



Photo : Conrad van de WERVE

# Directeur/trice Et pourquoi pas vous ?

## CONSTAT(S)

Un acteur déterminant dans la réussite d'un système scolaire

## PRATIQUES

Diversité et complexité d'un métier

## RECRUTEMENT

Une décision essentielle

## REGARDS

3 Questions à...

« Les enseignants doivent savoir que le métier de directeur les changerait fort de leur vie en classe » lance **Catherine THIRY**, directrice d'une école fondamentale spécialisée du côté de Bastogne. L'implication, le sens des responsabilités et la gestion des difficultés caractérisent le métier selon elle.

Une opportunité à saisir d'autant que près de 50% des directeurs/trices actuel(le)s vont accéder à la pension dans les 7 prochaines années.

« Il faut certes être multi-tâches et ne pas avoir peur de jongler avec un tas de concepts et de dossiers différents » explique **Stéphane VREUX**, le président du collège des directeurs de l'enseignement fondamental catholique. Il relève cependant aussi que la fonction, certes lourde, permet de développer une vision à (plus) long terme, en tous cas sur 6 années. Et ce n'est pas le consultant **Etienne DENOEL** qui le contredira. Il est indéniable selon lui que la direction joue un rôle prépondérant dans les systèmes scolaires les plus performants. Quant à l'entrepreneur **Jean-Jacques CLOQUET**, qui s'exprime un peu plus loin dans ces colonnes, il compare le chef d'établissement, tout comme le patron d'entreprise d'ailleurs, à « un chef d'orchestre qui doit coordonner une équipe et veiller à qu'elle s'harmonise et soit solidaire ». En 3 mots, « un métier extra-ordinaire » pour **Alain KOEUNE**, le président de la Fédération d'associations de directeurs de l'enseignement secondaire. Bonne lecture !

# Un acteur déterminant dans la réussite d'un système scolaire

« Diriger un établissement scolaire est une fonction complexe, avec un impact sociétal très élevé. Les médias, ainsi que la société en général, devraient valoriser une équipe de direction d'école talentueuse autant qu'une équipe sportive qui gagne un championnat » : c'est **Etienne DENOËL**<sup>1</sup> qui l'affirme. Invité, fin avril, à répondre aux questions d'entrées libres, il évoque la situation actuelle des directions et leurs aspirations, mais aussi l'important travail que son asbl vient de mener avec le Service Pouvoirs Organisateurs du SeGEC en matière d'aide au recrutement des chef(fe)s d'établissement<sup>2</sup>.

Quel est le contexte de la collaboration de votre ASBL "Agir pour l'enseignement" avec le SeGEC ?

**Etienne DENOËL** : Depuis 2007, j'ai eu l'occasion de rencontrer plus de 10.000 acteurs au sein du système scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et d'échanger avec eux à l'occasion de conférences-débats. Cela a été le cas avec les directions d'école de l'enseignement catholique, tant dans le fondamental que dans le secondaire, et ce, dans les différents diocèses. Plusieurs projets ont également été menés avec le SeGEC, portant notamment sur l'intérêt de mettre en place une centrale des marchés, sur le déploiement des pratiques collaboratives au sein des équipes éducatives (projet Prof'Essor) ou encore sur le dispositif lié à l'élaboration des plans de pilotage. Après avoir quitté McKinsey fin août 2018, avec un groupe de personnes désireuses de soutenir les acteurs du système scolaire en FWB, nous avons créé l'ASBL Agir pour l'enseignement (APE). Elle vise à soutenir les acteurs de l'enseignement pour la mise en œuvre de plusieurs initiatives liées au Pacte pour un Enseignement d'Excellence. Financée par des donateurs privés, APE met à disposition du système scolaire des ressources pour outiller, former et accompagner les entités qui le souhaitent, tout en respectant leur spécificité et leur autonomie. La philosophie d'APE est de développer les compétences à l'intérieur du système scolaire pour l'aider à s'améliorer dans

la durée. C'est dans cet esprit qu'elle a récemment soutenu le Service PO du SeGEC pour l'accompagnement des PO en matière de recrutement des directions d'école. Ce fut un processus de co-création intense, tant avec les équipes du SeGEC en central et dans les diocèses, qu'avec les acteurs de terrain (directions d'école et membres de PO).

