

Atelier N°3

Directeur : moteur du projet pédagogique ?

Texte de l'intervention

de

Pascale MARBAIX

Université d'été – 20 août 2010 – LOUVAIN-LA-NEUVE

*Directeur : moteur du projet pédagogique ?
A quelle étoile s'accrocher ?*

✓ *Introduction*

C'est sans prétention aucune que je me présente aujourd'hui comme « témoin » du métier de Directeur.

Il m'a été demandé de vous communiquer mon ressenti, mon vécu en tant que Directrice d'une école de village qui a évolué énormément depuis plus de 10 ans.

Merci d'excuser la nature très concrète de mon intervention. Je ne suis ni conférencière, ni animatrice. En préparant ce travail, j'ai dû m'arrêter et regarder qui je suis, ce que je suis. Et ce n'est pas un exercice facile ! Ceci n'est absolument pas à considérer comme une théorie, un abécédaire à suivre à la lettre. Il s'agit bien du partage de mon expérience et de mon vécu dans une école qui a tellement « Grandi » tant dans sa taille que dans son esprit, son humanité.

✓ *Mon parcours*

Institutrice depuis juin 1988, diplômée de l'école normale catholique de Nivelles, plus connue sous le nom de l'école de l'Enfant Jésus, j'ai intégré mon école en octobre 1990. Institutrice dans le cycle P1/P2 depuis le début, je me suis vu attribuer le titre de Directrice en 1997, dans un premier temps en remplacement. Je prestais à l'époque 18 périodes en classe de 1^{ère} et 2^{ème} années. En 1998, notre Directrice a dû quitter son poste pour des raisons personnelles. Je me suis alors retrouvée seule aux commandes d'une petite école qui, à l'époque, essayait de survivre : 2 classes maternelles et 3 classes primaires.

J'ai continué à assurer la classe tout en découvrant réellement mon nouveau métier. J'ai reçu un soutien très important de mon P.O et de mon équipe (2 institutrices maternelles

et 3 instituteurs primaires). Je me suis lancé le défi de faire vivre l'école et pourquoi pas de la faire « Grandir ».

Une nouvelle Direction signifie certainement un changement dans le pilotage de l'école. Mon nouveau poste a plus ou moins coïncidé avec le Décret « Missions de l'Ecole » (07/97), avec l'arrivée du Programme Intégré.

De nouvelles pratiques pédagogiques ont donc vu le jour.

J'ai vite réalisé que l'Ecole changeait et la nôtre, peut-être, encore plus avec sa nouvelle structure.

« L'école après le changement n'est plus celle d'avant ; la situation antérieure ne se retrouvera plus jamais telle quelle. » Francis Tilman.

L'essentiel était alors non pas de tout bousculer, tout effacer, mais de trouver un idéal commun à toute l'école. Cet idéal, me semblait-il, ne devait pas être celui des enseignants et la Direction SEULS, mais répondre à un esprit d'école, de village, de P.O.

✓ *Mon rôle, ma place*

Mon rôle était et est toujours d'inspirer les collègues, de mettre en place un mode de travail d'équipe, de réunir les enseignants, de diffuser les informations pédagogiques ou autres aux enseignants.

Je tiens aussi à faire ressentir à mes collègues qu'ils ont le droit à l'erreur, que je suis là pour les soutenir en cas de difficulté. Ils savent que moi aussi j'ai mes faiblesses, mes coups durs.

J'essaie d'être un relais entre l'équipe éducative et les personnes ressources qui peuvent leur permettre d'avancer, de toujours évoluer. Il me semble aussi primordial de valoriser les démarches, les pédagogies de l'école auprès de chacun de ses membres et aussi hors des murs de l'école. Il est certain que, Directrice avec classe, je ne disposais pas toujours du temps que j'aurais voulu consacrer à l'un ou l'autre.

Parmi les stratégies utilisées, j'ai toujours voulu mettre l'accent sur l'appartenance à une équipe, à une école pour tous, les plus anciens comme les nouveaux enseignants. Je

propose régulièrement des activités collectives, des formations collectives avec ou sans formateur, des partenariats entre collègues, entre classes. Je veille, au-delà de mes exigences, au « confort » des enseignants. J'essaie de répondre à leurs attentes tout en leur faisant prendre conscience des limites légales, matérielles, de mes propres limites. Je ne veux pas rester inactive. Proposer encore et encore de nouveaux défis, de nouveaux projets fait partie de ma motivation, de l'amour de mon métier. Toujours voir plus loin ! Etre en évolution, en cheminement perpétuel, c'est aussi pouvoir être « insatisfaite ». Tout obtenir, tout réaliser est utopiste mais le simple fait de vouloir toujours innover, avancer, rend cette utopie créatrice, provocatrice de réactions. Je pense pouvoir qualifier mon pilotage d'optimiste (parfois trop), volontariste, patient. Je dois juste veiller à ne pas le rendre « étouffant ».

✓ *Les projets et plus particulièrement le projet d'établissement*

Il ne faut pas oublier que ce sont les enseignants « les travailleurs en première ligne ». Je suis persuadée qu'ils ne seront efficaces que s'ils se sentent concernés.

Le Directeur, pour ma part, est le garant de la réalisation, de la cohérence, de l'aboutissement du projet.

