

DIRECTION

témoignages À LA BARRE...

Pilotes ou chefs d'orchestre? Huit directeurs et directrices témoignent de leurs motivations pour ce métier. Qu'ils l'exercent dans le fondamental, le secondaire, le supérieur ou la promotion sociale, ils ne regrettent aucunement leur choix. S'ils relèvent des difficultés, ils voient aussi de nombreuses satisfactions.



Jean-Pierre MERVEILLE

Directeur de l'Institut Notre-Dame à Arlon depuis 21 ans, président du Collège des directeurs de l'enseignement fondamental catholique

Comment êtes-vous devenu directeur ?

Au départ de la directrice, j'ai proposé ma candidature. Mes collègues m'y ont d'ailleurs encouragé. J'étais instituteur depuis 11 ans, mais je me faisais une idée de la fonction de direction qui n'avait pas grand-chose à voir avec ce qu'elle est réellement ! Je n'y étais pas du tout préparé.

Que redoutiez-vous le plus ?

Je craignais surtout de me retrouver très seul... Ce n'est heureusement pas le cas tout le temps, mais il y a tout de même des moments où la solitude se fait vraiment ressentir, et pas seulement à cause de la surcharge administrative dont souffrent tout particulièrement les directeurs du fondamental. J'appréhendais aussi un changement dans mes rapports avec mes collègues. J'accorde beaucoup d'importance au travail en équipe, mais il y a des moments où il faut trancher, et les décisions prises ne plaisent pas à tout le monde. Quand on devient directeur, il faut savoir qu'on ne sera pas apprécié par tout le monde, tout le temps. Et il faut être conscient que c'est un métier qui va vous prendre beaucoup de temps, ce qui ne va pas faciliter votre vie de couple.

Si c'était à refaire, qu'est-ce qui serait différent ?

Vu la prégnance de la fonction, peut-être que je la prendrais un peu plus tard. J'aimais beaucoup mon métier d'instituteur, et il m'arrive encore aujourd'hui de regretter de ne plus être dans une classe. Et puis j'arrivais vraiment dans l'inconnu en matière de gestion du temps, gestion des urgences, etc. À l'époque, cela ne faisait l'objet d'aucune formation obligatoire. J'ai beaucoup recouru aux formations volontaires.

Qu'est-ce qui fait que, dans une école, le directeur est reconnu comme "le patron" ?

Je ne sais pas si on peut parler de charisme, mais il y a de ça tout de même dans la manière d'être, de faire, de

dire quelque chose qui permet d'être reconnu comme un leader. Ce qui est très important, c'est d'être présent à des endroits et à des moments-clés : dans le petit journal de l'école, lors de la réunion générale des enseignants, à la réunion des parents de début d'année... Il ne s'agit pas de justifier les décisions prises, mais bien de les expliquer, de discuter, de se concerter sur certains aspects. C'est la même chose pour les projets qu'on vit dans l'école. Être leader, c'est donner l'envie à tout le monde d'adhérer à ces projets. Le projet d'établissement, par exemple. Le directeur, selon moi, doit arriver en réunion avec une pièce à casser construite, réfléchie, et des orientations précises qu'il voudrait donner à son équipe. C'est le même principe qui doit prévaloir quand on fait le plan de formation des enseignants pour une année ou plusieurs.

C'est important de travailler en équipe ?

C'est une évidence ! On est passé d'une autorité légitime et automatique – simplement parce qu'une fonction est attribuée un jour – à une autorité qui se construit et qui implique qu'une série de choses soient partagées. Ça ne veut pas dire qu'il faut être plus démocrate que les démocrates, mais qu'il faut faire adhérer l'équipe à une série de principes ou d'idées qui, à partir du moment où elles sont partagées, ont la possibilité de devenir réelles.

En changeant de métier, avez-vous perdu ou gagné quelque chose ?

Je redoutais de perdre ce contact avec la classe, qui me plaisait énormément. Mais soyons clair, en devenant direc-

teur, j'ai gagné beaucoup ! C'est un métier "de carrefour", un endroit où la vision du monde qu'on peut avoir s'élargit beaucoup par rapport à celle qu'on a dans sa classe.

Depuis vos débuts comme directeur, qu'est-ce qui a changé ?

En 20 ans, les choses ont énormément changé, pas seulement sur le plan administratif (la surcharge s'est considérablement alourdie), mais aussi dans les attitudes et les attentes des parents, dans ce que font et ce que sont les enseignants. Les grèves de 1991 sont passées par là. Une série de paramètres ont profondément évolué. Le temps passé à la relation, à l'écoute a plus que doublé en 20 ans. Aujourd'hui, une partie très importante de mon travail est consacrée à cette écoute, à la relation avec les parents, les enseignants ou les enfants, et à la résolution de conflits. La chance du fondamental, c'est qu'étant donné la dimension plus restreinte des écoles, il reste possible, à divers moments de la journée, d'accorder une réelle attention aux élèves, même si je voudrais pouvoir le faire davantage. Plutôt que de remplir cinq pages pour un changement d'école, je préférerais m'occuper de la petite Emma qui vient d'une toute petite école et qui est un peu apeurée dans une structure plus grande, ou de Jessica, qui a un passé un peu compliqué, avec une famille en difficulté, et des problèmes traités en lien avec le SAJ. Sans parler des initiatives pour solutionner des problèmes d'apprentissage, de mise en route, qu'on aimerait bien, au moins, soutenir. Les enseignants aussi rencontrent des difficultés nouvelles par rapport à leurs missions, à leurs tâches, et on voudrait pouvoir partager cela avec eux beaucoup plus qu'on ne le fait.

Comment décririez-vous la collaboration avec votre PO ?

Il est très important de pouvoir travailler dans la transparence et la confiance, et de savoir clairement qui fait quoi. Les rôles se complètent, et ils ne sont pas interchangeables. La relation avec le PO n'est pas immuable, elle est en

"IL NE FAUT PAS FAIRE CE MÉTIER POUR «DIRIGER», MAIS BIEN POUR «SE METTRE AU SERVICE DE»"

constante évolution. Mais la direction doit conserver certaines prérogatives, comme les attributions de fonctions et la formation des classes. Et ce, même si on le fait collégialement et qu'on applique des critères établis en commun.

De quoi êtes-vous fier, en tant que directeur?

Je suis fier de mon équipe et de la réussite des élèves. Lors de la remise des résultats des rhétos de l'école secondaire, à laquelle je suis invité par le directeur, ces grands jeunes gens que je n'ai plus vus depuis longtemps viennent me parler de ce qu'ils ont vécu, d'une anecdote, d'un surnom donné à un prof, de leur réussite... Ce sont des moments de grand bonheur! On voit qu'ils ne nous ont pas oubliés et qu'on a vraiment servi à quelque chose.

Quelle est la qualité principale pour être directeur?

C'est probablement la patience, ou alors on risque d'être très vite déçu... On ne passe pas en force, quand on est directeur d'école! Quand on entre en fonction, on se dit que telle chose qui ne nous plaît pas, on va pouvoir la changer en deux coups de cuillère à pot... Eh bien, pas du tout! Il faut expliquer, proposer, et le plus sou-

vent, mettre les choses en débat avec l'équipe des enseignants, parfois avec les parents, et ce n'est qu'au bout d'un temps qu'on obtient le résultat escompté. Il ne faut pas faire ce métier pour "diriger", mais bien pour "se mettre au service de". La fonction de direction, c'est une fonction de service.

Que vous inspire comme réflexion le fait de travailler dans le réseau libre, par rapport à un collègue de l'officiel?

Pour moi, le fait d'être dans le réseau catholique donne un cadre plus clair, il est plus facile de savoir où on va. Ce n'est pas du tout de l'ordre de la contrainte, mais plutôt de l'inspiration. Et la référence à notre fondatrice Julie BILLIART est un plus, c'est une vraie richesse!

Après toutes ces années, si c'était à refaire?

Je recommencerais! Sans doute plus tard, j'aurais pu enseigner 5 ans de plus. Mais pour moi, cela reste un métier passionnant. Les directeurs du fondamental ont mis le nez à la fenêtre. Il y a 20 ans, ils étaient infantilisés de façon dramatique. Il en reste quelque chose, certains signes montrent qu'on les voit encore avant tout comme des

exécutants. Mais le monde des directions s'est ouvert petit à petit, et la responsabilité et les tâches que nous exerçons sont de mieux en mieux reconnues et appréhendées par un public de plus en plus large.

Une anecdote représentative du métier de directeur?

J'ai été nommé directeur en septembre 1989, et dans la nuit du 4 au 5 octobre, les chaudières de l'école ont explosé! J'ai pu mesurer là une première fois – et c'était loin d'être la dernière! – ce que c'était que la polyvalence: continuer à agir dans l'école, gérer quotidiennement le pédagogique, l'administratif et tout le reste, et puis trouver du temps pour des urgences telles que celle-là, qui impliquait de déménager des classes, de reconstruire un pignon et une cheminée, d'installer de nouvelles chaudières, etc. Cette histoire m'a fait comprendre très vite que je m'étais aventuré dans une tâche dont les responsabilités sont très grandes, et que la présence et la proximité du PO, ainsi que la collaboration des enseignants et la compréhension des parents, constituent des aides précieuses pour les assumer. ■ MNL



Armandine VERBIST

Directrice de l'école fondamentale libre de Floreffe depuis 2 ans

Quel est l'élément déclencheur qui a fait qu'à un moment donné de votre carrière, vous avez choisi de devenir directrice?