Vous travaillez également avec d'autres entités au sein du système scolaire en FWB ?

**ED** : Tout à fait. APE se donne pour mission d'aider l'ensemble des acteurs du système scolaire, sans exclusive et dans une optique collaborative. En plus du SeGEC, APE a également soutenu, dans le cadre de divers projets, les autres Fédérations de PO, mais aussi l'administration centrale et d'autres responsables en FWB. Dès 2007, venir en aide à l'ensemble des acteurs m'est apparu comme une évidence pour réussir une transformation de nature systémique. Pour améliorer la performance globale du système scolaire en FWB, il est, en effet, essentiel que toutes ses composantes soient mobilisées.

Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser particulièrement aux directions d'écoles ?

**ED** : Quand je travaillais chez McKinsey, nous avons mené des recherches auprès de plus de 40 systèmes scolaires à travers le monde. L'objectif était d'identifier les pratiques communes aux systèmes les plus performants dans des contextes culturels et politiques différents. A chaque fois, nous avons constaté le rôle essentiel des directions d'écoles. Une autre façon de l'exprimer est de dire : « Il n'y a pas d'école de qualité sans une équipe de direction de qualité ! ». Dans les meilleurs systèmes, les directions concentrent leurs efforts sur l'amélioration des pratiques pédagogiques des équipes éducatives, le pilotage et l'animation du changement pour améliorer les résultats de tous les élèves de l'école et le maintien d'un environnement de travail de qualité pour les élèves et les enseignants. Pour y parvenir, les systèmes identifiés comme les plus performants mettent notamment en place de bonnes pratiques pour renforcer l'attrait de la fonction de direction, gérer de manière proactive une réserve de candidats directeurs et sélectionner des directions de manière rigoureuse en recrutant les enseignants avec les meilleures compétences pédagogiques et de coaching d'adultes. Une fois ces directions sélectionnées, ces systèmes leurs offrent des formations et du mentorat en cours de carrière. Ils veillent à la qualité des évaluations et du feedback qui leur sont donnés. Les rémunérations proposées sont attrayantes. Ces systèmes gèrent les directions d'école comme une vraie ressource stratégique. La direction d'une école est donc bien une fonction complexe, avec un impact sociétal très élevé. Personnellement, je trouverais très bien que les médias et la société

« Il n'y a pas d'école  
de qualité sans une  
équipe de direction  
de qualité ! »





en général valorisent ou accordent autant d'attention à une équipe de direction d'école talentueuse qu'à une équipe sportive qui gagne un championnat ou un groupe d'entrepreneurs d'une jeune start-up dans le monde digital.

### Quelle est la situation des directions d'école en FWB ?

**ED :** Tout d'abord, il faut reconnaître que les directions travaillent dans des contextes très différents : enseignement fondamental, secondaire et spécialisé, des publics plus ou moins multi-culturels, avec des indices socio-économiques variant de 1 à 20... Certaines gèrent un établissement de moins de 100 élèves, tout en donnant quelques heures de cours, tandis que d'autres gèrent un établissement de plus de 1200 élèves répartis sur plusieurs implantations. Certaines sont en place depuis de longues années, d'autres viennent de débiter. La nature et la qualité du soutien reçu de la part des PO sont également très hétérogènes : du très bon, du bon et du moins bon...

