

Compte-rendu de l'atelier N°3

Directeur : moteur du projet pédagogique ?¹

Intervenantes :	<p>Pascale Marbaix est directrice depuis une dizaine d'années de l'école fondamentale Saint-Martin à Mignault. Face à l'augmentation de la population scolaire, elle témoigne de la nécessité du maintien de la cohérence de l'action pédagogique de l'équipe. Cette cohérence assure une garantie de qualité du travail dans l'enseignement fondamental.</p> <p>Bernadette Pauchet, accompagnatrice des directions (SEDESS de Liège) a participé au « <i>Plan d'action prioritaire FESeC sur le pilotage des écoles secondaires</i> ». Sur cette question, elle a, avec ses collègues du diocèse de Liège, participé à la conception d'un outil.</p>
Animatrice :	Christine Gochel
Secrétaire :	Céline Grillet

1. Interventions

1.1. Pascale Marbaix

Directrice d'une école fondamentale de village, elle nous présente, à travers son parcours, sa vision du poste de direction aujourd'hui.

Lorsqu'elle prend ses fonctions dans ce poste en 1997, elle doit assumer 18 périodes en classe.

Elle décide de s'atteler à améliorer le quotidien et définit d'emblée son rôle de direction comme suit : être la personne qui inspire, qui diffuse les informations et soutient en cas d'erreur. Elle souhaite n'oublier personne, veiller au bien-être de chacun, mais également poser des balises. Enfin, son rôle de direction lui permet de proposer de nouveaux projets tout en reconnaissant ses propres limites.

¹ Ce compte-rendu est un résumé des interventions et débats de l'atelier réalisé par la ou le secrétaire. Afin de permettre une diffusion rapide, il n'a pas été possible de demander aux intervenants de valider ce texte. Si, malgré le soin apporté à ce travail, des propos ont été mal retranscrits, merci de nous en excuser. Dans la mesure où ils nous ont été communiqués, les supports de présentation ou les textes des intervenants sont également publiés pour compléter ce compte-rendu.

Les propos n'engagent pas le SeGEC.

Le Service d'étude du SeGEC

Ses projets pédagogiques pour son établissement sont alors les suivants :

- mettre les enseignants en première ligne ;
- la direction doit être le garant de l'aboutissement d'un projet d'équipe ("*Je devais alors être capable d'oublier certains de mes projets pour m'ouvrir à ceux des enseignants et des élèves* ») ;
- lors de l'aboutissement du projet, je devais être capable de dégager une conclusion évaluable.

De son rôle administratif au sein de la fonction de direction, elle nous dira : "*Ne pas le considérer comme une contrainte journalière tout en veillant à ce que les papiers puissent être en ordre pour garantir le respect de chacun dans sa fonction* ».

Elle conclut son intervention en précisant qu'à partir de septembre 2010, elle devient directrice sans classe, qu'on se bouscule pour accéder à son établissement et qu'il y a des listes d'attente...

1.2. Bernadette Pauchet

Ancienne directrice de l'enseignement secondaire, aujourd'hui accompagnatrice des directions, elle tente de nous apporter des pistes de réponses à la question "*Le directeur occupe-t-il une place d'exception ?*"

Elle communique un document qui nous sert de base de travail et pose une série de questions qui nous font réfléchir au thème de l'atelier.

a) Le directeur occupe-t-il une place d'exception ?

Il occupe une place différente des autres et ce qui se dit dans ce cadre, à partir de cette place revêt une importance majeure.

b) Et les autres ?

Le directeur a-t-il une place différente des autres ? Est-il le seul à occuper cette importante place ? Elle y répond par la négative, car les enseignants y sont intimement liés.

c) Dans quelles structures ?

Hier cette place d'exception allait de soi. Aujourd'hui...cette légitimité ne coule plus de source. La société dans ses échanges passe **du modèle pyramidal** (verticalité des échanges) à **une organisation en réseau**. (Horizontalité des échanges)

Or cette place d'exception est fondamentale car elle est garante de la prévalence du collectif sur l'individuel.

d) Quel leadership ?

Le directeur peut-il être un manager et provenir de l'extérieur ? Faut-il réellement un leader pédagogique au sein de l'école ?

Pour répondre à ces questions, Madame Pauchet se base sur plusieurs ouvrages (notamment : Jean-Pierre OBIN) et des enquêtes (Mc Kinsey, UNESCO).

Selon ces enquêtes,

- « les systèmes scolaires performants utilisent 4 types d'approches pour améliorer leur qualité »
 1. Renforcer les compétences pratiques lors de la formation initiale des enseignants
 2. Proposer du « coaching » dans les écoles pour aider les enseignants
 3. Sélectionner et former des leaders pédagogiques de qualité
 4. Permettre aux enseignants d'apprendre les uns des autres
- « la qualité de la direction des écoles est classée deuxième juste derrière la qualité de l'enseignement dans les salles de classe, parmi les facteurs qui influencent la qualité de l'apprentissage »

e) Quelle pédagogie pour quelles légitimités ?