J'ai enseigné plus de 20 ans en 1^{re} et 2^e primaires, puis suite à des formations, je suis entrée comme conseillère pédagogique pour le diocèse de Namur, j'y suis restée 6 ans. Au fil des années, par les rencontres avec les directions avec lesquelles je travaillais et par les formations que j'ai suivies, j'ai porté un autre regard sur le métier de directeur.

Je me sentais armée pour commencer une nouvelle carrière.

Après un peu plus de deux ans dans cette fonction, éprouvez-vous déjà une certaine fierté?

Oui, tout à fait! Une de mes premières fiertés est la relation que j'ai établie avec les enseignants et les parents. C'est essentiel, pour moi, d'avoir une bonne relation et une écoute, afin que les parents puissent se sentir en confiance. À partir du moment où cette relation de confiance est établie, on

peut vraiment travailler en partenariat avec les enseignants et les familles. C'est une de mes priorités, et je pense que ça se passe bien.

Si vous aviez une baguette magique, que rêveriez-vous de changer dans votre fonction?

Un rêve, et je pense qu'il est identique pour pas mal d'enseignants, ce serait d'avoir une meilleure formation. Beaucoup d'enseignants ont le souci de se former, mais les moyens n'y sont pas. Une formation de trois jours, ça n'ar-

rive pas souvent! À certains moments-clés de son parcours professionnel, il faudrait qu'il y ait des arrêts et que l'on puisse se former vraiment en profondeur, et sur le long terme. Cela vaut aussi bien pour la direction que pour les enseignants.

Avec deux années de recul: à refaire, vous le referiez?

Tout à fait, c'est vraiment un métier fascinant, multiple! Même s'il est épuisant, on y trouve beaucoup de satisfaction. Chaque jour est différent, et c'est toujours avec autant de motivation que je débute une nouvelle matinée.

Au début, y avait-il des choses que vous redoutiez?

Oui, bien sûr! On m'avait dit, quand j'ai commencé, que j'aurais besoin de deux ans pour me sentir à l'aise, et c'est vrai. Il faut bien deux années pour maîtriser les outils informatiques, l'administratif, pour voir toutes les facettes de la fonction, donc il faut se laisser du temps. C'est possible d'y arriver, mais il faut de toute façon avoir la motivation, c'est certain, et aussi des disponibilités. J'ai la chance de ne plus avoir de petits enfants à la maison et d'avoir un mari compréhensif. Mais c'est un boulot à temps plein et même au-delà, et donc il faut avoir une grande disponibilité.

Pouvez-vous compter sur le soutien de votre PO?

Oui, nous avons la chance d'avoir un PO qui est à l'écoute des directions, sans trop s'ingérer dans les missions pédagogiques au sein de l'école. Notre PO a aussi une école secondaire, les problèmes sont différents, mais il est présent et à l'écoute de nos besoins et de nos demandes.

Lorsque vous avez fait le grand saut en devenant directrice, avez-

**"EN PLUS D'ÊTRE
PILOTE, L'ON
EST AUSSI
STEWART,
HÔTESSE DE L'AIR,
TECHNICIEN..."**

vous, à un moment donné, appréhendé ce changement de métier? On est dans une classe, puis on se retrouve derrière un bureau de directeur...

Moi je ne suis pas passée de la classe au bureau de directeur puisque, comme je le disais, j'ai eu une transition de 6 ans au niveau du conseil pédagogique, donc c'était un peu différent. Mais de toute façon, on appréhende un changement de fonction, on ne revêt pas tout à coup le costume de directeur et on ne tire pas toutes les ficelles aussi facilement. Il faut vraiment construire ce métier en fonction de sa personnalité et de son parcours. Donc, je crois que c'est différent pour chacun d'entre nous.

Y a-t-il un mot, selon vous, qui résume bien la fonction de directeur? Chef d'orchestre? Organisateur?...

Chef d'orchestre oui, polyvalent à tous les niveaux. Pilote également, quand on parle de pilotage d'une école, le terme est vraiment bien adapté. Mais en plus d'être pilote, l'on est aussi steward, hôtesse de l'air, technicien... C'est ce qui fait les ficelles de notre métier!

En tant que chef d'établissement, les contacts avec les profs, les enfants et leurs parents sont-ils faciles?

La question relationnelle reste toujours la plus délicate, on doit composer avec un public parfois fort différent. On doit pouvoir entendre des choses qu'on confie à un psychologue, voire à son thérapeute. À ce niveau-là, on doit, via les formations, disposer d'outils pour prendre le recul nécessaire et analyser les différentes situations afin de les gérer au mieux. Et ça, c'est vraiment quelque chose de plus complexe dans la fonction, qui demande beaucoup de doigté, de disponibilité. On ne doit pas entrer dans les discussions à brûle-pourpoint, mais prendre ce recul et cette hauteur de vue nécessaires pour pouvoir analyser et gérer les diffé-

rentes situations, tant avec les parents qu'avec les enfants et les enseignants.

Ça s'apprend sur le tas?

Oui, bien que je pense qu'il faut aussi être outillé sur le plan des formations. Si je n'avais pas bénéficié d'un bagage, j'aurais parfois été démunie et je n'aurais peut-être pas trouvé les mots adéquats pour pouvoir gérer ces situations-là.

Vous sentez-vous suffisamment armée par les formations?

La formation doit être continue. J'ai bénéficié de formations vraiment très utiles, mais je continue à m'inscrire à d'autres. Cela évolue toujours, et il est nécessaire de se ressourcer. Pour revenir à la gestion des différentes situations, je pense que l'écoute est quelque chose de vraiment primordial, mais il faut qu'elle soit suivie d'actions. Tant les parents, les enfants que les enseignants doivent sentir que derrière l'écoute, des choses se mettent en place. L'écoute ne peut pas rester lettre morte. Les personnes doivent sentir que derrière, l'on se démène pour obtenir des résultats, des objectifs. Il faut une cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

Quelles sont les spécificités de la fonction de directeur au niveau fondamental?

La fonction est particulière, dans la mesure où l'on a des enfants d'âges très différents. Cela va de 2 ans ½ à 12 ans. Par rapport à une direction du secondaire, nous avons une gestion qui est très polyvalente: nous devons gérer l'administratif, le financier, le pédagogique, le relationnel, mais sans l'aide que reçoit un directeur du secondaire. On a donc beaucoup à gérer, plus tout le reste, tout ce qui tourne autour d'une vie d'école, que ce soit régler un problème de robinet, un problème de chauffage, trouver des sponsors pour la fancy-fair, mettre la main à la pâte pour servir les soupers, etc. La fonction est donc très diversifiée, dans le fondamental.

Que diriez-vous à un enseignant



Brigitte NICOLAY-BURY

Directrice de l'École libre de Préalles-Bas à Herstal depuis 7 ans et depuis le 1^{er} septembre 2010, également de l'École Notre-Dame de la Licour

qui souhaiterait devenir directeur?

Je lui dirais de tenter l'aventure, mais pour ma part, je pense qu'il vaut mieux passer par une période de transition, parce que passer de la classe au poste de direction me paraît personnellement très difficile. Avoir un recul sur la vie de l'école, pouvoir rencontrer d'autres réalités me paraît important. Un enseignant qui devient directeur dans son école ne voit que son contexte, que son cadre de vie. Avoir la possibilité, la chance de vivre d'autres réalités d'école est quelque chose de très enrichissant, parce que l'on peut alors faire des transferts au sein de l'école qui nous a choisis.

Votre école appartient au réseau confessionnel. Voyez-vous des différences avec des collègues directeurs qui n'en font pas partie?

Je ne connais pas beaucoup de collègues des autres réseaux, mais je pense que ce qui fait notre force, c'est que l'on puisse compter sur une fédération forte, s'appuyer sur des services vraiment à l'écoute. Et ce retour-là est vraiment une aide au quotidien. La spécificité de l'enseignement catholique est un plus, qu'on l'ait choisi ou que l'on y soit entré par hasard. Ici, au sein de l'école, c'est quelque chose d'important, puisque l'enseignement catholique sur le site de Floreffe fait référence à saint Norbert, et que l'école a un passé ancré à ce niveau-là.

Justement, le nom de l'école a-t-il une influence?

Nous n'avons pas de nom, nous avons une école fondamentale et une école primaire sous l'enseigne "Séminaire de Floreffe", donc on a cette aura du passé de l'école. Mais notre souhait, pour l'avenir, est de pouvoir baptiser notre école du nom de son fondateur, pour avoir plus de lien avec notre passé.

Pour terminer, une anecdote vous vient-elle à l'esprit?

Je n'ai pas vraiment d'anecdote à raconter, mais beaucoup de petites choses au quotidien font que j'apprécie mon boulot... La reconnaissance aussi, c'est toujours appréciable! ■ CvdW

Qu'est-ce qui vous a poussée à devenir directrice?

D'abord l'opportunité, puisque le poste se libérait. C'était quelque chose que je voulais faire depuis plusieurs années, mais sans jamais vraiment avoir cherché à le concrétiser. J'avais déjà eu des opportunités ailleurs, que j'avais refusées. Ce qui me retenait, c'était l'image de la fonction mais en même temps, j'avais besoin d'investir dans autre chose que l'enseignement, et l'occasion s'est présentée.

Vous étiez arrivée au bout de ce que vous pouviez trouver dans le métier d'institutrice?

Après avoir enseigné pendant 23 ans dans cette école, j'aurais bien encore profité 2-3 ans de la pleine maturité à laquelle j'étais arrivée, mais il fallait bien faire des choix... et l'occasion étant là, je l'ai saisie! Il a fallu faire le deuil de la classe; c'était perturbant, au début, de ne plus avoir de préparations ni de corrections, d'être seule dans un local.