Sur base d'enquêtes réalisées entre 2012 et 2014 auprès de plusieurs centaines de directions de l'enseignement catholique, j'ai été interpellé par plusieurs problèmes mentionnés par les directions elles-mêmes par rapport à la mise en œuvre des bonnes pratiques que je viens d'évoquer. Elles soulignent majoritairement la charge de travail élevée et le manque de temps consacré à l'amélioration des pratiques pédagogiques des équipes éducatives (13 à 17% en moyenne; chiffres, à comparer à 40% dans les meilleurs systèmes scolaires). Les directions indiquent être pressées de toutes parts. Ainsi en est-il des rapports avec les élèves et leurs parents, les enseignants et une multitude d'acteurs extérieurs. Quant aux politiques et à l'administration, l'école est souvent considérée comme l'outil par excellence pour répondre "vite" à tous les problèmes de société. En conséquence, les directeurs reçoivent un nombre élevé de demandes, décrets et circulaires.

### Les directions soulèvent également d'autres problèmes...

**ED :** Effectivement. Un certain nombre d'entre elles mentionnent la non-priorisation de leur rôle comme pilote pédagogique par leur PO ou par elles-mêmes (avec délégation vers les CP / CSA<sup>3</sup>, voire l'inspection), un sentiment de manque de formation pour coacher leurs enseignants ou encore la peur de la réaction de leurs enseignants. Elles

évoquent aussi la lourdeur des tâches administratives. Le temps passé à les remplir est élevé, surtout dans le fondamental (plus de 30% pour 42% des directions interrogées). Clairement, les directions du fondamental souffrent d'un soutien administratif, éducatif et social limité. A cela, on peut ajouter l'autonomie limitée dans la gestion des équipes éducatives. Quant à la question salariale, même si ce n'est certainement pas la motivation première des directions, il paraît juste d'offrir un salaire qui prenne plus en compte la complexité, la difficulté et le temps de travail des directions. Ce n'est pas toujours le cas en FWB. Bien sûr, ceci est une synthèse partielle de ce que disaient vivre et ressentir les directions d'école au moment où ces enquêtes ont été réalisées. Celles-ci gagneraient à être mises à jour, notamment pour prendre en compte les développements récents liés au Pacte. De ce point de vue, il est à noter que la revalorisation et le renforcement des fonctions de direction constituent l'un des objectifs du Pacte et de sa feuille de route : elle souligne notamment l'importance d'un processus de sélection professionnalisé en vue de recruter le candidat ou la candidate qui présente le profil le mieux adapté aux besoins de chaque école. Elle insiste aussi sur la nécessité d'accompagner l'entrée en fonction et d'évaluer les personnes à l'issue de leur stage et avant leur nomination définitive, et elle met en avant l'importance du soutien et du développement des directions en cours de carrière. Des engagements ont également été pris pour introduire une simplification administrative notamment dans les relations entre les écoles et l'administration de l'enseignement.

La collaboration d'APE avec le Service PO du SeGEC s'inscrit dans la droite ligne de ces recommandations. ■

1. Administrateur-délégué de l'ASBL Agir pour l'enseignement, président de l'ASBL Teach For Belgium, administrateur de la Fondation pour l'enseignement et directeur émérite de la société de consultance McKinsey

2. Voir aussi l'interview de Stéphane Vanoirbeck, directeur du Service Pouvoirs Organisateurs du SeGEC, en pages 16 et 17

3. CSA : Cellule de Soutien et d'Accompagnement

# Diversité et complexité d'un métier

Interviews: Conrad van de WERVE

Texte: Brigitte GERARD

Les directeurs et directrices d'école que nous avons contactés sont unanimes : ils aiment leur métier, sa diversité, sa complexité et le travail en équipe qui l'accompagne. Ils regrettent cependant un manque de temps qui leur permettrait de prendre du recul sur leur action. Témoignages.

