

JANVIER  
2021

## « Quatre jours réels d'école, quatre-vingt jours de direction ressentis! »



rections, pour un bénéfice bien peu palpable.

Toute direction exprimera le souhait de dégager du temps à autre chose qu'à l'administratif, particulièrement chronophage. Et même si la formation initiale des directeur-trice-s y consacre un volet, force est de constater que, généralement, ce n'est pas cet aspect qui séduit une direction. De plus, celle-ci provoque des frictions entre deux mondes, celui du pédagogique et celui du droit. Une circulaire ministérielle est avant tout écrite par des juristes, sous l'impulsion – parfois – de décisions pédagogiques. Comprendre, intégrer, traduire son discours nécessite un regard et une lecture différents. C'est une compétence que tout le monde ne possède pas et qui aurait sa place dans la formation initiale des enseignant-e-s pour permettre à chacun-e de mieux appréhender les cadres imposés par les hiérarchies scolaires.

Tel-le un-e artiste de cirque, le-la directeur-trice d'école fait tourner des dizaines d'assiettes chinoises au bout de baguettes en bambou. Assez logiquement, une direction se soucie des enseignant-e-s (et en particulier des nouvelles recrues), des enfants (en particulier de celles et ceux en difficultés), de l'organisation des temps d'accueil, des travaux à régler... Les assiettes sont nombreuses et variées. Certaines en équilibre précaire prêtes à recevoir l'impulsion utile au bon fonctionnement de l'école. D'autres, bien campées sur le bâton. La situation actuelle ne cesse d'ajouter des pièces de vaisselle à ce numéro, déjà bien ardu, d'acrobate.

En octobre dernier, Le Soir affirmait qu'en ces temps de pandémie, le travail des directions était alourdi de 30%. Les boîtes mail débordent. Les circulaires sont nombreuses, le temps

nécessaire à leur lecture, leur compréhension et leur mise en pratique ne fait que réduire celui qu'une direction pourrait consacrer à d'autres préoccupations. Ce contexte met en exergue une problématique préexistante, largement décriée par le monde enseignant, mais résolument peu entendue: les directions d'écoles croulent sous les tâches administratives, logistiques, bureaucratiques, leur laissant peu de possibilités pour se consacrer à leurs responsabilités pédagogiques. Et puis, ces dernières années, on assiste à une transformation de la profession liée, notamment, à la numérisation et à une politique d'équité libérale et managériale. Aujourd'hui, tout est informatisé: des données personnelles de l'élève, aux résultats des tests réalisés en classe dans le cadre d'évaluations externes. Bien souvent, ces tâches de « pilotage du système scolaire » apportent un surcroît de travail aux di-

Malgré les apparences, la plupart des décisions prises par les directions sont des choix pédagogiques. Donner son accord pour une bibliothèque est un choix pédagogique, comme celui de financer l'achat de livres ou de soigner sa communication aux parents, organiser les présences dans la cour de récré, la gestion des horaires, l'accueil des

ET SI À L'ÉCOLE, DANS LES SALLES DES PROFS EN PARTICULIER, NOUS N'ENTENDIONS PLUS CERTAINES PHRASES! C'EST AUTOUR DE CETTE IDÉE QUE S'ORGANISE CETTE CHRONIQUE MENSUELLE: UNE IDÉE TOUTE FAITE À CONTRÉDIRE, UNE AFFIRMATION SI SOUVENT RÉPÉTÉE QU'ELLE S'ANCRE EN NOUS SANS RÉELS FONDEMENTS. UN TEMPS POUR S'ARRÊTER SUR CES PHRASES... POUR LES RÉFLÉCHIR, LES QUESTIONNER ET OUVRIR LA DISCUSSION!

**MALGRÉ  
LES APPARENCES, LA  
PLUPART DES DÉCISIONS  
PRISES PAR LES DIREC-  
TIONS SONT DES CHOIX  
PÉDAGOGIQUES.**

intérimaires... Chacune de ces décisions a une portée pédagogique qui a des conséquences sur le quotidien des enfants et de l'équipe éducative.

La vision du rôle pédagogique de la direction ne se limite pas au temps employé à soutenir un-e enseignant-e dans un temps d'accompagnement ou d'évaluation, même si cet aspect est fondamental et, souvent, trop peu investi.