Et c'est un choix que vous ne regrettez pas aujourd'hui...

Non, pas du tout, malgré les vicissitudes du métier... mais il y en a dans tous les métiers!

Qu'est-ce qui motive à être et à rester directrice?

Avant mon entrée en fonction, quelqu'un m'a dit que le poste de directeur est celui de levier, que ce qu'on fait est démultiplié, et je constate que c'est vrai. Ce qu'on essaie de faire est mis en place par beaucoup d'acteurs, et donc fatalement démultiplié. C'est aussi le fait de travailler en réseau, avec des collègues dans le même Pouvoir organisateur.

C'est une des satisfactions du métier?

Oui! Une autre satisfaction de la fonction symbolique que j'exerce est d'essayer de donner aux enseignants des conditions de travail qui leur permettent d'être enthousiastes dans leur métier.

Qu'entendez-vous par fonction

symbolique du métier?

Pour moi, c'est apporter une sécurité professionnelle aux enfants, aux enseignants, c'est-à-dire de la discrétion, mais de l'efficacité; le volet administratif secure aussi, et inspirer confiance aux parents, en jouant à la fois avec fermeté et souplesse. Être fiable, assurer le suivi, être lucide également.

Que redoutiez-vous, en débutant la fonction?

De ne pas pouvoir assumer l'administratif; je redoutais aussi les conflits avec les parents, et de ne pas être à la hauteur de ce que mon prédécesseur, qui était un bon directeur, avait réalisé.

Vos craintes ont-elles été avérées?

Pas sur le plan administratif, en tout cas. Concernant les conflits avec les parents, c'est parfois un peu douloureux sur le plan affectif, mais il me semble que je les ai gérés pour le bien de l'école.

De quoi êtes-vous fière, en tant que directrice?

De la réalisation de projets, de la bonne marche de l'école... Je suis aussi assez fière d'une évolution dans la relation éducative vis-à-vis des enfants: je suis préfète de discipline – c'est le côté peut-être un peu contraignant – et en même temps, je peux être une source de compréhension des enfants, puisque j'ai un autre regard que celui d'avoir "le nez sur le guidon". Je suis aussi assez satisfaite d'avoir appris la patience, parce que ce n'était pas mon point fort!

Qu'est-ce qui force à apprendre la patience?

On est un bras de levier, mais il faut du temps pour que la démultiplication se mette en place. Quand on est dans sa classe, il suffit de penser puis d'agir pour que cela se passe; maintenant, il faut faire agir, et donc il faut attendre que les choses se mettent en place pour qu'ensuite, on puisse en récolter les fruits.

Y a-t-il des choses que vous

"OH,
VOUS ÊTES
TOUJOURS
SOURIANTE,
VOUS!"

aimeriez changer dans votre fonction?

Oui, compter à la fois sur un bras droit à qui on peut déléguer la petite intendance **et** sur un éducateur qui serait en première ligne pour l'encadrement quotidien, ce qui permettrait de faire un travail de fond plus important. Organiser le conseil de direction du PO, de manière à mieux profiter des compétences de chacun.

Que feriez-vous du temps que vous pourriez ainsi récupérer?

De l'encadrement pédagogique et de l'encadrement éducatif, mais pour un travail en profondeur, et pas pour la gestion du quotidien.

Maintenant que vous avez quelques années d'expérience, y a-t-il des choses que vous modifieriez dans la manière dont vous avez géré la direction, si c'était à refaire?

Ce qui a été difficile, en débutant la fonction, et c'est peut-être sur cela que je retravaillerais, c'est de prendre de la distance par rapport aux collègues. Je n'ai peut-être pas été assez claire à ce moment-là avec eux, parce que je n'en avais pas vraiment conscience. En tant qu'enseignante, je critiquais parfois certaines actions de la direction. Ensuite, assise dans la fonction, j'ai été amenée à prendre le même genre de positions que celles que j'avais critiquées avant, mais sans expliciter cela à mes collègues. Je n'étais pas spécialement à l'aise avec ça, et mes collègues sans doute non plus, mais ça n'a jamais été clarifié entre nous. Donc, je préciserais les choses au début, en leur disant: *"Vous allez peut-être être étonnés par certaines prises de position qui seront en contradiction avec ce que j'ai dit avant, mais néanmoins, la fonction le veut"*.

Tirez-vous de votre expérience un conseil ou une suggestion à donner à un jeune collègue qui débute?

S'il débute dans son école, mettre au clair, comme je viens de le dire, le fait que le métier change, et qu'on n'est plus l'ancien collègue.

Qu'est-ce que cela implique,

devenir directeur de ses ex-collègues?

On connaît évidemment le terrain de l'intérieur, à la fois les points faibles et les points forts, et on peut tout de suite prendre le relai sur le terrain pratique. En même temps, il y a un changement de posture dont on n'est pas nécessairement conscient en prenant la fonction, parce qu'on a peut-être l'impression qu'on peut rester amis, or on n'est plus ami de ses collègues, il faut remettre de la distance. De l'équidistance aussi, si possible, ce qui n'est pas évident parce qu'on a parfois des amis parmi ses collègues, et donc vis-à-vis d'eux, c'est un peu difficile à vivre sur le plan affectif.

Avez-vous une métaphore, pour votre fonction de directrice?

Je dirais que le directeur d'école est un chef d'orchestre, et que son rôle est de permettre à chaque instrument de jouer sa pleine mesure et avec talent, et de faire en sorte que l'ensemble soit le plus harmonieux possible. En même temps, le chef d'orchestre est quelqu'un qui est en relation avec l'extérieur de l'orchestre, il a un rôle-pivot avec le manager, le conseil d'administration, le public, etc.

Par rapport à la même fonction dans un autre niveau, directrice d'une école du fondamental vous paraît-il être un métier spécifique?

Oui, nous avons une proximité plus grande avec les familles, avec les avantages et inconvénients que cela comporte, on est au feu en première ligne. Je pense que dans le secondaire, quand les problèmes arrivent au bureau, ils sont souvent déjà épurés. Cela dépend aussi de la taille de l'établissement: dans une petite école de 250-300 élèves, on connaît quasiment chacun par son prénom, et on peut repérer les parents aussi. Autre spécificité, celle d'avoir moins de moyens d'encadrement et moins stables, et aussi moins d'infrastructures.

Voyez-vous des différences par rapport à un directeur d'une école non-confessionnelle?

Nous avons une autonomie relative, on a peut-être moins de comptes à rendre que dans l'enseignement com-

munal. Chacun est libre, par exemple, de faire son bulletin comme il veut. Dans le communal, les bulletins sont communs aux écoles. D'un autre côté, nous avons aussi la responsabilité de donner une couleur religieuse à l'école, mais sans verser dans le prosélytisme, et dans le respect de chacun.

Par rapport à un public tel que celui de votre école, cet aspect-là pose-t-il des problèmes particuliers?

Cela pose un problème quand les familles, quelle que soit leur religion, adoptent une attitude intransigeante, voire intolérante (la présence à l'église, par exemple). Généralement, un entretien et une mise en contexte permettent de rassurer les parents.

Comment décrivez-vous la collaboration avec votre PO?

Je suis assez fière d'une belle collaboration avec les collègues du PO et le conseil de direction, avec qui nous formons une équipe. Par rapport au CA du PO, puisque c'est un PO qui regroupe plusieurs écoles, il me semble important que le PO central se tienne à distance du quotidien, mais qu'il soit présent, confiant et encadrant. On peut aussi compter sur le comité de gestion local, qui est assez présent et qui nous soutient, ce qui est assez rassurant.

Une petite anecdote, pour terminer?

Nous avons rarement un merci, puisqu'on occupe le "bureau des réclamations", mais quand un enseignant réaffecté, nouvel arrivant dans l'école, dit: *"J'ai enfin l'impression de pouvoir faire le métier que j'ai choisi!"*, ça vaut bien mieux qu'un merci!

Que veut-il dire par là?

Que chaque rôle est assuré dans l'école, je pense, et que lui-même est suffisamment dégagé d'autres charges qui lui incombaient ailleurs pour pouvoir se concentrer sur ses tâches d'enseignement. Il y a parfois aussi des sourires ou des petites réflexions de parents, par exemple un parent qui me dit, en entrant dans l'école: *"Oh, vous êtes toujours souriante, vous!"*... C'est un peu le merci de la journée, et je le prends comme un plus! ■ FT



Eric GILLET

Directeur du Collège
Saint-Julien à Ath

Qu'est-ce qui vous a donné envie de devenir directeur ?

Cette envie vient, d'une part, de mon histoire familiale: mon parrain était directeur, et j'ai plusieurs cousins qui le sont également... C'est sans doute un petit peu dans les gènes! D'autre part, certaines personnes m'ont marqué pendant mon adolescence par leur manière de diriger, d'avoir un leadership sur un groupe, sur une institution, dont notamment mon directeur d'école secondaire. En fait, c'est la seconde fois que j'occupe cette fonction. J'ai été directeur d'une école spécialisée pendant 5 ans, puis j'ai travaillé dans les services diocésains, et je suis maintenant directeur d'une école secondaire générale depuis 4 ans.

Quelles craintes aviez-vous en débutant dans la fonction ?

