

Octobre

2016

Editeur responsable : Yannic Pieltain

Publication du SeDEF
Namur - Luxembourg
Rue de l'Evêché, 5
5000 Namur



ÉCLAIRAGES



Sommaire

Insertion des directions novices.....	5
Devenir dirigeant en éducation : entre passages et ruptures	9
Séances d'information à l'intention des directions	15
Collaboration conseil CoDIEC - Entités.....	18
L'accompagnement des transitions dans le parcours scolaire de l'élève. (fin).....	19
Agenda.....	21



Osons la collaboration...

La rentrée s'annonçait compliquée, au vu des nombreuses et complexes réformes mises en œuvre ce 1er septembre.

Elle le fut... tant pour les directions d'écoles qui poursuivront encore début novembre la mise en conformité des tableaux de mise en disponibilité (déjà réalisés pour la plupart mais dans un format que les circulaires parues bien trop tard ne reconnaissent pas...), que pour les équipes éducatives qui intégreront cette année dans leur pratique le référentiel citoyenneté.

Vous avez dit « simplification administrative » ?

Difficile d'y croire encore !

Ce 27 octobre, les directions décriront devant une Assemblée Générale des P.O. la confusion dans laquelle s'est déroulée cette rentrée scolaire et la surcharge de travail excessive vécue au détriment d'un pilotage pédagogique pourtant prioritaire. Ils souhaitent une prise de conscience avant les réformes liées au pacte d'excellence et au futur plan de pilotage.

Mais demain, que sera demain ?

Force est de constater que si les directions dénoncent la goutte d'eau qui fait déborder le vase, le risque est grand d'attirer tant l'attention sur cette seule goutte qu'on en oublierait le vase lui-même...

Gérer une école fondamentale demande aujourd'hui un cumul de compétences qui dépasse largement la bonne volonté des uns et des autres. Bon nombre de nos directions restent pourtant des instituteurs dans l'âme qui ont accepté il y a quelques années d'assumer les quelques contraintes administratives qui incombaient à leur école. Ils continuent à avoir charge de classes mais doivent désormais également maîtriser les innombrables circulaires qui se déversent chaque année dans leur boîte mail.

Comment assumer cette double fonction ? On ne peut éluder la question. Ces petites structures scolaires auront-elles encore une place dans ce paysage pédagogique envahi de contraintes administratives nombreuses et complexes.

Quel avenir pour ces écoles ? Osons-nous cette question, en Entité...en CES peut-être ?

Notre diocèse est bien atypique dans ce domaine car il faut savoir que ces structures représentent la moitié du nombre de nos établissements et dans la mesure où nous ne nous saisissons pas nous-même de la question de leur survie, il n'est pas certain que cette préoccupation soit réellement portée par les décideurs.



Nous sommes pourtant convaincus de la richesse de chacun de ces lieux de proximité et c'est vrai, préoccupé par leur avenir car nous faisons de plus en plus le constat de la fragilité de certains de ces P.O., et de certaines directions.

Dans ce contexte, il est donc nécessaire de penser au-delà de notre propre école, de prendre de la hauteur et considérer l'offre de notre enseignement libre dans sa globalité sur le territoire qui nous est proche. Certains l'ont compris. Ca et là, des initiatives sont à souligner. Le temps des concurrences entre écoles d'un même réseau est révolu. P.O. et directions réfléchissent à imaginer des collaborations, des mutualisations de moyens ou de compétences... voire des regroupements ou des restructurations pour permettre à toutes les écoles de fonctionner et maintenir l'offre d'enseignement là où elle existe actuellement.

Cela se concrétise par notamment par:

- * le développement de centres de gestion au profit de toutes les écoles d'une entité
- * le partage d'un secrétariat entre plusieurs écoles
- * le rapprochement et/ou la fusion de plusieurs P.O.
- * le partage des compétences d'un Conseiller en Prévention

Alors, en ce début du mois de novembre, à l'heure où les contraintes administratives de la rentrée vont s'éloigner tout doucement, pourquoi ne pas profiter de ce temps qui nous est donné pour initier une réflexion au sein de son P.O., entre P.O. ou entre directions au-delà de sa propre école sur ce que pourrait être le paysage de notre entité dans le futur ?

Les Conseillers CoDiEC et moi-même sommes à disposition de tous les P.O. et de toutes les directions pour initier, sans engagement, des réflexions au sein d'un ou de plusieurs P.O.

C'est de ces réflexions et la capacité des P.O. de collaborer que nos écoles sortiront renforcées.

Dans quelques semaines, le séminaire résidentiel des directions du Fondamental (Namur-Luxembourg) se déroulera comme d'habitude à Houffalize. Cette année, l'objectif sera bien de sensibiliser les directions à l'utilité et l'efficacité du travail collaboratif au sein de sa propre équipe éducative... Une dimension sera néanmoins consacrée au travail collaboratif au sein des entités.

Nous ne pouvons qu'encourager les P.O. à motiver et soutenir leur direction à participer à ce séminaire de développement collectif.

*Yannic Pieltain
Directeur diocésain
Enseignement Fondamental
Namur - Luxembourg*



Un enjeu d'importance.

Hier, il (elle) était encore dans sa classe... Aujourd'hui, il (elle) est à la tête d'un établissement scolaire, une PME pédagogique... Le changement est de taille. Le décret du 2 février 2007 a fixé le statut des directions d'école, définissant entre autres choses une formation initiale précédant ou suivant immédiatement l'entrée en stage

dans la fonction, la rédaction d'une lettre de mission pour « contractualiser » précisément la relation de travail et une procédure obligatoire d'appel à candidatures comprenant un profil de fonction. Voilà pour le cadre : le progrès, même s'il est assorti de nouvelles injonctions, est considérable par rapport à l'époque où, le dernier dimanche d'août, un président de PO, pourtant bien intentionné, frappait sur l'épaule du plus ancien des instits en lui disant : « tu prendrais bien la direction de l'école, je suis sûr que tu feras cela bien... »

Force est de constater que ce dispositif ne suffit pas encore à assurer une transition efficace vers les réalités d'un nouveau métier : la « lasagne administrative » est de plus en plus indigeste tant les couches supplémentaires la rendent roborative, les relations avec l'équipe ou les parents sont complexes et parfois douloureuses et la portion congrue laissée en dépit de tous les efforts au leadership pédagogique est profondément décevante pour ceux qui imaginaient, en accédant à la direction, pouvoir concrétiser un projet de qualité pour leur école.

pour mettre le pied à l'étrier, que les directions novices bénéficient d'un accueil spécifique, d'un accompagnement efficace et d'un soutien partenarial qui leur évitent les écueils inhérents à l'entrée en fonction.