**Marie-Agnès PONCELET**, directrice de l'Institut Notre-Dame à Beauraing (enseignement secondaire)

« Cela fait 15 ans que je suis directrice et je me lève tous les matins avec plaisir pour aller travailler. J'apprécie surtout la diversité du métier. On ne sait jamais ce qui va se passer, il n'y a pas de quotidien-type. Cela peut aller de la chaudière à remplacer à un dossier de professeur à traiter, à un problème d'élève à gérer. Dans mon agenda, il y a des réunions, mais pour le reste, je prends ce qui vient au fur et à mesure de la journée. J'apprécie aussi beaucoup la complexité de la fonction, le fait de devoir tout organiser afin que tout le monde se sente bien là où il est. J'aimerais toutefois avoir davantage de temps pour prendre du recul. Le métier a fortement évolué. Ce que je faisais au départ n'a plus rien à voir avec ce que je fais maintenant... Avant, je m'occupais principalement du quotidien, de l'organisationnel, maintenant je n'ai plus le temps. Les circulaires, les documents à remplir, les dossiers d'élèves et de professeurs, le plan de pilotage, les marchés publics, la compréhension de la logique administrative et financière de ce qu'il faut faire dans l'école, nous occupent à temps plein. Il y a beaucoup d'aspects administratifs et de leadership. Il est très important de passer du temps avec la secrétaire de direction, le réviseur, le chef d'atelier, pour aborder les différents projets de l'école. J'adore essayer de trouver des solutions en cas de situation complexe. On forme une réelle équipe de direction dans l'école à laquelle sont associés le fondamental

et le président de PO... On est aussi à un tournant numérique. Les équipes pédagogiques ont fait un grand saut, contraintes et forcées, vu la situation actuelle, mais l'enseignement à distance ne remplace pas la relation pédagogique. La fracture pédagogique existe. Une série de parents n'ont pas d'ordinateur ou d'imprimante... Mais, un des axes de notre plan de pilotage est d'intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques. Ça, c'est génial ! Le métier de directeur est formidable, mais il faut un idéal. Mes enseignants veulent pouvoir garder une vie en dehors de l'école. »

**Bernard WARLOP**, directeur du Collège technique Saint-Henri à Mouscron (enseignement de promotion sociale)

« Cela fait 10 ans que je suis directeur dans l'enseignement de promotion sociale. Le quotidien est fait de beaucoup de diversité et d'imprévisibilité. On ne sait pas quand on pourra faire ce qu'on a prévu en début de journée. Il faut l'accepter et cela exige de pouvoir s'adapter rapidement à ce qu'on nous demande.

Être directeur dans l'enseignement de promotion sociale a ses spécificités. Par exemple, il n'y a pas de réunion de parents et les étudiants vivent parfois des contraintes professionnelles, familiales, personnelles, qu'ils doivent combiner avec une formation. Il faut pouvoir en tenir compte. Ces personnes ont des parcours de vie et parfois une peur quasi malade des évaluations. Il faut les rassurer. Par ailleurs, si dans l'enseignement de plein exercice, il y a des étudiants en professionnel, chez nous, ce sont des pro-

fessionnels qui étudient. Cela change la perspective !

Ce que je préfère dans mon métier, c'est de travailler avec des équipes à motiver. Diriger, c'est amener les gens là où ils ne seraient pas allés sans vous, mais où vous ne seriez pas sans eux. C'est important de pouvoir mobiliser des équipes, définir des objectifs et les modifier, construire la manière de les atteindre...

Avec la situation actuelle, il a fallu organiser, en un temps record, de l'enseignement à distance. Je suis agréablement surpris par la dynamique spontanée qui s'est installée chez les enseignants, tant au niveau du contenu des cours que de la manière de travailler les uns avec les autres.

La fonction de direction va continuer à évoluer, elle va devoir s'adapter à des tas de contraintes. L'enseignement de promotion sociale se mettra sans doute en convergence avec d'autres opérateurs de formation... On a aussi l'impression d'une densification du temps. Dans un temps donné, on doit faire de plus en plus de choses. Cela aura une incidence sur la formation des adultes en particulier, car les gens veulent prétendre à autre chose à côté. Il va falloir adapter les postures et méthodes pédagogiques, en incluant l'utilisation des outils numériques. Le métier de directeur est un formidable outil d'action par rapport à des enjeux de société. Pouvoir être réellement acteur, même si c'est de manière très discrète et dans l'ombre, c'est formidable. Cela nous donne une grande responsabilité, il faut être disponible, mais ce double enjeu d'action et de responsabilité est très valorisant, stimulant, à condition de pouvoir se ménager un recul, qui est parfois bien difficile à prendre et à trouver... »