À l'époque, j'avais 30 ans. La difficulté était donc la différence d'âge, d'expérience avec les membres du personnel qui étaient, pour la plupart, plus âgés que moi. Cela n'a pas toujours été facile. J'ai sans doute commis des erreurs en termes de management du changement. J'étais assez impatient d'amener des réformes, des modifications dans l'établissement. Maintenant, j'ai plus d'expérience et je suis plus attentif à trouver le bon équilibre entre le respect du terrain et la nécessité de mettre le navire en mouvement, de lui donner un cap pour progresser. Je pense que le rôle du directeur, c'est de donner ce cap. J'ai aussi eu la chance de tomber deux fois dans une école où je ne connaissais personne. Cela rend peut-être les choses un peu difficiles au départ, on peut se sentir très seul, mais d'un autre côté, cela permet d'être à égale distance de tout le monde et de donner parfois un éclairage neuf sur les choses. Donc, pour moi, c'est plutôt un avantage.

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées au fil du temps ?

La fonction de directeur est assez polyvalente, on doit toucher à beaucoup d'aspects différents de la vie de l'école:

le relationnel et la gestion de l'équipe des enseignants, le pédagogique, les infrastructures, l'économique, l'administratif, la discipline, la représentation et le lien avec l'extérieur... C'est très varié! Parfois, on peut appréhender le cumul de ces différents aspects. Il est, dès lors, essentiel de bien travailler en équipe. Tout d'abord, avec une équipe de collaborateurs directs (sous-directeur, économiste, secrétaire de direction et la personne en charge de la coordination du premier degré), avec laquelle on tient une réunion hebdomadaire, pour essayer de coordonner les choses au mieux, d'anticiper les événements. Ensuite, avec l'équipe des enseignants et des éducateurs et, plus largement, avec toute la communauté éducative, y compris les élèves, les parents, l'association des anciens, les écoles voisines...

Quels sont les éléments de satisfaction que vous procure la fonction ?

La satisfaction de voir des projets qui se réalisent sur le moyen terme. Par exemple, des enseignants se sont impliqués pendant un an dans un projet d'informatisation des bulletins, et ensuite, toute l'école a pu démarrer en même temps. Nous avons aussi le projet d'implanter progressivement un pilotage pédagogique dans l'école en déléguant, dans chacune des branches, des coordonnateurs que l'on réunit de temps en temps pour les impliquer dans les orientations pédagogiques du collège. C'est une satisfaction de voir qu'à un moment donné, tout prend corps et que cela a des effets positifs, que cela implique davantage les gens dans la vie de l'école. Un de mes autres objectifs est que chacun puisse trouver une forme d'émancipation, réaliser quelques-unes de ses aspirations.

Quel type de contact avez-vous avec les élèves ?

Une des frustrations, en tant que directeur, c'est peut-être que l'on a justement moins de contacts avec les élèves... Mais on peut aussi le susciter, trouver le moyen de les rencontrer régulièrement, en étant présent dans la cour de

récréation, en participant à des activités. En ce qui me concerne, j'essaie chaque année de consacrer quelques jours à un projet, à un voyage... Cela permet aussi de connaître les choses de l'intérieur. Ce qui est passionnant et difficile en même temps, c'est qu'on doit être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. On doit bien appréhender ce qui se passe sur le terrain, il faut travailler en collaboration avec les éducateurs et les enseignants, et d'un autre côté, on doit aussi prendre connaissance de l'environnement extérieur, de ce qui se prépare au niveau des décrets, de ce qui se fait dans d'autres établissements... Il faut trouver le bon équilibre entre l'interne et l'externe.

Quelle collaboration entretenez-vous avec le PO ?

La relation se passe très bien. Il y a beaucoup de franchise, on prend le temps de se dire les choses, on se réserve des moments d'évaluation, de rencontre, de prise de recul. Il est important de pouvoir échanger en toute confiance. Je suis réceptif aux remarques du PO sur l'évolution de l'établissement, et il est attentif à ce que je peux lui dire à ce sujet ou à propos d'une décision stratégique qui serait à prendre à un moment ou à un autre.

Quelle est la spécificité de votre rôle dans votre niveau d'enseignement ?

Par rapport au fondamental, on a la chance d'avoir du personnel autre qu'enseignant, avec lequel on peut collaborer. Et ce personnel est bien nécessaire pour gérer toutes les facettes de la vie d'une école. La spécificité aussi, c'est que l'on s'adresse à des adolescents. Ce contexte est particulier. On est dans une société où les choses évoluent très vite, et on doit rester connecté à la manière dont les adolescents vivent aujourd'hui. En même temps, on ne doit pas nécessairement courir après tous les phénomènes de mode, on doit aussi pouvoir s'appuyer sur des valeurs sûres. En tant qu'école secondaire générale de transition, on doit aussi travailler sur l'orientation

progressive des élèves. On essaie de faire en sorte que cette orientation puisse se construire à travers tout le parcours au secondaire, que les jeunes arrivent à bien se connaître, à savoir quels sont leurs atouts, qu'ils découvrent divers environnements professionnels, qu'ils aient des informations sur les études supérieures. Une autre particularité dans le secondaire, c'est la gestion de la première année du premier degré, qui est sans doute le lieu de la plus grande hétérogénéité. Il faut donc y mettre des moyens, pour que l'intégration se passe le mieux possible et qu'on puisse appréhender les différences entre les élèves.

Et quelle importance accordez-vous au fait d'être directeur d'une école catholique?

Je suis personnellement très attaché aux valeurs chrétiennes. La façon de les faire vivre dans l'école, c'est aussi une réflexion d'équipe, il faut prendre la peine de creuser ces questions. L'année passée, nous avons eu la chance d'accueillir Myriam TONUS lors d'une journée pédagogique, et les enseignants se sont vraiment intéressés à cette question du sens. Je pense qu'une des spécificités de l'enseignement catholique, c'est de poser les questions, de ne pas les éluder, de pouvoir les mettre sur la table, partager des convictions, même si elles ne sont pas toutes les mêmes. L'école catholique peut aussi amener un relief supplémentaire à certains moments de la vie. Dans une école, on connaît forcément des bons et moins bons moments... On a notamment vécu deux décès d'élèves, et on a trouvé important de proposer un temps de recueillement. Cela correspondait à une aspiration, à une demande des élèves et des professeurs. Cet éclairage est important. Nous devons garder le cap de cette proposition des valeurs chrétiennes et de la célébration, en cas de besoin.

De quoi êtes-vous particulièrement fier, en tant que directeur?

Ce qui me rend heureux, c'est que les personnes qui travaillent ici au quo-

"LA RESPONSABILITÉ DU CAPITAINE EST DE PRENDRE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT, DE COORDONNER LES MANŒUVRES À L'INTÉRIEUR DU BATEAU ET D'ADAPTER LA VOILURE À L'ENVIRONNEMENT"

tidien le soient aussi! Que les élèves et les enseignants se sentent bien, qu'ils aient envie de venir au collège tous les jours. Ce dont je suis fier, c'est quand un élève, des parents ou des nouveaux profs me disent qu'ils se sont sentis accueillis, qu'ils se sentent bien intégrés. C'est vraiment un défi au quotidien qu'on essaie de relever. Malgré le nombre d'élèves (1150), il est important que chacun se sente reconnu. J'essaie d'humaniser au maximum les relations. Bien sûr, le travail scolaire est important, mais le côté vivre ensemble l'est également. Chacun doit se sentir soutenu dans les moments difficiles. Les deux grands axes de notre école, c'est la rigueur, la qualité de notre enseignement et ce côté humaniste. Je suis fier aussi de la solidarité qu'il peut y avoir entre les élèves. On mène, par exemple, une étude dirigée pour les élèves de 1^{re} et 2^e années. Depuis l'an dernier, on fait appel à des élèves de rhéto pour venir les aider, et des jeunes se sont proposés spontanément. C'est important de faire des propositions telles que celles-là, et quand il y a du répondant, c'est vraiment une grande satisfaction!

Qu'aimeriez-vous voir changer dans votre fonction?

J'ai eu la chance de voyager un peu et de visiter d'autres systèmes éducatifs. Là où la direction peut s'intéresser uniquement au pédagogique, en laissant

à d'autres personnes les responsabilités économiques et administratives, c'est sûr que c'est attirant. Sans doute qu'il serait souhaitable d'avoir davantage de collaborateurs qui prendraient en charge ces aspects-là. Ceci dit, il est malgré tout intéressant d'avoir un regard sur toutes les facettes du fonctionnement de l'école.

Que diriez-vous à un enseignant qui voudrait devenir directeur?

Je dirais que c'est un métier aussi passionnant qu'exigeant. Passionnant par son côté très diversifié, parfois même avec pas mal d'imprévus. Mais exigeant en termes de disponibilité, à la fois de temps et d'esprit. Quelqu'un qui veut se lancer dans la fonction de directeur, il a tout intérêt à prendre contact avec des directeurs en fonction, et il doit réfléchir en termes de disponibilité. Les formations proposées préparent, par ailleurs, assez bien à la fonction.

Une anecdote?

Ce qui me fait parfois sourire, c'est que je ne porte pas souvent de cravate et que du coup, les gens sont parfois surpris de voir que c'est moi le directeur! J'aime me sentir bien dans mes baskets, pour être le plus naturel possible. Mon sous-directeur met, quant à lui, souvent une cravate, et cela prête parfois à confusion parce que les gens se tournent vers lui, pensant que c'est lui, le directeur!

Si vous deviez donner une métaphore du métier de directeur, quelle serait-elle?