Il est heureux de constater le nombre important d'initiatives en la matière prises par les collègues plus aguerris de l'entité. Le temps de la concurrence stérile s'estompe au profit de nouvelles collaborations, au moins au sein du réseau et parfois même au-delà. Le SeDEF n'a cessé d'encourager de telles coopérations : humainement profitables et administrativement efficaces, elles préfigurent peut-être un mode de fonctionnement plus collégial capable de répondre aux injonctions juridiques toujours plus prégnantes et de générer une efficacité pédagogique et éducative croissante, au bénéfice des enfants.



Insertion des directions novices



Les différents services du SeDEF ont élaboré ensemble un plan de leurs actions prioritaires pour les prochaines années : l'accompagnement des nouvelles directions y figure en bonne place. Il y est mentionné sous la bannière d'une simple phrase : « Nouveau directeur, j'ai changé de métier. J'ai besoin de connaître mon école, d'animer mon équipe et de prioriser mes actions. » Il y a là matière à un dispositif d'accompagnement qui unit les conseillers pédagogiques, l'inspection épiscopale, les conseillers Codiec et la Focéf. Il débute, avant le premier septembre, par une journée d'accueil et de rencontre à la maison diocésaine : les directions novices y sont conviées pour un premier contact avec le SeDEF. Occasion de mettre un nom sur un visage, de comprendre le soutien potentiel apporté par chacun des services et d'acquiescer la conviction de pouvoir y recourir si nécessaire. Occasion aussi d'une rencontre entre pairs qui entament la même expérience avec souvent les mêmes appréhensions, les mêmes aspirations et des difficultés similaires. Occasion de comprendre dans quelle cour l'on joue : approcher l'organisation de l'enseignement en CFWB, découvrir la structure du réseau catholique et ses possibilités de soutien. Occasion enfin d'être écouté : oser, en toute simplicité, faire état de ses doutes et de ses aspirations ; oser poser les questions les plus simples, interpeler, partager sa connaissance imparfaite du système, en toute légitimité et convivialité.

Quatre journées d'accompagnement de ce collectif de directions novices sont alors programmées au long des premier et deuxième trimestres, en fonction du calendrier administratif et des attentes des participants. On s'y attardera à décrypter les facettes de la fonction sous les éclairages administratif, relationnel et pédagogique en démontrant que ces trois composantes sont intimement liées dans chaque réflexion, chaque décision, chaque orientation que l'on donne à son action dans l'établissement.

Oltre une grande place laissée aux sujets que les nouvelles directions veulent voir traitées, quatre grandes thématiques sont abordées.

La première vise l'organisation du projet propre à chaque établissement : les textes légalement obligatoires sont en fait un immense espace de liberté pour « colorer » l'école. Du projet éducatif au projet d'établissement et jusqu'au règlement des études ou au plan de formation, place est donnée pour singulariser son action pédagogique. Encore faut-il investir ces textes, donner priorité à l'important et pouvoir déléguer le reste.

La deuxième, à partir de la connaissance que l'on a de soi-même, vise à définir son mode préférentiel de leadership. Quel type de directeur suis-je ? Quel type de management me convient-il, dans quelles situations ? Décision personnelle ? Participation démocratique ? Diriger, concerter, convaincre, proposer ou imposer... autant de situations, autant d'actions possibles, en connaissance de cause si possible !

La troisième touche à la gestion du temps dans la fonction : bouleversement de grande taille dans la vie professionnelle, le directeur passe d'un temps cyclique (l'année scolaire dans sa classe qui débute en septembre pour s'achever en juin et recommence en septembre...) à un temps plus linéaire : le temps d'un projet, d'une évolution, d'un changement majeur, de l'implantation de nouveaux programmes, ... Il passe d'un temps rythmé par la classe : cours, récréation, petite journée du mercredi, natation le jeudi, ... à un temps décousu et plus intense : impromptus au quotidien, urgences, échéances administratives, rédaction, production, réunion, réflexions, rendez-vous, rencontres, ... Pas simple d'y trouver un équilibre, un respect de son rythme familial, une gradation dans l'important et dans l'urgent, une efficacité de travail...

Insertion des directions novices



La quatrième aborde l'animation de son équipe à travers la concertation, souvent redoutée par les jeunes directions. Il s'agit d'en découvrir le sens et la méthodologie. Ce sera aussi l'occasion de calculer le capital périodes de l'année scolaire suivante, d'y voir les opportunités pédagogiques et autres et de préparer ensemble la concertation spécifique qui amènera la structure de l'école pour un an.

Ce programme n'est pas exhaustif : il s'enrichit chaque année des apports des participants et surtout des contacts qu'ils nouent entre eux. Des partenaires extérieurs ou internes trouvent aussi dans ces journées l'occasion d'une tribune, à la demande des jeunes directions.

En dehors de ces journées, les conseillers du SeDEF restent particulièrement attentifs aux directions novices : elles doivent pouvoir bénéficier de leurs conseils tout au long de l'année. L'idée d'un système de parrainage a germé et pourrait se concrétiser rapidement : si une direction aguerrie accepte de partager son expérience et d'avoir une bienveillante attention envers un collègue novice, on a là une « première ligne » des plus efficaces pour entrer dans le métier. Reste à concrétiser cela sur le terrain.

Etre (devenir) heureux dans la fonction ou y renoncer : le beau métier de directeur a ses exigences et, même si l'association semble facile, je crois juste d'affirmer : à directeur épanoui, école heureuse.