**Catherine THIRY**, directrice de l'école du Mardasson à Bastogne (enseignement primaire)

« J'étais institutrice depuis cinq ans dans l'école quand le PO m'a demandé de reprendre la fonction de direction. Il y avait alors 26-27 élèves dans l'école ! Aujourd'hui, 16 ans plus tard, l'école compte environ 220 élèves. Mon métier a donc fortement changé ! Il n'y a pas de journée-type mais j'organise mon temps dans un certain cadre. J'arrive à l'école très tôt, avant tout le monde, pour anticiper les choses autant que possible. Cela me permet de planifier ma journée en sachant qu'elle évoluera. Pour les projets d'intégration, il y a deux coordinatrices pédagogiques, qui assurent l'accompagnement des enseignants et des intervenants en intégration, mais aussi la collaboration avec les écoles ordinaires et, à distance, le suivi de l'enfant quand c'est nécessaire. On vit sur le même site qu'une école secondaire, dont le staff administratif nous rend pas mal de services, notamment au niveau de la comptabilité. Nos deux écoles font partie d'un grand PO, avec trois écoles secondaires et trois autres écoles fondamentales. On a dès lors le sentiment d'appartenir à une équipe de direction commune et on peut facilement échanger avec des collègues en cas de difficulté. Je ne peux donc pas dire que je me sens seule dans le métier. Ce qui me plaît vraiment, ce sont les défis à relever. L'enseignement spécialisé a beaucoup changé et la mise en place de projets d'intégration, les classes inclusives, c'est une autre manière de voir l'enseignement aujourd'hui. Ce sont de chouettes défis à mettre en place. Ceci dit, la dimension collective de notre leadership au fondamental reste à renforcer... Il s'agit aussi de valoriser la prise de responsabilité et d'initiative chez les enseignants. Les plans de pilotage les ont amenés à prendre leurs responsabilités, à s'investir. Mon souhait serait de davantage superviser certains domaines que de les gérer moi-même.



On vit en ce moment une période particulière. Même dans notre école spécialisée, les enseignants ont gardé beaucoup de liens avec leurs élèves et les familles via différents moyens numériques. Les enseignants doivent savoir que le métier de directeur les changerait fort de leur vie en classe. Pas nécessairement au niveau du temps consacré, parce qu'ils travaillent aussi beaucoup, mais plutôt au niveau de l'implication, des responsabilités, de la gestion des difficultés. Je pense qu'il faut un grand sens de l'organisation, beaucoup de rigueur et de disponibilité. »

# Une décision essentielle

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

On sait à quel point la direction est importante dans la vie quotidienne et le devenir d'un établissement scolaire. Mais comment recruter la personne qui convient le mieux à l'école concernée ? La question est cruciale pour les Pouvoirs Organisateurs, d'autant plus que quasiment 50 % des directeurs(trices) actuel(le)s vont partir à la pension ces 7 prochaines années. Un travail important vient d'être mené, avec, à la clé, un Guide pour le recrutement et l'évaluation des directions, particulièrement utile pour les P.O. **Stéphane VANOIRBECK**<sup>1</sup> en épingle les principales caractéristiques et rappelle, au passage, l'importance d'une relation sereine entre les deux instances dont il est question.

Comment caractériseriez-vous la relation attendue entre un P.O. et la direction de l'école ?