La meilleure métaphore est, selon moi, celle d'un capitaine de bateau. La responsabilité du capitaine est de prendre connaissance de l'environnement, de coordonner les manœuvres à l'intérieur du bateau et d'adapter la voilure à l'environnement. Et il doit faire tout cela en veillant à la sécurité. Le rôle du capitaine, essentiel, est aussi de déterminer un cap, quitte à l'adapter au fil du temps. Il doit avoir du recul, mais en même temps participer aux manœuvres avec son équipage et intégrer les éléments de l'environnement extérieur. ■ **BG**



Patrick LENAERTS

Ancien directeur de l'Institut Notre-Dame de Joie à Bruxelles pendant 8 ans (niveau secondaire spécialisé); depuis novembre 2010, Secrétaire général adjoint de la FESeC en charge du spécialisé

Qu'est-ce qui vous a donné envie, à un moment donné de votre carrière, de devenir directeur?

C'est une fonction qui m'a toujours attiré. C'est intéressant de pouvoir organiser, orchestrer les choses, de permettre à chacun de s'exprimer au mieux. Déjà comme enseignant, j'ai occupé des fonctions de coordination. J'ai aussi élaboré des projets avec des collègues, notamment une bibliothèque au Vietnam, et des mi-temps pédagogiques. Pendant mes années d'enseignant, j'ai aussi suivi des formations.

Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous étiez particulièrement fier, en tant que directeur?

Oui. Je pense tout d'abord que tout le monde aimait venir dans notre école, tant les élèves que les membres du personnel (enseignants, personnel administratif, paramédical, d'entretien ou ouvrier). Dans le cadre de ma fonction de direction, j'ai aussi eu la chance d'initier un projet de construction au sein de l'école. C'est très valorisant et très enrichissant.

Dans vos fonctions, y a-t-il quelque chose que vous auriez souhaité changer?

Certainement la solitude de la fonction! Dans la structure dans laquelle j'ai travaillé, il n'y a pas de direction adjointe.

Vous aviez quand même des collaborateurs sur lesquels vous pouviez vous appuyer?

Il y a les coordinateurs de niveaux, les titulaires, le personnel administratif, les

éducateurs et la chef d'atelier depuis deux ans.

Vous considérez votre tâche comme lourde?

Ce n'est pas plus lourd qu'un autre métier... On ne porte pas des sacs de ciment toute la journée! Il y a d'autres professions bien plus pénibles. C'est quand même un métier où il y a une reconnaissance. Et puis, c'est surtout une organisation différente. Je ne pense pas que ce soit plus lourd. Il y a peut-être le poids des responsabilités...

Si c'était à refaire, le referiez-vous?

Certainement! Cela m'a permis de rencontrer des gens, de voyager en Communauté française, de découvrir d'autres écoles, d'autres collègues. C'est une réelle chance, quand on est soutenu par son PO, de se réaliser pleinement et de réaliser des projets. Pour moi, ces huit années ont vraiment été des années de bonheur!

Avant d'entrer en fonction, y avait-il des choses que vous redoutiez?

Au début, il y avait une part d'inconnu, évidemment. Parce que je suis devenu directeur d'une école que je ne connaissais pas, pas plus que l'enseignement spécialisé d'ailleurs, dans lequel je n'avais jamais enseigné. Il y a eu une période de transition où il fallait apprendre, cerner les spécificités du spécialisé. Puis il fallait s'imprégner de la culture de l'école. On ne peut pas réussir si l'on ne respecte pas la culture de l'école. Cela ne veut pas dire que l'on ne peut pas apporter de changement, mais chaque école est différente, et il faut respecter cette différence. Les angoisses et les craintes étaient là au début, mais je les ai vite surmontées.

Que dire de votre relation avec votre PO?

Très honnêtement, j'ai eu une chance incroyable! Mon conseil d'administration a toujours été là quand il le fallait, et discret quand c'était nécessaire. Il a

toujours joué à merveille son rôle de paravent dans les moments critiques. Il a, dans un premier temps, accepté d'analyser les défis proposés. Si je reprends le cas de la construction – nous avons construit une salle polyvalente pour les élèves –, le PO était prêt à examiner le projet alors qu'au départ, il n'y avait pas un euro sur la table!

Et votre collaboration avec les enseignants? Y a-t-il des éléments auxquels vous deviez être attentif, en tant que chef d'équipe?

On travaille avec des personnes, pas *contre* des personnes. L'aspect humain est primordial. Le métier d'enseignant est épuisant moralement, et parfois même physiquement. Dans l'enseignement spécialisé, les professeurs sont certainement encore plus exposés aux difficultés, aux situations critiques des élèves. L'impact est considérable, et l'on doit vraiment être très attentif à cet aspect humain. Et ces enseignants ont aussi leurs propres difficultés: des soucis et des angoisses sur le plan privé. Les "bonjour", les "au revoir", les "comment ça va?", les "comment vont les enfants?", toutes ces petites choses qui ont une influence sur la vie, il faut y être attentif... C'est primordial. Quand on devient prof, on ne doit jamais oublier comment c'était quand on était élève... Quand on devient directeur, on ne peut jamais oublier comment c'était quand on était prof, et je dirais même que quand on devient Secrétaire général adjoint, on ne doit pas oublier comment c'était quand on était directeur.

On a parlé des relations qu'un directeur entretient avec le PO, avec les professeurs. Il y a aussi les contacts avec les jeunes et leurs parents...

C'est quelque chose d'une richesse incroyable, humainement parlant. Je disais souvent en boutade qu'il faudrait vraiment que j'aie un très gros salaire pour quitter l'enseignement! Ce que l'on reçoit est inestimable. Si vous vous étiez rendu dans mon bureau, vous y auriez vu un panneau avec tous les mots que j'ai reçus... un panneau rempli! Les élèves, et à fortiori les élèves

**"IL FAUT AUSSI
Avoir la foi,
dans tous
les sens
du terme"**

qui vivent une passe difficile, sont d'une reconnaissance incroyable. Et avec les parents, c'est la même chose. J'ai régulièrement dû trancher des litiges. Souvent, la première approche est un peu tendue, mais j'ai toujours bénéficié par après d'une reconnaissance et d'une vraie estime.

Votre rôle était aussi très spécifique, étant donné le type d'enseignement...

Nous travaillions avec des caractéristiques, avec des jeunes en souffrance. Des jeunes qui ont rarement réussi, et dont le parcours est une succession d'échecs. Nous avons aussi des enfants placés sous tutelle judiciaire. Donc, cela demandait une énergie

considérable, mais le retour était magnifique!

Que diriez-vous à un enseignant qui voudrait devenir directeur?

Je lui dirais qu'il faut se préparer. Si le métier d'enseignant est un métier à part entière, celui de directeur l'est aussi. Les formations sont indispensables. Il faut aussi avoir la foi, dans tous les sens du terme, et surtout être porteur d'un projet. Projet qui doit pouvoir susciter l'adhésion de vos collaborateurs. Être directeur pour être directeur, ce n'est pas une bonne idée!

Vous faisiez allusion à la foi; faites-vous une différence entre un directeur d'une école confessionnelle et un directeur d'une

école non-confessionnelle?

Je ne peux pas juger. Ce qui est clair, c'est que l'identité transpire aussi dans la fonction. Le souci de l'autre est, à mon sens, prédominant dans notre réseau. La question est délicate, car je pense que tous les directeurs sont animés par le souci de bien faire.

Le nom de votre ancienne école peut inspirer: Institut Notre-Dame de Joie...

Cette école est fréquentée à près de 60% par des musulmans, mais elle affirme son identité chrétienne dans un esprit d'ouverture. Les cinq derniers enseignants que j'ai engagés sont de confession musulmane. C'est un des grands défis de l'enseignement catholique. On peut le relier à la réflexion que le SeGEC mène en la matière depuis quelque temps. ■ CvdW



Bernadette DEVILLÉ

Directrice de l'Institut Don Bosco à Woluwe-Saint-Pierre depuis 7 ans et présidente de l'Adibra (Association des Directeurs du Brabant)

Qu'est-ce qui vous a donné envie de devenir directrice?

Je ne me suis jamais posé cette question! J'étais auparavant très engagée syndicalement, et ce sont les enseignants de l'école qui m'ont proposé de devenir directrice. J'ai donc postulé, un peu poussée dans le dos par les profs, et le PO a retenu ma candidature! Au départ, ce n'était donc pas un choix, un plan de carrière. Mon travail au syndicat me plaisait, j'aimais être enseignante, je n'avais pas non plus de motivation financière. Les responsabilités ne me dérangent pas, mais j'étais heureuse là où j'étais.

Que redoutiez-vous en débutant

dans cette fonction?

Mon souci, au début, était de veiller à ce que l'école soit en ordre au niveau administratif. Je craignais de ne pas être à la hauteur, il n'était pas question que je mette l'école en difficulté. Ma première priorité a été de découvrir l'administratif, d'essayer de respecter les échéances. C'est un travail assez lourd. J'en suis maintenant à ma 8^e année dans la fonction, et les délais m'angoissent moins! Ensuite, il a fallu améliorer le travail que nous faisons à l'école, avec les moyens dont nous disposons. Nous avons des moyens, même s'ils étaient limités, et il me semblait qu'on pouvait faire mieux avec ce que nous avons. L'équipement est un critère important. Former des jeunes avec un matériel obsolète, qu'ils ne re-

trouvent pas sur leur lieu de stage ni en entreprise, je trouvais que cela avait un côté un peu malhonnête. Il fallait qu'on puisse leur proposer un équipement moderne. On s'est donc battus pour cela. Je redoutais aussi de ne pas être à la hauteur au niveau pédagogique, tant il y avait à faire!

Quel type de collaboration avez-vous avec les enseignants?