JP Merveille
Conseiller Codiec

Lors de la journée d'accueil des jeunes directions, lors d'un échange entre elles, les directions novices nous parlent de leurs attentes, de leurs craintes et de leurs motivations. A leur lecture, on peut mesurer l'étonnante maturité et la justesse de la perception qu'ils ont déjà de la fonction et du changement de vie qu'ils abordent.



Nos attentes :

- La diversité des personnes à rencontrer dans le cadre de la direction
- La rupture avec le métier d'instituteur au travers de rencontres multiples et variées
- L'idée de mener des projets à leur terme avec l'équipe
- La rencontre avec une nouvelle équipe dont j'attends aussi une certaine indulgence
- La bonne entente au niveau de l'équipe pour « faire tourner » l'école
- Créer une ambiance positive, créative et propice à la réussite

Nos craintes :

- Crainte de soi-même : redouter de vouloir tout gérer tout de suite
- Difficulté de prendre du recul par rapport au travail, de s'organiser, de planifier les tâches dans le temps

Insertion des directions novices



- Crainte de gérer les deux implantations de l'école avec deux cultures d'établissement différentes
- Peur de « craquer mentalement » devant l'ampleur de la tâche
- Crainte des délais impartis pour la rentrée administrative des documents et de leurs conséquences
- Crainte d'un moment de découragement qui emporterait mon envie, mon enthousiasme
- Peur d'une erreur administrative ou autre qui serait préjudiciable à un membre du personnel
- Paradoxe entre la difficulté du nombre de tâches à accomplir et la diversité pourtant recherchée à l'entrée dans la fonction
- La difficulté d'une gestion multi-facettes de l'école, la multiplicité des aspects à gérer
- Soutien actif de directions voisines sur qui je sais pouvoir compter
- La fonction vécue en intérim m'a convaincu de son attrait
- Envie de changement de vie et d'école, même avec des hésitations à sauter le pas

Nos motivations pour postuler :

- Le changement de travail, sans pour autant fermer la porte à un retour
- Tenter un défi après y avoir goûté lors d'un intérim
- Se rapprocher de son domicile
- Saisir une opportunité après avoir hésité
- Continuité du travail avec des collègues connus (directeur choisi en interne à l'école)
- Après une expérience de quelques mois dans la fonction, après avoir entamé la formation spécifique, motivée à achever cette formation, convaincue de l'intérêt du métier
- Sollicitation du pouvoir organisateur et des collègues

Devenir dirigeant en éducation : entre passages et ruptures



Une personne est une personne à travers d'autres...

Proverbe africain

Dans le contexte de ce travail important d'accompagnement des jeunes directions dans l'entame de leur fonction, nous ne résistons pas à vous proposer à la lecture un article de Guy Pelletier, professeur à l'Université de Montréal. Ce texte est régulièrement utilisé pour l'accompagnement des nouvelles directions mais peut tout aussi bien servir de réflexion pour permettre à des directeurs chevronnés à faire le point.

au sein du monde de l'éducation et de la formation, il est peu courant d'accéder à un poste de direction sans avoir au préalable exercé le métier d'enseignant. D'ailleurs, là où un tel passage est absent, la personne nommée à la direction doit faire preuve d'un souci pédagogique et d'une compétence élevée pour être légitimée par le corps enseignant.

Au moment où nous écrivons ce texte, en bien des endroits, le métier de dirigeant scolaire est en pleine révolution. La fonction a considérablement évolué, la reddition des comptes est omniprésente, le cahier des charges est plus lourd, voire la tâche plus ingrate, alors que, plus souvent qu'autrement, ni la reconnaissance, ni l'émulation, ni un accompagnement approprié ont suivi la transformation radicale de la fonction.

Pourtant la profession de dirigeant de l'éducation demeure toujours un métier d'étoffe humaine, un engagement personnel signifiant dans une fonction qui nécessite un déploiement important de qualités humaines et la maîtrise de compétences complexes.

Dans le cadre de ce texte, un certain nombre de caractéristiques de l'entrée dans le métier sont signalées. Ces dernières sont particulièrement associées aux différents phénomènes mis en jeu lors du passage d'enseignant à dirigeant. L'analyse est alimentée par les obser-

vations réalisées au cours de plusieurs années de travail de recherche et d'accompagnement de dirigeants au sein de différents pays. À cet effet, signalons que plusieurs références et travaux d'écriture réalisés sur le sujet sont actuellement disponibles^[1].

Dans les limites de cet article, je vais regrouper sous la forme de capsules un certain nombre de constats réalisés. Curieusement, ces constats sont le plus souvent évacués des ouvrages en gestion de l'éducation alors qu'ils sont associés à des savoirs d'action fondamentaux dans l'exercice de la fonction de dirigeant. Ces derniers sont :

- Le « deuil de la classe » ;
- L'identité professionnelle métisse ;
- La gestion de la « distance sociale » ;
- Le devoir d'explicitation et de conviction ;
- Le travail en équipe et la loyauté ;
- Les incontournables habiletés politiques ;
- Le rapport au temps ;
- Le leadership pédagogique ;
- L'équilibre de soi.

Le « deuil de la classe »

Devenir dirigeant en éducation constitue, à des degrés variables suivant les pays, un passage où l'on doit faire le « deuil de la classe ». Dans les endroits où le dirigeant en éducation ne cumule pas une responsabilité d'enseignement, la rupture est totale. Dans les cas où il peut avoir une tâche allégée d'enseignement, cette dernière constitue souvent une bouffée d'oxygène dans une journée chargée. Toutefois, plusieurs reconnaissent qu'il est parfois difficile de s'investir autant que par le passé dans le développement de la prestation de cours. Au sein d'un tel contexte, la marge à l'erreur en tant qu'enseignant est très réduite. On a guère le choix d'être qu'un « super-enseignant », à défaut les

[1] Voir, entre autres, les sites Internet <http://mapageweb.umontreal.ca/pelletie/> et www.afides.gc.ca ainsi que l'ouvrage collectif que j'ai coordonné et qui est intitulé « Former des dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action. » paru aux Éditions De Boeck, 1999.

Devenir dirigeant en éducation: entre passages et ruptures



interventions auprès des autres enseignants peuvent perdre en crédibilité.