Il est important que chacun y trouve sa place. Tout n'est pas de ma seule responsabilité. Avec le temps, j'ai appris à faire le « deuil » de certaines initiatives, de certains choix qui n'attiraient pas l'équipe, ou accepter que d'autres projets ne prennent pas l'ampleur que j'aurais espérée.

Il a été primordial que je passe par cette étape pour ne pas « m'asphyxier ». Il ne s'agit pas d'être dépassé par un nombre d'initiatives qui ne cesseraient d'augmenter.

La responsabilité des actions est d'ailleurs partagée avec les enseignants. Cela permet, entre autre, d'assurer le relais en cas d'absence ou autre contrainte.

Mon rôle essentiel dans le pilotage des projets est de susciter, stimuler, soutenir, encourager, insuffler des projets communs (classes de dépaysement en école, pastorale scolaire, ...).

Tous les acteurs des projets attendent un produit fini quel qu'il soit, évaluable, palpable.

Illustration de la construction de notre nouveau projet d'établissement

En quelques lignes, je vous retrace la réalisation de notre « nouveau » projet d'établissement !

C'est dans ce genre d'actions qu'il faut croire que chacun est guidé par une « Etoile ». Il est vrai que je peux souvent compter sur La Providence. Il semblerait que les choses se présentent à moi comme des évidences, des réalités que je ne peux pas ou ne veux pas laisser passer.

Peut-être suis-je convaincante par mon enthousiasme, ma motivation.

En bref, septembre 2008, les collègues Directeurs de l'Entité, dont je fais partie, proposent d'organiser notre réunion mensuelle dans l'unique Ecole d'enseignement spécialisé de l'Entité. Le Directeur profite de l'occasion de nous informer sur le fonctionnement et l'esprit de son établissement. Et là, il aborde brièvement les notions d'Intégration.

Je ne reste pas insensible à ce sujet, une de mes priorités d'école étant d'amener chaque enfant au plus haut de ses possibilités.

Je lance l'information lors d'une concertation en école et j'attends les réactions.

La plupart des enseignants sont eux aussi attirés par l'idée. La contagion s'étend vite à toute l'équipe pédagogique.

Voilà le début de 2 années scolaires de réflexions, de formations, de doutes, de pertes de confiance, de découragement, d'enthousiasme, de travail en équipe, ...

Mon rôle, durant ces 2 années, n'a pas été de convaincre, d'exiger mais de veiller au suivi des démarches entreprises, à cadrer, relancer, motiver, chercher les informations légales, ... Il a fallu réunir plusieurs fois les enseignants, les PMS, le personnel responsable de l'école d'enseignement spécialisé, les conseillers pédagogiques.

Ce n'est qu'au terme de presque 2 ans que l'équipe décide de tenter concrètement l'aventure. Le P.O, assuré que toute l'équipe est partie prenante du projet, n'a pas hésité à l'accepter et à reconnaître toute la valeur d'un tel choix.

Il restait alors les parents des enfants « en difficultés » à rencontrer. Et là aussi, mon rôle a été de convaincre sans blesser, sans obliger. Pour reprendre une expression citée préalablement, j'ai dû faire « mon deuil » de l'initiative pour certains enfants, accepter des refus.

En septembre 2010, les premiers enfants bénéficieront d'un soutien complémentaire au plus grand bonheur de leur famille, des enseignants et du mien !

Ces 2 années de travail m'ont confortée dans l'idée que mon rôle de pilote est primordial. Je ne pense pas être une Directrice autoritaire, je ne pense pas imposer ma loi. Je me sens parfois comme une locomotive qui guide ses wagons, les encourage. Je veille à ce qu'ils restent soudés, dans le même esprit, les mêmes idéaux. Tous sur les mêmes rails dans le respect des pédagogies, des facilités ou difficultés, des tempéraments de chacun.

Les wagons ont besoin de la locomotive mais une locomotive sans wagon ne vit pas, avance dans le vide, sans motivation, sans carburant.

✓ *L'administratif*

Dès lors que je suis « en perpétuelle » recherche de défis, je suis obligée de gérer les tâches administratives de manière à ne pas être étouffée par une surcharge insurmontable.

Volontairement, je ne considère pas le cadre légal comme une obligation contraignante. Je m'en autorise une interprétation, prudente certes, qui peut servir au mieux les projets, la vie propre de l'école.

Je n'oublie pas, cependant, que je suis la seule responsable des « libertés » que j'ai pu prendre. Jamais je ne pense avoir dépassé les limites du cadre imposé tant au niveau du personnel (traitements, documents, droits) que du PO (encadrement, capital périodes), que de l'Inspection, des enfants, des parents, ...

Il s'agit de respecter chacun dans son rôle, ses droits, ses devoirs.

Il m'est essentiel d'avoir la confiance de tous ceux qui m'entourent.

✓ *Ma relation avec les enseignants, le PO, les parents, les enfants, les partenaires*

Je veille à établir une relation avec chaque personne, selon son statut.

Quelques mots clés pour illustrer des valeurs que je tente de vivre et faire vivre au quotidien :

- Confiance
- Dialogue
- Ecoute
- Patience
- Gestion de conflits
- Présence
- ...

✓ *Conclusion*

Je ne suis certainement pas le modèle idéal du Directeur. J'espère juste être un pilote que l'on a envie de suivre, de soutenir, d'écouter, ...

Peut-être ai-je pu saisir la bonne étoile au bon moment ?