**Stéphane VANOIRBECK** : Pour moi, le mot qui devrait être le plus important en l'occurrence, c'est : confiance. Le (La) directeur(trice) est le (la) pilote qui fait vivre l'école au jour le jour. Le P.O., lui, est l'organe responsable de l'école au niveau légal, qui donne mission à la direction. Cette dernière est donc mandataire du P.O., autrement dit, c'est elle qui représente l'employeur dans le cadre des relations avec ceux qui travaillent au sein de l'école. Le P.O. interviendra essentiellement pour tout ce qui relève de la gestion financière de l'asbl école, des travaux, du renvoi d'élève, mais aussi de la nomination des enseignants et des sanctions disciplinaires les concernant. Pour l'ensemble de ces points, il importe que direction et P.O. puissent travailler en bonne intelligence.

Et pour le Plan de Pilotage ?

**SV** : Là encore, l'entente est importante, puisque c'est le (la) directeur(trice) qui est chargé(e) de sa préparation, de son écriture (le cas échéant, avec son comité de pilotage) et de sa mise en œuvre avec ses enseignants, mais c'est le P.O. qui le signe avec le Délégué aux Contrats d'Objectifs (DCO), représentant l'autorité publique. Le P.O. doit soutenir la direction, en trouvant le bon équilibre entre soutien effectif et présence trop intervenante. Il pourrait avoir la tentation de dire : « on va tout gérer à votre place, occupez-vous de la pédagogie ». Il me semble cependant important que la direction soit bien au courant de ce qui se passe, ne serait-ce que parce qu'elle va devoir expliquer aux enseignants les raisons des choix financiers ou de gestion, comme le choix, par exemple, de placer des tableaux interactifs dans telles classes et pas dans d'autres, parce que le budget ne le permet pas et que des priorités ont dû être déterminées.

La sélection d'une direction est un moment particulièrement important dans la vie d'un P.O. Le travail qui vient d'être réalisé (voir ci-dessous) vise précisément à les accompagner dans cette tâche ?

**SV** : Effectivement. Il existe, bien sûr, des prescrits légaux en la matière, mais chaque école a aussi une « sensibilité » particulière qui guidera le choix de son P.O. La brochure propose aux pouvoirs organisateurs un processus et quelques outils simples d'utilisa-

tion permettant de réaliser un travail de qualité, tant au niveau du recrutement que de l'évaluation des directions. Ils sont le fruit d'un travail de co-création réalisé par les services d'accompagnement P.O. du SeGEC et l'asbl « Agir pour l'Enseignement ». Ils ont, en outre, fait l'objet de plusieurs tests et « retours d'expérience » auprès de représentants de P.O. et de directions. Concrètement, nous aidons les asbl P.O. à s'y retrouver parmi les obligations légales, mais aussi, par exemple, à préciser leurs besoins en fonction des réalités qui sont les leurs. Pour ce qui est du recrutement, nous proposons des outils pour préparer l'appel aux candidat(e)s, réaliser une sélection, aider la personne choisie à entrer dans son poste. Nous mettons aussi à leur disposition des banques de données de questions et de mises en situation, un calendrier fixant la procédure, un rappel des compétences attendues, etc. Nous nous sommes également intéressés à la transition entre le moment de l'entrée en fonction et l'engagement à titre définitif, avec, notamment, une attention particulière à la Lettre de Mission. Celle-ci est à remettre, en théorie au moment de l'entrée en fonction, mais elle tarde souvent à venir. Un délai de 100 jours semble raisonnable pour mettre les choses au point (définir les compétences de la direction, ses besoins éventuels de formation, etc.) et rédiger cette Lettre de Mission. En ce qui concerne l'évaluation, diverses fiches, grilles et banques de données sont rassemblées, visant, par exemple, à vérifier l'évolution du niveau de maîtrise des compétences définies.

## Un travail de plusieurs mois

Une équipe constituée d'un ou deux accompagnateur(s) P.O. de chaque diocèse, trois représentants du Service P.O. et deux consultants d' « Agir pour l'Enseignement », a travaillé de la mi-janvier jusqu'à début avril. À côté de cette équipe « projet », un comité de pilotage (les Secrétaires généraux du SeGEC) était également présent. Des « focus-groupe » ont été organisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Les avancées étaient présentées à trois groupes (un premier, constitué de 12 P.O., un second de 12 directions et un troisième d'accompagnateurs de directions ou de conseillers pédagogiques-relais des fédérations), pour s'assurer de l'intérêt de ce qui se faisait, à la fois pour les P.O. et les directions, dans le respect des personnes et des fonctions de chacun.