Diriger en éducation et enseigner ne sont pas des tâches incompatibles, mais l'ampleur des changements régulièrement apportés à la configuration des tâches du dirigeant scolaire et la transformation continue des curriculums d'études rendent souvent difficile le cumul de ces fonctions. Et cela l'est davantage lorsque le système éducatif est en réforme constante et que la demande de reddition de comptes des établissements s'accroît.

L'identité professionnelle métisse

Si nous définissons l'identité professionnelle comme la configuration d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être au sein d'un contexte donné, l'on comprendra que la prise initiale de fonction de dirigeant scolaire génère une crise d'identité qui peut s'avérer plus ou moins prononcée selon les personnes. Ce passage s'accompagne de la perte d'un confort et d'un plaisir professionnels que l'on avait en tant qu'enseignant et qu'il faudra souvent attendre quelques années pour les retrouver en tant que dirigeant.

Le passage d'enseignant à dirigeant conduit donc à un déséquilibre au niveau de ses compétences professionnelles et, de ce fait, l'on n'est pas sans éprouver un certain sentiment d'incompétence. On est alors à la recherche de nouveaux comportements et l'on pourra avoir tendance à transposer des attitudes et des comportements que l'on a acquis en tant qu'enseignant, voire à référer à des modèles d'exercice de l'autorité qui peuvent remonter jusqu'à notre enfance. Cette situation ne sera pas sans poser, à l'occasion, quelques dérives dont on saurait bien se passer.

Ainsi, on pourrait traiter les situations rencontrées avec le personnel sous le même registre que celui utilisé jusqu'ici avec les élèves ou les étudiants. Ce registre va bien au-delà de la simple interaction, mais s'inscrit dans la structuration même de la relation et de son rapport au temps comme nous le démontrerons au cours de prochains paragraphes.

Devenir dirigeant constitue donc une reconfiguration de son identité professionnelle, un processus d'élaboration qui pourra être plus complexe dans le cas des personnes qui auront à cumuler des fonctions de gestion et d'enseignement. Devenir dirigeant en éducation, c'est progressivement accepter de s'engager dans une culture métisse de la profession, d'être habité par deux identités professionnelles qui ont leurs similitudes et leurs différences. Toutefois, l'identité de base d'enseignant demeure souvent la plus indélébile. D'ailleurs, pour se définir, on aura souvent recours à une appartenance disciplinaire ou à un ordre d'enseignement et cela même si cela fait plusieurs années que l'on occupe une fonction de dirigeant. Ainsi, on est d'abord un mathématicien, un historien, un sociologue ou un spécialiste dans tel domaine avant d'être un dirigeant.

La gestion de la « distance sociale »

accéder à un poste de direction, c'est changer dans le regard de l'autre. Le premier constat souvent formulé par les dirigeants débutants, c'est bien celui de la découverte de l'évolution de leur image personnelle dans le regard des autres. Qu'on le veuille ou non, plus souvent qu'autrement, pour le personnel de l'école on est devenu différent. Et cela, bien avant que l'on ait perçu - mais surtout accepté - cet « état différent ».

Devenir dirigeant en éducation: entre passages et ruptures



À l'opposé de discours généreux sur les approches à privilégier en gestion, on ressent très tôt que l'on ne peut guère diriger et encore moins réaliser des transformations organisationnelles, si l'on n'est pas au-dessus des différents groupes d'intérêts – plus ou moins antagonistes – présents au sein de son établissement. Or, il s'agit là d'une pratique qui repose sur un savoir d'action d'un très haut niveau de complexité. En effet, si la distance sociale est trop réduite, on est happé par un sous-groupe et identifié à ce dernier. En conséquence, la légitimité et l'impartialité à l'égard des autres groupes sont alors questionnées et notre capacité d'exercer l'autorité est réduite d'autant. Si la distance sociale est trop prononcée, on est considéré comme résidant en quelque lieu du monde céleste ou, pire, perçu comme une personne hautaine et suffisante. Dans les deux cas, les collaborateurs et subordonnés ne s'identifient plus à notre commandement et, par voie de conséquence, nous reconnaissons peu d'autorité légitime et réduisons d'autant notre capacité à exercer la moindre fonction de médiation entre les membres de l'équipe.

En somme, de façon paradoxale, l'on doit apprendre à faire l'apprentissage de la « solitude du dirigeant » alors que l'essentiel de la journée repose sur une riche interaction avec les autres.

Le devoir d'explicitation et de conviction

L'un des premiers constats qui interpellent le nouveau dirigeant est bien l'importance de toute la communication dans l'exercice du métier. La journée peut être consommée par des préoccupations souvent techniques, mais le plus important est ailleurs. Diriger en éducation est un métier d'interaction humaine nécessitant la maîtrise

de compétences relationnelles élevées, essentielles à la construction de sa crédibilité.

Le dirigeant actuel ne peut plus légitimer ses décisions sur le seul argument d'autorité comme il pouvait se le permettre en tant qu'enseignant avec sa classe. Et dans bien des cas, là aussi les situations changent...

Par ailleurs, encore plus que par le passé, le dirigeant scolaire doit constamment expliciter son analyse de la situation, la nature de ses décisions – y compris d'en reconnaître ses limites – et de savoir les communiquer, voire de ne pas les communiquer si le contexte n'y est pas propice. Puis, dans l'art de décider, l'on découvre qu'il est parfois préférable d'avoir un peu moins raison tout seul pour avoir un peu plus raison avec les autres...

Le travail en équipe de direction et la loyauté

Devenir dirigeant en éducation, c'est aussi l'exigence incontournable d'apprendre à travailler avec l'autre ou avec les autres. Reconnaissons-le franchement, en tant qu'enseignant peu de choses nous obligent à travailler de façon régulière en étroite équipe avec ce que cela signifie en tant qu'engagement, compromis et solidarité. Puis, en tant qu'enseignant, on peut bien critiquer son établissement et les « autorités »...