Au-delà de ces missions diverses et variées, une direction se doit d'avoir d'autres cordes à son arc : l'écoute, la communication, l'animation et la gestion de groupe ! Recevoir des parents inquiet-ète-s, gérer une équipe, animer un temps de concertation entre 6, 15 ou 25 personnes qui doivent prendre des décisions communes, accompagner un-e enseignant-e en difficulté. Ces situations, et bien d'autres, sont parfois très mal vécues par les directions qui n'y sont que peu ou pas préparées. En effet, être confronté-e à des adultes et réagir de manière adéquate, proposer des solutions pour « diriger » est un autre métier que celui d'enseigner. On ne s'improvise pas directeur-trice ! C'est pourtant ce qui est imposé aux directions, vite dépassées par la multitude de casquettes requises.

Dès lors, on ne se bouscule pas au portillon des directions d'école ! Et lorsqu'un-e enseignant-e se porte volontaire, il est fréquent que, face à la complexité de la profession et/ou des manques de la formation et/ou du peu d'expérience, ce-cette téméraire perde rapidement ses envies de transformer une école, d'ac-

compagner une équipe ou d'insuffler des projets. Ainsi, le *turnover* des directions est très rapide et malmène la stabilité d'équipe pourtant nécessaire au bon fonctionnement d'une école.

Les directrice-teur-s que nous avons rencontré-e-s sont épuisé-e-s. Il est vrai qu'ils-elles sont tou-te-s dans des projets qui promeuvent une certaine forme de cogestion de leurs établissements. Certes, ce n'est pas forcément représentatif de la fonction de direction, mais il est certain que les missions d'un-e directeur-trice sont bien trop diverses et dispersées que pour pouvoir en assumer entièrement les responsabilités. La priorité des directions devrait être orientée vers les équipes éducatives (enseignant-e-s, accueillant-e-s, éducateurs-trices), vers les enfants ainsi que les familles, ce qui est loin d'être le cas dans toutes les écoles. Pour cela, elles ont besoin d'être soutenues et soulagées dans les tâches administratives et logistiques afin de consacrer un maximum de temps à la matérialisation du projet pédagogique. Sans cela, il est fort probable que la fonction de direction se réduise progressivement à des formes de gouvernance bien moins humaines, essentiellement technocrates et gestionnaires. Un directeur nous disait, non sans humour, que « la fonction de direction, c'est assez simple ! Il faut un peu de folie pour y survivre : soit on est un peu fou en y entrant, soit on le devient en y restant ! ».

**Le Groupe École des CEMÉA**

**« Quand on entame une relation durable avec un orchestre dont on est directeur musical, on est garant de son unité. Il faut comprendre son fonctionnement, sa psychologie, ses points forts et ses points faibles. »**

**Daniel Harding  
Le Figaro, 16 juin 2015**

**« AU-DELÀ DE CES MISSIONS DIVERSES ET VARIÉES, UNE DIRECTION SE DOIT D'AVOIR D'AUTRES CORDES À SON ARC : L'ÉCOUTE, LA COMMUNICATION, L'ANIMATION ET LA GESTION DE GROUPE ! RECEVOIR DES PARENTS INQUIET-E-S, GÉRER UNE ÉQUIPE, ANIMER UN TEMPS DE CONCERTATION ENTRE 6, 15 OU 25 PERSONNES QUI DOIVENT PRENDRE DES DÉCISIONS COMMUNES, ACCOMPAGNER UN-E ENSEIGNANT-E EN DIFFICULTÉ. CES SITUATIONS, ET BIEN D'AUTRES, SONT PARFOIS TRÈS MAL VÉCUES PAR LES DIRECTIONS QUI N'Y SONT QUE PEU OU PAS PRÉPARÉES. »**

**LE GROUPE ÉCOLE DES CEMÉA BELGES PROPOSE**

- des formations continues pour enseignant-e-s,
- des formations à la demande,
- un festival du film d'Éducation à Bruxelles,
- un espace de réflexion et d'action autour de l'École ●●●

**CONTACT :**  
ecole@cemea.be  
04/253.08.40  
www.cemea.be