun polytechnique dans leur école. Un vaste chantier logistique, humain et pédagogique.

Pour répondre à ces évolutions, le décret sur le statut des directeurs poursuit un triple objectif: donner aux pouvoirs organisateurs des écoles une plus grande liberté lors de l'engagement du directeur, professionnaliser le processus de sélection de ces directeurs, et revoir leur formation.

Ce texte – dont nous présentons les grandes lignes – témoigne des volontés de la ministre. Fidèle au processus participatif qu'est le Pacte, il fait cependant encore l'objet de nombreuses discussions, techniques principalement. Les syndicats, inquiets de certaines évolutions, ont d'ailleurs rendu un premier avis négatif. Les directeurs, préalablement consultés, peuvent encore, de leur côté, remettre leur avis.

1 La formation des directeurs sera renforcée

Pour répondre à la complexité croissante d'un métier aux aspects très variés (relationnel, pédagogique, administratif, matériel, financier, organisationnel...) la formation passera de 120 heures actuellement, à 180 heures réparties sur trois ans. La moitié de ces heures sera consacrée à une formation interréseaux pour que les futurs directeurs soient formés aux objectifs généraux du système éducatif. L'autre moitié sera délivrée par chacun des réseaux. La formation s'articulera aussi bien autour de l'apprentissage de “savoir faire” (administratif, légal, financier...) que de “savoir être”, incluant la gestion humaine ou le leadership pédagogique.

Autre nouveauté, les jeunes directeurs seront accompagnés et formés au début de leur insertion professionnelle, à raison de 30 heures.

■ Le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles planche sur un décret redéfinissant la fonction de directeur.

Les écoles seront plus libres pour choisir le candidat qui leur convient.

■ Les élus seront quant à eux davantage formés et suivis.

2 Les conditions d'accès seront plus souples

Le changement le plus marquant introduit par le décret tient au fait que les pouvoirs organisateurs auront beaucoup plus de libertés pour choisir leur directeur. Et cela, *“pour qu'ils puissent cibler leur choix en fonction des besoins et des spécificités de l'école”*. Aujourd'hui, précise encore le décret, les différentes règles des différents réseaux ne permettent pas aux PO de choisir le directeur le plus adéquat. Dans les réseaux communaux ou libres par

exemple, il existe aujourd'hui une logique dite de “paliers”, qui sont autant de conditions administratives qui obligent à donner la priorité à certains profils. Ce sont désormais les PO qui pourront définir le profil recherché. Du coup, le décret, dans sa mouture actuelle, propose *“de n'exiger pour la désignation à un poste de directeur qu'un niveau minimum de titre de capacité pédagogique: un bachelier ou équivalent”*. Cette proposition inquiète fortement les syndicats qui craignent qu'une personne n'ayant jamais enseigné puisse devenir directeur. En pratique en effet, c'est seulement l'appel à candidatures rédigé par le PO *“qui définira le périmètre duquel peuvent provenir les candidats”*, précise le décret. Notons pour être tout à fait précis que chaque

appel à candidature devra faire mention de certaines caractéristiques exigées par le décret. Néanmoins, ce point, qui participe à une plus grande autonomie des écoles souhaitée par le Pacte, risque d'être encore débattu. Par ailleurs, *“pour garantir au mieux l'objectivité du processus de sélection”*, un membre extérieur au PO, *“disposant d'une expertise en matière de ressources humaines et de sélections de personnel”*, devra obligatoirement faire partie de la commission de sélection.

3 Des stages plus longs à l'entame de la carrière

Le décret prévoit enfin d'allonger de deux à trois ans la durée du stage d'un jeune directeur. À la fin de chacune des années, une évaluation sera prévue et le PO pourra mettre fin à la collaboration. Durant ce stage, le jeune directeur doit s'inscrire à des modules de formations obligatoires.

“Pour attirer de bons candidats, il faut revoir le barème salarial”

Entretien

Patrick Dekelver est le président de l'Adibra, l'Association des directeurs de l'enseignement secondaire libre de Bruxelles et du Brabant wallon. Comme ses confrères, il sera amené à renvoyer ses considérations à propos du projet de décret.

À partir de votre expérience, quel regard portez-vous sur ce projet de décret ?

Je pense que la suppression des paliers qui restreignent l'autonomie des pouvoirs organisateurs (PO) lors de l'engagement des directeurs est une bonne chose. Cela permettra à ces PO d'être en capacité de choisir réellement leur directeur en fonction du profil de l'école et des objectifs qu'elle se donne. Auparavant, avec cette logique des paliers, on pouvait être amené à devoir choisir une personnalité qui ne correspondait pas totalement aux nécessités. Le deuxième élément qui me semble positif est le fait qu'un professionnel du recrutement, extérieur au PO, devra faire partie de la commission de sélection. Cela rendra les processus de recrutement plus professionnels. J'espère par contre que ce décret n'engendrera pas une lourdeur administrative supplémentaire. À l'heure actuelle, c'est la bureaucratie qui tue les directions.

La formation des directeurs sera revue à la hausse, c'était essentiel ?

On va passer de 120 à 180 heures de formation en trois ans et en dehors des heures de travail. Cela me paraît très lourd. Je suis d'autant plus inquiet que l'augmentation du nombre d'heures n'est en rien synonyme de l'augmentation de la qualité. Or la qualité de la formation, interréseaux surtout, est pour l'instant très faible.

Faute de candidats, il est parfois difficile de recruter des directeurs. Vous-même avez déjà évoqué une pénurie. Ce décret sera-t-il à même d'y répondre ?

J'espère que la lourdeur de la formation ne découragera pas des candidats. Au-delà, pour lutter véritablement contre la pénurie, il sera indispensable de revoir le barème, et donc le salaire des directeurs. La Belgique est un des pays dans lesquels la différence de traitement entre les enseignants et les directions est la plus faible. Un directeur, dans une école primaire, peut gagner moins qu'un de ses enseignants si celui-ci a suivi une formation supplémentaire. Et de telles situations pourront être plus nombreuses encore à la suite de la réforme de la formation initiale des enseignants. La donne est simple: si l'on veut attirer des personnes de qualité au poste de directeur, il est indispensable de revoir le barème salarial.

Le prochain décret assouplira les règles de candidatures et n'imposera pas une longue expérience en tant que prof pour pouvoir postuler. Faut-il avoir été prof pour devenir un bon directeur ?

Une expérience de ce que sont la classe et le contact avec les élèves me paraît indispensable.

“La qualité de l'actuelle formation est pour l'instant très faible.”

Patrick Dekelver

Directeur. Président de l'Adibra, l'Association des directeurs de l'enseignement secondaire libre de Bruxelles et du Brabant wallon.