Or, devenir dirigeant c'est apprendre à marcher sur soi, à faire sienne des décisions qui nous irritent, à développer et à assumer une loyauté jusqu'ici inconnue avec ses collègues de la direction et avec ses supérieurs, et cela même si l'on ne partage pas leur avis. Ainsi, en tant qu'enseignant, je peux me montrer très critique à l'égard de la « hiérarchie des patrons » et de leur décision. En tant que membre de cette structure hiérarchique, je dois composer avec une certaine réserve, accéder à une cer-

Devenir dirigeant en éducation: entre passages et ruptures



taine tolérance et davantage chercher à comprendre la légitimité de décisions que j'aurais probablement classées naguère dans le bestiaire des gestes manqués, voire carrément des idées imbéciles. Bref, je dois accepter et faire mienne des décisions prises par d'autres collègues de la direction, dont j'aurais bien su me passer, car, à défaut, c'est ma propre crédibilité qui est en jeu. Si mon sens critique doit demeurer, voire se décupler, il ne peut plus se manifester de la même façon.

Plusieurs dirigeants nous ont signalé que lorsqu'ils étaient enseignants, somme toute, ils avaient peu le « sens de la hiérarchie », étaient dithyrambiques à l'égard des « autorités » et avaient une conception bien ténue de la délégation.

Enfin, débiter au sein d'une équipe de direction, s'est souvent apprendre à différer son propre projet de diriger et de souscrire à celui de son supérieur et de ses collaborateurs. C'est une réalité difficile à assumer pour plusieurs débutants qui aspiraient à être de « vrais dirigeants ». C'est souvent aussi être le « petit dernier » ou la « petite dernière » au sein d'une équipe de direction plus âgée dont certains membres d'expérience ont, curieusement, les dossiers les moins pénibles à gérer.

Les incontournables habiletés politiques

On ne devient pas dirigeant tout seul, pas plus que l'on dirige tout seul. Le soutien et la collaboration des uns et des autres sont essentiels pour se déployer dans ce métier, pour conduire ses dossiers et mener à terme ses projets. L'importance de la maîtrise des habiletés politiques pour comprendre les situations, pour établir des alliances, pour obtenir les ressources nécessaires, pour gérer les conflits est souvent l'un des premiers constats des dirigeants novices.

Cette situation se manifeste aussi sous une autre forme. Pour obtenir un poste de direction, il faut bénéficier de l'appui de personnes ou de groupes d'intérêt. Même lorsqu'il y a existence d'un processus de sélection considéré comme « impersonnel », une entrée en fonction réussie ne peut s'effectuer sans un certain soutien et un jeu d'alliances plus ou moins tacites. Par ailleurs, l'existence de réseaux de support mutuel est indispensable pour réaliser avec efficacité ses tâches, mais encore plus pour se déployer avec sérénité dans son développement professionnel.

Les habiletés politiques sont aussi essentielles pour traiter le cas des problèmes « cactus », ce type de problèmes que l'on ne sait aborder tant il y a des épines de tous côtés.

Le rapport au temps

La gestion du temps constitue un défi majeur pour tous les dirigeants, particulièrement pour ceux qui sont en début de carrière dans le métier. Mais, en éducation, le rapport au temps constitue aussi une réalité différente de celle de bien d'autres milieux de travail.

À notre connaissance, ce sujet est pratiquement escamoté des ouvrages portant sur l'entrée dans la fonction de dirigeant en éducation. Or, devenir dirigeant en éducation c'est souvent la découverte d'un nouveau rapport au temps. En effet, en tant qu'enseignant, la trame temporelle de travail est celle de l'année scolaire, soit une dizaine de mois dont l'interaction avec les élèves s'effectuera, suivant les pays, de 165 jours à quelque 180 jours. Dans la presque totalité des situations, à la fin de l'année scolaire, les enseignants quitteront une classe qu'ils ne verront plus, en tant que telle, par la suite. La séquence de travail de l'enseignant, de même que son engagement dans ses tâches, est donc fortement déterminée par une temporalité étroitement circonscrite dans un



espace temps rigide. Bien sûr, un dirigeant est aussi contraint à une séquence d'activités qui s'inscrivent dans les étapes d'une année scolaire, mais il y a plus.

En premier lieu, l'on est dirigeant responsable de son établissement durant une année complète. Sa responsabilité n'est pas limitée qu'au nombre d'heures ou de jours de présence contact avec les élèves ou les membres du personnel. Même durant les « vacances pour tous », on demeure toujours le premier responsable de son établissement. En conséquence, le rapport à la tâche est tout autre et les heures de travail peuvent devenir pléthoriques.

Par ailleurs, en tant que dirigeant, l'on peut différer dans le temps certains projets ou la résolution de certains problèmes qui nécessitent une trame temporelle significative pour être résolue. Par exemple, le soutien à un enseignant en difficulté, la résolution d'un conflit, la mise en place d'une innovation ou le réaménagement de locaux peuvent nécessiter des années et impliquer une interaction élaborée avec plusieurs personnes.

Le temps constitue donc une ressource stratégique qu'il est essentiel de se réapproprier sur un mode différent lorsque l'on devient dirigeant. En conséquence, il faut revoir et assouplir toutes ses notions concernant le temps... Par exemple, on observera qu'il y a beaucoup de gens pressés, mais qu'en est-il des urgences véritables ? Puis, en bien des circonstances, il faut apprendre à se hâter lentement... Comme le dit si bien le proverbe arabe « il y a du bien et du bon dans chaque retard ». Pour ma part, j'ai un dossier que j'ai intitulé « trop tard » et qui contient des artéfacts d'éléments dont je me demande encore pourquoi ils m'avaient autant stressés à l'époque...

Le leadership pédagogique

En tant que dirigeant, nous sommes interpellés par une grande diversité de rôles. Nous avons à exercer des rôles publics, des rôles sociaux et culturels, des rôles administratifs et financiers mais, aussi, des rôles pédagogiques. C'est souvent ces derniers rôles qui sont les plus négligés alors qu'ils demeurent les plus importants, les plus significatifs même s'ils ne donnent pas nécessairement des résultats dans l'immédiat.

