

# Le leadership pédagogique

**Laurent Gruson**

## Transcription de l'intervention

J'ai eu la chance 10 ans en tant qu'enseignant, 10 ans ensuite en tant que directeur, d'exercer dans une grosse école primaire multiculturelle bruxelloise. Dans le Pouvoir organisateur, on trouve une école maternelle de 340 élèves, mon école primaire de 550 élèves, 110 élèves en enseignement individualisé type 8 et 840 élèves en secondaire. Les 4 sections partagent les mêmes bâtiments. 1800 élèves donc autour d'un projet éducatif et pédagogique commun.

Lorsqu'on m'a demandé de parler de mon expérience sur le thème du leadership pédagogique, je dois avouer que j'ai un petit peu souri... Pourquoi ? Parce que s'il assez semble assez évident d'associer direction et leadership (et encore...), la notion de pédagogie me semble quant à elle beaucoup plus aléatoire. Qu'est-ce qui la rend aléatoire ? Tout simplement la charge de travail d'une direction. Pour pouvoir faire du pédagogique, il faut du temps. Et, à de rares exceptions près, une direction du fondamental n'en a pas beaucoup.

Pourtant, je pense que je faisais partie des privilégiés qui pouvaient faire autre chose que de l'administratif. La structure de mon école, le fait de travailler avec du secondaire, la mise en commun des moyens m'a permis de me dégager d'une série de tâches au profit d'autre chose.

Je voudrais revenir un petit peu sur le métier de direction en général, ses difficultés et son évolution.

Un directeur est l'interface entre une série d'intervenants : les enfants, nous sommes là pour eux avant tout, les parents, les enseignants, le centre PMS, le SAJ, l'autorité publique, ... Il y en a bien d'autres... Sa mission est de faire vivre un projet commun tout en permettant à chacun de s'épanouir individuellement.

On demande à la direction d'être un dirigeant visionnaire, capable d'inspirer, de motiver et d'améliorer le personnel. Il doit être un spécialiste des pratiques d'enseignement et d'évaluation, un gestionnaire des ressources humaines, habile et psychologue.

Il doit maîtriser les aspects administratifs et juridiques liés à son métier (heureusement, il y a un excellent service juridique au SeGEC). Il doit élaborer son budget et gérer sa comptabilité en bon père de famille ! Je pourrais également citer la gestion des garderies, du parascolaire, du personnel de surveillances, l'introduction des déclarations d'accidents, ... Je vais m'arrêter là.

Auparavant, la légitimité de celui qui occupait cette fonction n'était jamais contestée. Le simple fait de l'occuper conférait l'autorité nécessaire à son exercice. Ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, cette légitimité ne va plus de soi. Le directeur doit en permanence la refonder aussi bien auprès des parents que des enseignants.

Aujourd'hui où chacun s'accorde sur l'exercice collectif du métier (le Pacte pour un enseignement d'excellence met en avant le travail collaboratif, le leadership partagé), les directions éprouvent de grandes difficultés à mobiliser collectivement leur équipe. La multiplication des temps partiels, la définition du temps de travail des enseignants en minutes, la difficulté d'organiser les concertations, la définition actuelle de la charge qui se réduit à peu de chose près au face à face pédagogique ne font que renforcer cette évolution.

UNE personne peut difficilement maîtriser seule toute l'expertise nécessaire à la bonne gestion d'un établissement. C'est pourtant ce que font aujourd'hui nos directeurs d'écoles fondamentales.

Pour en revenir à mon expérience de direction, le pédagogique était un domaine dans lequel j'étais hésitant. J'ai bien entendu bénéficié des formations à Houffalize (impossible de manquer cela!), mais j'ai surtout été accompagné par un ou des conseillers pédagogiques. Mener les réflexions à plusieurs, animer à deux, voire à trois les journées pédagogiques m'a permis d'évoluer et de mener à bien ces missions. Faut-il démontrer l'efficacité d'un travail d'équipe ?

Que faire donc pour que nos directions puissent progresser dans le leadership pédagogique ?

En premier lieu, leur octroyer de l'aide administrative. Celle-ci apparaît tout doucement avec les travaux du Pacte. Il faut l'accroître et offrir également une aide éducative. Nos écoles ont besoin d'éducateurs pour les aider à gérer les défis sociétaux.

Notre réseau a depuis longtemps mis en place une politique efficace de formation des directions. Qu'elle soit initiale ou continuée, la formation permet aux directions de renforcer leur leadership, d'initier le changement dans les équipes, de les aider à répondre aux exigences de plus en plus présentes de l'autorité publique. Il faut donc poursuivre et accroître celle-ci.

Je vous dirais également volontiers que le directeur que j'étais aurait aimé pouvoir réunir facilement toute son équipe enseignante pour les concertations. Comme cité précédemment, une redéfinition de la charge des enseignants me semble importante, le métier ne se limitant pas au face à face pédagogique.

Les études ont démontré que les directions d'écoles sont un facteur clé du succès des systèmes scolaires les plus performants. Ils n'attendent qu'une chose, pouvoir exercer leur leadership pédagogique. Donnons-leur les moyens pour y parvenir.