On sait qu'il n'est pas toujours facile de trouver des candidats à cette fonction. Avez-vous travaillé aussi à sa revalorisation ?

**SV :** C'était l'un de nos objectifs, en effet. Nous nous sommes interrogés, par exemple, sur les raisons pour lesquelles, dans certaines écoles, on ne trouve plus de candidats, et plus largement, sur les difficultés rencontrées par les directions et les solutions qui pourraient améliorer leur situation. Beaucoup de prises de position émanant des groupes-cibles consultés allaient dans le sens d'une modification souhaitable des textes légaux. Un certain nombre de directeurs(trices) souhaiteraient, par exemple, un aménagement de fin de carrière. Quelques pistes : parrainer de jeunes collègues à mi-temps, remplacer des directions malades, travailler en collectif sur un sujet (par exemple les processus d'évaluation des enseignant(e)s), dans un cadre sécurisé, sans que cela prenne nécessairement la forme d'une formation avec une personne extérieure. Dans l'enseignement technique ou de promotion sociale, on peut imaginer passer une journée avec un(e)

chef(fe) d'entreprise, etc. Certain(e)s directeurs(trices) souhaiteraient plus de soutien ou de reconnaissance de la part de leur P.O., ou regrettent le manque de souplesse de la carrière. Ils (Elles) se verraient bien diriger un établissement 5 ou 6 ans, puis retourner à l'enseignement quelques années, avant de diriger une autre école. Aucune mobilité n'est organisée actuellement et le retour en classe est vu comme un échec. ■

1. Directeur du Service PO du SeGEC



## Un Guide à l'usage des P.O. « Le recrutement et l'évaluation des directions d'établissement pas à pas »

Ce document vise à simplifier la tâche des PO dans le processus de recrutement et d'évaluation des directions en détaillant l'ensemble des étapes pas à pas, de façon à proposer un processus professionnalisé et homogène à tous les diocèses. Il s'agit également de mettre à la disposition des P.O. qui le souhaitent un ensemble d'outils pour les accompagner à chaque étape de ce processus. Il leur sera toujours possible aussi – c'est d'ailleurs tout à fait conseillé – de faire appel aux accompagnateurs de P.O. pour les soutenir dans ces différentes tâches. Préparation de l'appel à candidatures, conduite de la sélection, promotion du lauréat à son nouveau poste, accompagnement de l'entrée en fonction, évaluation et accompagnement du développement pendant le stage, et préparation de la carrière sont largement explicités.

Une série d'outils pratiques complètent l'ensemble : guides (établissement des besoins réels des P.O., analyse des dossiers de candidature, entretien), référentiels (compétences), grilles (niveaux de maîtrise des compétences), modèles (ap-

pel à candidatures), canevas (étude de cas, projet préparatoire), ou encore des banques de données (questions, mises en situation), etc.

La brochure « Le recrutement et l'évaluation des directions d'établissement pas à pas » sera disponible prochainement auprès des accompagnateurs de P.O. dans les diocèses. Elles seront mises à la disposition de tout PO qui se lance dans un processus de recrutement, qu'il choisisse ou non de bénéficier des possibilités d'accompagnement qui lui sont proposées.

# 3 Questions à...

**Stéphane VREUX**, président du Collège des directeurs<sup>1</sup> et directeur du Collège du Biéreau à Louvain-la-Neuve

**Alain KOEUNE**, président de la FEADI<sup>2</sup> et directeur du Collège Notre-Dame de Bellevue de Dinant

Propos recueillis par Brigitte GERARD

## Quelles sont les spécificités du métier de directeur ?

**Stéphane VREUX** : Tout d'abord, la polyvalence, mais aussi la réactivité. Il faut être capable de réagir très vite à des situations très diverses. Et la communication, avec des partenaires très différents : les enseignants, les parents, les élèves ainsi que l'Administration, la commune, le réseau, le SAJ (Service d'aide à la jeunesse)...