Les autres tâches ne sont pas en soi secondaires, mais l'on peut facilement y consacrer l'essentiel de ses énergies parce qu'elles conduisent le plus souvent à des résultats concrets, immédiats, dans le fonctionnement de l'établissement. La tendance peut donc être de s'intéresser plus aux règles administratives qu'à la pédagogie. Puis, un dirigeant risque davantage d'ennuis si son budget n'est pas équilibré ou qu'il est l'objet d'un grief syndical, que si son engagement au développement pédagogique est déficient. Pourtant les rôles pédagogiques sont primordiaux et c'est pour cette raison que l'on choisit des enseignants comme dirigeants au lieu de se rabattre sur des comptables ou des techniciens en administration.

Au sein d'une organisation professionnelle, comme l'est un établissement scolaire, ce qui différencie la qualité de ses dirigeants est étroitement associé au maintien de leur expertise dans l'évolution des connaissances et des idées dans leur domaine de travail. La crédibilité professionnelle d'un dirigeant en éducation repose sur la combinatoire complexe de compétences sans cesse actualisées en pédagogie et en gestion.

Diriger en éducation, c'est bien s'inscrire et participer à une culture professionnelle métisse...



L'équilibre de soi

De plus en plus, les dirigeants de l'éducation sont appelés à être des caméléons de l'action quotidienne. Or, un caméléon, cela peut mourir d'épuisement lorsque l'on a œuvré au sein d'une réalité qui ressemble de plus en plus à un tissu écossais.

Certes, il y a bien ici et là quelques héros mythiques qui ont marqué les légendes scolaires, mais, pour ma part, je n'ai rencontré que des humains aux prises avec des situations difficiles, pénibles, voire inextricables. Bien sûr, il y a aussi des réussites, mais ce qui semble difficile dans ce métier avec le temps, c'est de garder le moral, de continuer à croire que les efforts que l'on fait en valent toujours le coup, que notre action a du sens et qu'elle contribue à un projet utopique signifiant.

Par ailleurs, à force de ne traiter que des problèmes, on peut rapidement ne broyer que du noir, développer une vision morbide et perdre de vue que la forêt, elle, elle grandit entre-temps... Pour se déployer harmonieusement dans ce métier, il y a nécessité de mieux définir la frontière entre vie publique et vie privée, transformer les problèmes en situations d'apprentissage et adhérer à des valeurs élevées dans la guidance de son action. Il est un temps où il faut apprendre à mieux distinguer de ce qui relève de réussir dans la vie et de réussir sa vie. Il faut savoir donner du temps au temps et mettre de côté certains problèmes, certains inachevés pour une autre vie.

Conclusion

L'école est comme un château habité par des nains et quelques adultes qui s'évertuent à jouer aux magiciens, certains avec plus de génie que d'autres... Bien triste école, celle qui serait dirigée par un

magicien sans magie. Or, la magie, cela s'apprend au même titre que l'enseignement et la gestion. Heureusement, qu'ici et là, s'actualisent des formations initiales et continues de plus en plus qualifiantes pour les dirigeants en éducation. Toutefois, ces formations ne sont guère utiles si, au quotidien, en tant que praticien, je ne transforme pas ma pratique professionnelle en situations d'apprentissage. Les grands dirigeants que j'ai connus et dont certains ont été l'objet de mes analyses étaient, d'abord et avant tout, des grands apprenants. J'ai beaucoup plus appris d'eux sur « ce que diriger veut dire » que bien des pages consultées sur le sujet.

Remerciements

L'écriture de ce texte a débuté à Genève alors que j'intervenais dans une formation auprès des équipes de direction des collèges du Cycle d'orientation. Elle a été complétée au cours de mes interventions de formation auprès des nouveaux dirigeants de la Commission scolaire de Montréal. Je tiens sincèrement à remercier les uns et les autres pour les jours – et les soirées! D'échanges et d'analyses réalisés sur le sujet dont j'ai tenté ici de traduire les principaux éléments. Je tiens aussi à signaler l'importante contribution des membres de la Cellule administration de l'éducation de mon département universitaire pour leur apport à la réflexion sur la formation des dirigeants en éducation.

Guy Pelletier
Professeur
Université de Montréal



Aidons les
à construire
leurs rêves

Questi est une plateforme en ligne développée
par des enseignants pour des enseignants.

Approuvé et recommandé par le SeGEC

Avec Questi vous offrez à vos équipes
l'outil le plus intuitif possible pour :
Communiquer, Soutenir et Partager

Questi

segec@questi.be
www.questi.com/segec

Séances d'information à l'intention des directions



Les 17 et 18 novembre prochains, le SeDEF Namur-Luxembourg organisera à l'intention de toutes les directions des écoles fondamentales du diocèse une séance d'information sur :

- la plateforme collaborative QUESTI (en partenariat avec la centrale des marchés su SeGEC)
- la nouvelle offre de service et d'accompagnement du SPW (Ecole numérique, maintenance informatique, formation technique à l'emploi du matériel numérique dans les écoles)

1. Qu'est-ce que Questi ?

L'avenir est collaboratif.

A notre époque où l'éducation et l'enseignement sont en constante évolution, nous avons tous beaucoup à gagner en misant sur cette collaboration. C'est un mot à la mode qui est la réponse aux exigences de nos sociétés modernes.

UN LOGICIEL DÉVELOPPÉ PAR DES ENSEIGNANTS POUR DES ENSEIGNANTS

La force d'adaptabilité de Questi vous aide à maximaliser la prise en charge de votre établissement. Questi est LE partenaire de votre école, de sa direction et de son corps enseignant. Un outil simple, intuitif et performant qui vous soutient dans votre approche pédagogique.

DES SESSIONS STIMULANTES

Les formations de Questi sont une source d'inspiration pour tous ceux qui, dans l'enseignement, veulent approfondir leurs connaissances. Ces sessions ainsi que les formateurs/trices sont soigneusement sélectionnées afin de vous inviter à regarder d'une manière fraîche l'enseignement, l'enfant et l'éducation.

DÉCOUVREZ NOTRE VISION

Ce logiciel n'est pas un objectif en soi mais un outil qui vous assiste au quotidien.

Une compréhension large et nuancée de chaque enfant est nécessaire pour obtenir un suivi ciblé. D'une manière très structurée et personnalisable Questi fournit une vue d'ensemble et un aperçu complet de la scolarité de chaque élève.