Dans une école aujourd'hui, il est difficile de tenir sans un travail en équipe. Ou alors, il faut une personnalité extraordinaire, une capacité à travailler seul. On gère énormément de problèmes, il faut donc déléguer. Nous avons mis en place une "communauté éducative" composée de treize enseignants, élus démocratiquement tous les deux ans.

On y discute de tous les problèmes pédagogiques. Je ne conçois pas de travailler seule dans mon bureau, de prendre des décisions et les mettre en œuvre... Et il y aurait beaucoup moins de participation au sein de l'école. Aujourd'hui, beaucoup d'enseignants, dont des jeunes, s'investissent de façon bénévole parce qu'ils ont leur mot à dire. Ils se sentent concernés. Dans la pédagogie de Don Bosco, on part du principe que le jeune doit se sentir aimé. Il ne faut pas le lui dire, il doit le comprendre, par l'attitude, le comportement. C'est ce que j'essaie de faire avec mes enseignants. Ils mettent en œuvre un projet avec moi. Je trouve très important qu'ils aient des compétences dans les matières qu'ils vont enseigner, mais ils doivent aussi être capables de mettre en œuvre la pédagogie de Don Bosco.

Bien sûr, on essuie des critiques, on ne peut pas faire plaisir à tout le monde. S'il y a de la grogne, j'écoute et je demande des propositions. Il faut dialoguer, entendre les critiques, se remettre en question et accepter de reconstruire. Chaque professeur doit se sentir important. J'ai de la chance d'avoir une bonne mémoire. Ils sont quasi 130, et je connais le nom de tout le monde! Quand ils me confient des soucis, j'essaie d'être attentive. Je pense qu'ils se sentent valorisés et reconnus.

Et quel contact avez-vous avec les élèves?

J'ai beaucoup de contacts avec les jeunes. J'essaie de me promener dans l'école pendant les récréations, dans le réfectoire, mais c'est mon directeur-adjoint qui est responsable de l'éducatif et de la discipline. Notre volonté est de ne rien laisser passer. Parfois, un simple échange avec l'élève suffit. Et la présence préventive de l'adulte est importante. La pédagogie de Don Bosco est basée là-dessus. Aujourd'hui, tous les enseignants font 80 minutes de garde bénévole par semaine, ils circulent dans l'école pendant les heures de cours, ils font le tour des classes. Beaucoup de jeunes viennent à l'école par obligation ou ont décroché... Et quand on parle avec eux, il n'y a jamais de problème! Il y a 2-3 ans, mon directeur-adjoint a suivi une formation en thérapie brève. Depuis, il parvient à faire comprendre au jeune qu'il a un problème, qu'il doit réagir et que le point de départ doit venir de lui. Après,

on peut l'aider. Cette approche est très bénéfique pour l'école.

Quelle est la spécificité de votre rôle dans votre niveau d'enseignement?

Cela doit être très dur d'être directeur dans le fondamental, parce qu'on n'a pas beaucoup d'aide. L'avantage, au secondaire, c'est que nous avons une équipe autour de nous. Mais c'est aussi beaucoup plus pointu dans le technique que dans le général, au niveau des barèmes des profs ou de la comptabilité. Peut-être la gestion est-elle plus simple au fondamental parce qu'il y a un seul barème, parce que c'est le même type d'enseignants. Mais cela doit être très difficile de tout porter seul.

Travailler en équipe, ce n'est pas toujours évident non plus. J'ai quatre chefs d'atelier, un directeur-adjoint, un économiste, une secrétaire de direction, six éducateurs et une dactylo. Et je n'ai pas encore trouvé de solution à cette tendance humaine à regarder dans l'assiette du voisin... Ce qui est important, c'est de garder l'espoir que les membres du personnel continuent à évoluer, changer, progresser. Et il faut leur donner cette possibilité de progresser. Pour moi, les formations sont donc très importantes.

"ON GÈRE ÉNORMÉMENT DE PROBLÈMES, IL FAUT DONC DÉLÉGUER"

Que signifie, pour vous, être directrice d'une école confessionnelle?

Pour moi qui suis chrétienne, c'est très important. Cela permet d'avoir cette foi dans le changement et dans l'avenir des êtres humains. Parfois, ce qui manque le plus chez un enseignant, c'est le regard d'espérance qui fait grandir l'enfant. Je veux que mon école soit accueillante avec tout le monde, je ne veux pas que cette foi soit exclusive. Parfois, je préfère même engager un professeur musulman qui croit en quelque chose et qui s'engage, plutôt que des gens qui s'opposent à tout. Nos jeunes enseignants participent à

une formation d'une semaine sur la pédagogie de Don Bosco.

Que diriez-vous à un enseignant qui voudrait devenir directeur?

Il y a une inquiétude par rapport au travail administratif qui est assez lourd et qu'il faut arriver à dominer. Mais quand on l'a fait quelques fois, ce n'est pas très compliqué, il y a moyen de s'en sortir. Je pense que c'est important de répondre aux demandes des nouveaux directeurs. La solidarité peut aider. Les volets essentiels, pour moi, sont la gestion des membres du personnel et l'application du projet pédagogique de l'école. Un jeune directeur doit garder toute sa créativité, venir avec des projets innovants et essayer de mettre en œuvre la pédagogie par compétences. Je pense que le métier de directeur est extra, on peut y être très heureux, mais cela dépend un peu de son tempérament. On n'a jamais fini, il faut pouvoir accepter de vivre dans cette insécurité permanente, et ne pas avoir peur de prendre des risques... Moi, je trouve cela passionnant!

De quoi êtes-vous particulièrement fière, en tant que directrice?

Il y a une série de paramètres officiels, objectifs dont on peut tenir compte: l'évolution du nombre d'élèves, l'investissement dans l'école, la situation financière. Mais ce qui m'importe surtout, c'est que mes enseignants viennent à l'école avec le sourire. Si je me rends compte que quelqu'un a un problème qui est lié à l'école, que cela ne se passe pas bien dans son équipe de travail, ou qu'il y a eu un conflit avec l'une ou l'autre personne, je l'écoute. On n'est pas obligés de s'aimer, mais on est obligés de travailler ensemble, dans l'intérêt de nos élèves. Il est très important, pour moi, que les gens soient heureux ici. Quand il y a un problème d'horaire, d'attribution, j'essaie d'être attentive. Les profs ont leur mot à dire. Notre public d'élèves n'est pas facile. Nerveusement, c'est fatigant, il faut être attentif à tout. On ne peut pas se permettre d'être distrait. Il faut donc prévoir un horaire qui permette aux enseignants de récupérer.

Qu'est-ce qui devrait changer, dans la fonction?

Ce que j'entends chez beaucoup de collègues, c'est que l'on devrait valoriser financièrement la fonction, ainsi que celle des enseignants. C'est un rêve qui, pour moi, va rester pieux, parce

que les moyens ne sont pas là. Obtenir des moyens supplémentaires pour les directeurs, ce serait possible parce que nous sommes moins nombreux, mais je ne le vivrais pas bien, parce qu'il y a les enseignants derrière. Mon rêve serait aussi que l'on revalorise le statut de l'enseignant. Et comme directrice d'une école technique et professionnelle, j'aimerais également que l'on revalorise cette forme d'enseignement.

Une anecdote?

Il y a un an ou deux, l'alarme de l'école sonne pendant un week-end. Je viens voir ce qui se passe, et je trouve des jeunes dans l'imprimerie. J'en reconnais un, c'est un élève... Quand il me

voit, il crie "*Madame, madame!*" et hop, ils partent en laissant là ce qu'ils comptaient emporter. D'après le règlement, nous devions le renvoyer sur-le-champ. Mais on ne fait jamais cela! On essaie toujours d'écouter, d'apprendre et de mener un travail éducatif avec les jeunes. On l'a donc rencontré, ainsi que ses parents. D'après la maman, son gamin lui avait dit qu'il achèterait un ordinateur. Elle ne se rendait pas compte du prix. Quand je leur ai dit qu'il n'était pas venu l'acheter mais le voler, les parents étaient dépités... Nous n'avons pas déposé plainte, mais nous l'avons exclu, après en avoir discuté. Le jeune a donc changé d'école et a pu y rester... Malgré tout, je pense qu'on a pu construire quelque chose. ■ BG



Bernard WARLOP

Directeur de l'enseignement de promotion sociale au Collège technique Saint-Henri à Mouscron depuis 3 ans, ancien directeur du Collège Notre-Dame de la Tombe à Kain pendant 9 ans

Quel a été l'élément déclencheur qui a fait qu'un jour, vous avez choisi de devenir directeur?

En réalité, je ne l'ai pas vraiment choisi. J'avais plutôt l'intention de changer de point de vue dans le monde de l'enseignement. Ce que j'avais déjà fait à plusieurs reprises... Je suis passé par l'enseignement universitaire, la promotion sociale. Je suis aussi devenu directeur dans le général de plein exercice. Puis à un moment, j'ai eu l'opportunité d'exercer une autre fonction. Il y avait coïncidence entre ma volonté de découvrir d'autres aspects de l'enseignement et le souhait d'une équipe de me voir collaborer avec elle.

Est-ce une fonction à laquelle vous avez pris goût?

Oui, tout à fait, même si tout n'est pas rose tous les jours, c'est évident! On apprend aussi à apprivoiser une série

de problèmes, au même titre que l'on apprend à gérer les difficultés d'une classe. Il s'agit surtout de rester disponible et ouvert, d'être suffisamment humble pour accepter que l'on ne viendra pas à bout de tout immédiatement. Cela vaut pour tout métier dans lequel il faut gérer de l'humain. Que l'on soit prof ou directeur, on est amené à gérer l'imprévisible et l'improbable. Cela peut être un peu déstabilisant, mais c'est aussi très stimulant car aucune journée ne ressemble à une autre. Avec le recul, après deux mandats tant dans le plein exercice qu'en promotion sociale, je remarque que c'est une constante. Mais c'est indéniablement un plus!