**Alain KOEUNE** : C'est un métier qui est au centre des préoccupations diverses et parfois contradictoires de multiples acteurs. La direction reçoit les demandes de son PO, des membres du personnel, des parents, des élèves, de l'Administration, de la société civile, de la commune... Il lui revient d'en faire la synthèse, la priorisation et d'y répondre un maximum.

## Quels sont les enjeux pour l'avenir ?

**SV** : Le premier enjeu sera de trouver des candidats directeurs/trices, formés, motivés, compétents et qui tiendront le cap dans la durée. Il y aura une augmentation du cadre, notamment en maternelle, qui nécessitera de trouver des candidats parmi le peu d'enseignants disponibles pour la fonction. Il faudra gérer une pénurie. Un autre enjeu est la capacité à utiliser les outils numériques. On n'est pas tout à fait prêt, on ne connaît pas encore bien les outils, les plateformes, les logiciels qui existent. Troisième enjeu, c'est la différenciation, dont les parents parlent de manière plus ouverte qu'auparavant. Il y a aussi l'aspect collectif du métier de directeur, le fait de sortir de son isolement, dans sa propre école, avec un système d'aide à la direction, comme les conseillers pédagogiques, la sous-direction, et au niveau de l'environnement immédiat, avec les entités. Il s'agit de regrouper les forces vives et les compétences de chacun au service de plusieurs écoles. Et, enfin, il y a l'enjeu financier, à ne pas négliger. Cela n'attirera pas les enseignants vers le métier mais, admettons que, par rapport aux responsabilités et au nombre d'heures prestées, nous sommes très peu reconnus financièrement.



Stéphane VREUX

**AK** : L'enjeu pour l'avenir est de transformer notre système actuel, extrêmement rigide en termes de contrôle, en un régime de confiance dans les établissements et dans la direction. Dans ce cadre-là intervient l'autonomie dans la gestion des établissements, avec comme corollaire, une simplification administrative drastique. Un autre enjeu serait de redonner du temps au temps. La vitesse d'exécution n'a cessé de croître avec l'accès au numérique et la réactivité doit être d'autant plus grande. Il faut pouvoir redonner de l'espace à ce qui faisait le fondement de notre métier : la disponibilité pour les personnes. Dans ce cadre-là, l'enjeu sera de reconsolider les équipes de directions, notamment en renforçant ce qui existe déjà, le staff administratif, l'économate, les sous-directions... Le chef d'établissement doit pouvoir avoir le temps de coordonner les actions, de faire la synthèse. Pour l'instant, il est plutôt



Alain KOEUNE

multitâches, il est amené à faire énormément de choses.

## Que diriez-vous à un enseignant pour le convaincre de se lancer dans une carrière de directeur ?

**SV** : Qu'il s'agit de porter et de soutenir un projet et une équipe. C'est d'abord une vision à long terme, un directeur peut se permettre de porter un projet pour 6 ans. Il faut avoir la volonté d'être multitâches et aimer jongler avec un tas de concepts, d'analyses, de dossiers différents. Il faut aussi avoir envie de communiquer, de prendre une place de leader.

**AK** : Que c'est un métier extraordinaire ! Comme pour les enseignants, l'idée, en tant que directeur, est de pouvoir avoir un impact positif sur l'avenir, d'avoir un levier pour aider les jeunes à s'épanouir et à avancer. Et puis, c'est un métier multifacettes, dans lequel on est amené à effectuer des tâches très diversifiées, à développer de nombreuses compétences supplémentaires, à découvrir de nouvelles choses. ■

.....  
1. Association représentative des directeurs de l'enseignement fondamental  
2. Fédération des Associations des Directeurs de l'enseignement secondaire