- Une analyse concrète et objective du développement de l'enfant est essentielle pour prendre des mesures adéquates visant à un enseignement plus performant. Que ce soit

par le biais de tests standardisés ou de tests plus ciblés, chaque école à la possibilité de choisir ce qui lui convient le mieux. Quelque soit votre préférence, dans Questi ces tests sont prêts à être utilisés. Dès que le test est effectué, vous pourrez insérer les résultats et les observations dans Questi.

- Le module Bulletin de Questi est parfaitement ajustable à votre école. Il vous permet de soutenir votre projet pédagogique en uti-

Séances d'information à l'intention des directions



lisant la différenciation par enfant ainsi que les multiples types d'évaluation proposés.

- En quelques clics, vous pouvez créer vos fiches de préparation, en alliant rapidement vos méthodes scolaires et les programmes officiels. Le semainier de Questi vous donne un aperçu rapide et intuitif de votre journée/semaine et de vos préparations.

2. Information Ecole numérique 2017

Un second temps de l'information portera sur l'évocation de l'appel à projets Ecole Numérique 2017. Les directions y recevront une info générale et un agenda des réunions d'information.

Les chargés de missions du SPW de nos deux Provinces présenteront également la nouvelle offre de service.

- o Assistance à la maintenance informatique à disposition pour chaque implantation
- o Formation technique à l'emploi du matériel numérique pour les enseignants



Aidons les à construire leurs rêves

Questi est une plateforme en ligne développée par des enseignants pour des enseignants.
Approuvé et recommandé par le SeGEC

Avec Questi vous offrez à vos équipes l'outil le plus intuitif possible pour :
Communiquer, Soutenir et Partager

Questi segec@questi.be
www.questi.com/segec

Les informations se dérouleront sur une demi-journée

- soit le **jeudi 17 novembre** de 13h00 à 16h00 à Marche-en-Famenne (Sainte-Julie, rue Nérette,2)

- soit le **vendredi 18 novembre** de 9h00 à 12h00 à Erpent (Collège Notre-Dame de la Paix)

Une invitation et les modalités d'inscription vous parviendront par mail dans la semaine du 7 novembre.



Il y a deux années maintenant, les Conseils de Zones de Namur et de Luxembourg s'engageaient dans un processus d'activation du pourcentage zone à hauteur de 0.25% pour permettre le détachement de 2 collaborateurs qui allaient prendre en charge, avec d'autres volontaires, l'aide aux P.O. et aux directions de nos écoles fondamentales.

Durant deux années, l'équipe a œuvré à accompagner en proximité les directions en privilégiant les écoles où le besoin était davantage présent (Nouvelles directions, directions avec classes,...).

La rentrée scolaire 2016-2017 avec son lot de nouveautés administratives (Titres et Fonctions, primoweb, Siel, ...) a contribué encore à la complexification d'un système, rendant pour certains la tâche plus difficile encore.

Le SeDEF entamera cette année un projet présenté à Coluna et qui s'inscrit dans son plan d'action diocésain. **Ce projet a pour ambition de renforcer la collaboration entre les acteurs de terrain au profit d'un meilleur fonctionnement de toutes les écoles.**

Nous demandons donc aux entités d'identifier un directeur qui pourra représenter l'entité dans ce groupe de travail (un ou deux directeurs - avec ou sans aide administrative)

Trois séances de travail réunissant les Conseillers CoDiEC et un directeur mandaté dans chaque entité sont prévues à des moments clés de notre année scolaire.

L'objectif sera de faire le point sur les difficultés concrètes rencontrées par les acteurs de terrain dans l'accomplissement de leurs différentes obligations organisationnelles ou administratives.

Nous espérons ainsi pouvoir

- Identifier davantage les éventuelles carences et mieux cibler les besoins en termes de formations ou de soutien
- favoriser les partages de bonnes pratiques d'une entité à l'autre
- renforcer une mutualisation de compétences entre directeurs d'une même entité
- réfléchir ensemble à d'éventuels mécanismes qui pourraient soutenir toutes les directions dans leur mission (formation des aides administratives, répartition des tâches,...)

La première de ces rencontres aura lieu le 22 novembre à Marche-en-Famenne (Hennallux) de 9h à 13h00.

Lors de cette première rencontre, nous travaillerons ensemble sur base des sollicitations rencontrées par les Conseillers CoDiEC, sur l'inventaire d'erreurs récurrentes constatées dans les documents collectifs (Fichiers Direva, annexes 50...) sur le témoignage des difficultés constatées au sein des entités et relayées par les directions mandatées.

Convaincu que ce travail peut, à terme, aboutir à une meilleure collaboration encore entre les acteurs de terrain et contribuer à un renforcement de l'articulation entre le fonctionnement des entités et l'aide apportée par les Conseillers CoDiEC, nous espérons que chaque entité sera représentée et s'impliquera dans ce processus au bénéfice de toutes nos écoles.

Dans l'attente de vous rencontrer, toute l'équipe du SeDEF vous souhaite une bonne dernière semaine avant un congé... bien mérité.

*Le directeur diocésain
Yannic PIELTAIN*

*Pour le Conseil CoDiEC
Jean-Pierre MERVEILLE*

L'accompagnement des transitions dans le parcours scolaire de l'élève. (fin)



Journée des directeurs du Diocèse de Namur-Luxembourg, Ciney, le 2 mai 2016

Nous avons eu l'occasion, lors de notre précédente édition d'Éclairages – Propositions, de vous présenter la synthèse de la conférence de Claire Baudson, dont le thème portait sur les étapes vécues par les élèves au cours de leur scolarité. La question de départ était la suivante : « Comment le milieu scolaire peut-il accompagner des pratiques et quels sont les leviers pour soutenir l'élève dans son parcours scolaire et de vie ? ». Notre propos n'aurait pu se conclure sans faire un écho de dispositifs mis en place dans les écoles du diocèse, afin de favoriser une transition de qualité. Ceux-ci qui ont été suggérés durant les ateliers organisés en fin de matinée.