Y a-t-il des réalisations dont vous êtes particulièrement fier, en tant que directeur?

Je ne parlerais pas de "fierté". Il y a probablement la satisfaction d'avoir pu collaborer à changer des choses dans

le sens de l'enseignement: par le biais de nouvelles infrastructures, par une réorganisation administrative, par des démarches pédagogiques. Pour être très concret, je citerai la mise sur pied d'une section d'aides-soignantes en promotion sociale, dans un endroit où il n'y en avait pas. Cela répond à un besoin de formation nécessaire pour obtenir un emploi, mais pas seulement pour les adultes. Il y a donc une satisfaction partagée, car tout seul on ne fait rien. Il faut absolument une équipe pédagogique, une équipe de direction pour que tout fonctionne.

Dans votre fonction, que souhaiteriez-vous changer?

Je rêve que les journées comptent 25h... Plus sérieusement, une des difficultés réside très certainement dans le fait que l'on n'est pas maître de son temps. Il est difficile de tout gérer dans les temps impartis. C'est un des défis

de la fonction: il faut être organisé un maximum, pour faire face à l'imprévisible. Il n'y a pas seulement le temps matériel qui entre en ligne de compte. On est aussi sollicité émotionnellement ou intellectuellement. Ce n'est pas parce que vous avez refermé la porte derrière vous que votre boulot n'est plus présent... Donc, je reviens à ma boutade: rêver de pouvoir disposer d'une heure de plus dans une journée!

Et si c'était à refaire, choisiriez-vous à nouveau de devenir directeur?

Tout à fait, c'est très clair! Quand on s'engage – et le terme a son importance –, on s'y donne à fond. Et on fait face aux difficultés. S'il n'y avait pas de difficultés, une direction ne serait presque pas nécessaire!

"JE RÊVE QUE LES JOURNÉES COMPTENT 25H..."

Au moment d'entrer en fonction, y avait-il des choses que vous redoutiez?

Étant donné que l'on ne sait pas vraiment à quoi on s'expose, on part un peu dans l'inconnu. On s'apprête à plonger dans une piscine, sans savoir exactement si l'on sait nager... mais on doit surnager! Je pense que la principale difficulté que j'ai rencontrée remonte à l'époque où je travaillais dans le plein exercice. J'allais devenir directeur d'un établissement dans lequel j'avais été enseignant. Et je redoutais le changement de relation que je pouvais avoir à titre professionnel avec des collègues. Et finalement, ça s'est plutôt bien passé.

Comment se passe la collaboration avec votre Pouvoir organisateur?

Elle est excellente, car elle est fondée sur le professionnalisme et la confiance. Lors de nos réunions, chacun agit ou donne des avis en fonction de ses compétences. Nous avons la chance d'avoir un PO très diversifié. Certains membres viennent du monde

de l'enseignement, d'autres de celui des affaires, de l'industrie. Nous avons également un avocat dans l'équipe... Et puis, en tant que directeur, je ne suis jamais seul. J'ai la double chance de participer aux réunions du PO et d'être membre de l'équipe de direction. Car en tant qu'établissement de promotion sociale, mon institution occupe les bâtiments d'une école de plein exercice. Donc, je fais partie du conseil de direction qui regroupe le CEFA, le 1^{er} degré autonome, le 2^e et le 3^e degrés, ainsi que la promotion sociale.

Toutes les décisions, quel que soit le secteur dans lequel elles doivent être prises, sont adoptées collégialement. Mais bien sûr, chacun est spécialiste dans son domaine. Et le PO fonctionne un peu de la même manière: il prend la distance, le recul nécessaire, pose des questions mais nous écoute en tant que directeur exécutif. Je viens donc avec mon analyse du problème, éventuellement avec des solutions. Puis je les soumets. Celles-ci ont été préalablement discutées en conseil de direction. Et s'il faut trancher à ce moment-là, le Pouvoir organisateur dispose de toutes les informations nécessaires pour le faire. Les relations sont donc constructives, et il n'y a pas de défiance de la part du PO. Il y a véritablement un travail de collaboration, avec une très grande richesse de compétences et d'avis.

Vu la spécificité de votre niveau, l'enseignement pour adultes, votre fonction de directeur est très spécifique aussi...

Dans l'enseignement de plein exercice, vous avez des étudiants qui se construisent. Bien souvent, en promotion sociale, vous avez affaire à des étudiants qui se reconstruisent. La majorité de ces adultes ont dû endosser différents rôles au cours de leur vie, différentes responsabilités. Ils ont été des étudiants, des parents, des professionnels; à chaque fois, avec plus ou moins de bonheur. Certaines circonstances de la vie peuvent les avoir blessés ou poussés vers d'autres orientations. Et avec un élément important: la conscience du temps qui passe. Quand on est adulte, on a moins d'avenir devant soi, c'est comme ça qu'on le perçoit. Et donc, le faisceau d'oppo-

rtunités se réduit, et cela peut générer des angoisses. C'est pour ça que je ne peux que saluer la volonté, la détermination de tous ces étudiants de promotion sociale qui entrent en formation. Ils ne veulent pas subir une vie qui ne les satisfait pas et se donnent les moyens pour la rendre autre.

Je prends cet exemple: nous avons eu, l'année dernière, une maman qui a obtenu son diplôme d'aide-soignante. Elle était soutenue par ses enfants. Ceux-ci tenaient presque un rôle de parents lorsqu'ils sont venus la féliciter après l'obtention de son diplôme. Il y a vraiment une forme de reconnaissance mutuelle, et c'est spécifique à la promotion sociale. Les gens viennent avec un bagage très important. Je ne veux pas dire par là que les adolescents n'ont pas de parcours de vie, mais il est beaucoup plus restreint. Ils ont devant eux un univers souvent très large... ce qui n'est pas le cas pour les adultes!

Quelle relation entretenez-vous avec vos professeurs?

Bien souvent, en promotion sociale, les enseignants ne sont pas exclusivement des profs en cours du soir, ils enseignent aussi de jour. Mais la prise en charge des étudiants est différente. On peut aussi avoir affaire à des experts, à des gens pas spécialement formés à l'enseignement. Nous nous assurons tout de même, dans ce cas, qu'ils aient obtenu les diplômes nécessaires. On se trouve ici aux confins des milieux professionnel et de l'enseignement. Il faut amener tout ce monde à collaborer, dans le but de former au mieux les étudiants.

Le choix des outils pédagogiques sera très important aussi. Je vous parlais tout à l'heure de la section d'aides-soignantes. Dans cette section, le corps professoral était essentiellement composé d'infirmières. Nous avons pu intégrer dernièrement dans l'équipe un spécialiste des sciences de l'éducation. Et parmi les infirmières, nous avons des profils très différents: certaines travaillent en milieu hospitalier, d'autres enseignent dans le secondaire ou le supérieur... Le maître-mot, c'est la collaboration, elle permet d'avancer. En promotion sociale, on a

un public d'enseignants extrêmement varié, dont la formation de départ peut être très différente. Nous n'avons pas seulement des baccalauréats ou des masters... Certains ont été formés sur le tas en entreprise, et ils viennent partager leur connaissances avec des étudiants qui, eux-mêmes, viennent avec leur bagage. Il y a là toute une alchimie.

Que diriez-vous à un enseignant qui voudrait devenir directeur ?

Il ne faut pas avoir peur de se jeter à l'eau. Il y aura peut être une différence de température. Il faut se préparer au changement et surtout, veiller à toujours travailler en équipe, quel que soit le niveau: qu'il travaille avec une équipe administrative, avec son PO ou avec les enseignants, le directeur doit à chaque fois pouvoir créer une dynamique de collaboration. On a tendance à présenter le directeur comme étant toujours seul; c'est en partie vrai, en ce sens qu'il est celui qui est responsable en dernier recours. Mais le cheminement des décisions, des actions à mener est collectif. Il ne faut pas avoir peur, il faut se lancer... et puis, il y a d'autres personnes qui sont là pour vous aider!

La fonction de directeur est-elle

différente selon le réseau auquel on appartient, confessionnel ou non-confessionnel ?

Je pense qu'il y a une certaine influence. J'aurais tendance à dire que sur le plan opérationnel, cela tient plus à la compétence du directeur, mais aussi à ses conditions de travail. Maintenant, sur un plan plus spirituel, il y a une imprégnation et un éclairage que les valeurs évangéliques apportent à l'action du quotidien. Cela ne veut pas dire pour autant que cette action soit incompatible avec d'autres éclairages. Mais quand on travaille en inter-réseaux, ce n'est pas l'objet d'affrontements musclés ou de blocages. Cela nous amène simplement à nous rappeler au quotidien que nous travaillons avec de l'humain pour de l'humain. La finalité se trouve là. On peut avoir une école extrêmement bien gérée, mais elle doit l'être au profit de ceux pour qui on travaille. Il faut se remémorer que l'on sert aussi une cause autre que le quotidien. Je ne dis pas que cette dimension n'existe pas dans le non-confessionnel. En tout cas, les valeurs évangéliques ont vraiment imprégné mon action.

Une anecdote ?