Qu'est-ce que la pédagogie pour les chefs d'établissement ?

La pédagogie est souvent définie par opposition à l'administratif.

Les chefs d'établissement pensent tous qu'une politique d'établissement a une action positive sur la réussite des élèves ou peut en avoir une.

Leurs axes prioritaires sont :

- dynamiser l'équipe enseignante autour du projet
- développer des activités innovantes
- favoriser le soutien des élèves en difficulté
- accueillir tous les élèves
- développer des qualifications de pointe ou des filières d'excellence

Du côté des enseignants :

Certains enseignants attendent un discours pédagogique de la part du directeur. Ils souhaitent qu'il les écoute lorsqu'ils sont en difficulté, mais ne sont pas demandeurs que l'on rentre dans leurs classes. Le chef d'établissement est le plus souvent considéré comme un arbitre.

Du côté des parents :

Les parents considèrent le directeur comme un manager.

Ils attendent :

- Que les enfants réussissent (d'abord le leur) ;
- Qu'il intervienne si les enseignants sont incompetents ;
- Qu'il soit efficace vis-à-vis des problèmes de violence et de discipline.
-

Du côté des élèves :

Le directeur est considéré comme le garant de la vie commune, des principes et des valeurs.

f) Est-ce tenable ? Compte tenu des attentes tellement diverses de la fonction de direction ?

Des directeurs sont confrontés à ce que certains auteurs nomment « la pédagogie négative » de certains enseignants. Démoralisés, pessimistes, voire fatalistes, ils ne croiraient pas à leurs propres facultés d'améliorer les résultats des élèves. Ces malaises se cristallisent parfois dans les conseils de classe de fin d'année.

À cela vient s'ajouter des distorsions dans la relation direction-enseignant dues à leur rapport au monde qui est différent : rapport au temps, à l'espace, au savoir, à l'autorité.

Conclusion personnelle de Madame Pauchet :

« Plus on compte sur l'école...plus l'école doit rendre des comptes. » :

- sur la qualité de l'enseignement dispensé
- sur ses engagements de résultats
- sur l'optimisation des ressources octroyées
- sur sa contribution à la réduction des problèmes de société... qui sont loin de se poser en termes pédagogiques !

Pistes :

- réaffirmer encore et encore le sens de l'école
- renforcer son expertise pédagogique
- construire son leadership pédagogique (valeurs, visée, mission)
- développer le travail d'équipe
- développer des réseaux de soutien professionnel

En sachant que s'il est vrai que les directions d'école ont une contribution majeure dans la réussite de l'établissement qu'ils dirigent, il est aussi vrai qu'ils ne sont pas responsables de tout!

2. Questions-Réponses de l'assemblée

a) Pourquoi les nouveaux directeurs abandonnent-ils si facilement leur rôle ? Sont-ils assez préparés à leur rôle futur ?

Un directeur quitte son poste pour des raisons souvent personnelles et la plupart du temps parce qu'il ne s'estimait pas assez préparé à la tâche.

Cette préparation à la tâche semble susciter des divergences entre les représentants du secondaire et ceux du fondamental.

Ces derniers expliquent ceci :

Ils s'estiment bien préparés grâce notamment à la formation initiale et à la grande solidarité qui existe avec les directeurs déjà en place.

On suggère toutefois à demi-mot que la formation pourrait être « étendue » à l'instar de ce qui se passe au Canada (entendez une formation élargie à un master et à un stage).

b) D'autres propositions pour que le directeur puisse concentrer la majeure partie de son temps à la pédagogie ?

- Renforcer l'aide au secrétariat et/ou la fonction de comptable dans les établissements scolaires.
- On songe également à « professionnaliser les pouvoirs organisateurs » afin de décharger le directeur de certaines tâches et de trouver plus facilement des volontaires pour occuper ces fonctions.

Cette idée ne semble pas satisfaire tout le monde : *"On se couperait des apports extérieurs et l'on perdrait la notion d'association qui fait notre richesse"*. Mieux vaut fonctionner en faisant l'état des lieux des besoins de chaque directeur.

Le directeur est-il un formateur de ses enseignants ? Est-il compétent pour porter un jugement sur les matières dispensées par ses enseignants ?

Là encore la réponse est nuancée suivant le niveau d'enseignement dans lequel on se trouve :

- Fondamental : l'instituteur est un généraliste.
- Secondaire et promotion sociale : le directeur est un gardien de phare. Il est là pour construire la dynamique de l'école, mais concernant le contenu des matières dispensées, il s'appuie toujours sur les conseillers pédagogiques.

Ne faut-il pas deux directeurs à la tête d'une école ?

La tâche à accomplir est-elle tenable pour une seule personne ?

Proposition : créer un poste de directeur leader pédagogique par école et un directeur « manager » pour plusieurs écoles.