Si la plupart des groupes se sont exprimés sur les mesures de soutien nécessaires pour accompagner les élèves, un groupe a mis en avant le tutorat pour accueillir les nouveaux enseignants en début et en cours d'année.

Pour ce qui est des mesures, en faveur des élèves, on peut les regrouper en différentes actions visant à :

Faire émerger les représentations

Donner l'occasion aux enfants qui vont effectuer une transition de s'exprimer sur leurs craintes, leurs attentes et leurs joies. Prendre un temps de parole pour confronter ses peurs à celles des autres, permet de se rassurer en se donnant des solutions.

- Concrètement, cela peut se traduire par l'invitation d'élèves de la classe supérieure à témoigner : les élèves parlent avec leurs pairs et partagent leur vécu et les différentes traversées.

- Lorsque la rencontre concrète est difficile, il est possible de réaliser des capsules vidéo des élèves témoins.

Familiariser les enfants avec leur nouvel environnement.

- Visiter l'école, lors d'une porte ouverte par exemple.
- Pour de nombreuses transitions, mais principalement pour le passage de 3ème maternelle en 1ère primaire et de 6ème primaire en 1ère secondaire, vivre une journée ou une matinée dans la classe supérieure avec un objectif d'adaptation. Inviter les élèves à « vivre septembre en juin », durant une journée, afin de rencontrer les appréhensions des enfants.

Travailler les facteurs de protection.

Lors de la prise en charge des nouveaux élèves, veiller à renforcer l'estime de soi, veiller à la cohésion du groupe, à l'expression des émotions.

- Mettre sur pied des activités d'accueil en septembre.
- Accueillir les parents de P1 le jour de la rentrée par la direction et les enseignants
- Favoriser le parrainage entre élèves (des élèves plus jeunes étant accompagnés par un élève plus âgé). Ce parrainage peut également s'étendre à des enseignants ou des parents.



L'accompagnement des transitions dans le parcours scolaire de l'élève. (fin)

Porter une attention particulière aux élèves en difficulté

La collecte et le partage d'informations entre l'école, les parents, les enfants, est important pour chaque transition. Mais attention à ne pas se focaliser sur les difficultés.

- Accueillir les enfants en difficulté en relevant d'abord leurs forces et leurs progrès.
- Réaliser un sondage auprès des élèves pour connaître leurs réelles difficultés.
- Constituer un dossier d'accompagnement des élèves en difficulté : le Plan Individualisé d'Apprentissage, lorsqu'il est utilisé à bon escient, permet de positionner l'élève comme un acteur de son développement. Il permet de mettre en réseau les différents intervenants autour de l'enfant. Il relève les difficultés, mais aussi les forces de celui-ci, il permet d'aider l'élève à élaborer ses objectifs d'amélioration.

Créer et promouvoir des synergies qui sont perçues comme des aides et services à la collectivité.

- Donner sens aux cycles (continuum ex : cycle 5/8).
- Renforcer la concertation point de vue matière afin de construire des référents permettant la continuité des apprentissages de classe en classe, pour un continuum pédagogique, comme aide-mémoire. Il s'agit notamment d'harmoniser le vocabulaire. Ainsi en mathématique, pour identifier une droite doit-on utiliser une majuscule ou une minuscule « A ou a » ? ce qui apparaît comme un détail peut devenir un obstacle important pour l'enfant.

Ce partage de mesures aura permis de révéler la richesse des dispositifs d'accompagnement permettant de faciliter l'intégration et permettre aux élèves et aux enseignants débutants d'amortir le choc suscité par toute transition.

Réunions générales	Dates	Lieu	Heures
Collectif des nouvelles directions	Mardi 15 novembre	Ciney	9h00 -16h00
Information plateforme collaborative Questi + Information offre de services dans le cadre du projet cyblerclasses 2017	Jeudi 17 novembre	Sainte-Julie, rue Nérette, 2 Marche-en-Famenne	13h00-16h00
Information plateforme collaborative Questi + Information offre de services dans le cadre du projet cyblerclasses 2017	Vendredi 18 novembre	Collège Notre-Dame de la Paix à Erpent	9h00-12h00
Rencontre entre les Conseillers CoDiEC et les directions mandatées des entités	Mardi 22 novembre	Hennallux – Marche-en-Famenne	9h00-13h00
Rencontre entre les Conseillers CoDiEC et les Présidents d'Entités	Mardi 22 novembre	Hennallux - Marche-en-Famenne	18h00-20h00
Collectif à l'intention des Directions d'écoles organisé par le Conseil Pédagogique – Améliorer le développement professionnel des DE	Mercredi 23 novembre	Contacteur CP	9h00-12h30
Commission Zonale de Gestion des Emplois	Lundi 28 novembre	Zone de Luxembourg	9h00-12h00
Réunion de préparation du séminaire résidentiel des directions (Staff élargi)	Mardi 29 novembre	Hennallux – Marche-en-Famenne	13h00-16h00
Commission Zonale de Gestion des Emplois	Mardi 29 novembre	Zone de Namur	9h00 – 12h00

Réunions générales	Dates	Lieu	Heures
Réunion des Comités d'experts Focef de Luxembourg et de Namur	Jeudi 1 ^{er} décembre	Hennallux - Marche-en-Famenne	9h00 – 12h00
CA Spabsc-Na	Mercredi 7 décembre	Rue de l'Evêché, 5 à Namur	15h00-17h00
Réunion de Coluna	Lundi 12 décembre	Ciney	13h30-16h30
Collectif à l'intention des Directions d'écoles organisé par le Conseil Pédagogique – Améliorer le développement professionnel des DE	Mercredi 11 janvier	contacter CP	9h00-12h30
Réunion de préparation du séminaire résidentiel des directions (Staff élargi)	Jeudi 12 janvier	Hennallux – Marche-en-Famenne	13h00-17h00
Collectif des nouvelles directions	Mardi 17 janvier	Ciney	9h00-16h00
Réunion des Comités d'experts Focef de Luxembourg et de Namur	Jeudi 19 janvier	Hennallux - Marche-en-Famenne	9h00 -12h00
Séminaire résidentiel des Directions	1 ^{er} , 2 et 3 février	Houffalize	/