Le fait qu'un enfant félicite sa maman pour son parcours scolaire, j'en parlais

tout à l'heure. Je crois que l'enseignement est une voie de réconciliation avec soi-même, mais aussi avec le savoir et la connaissance. On a parfois affaire à des adolescents et à des adultes qui sont fâchés avec elle, ou extrêmement sceptiques par rapport à l'autorité de façon générale. Pour moi, l'enseignement atteint son but quand il parvient à réconcilier les gens avec une volonté de faire autre chose, de s'investir, de faire des efforts pour y arriver...

L'école, c'est aussi une réconciliation avec ce savoir, avec soi-même, avec les autres, avec la société en elle-même. En promotion sociale, vous pouvez avoir, dans une même classe, des gens d'horizons extrêmement divers. La préoccupation, c'est souvent celle de l'insertion sociale. Il s'agit de pouvoir trouver un emploi. Mais il y a aussi l'intégration sociale: ces étudiants s'acceptent dans leurs différences. Ils suivent ensemble un cours d'informatique, par exemple. Ils viennent y acquérir des compétences qu'ils n'ont pas encore. Ils vont apprendre à des vitesses probablement différentes, mais sans que ce soit une compétition... Cela me paraît vraiment très important. ■ CvdW



Vincent CAPPELIEZ

Directeur de la catégorie pédagogique de la Haute École Louvain en Hainaut, directeur de l'École Normale de Leuze-en-Hainaut, en fonction depuis 1 an 1/2

Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix ?

J'ai eu la chance d'être représentant du personnel pendant une bonne quinzaine d'année. J'ai siégé dans divers organes de gestion et de concertation de ma Haute École. J'ai été amené non pas à prendre de grandes décisions, mais à participer, en tout cas, à

l'organisation de l'école. C'est ce qui m'a donné le goût d'aller plus loin et de franchir un nouveau cap.

Votre particularité: vous êtes à la fois directeur d'école et directeur de catégorie...

Au départ, j'ai été choisi par le PO. Dans les Hautes Écoles, le système est

un peu particulier, il y a deux étapes. Il y a d'abord un premier tour; on est ensuite choisi parmi les trois premiers candidats. J'ai donc été élu directeur de l'École Normale de Leuze. Puis est venue la fusion de la Haute École. Il était prévu que le chef d'établissement de l'école normale devienne le directeur de catégorie. J'ai donc été nommé

"COMME DIRECTEUR, VOUS DEVEZ LE PILOTE DE L'AVION... CE N'EST DONC PAS PLUS MAL D'AVOIR ÉTÉ PASSAGER AUPARAVANT"

directeur le 1^{er} juillet 2009 et le 15 septembre suivant, je devenais directeur de cinq écoles normales. Les rôles sont très différents; comme directeur de catégorie, le travail est plus administratif: réunions, gestion, organisation... Par contre, comme responsable d'implantation, il y a le contact avec les étudiants. Il faut aussi organiser et planifier ce qui se fait dans l'école. Les deux aspects sont intéressants.

Deux fonctions pour un seul homme, c'est gérable?

Ce n'est pas toujours évident, il faut faire la part des choses. En tant que directeur de catégorie, je ne suis pas là pour représenter mon implantation seule, mais les quatre autres également. C'est un système de double casquette qui fonctionne pour le moment, mais qui n'est pas la règle dans toutes les Hautes Écoles. Ailleurs, ce sont deux personnes qui occupent ces fonctions.

Vous souffrez d'une surcharge de travail?

Oui, heureusement, je peux compter sur mes collaborateurs! Je crois qu'un directeur qui veut tenir le coup doit déléguer. Moi j'ai été forcé de le faire tout de suite, car ce n'était pas gérable autrement. J'ai nommé un coordinateur, j'ai délégué une partie du travail administratif au secrétariat. En Haute École, nous avons la chance d'être entourés, ce qui n'est pas toujours le cas dans les autres niveaux d'enseignement.

Y avait-il un aspect que vous redoutiez plus particulièrement au départ?

Le fait de faire le grand saut en une seule fois. La plupart des directeurs de catégorie ont exercé une fonction de directeur d'établissement pendant 10, 15 voire 25 ans. Dans mon cas, ce qui était troublant, c'était de passer de l'un à l'autre en deux mois. Je n'ai pas eu le

temps de me poser beaucoup de questions, j'ai été un peu pris par la mécanique. Ce dont j'avais peur, c'était d'être perdu dans les réunions, mais au bout d'un ou deux mois, je me suis installé. C'est vrai qu'il y a un vocabulaire spécifique, des abréviations... Et puis, on n'ose pas toujours poser des questions, quand on est le plus jeune de l'assistance...

Que dire de la collaboration avec votre Pouvoir organisateur?

Dans les Hautes Écoles, le Pouvoir organisateur est lointain. Mon PO doit gérer 8000 étudiants et 1500 enseignants. Pour le peu de relations que j'ai avec lui, je dirais que ça se passe très bien. Je suis soutenu, encouragé dans mes projets. J'ai la liberté nécessaire, tout en étant bien conseillé.

À quels éléments êtes-vous particulièrement attentif dans vos contacts avec le corps professoral, avec les étudiants?

Il faut avoir un gros potentiel d'écoute et un pouvoir de décision rapide. Troisième chose: une fois que l'on a pris une décision, il faut pouvoir compter sur une équipe qui la met rapidement en œuvre. Nous sommes toujours dans l'urgence. Si nous ne traitons pas un problème assez rapidement, nous ne parviendrons plus à le résoudre. C'est prenant, excitant, très intéressant, mais fatiguant également. Il faut surtout veiller aussi à ne pas prendre des décisions contre des personnes, mais avec elles...

Une fonction de direction dans le supérieur a aussi ses spécificités...

Oui, le supérieur a ses spécificités, et le secteur pédagogique aussi. Nous travaillons avec un personnel qui connaît bien le métier d'enseignant, puisqu'il les forme. Donc, on ne peut pas faire n'importe quoi n'importe comment. En contrepartie, je dispose d'énormes ressources autour de moi.

Que diriez-vous à un enseignant qui envisage de devenir directeur?

Je lui dirais très certainement que c'est un métier passionnant. Si on a été un enseignant convaincu par son

rôle dans et pour la société, je pense qu'une fonction de directeur peut être un bon prolongement, car elle permet de mettre en œuvre des idées que l'on avait en tant qu'enseignant, mais que l'on ne pouvait pas réaliser. Comme directeur, vous devenez le pilote de l'avion... Ce n'est donc pas plus mal d'avoir été passager auparavant.

Y a-t-il une certaine appréhension, au début? Tout à coup, se retrouver dans le fauteuil directorial, après une longue expérience en classe...

En effet, mais je crois que la fonction de directeur en Haute École a ceci de particulier que l'on travaille dans un monde où on est entouré d'adultes. Je dirais que le relationnel est très différent du secondaire, et encore plus du fondamental. On peut avoir une relation plus franche, plus dynamique. On n'est pas là pour faire la morale aux étudiants, pour leur dire: "Vous devez absolument venir aux cours!", ce n'est pas notre rôle. Nous devons, par contre, créer un projet professionnel avec eux et le mener à bien. Et si, à un moment donné, les étudiants décrochent, ce n'est pas une catastrophe en soi, ni pour eux, ni pour l'institution. Ce n'est pas nécessairement le cas dans le secondaire ou le fondamental. Je suis donc un peu privilégié à ce niveau-là.

Dans votre fonction de directeur d'école confessionnelle, voyez-vous des différences avec celle d'un collègue du non-confessionnel?

Je suis passé par l'enseignement non-confessionnel en tant qu'étudiant. Mon parcours est un peu particulier: école catholique au fondamental, établissement officiel dans le secondaire et réseau confessionnel à l'université. J'ai donc connu les deux systèmes. Je dirais qu'il y a un sens de l'accueil qui est tout particulier à notre réseau, et c'est ce que l'on essaie de développer. Il faut cependant veiller à ne pas tomber dans le paternalisme. Nous sommes là pour être à l'écoute des jeunes et essayer de cultiver le respect.

Le nom de l'école a aussi son importance?

Oui, et cela me fait penser à cette anecdote: une étudiante est venue me trouver dernièrement pour me parler de sa recherche de stage. Elle souhaitait enseigner dans le réseau catholique: "*Je cherche une école à Soignies, mais je n'en trouve pas*, me dit-elle. *Il y a bien l'école Saint-Vincent, mais...*". Je l'interromps: "*Mais l'école Saint-Vincent, c'est une école catholique!*". Sa réponse: "*Comment le savez-vous?*" Comme quoi, les jeunes ne percutent pas toujours! Plus sérieusement, je crois que notre réseau ne doit pas cacher sa spécificité. Et si l'identité apparaît dans le nom de l'école ou dans le sigle, c'est parfait. Ce n'est pas le cas chez nous, mais les liens sont matérialisés par notre appartenance à l'Académie Louvain.

Qu'est-ce qui fait qu'un directeur peut être reconnu comme un leader, comme un chef?

Il doit être disponible, pas nécessairement dans la minute, mais fixer des

rendez-vous à une semaine ou à 15 jours, cela ne convient pas! Je dois être à l'écoute des problèmes et essayer de les régler le plus vite possible. Il y a évidemment le risque de se tromper... Mais tant les enseignants, les étudiants que les parents attendent de vous une réponse rapide, et c'est important.

Une anecdote, pour terminer?

On me confond parfois avec mon personnel... Sinon, il y a cet attachement que me témoignent mes anciens étudiants: quand ils partent en voyage d'étude, ils m'envoient une carte postale pour me rappeler les bons souvenirs que je leur ai laissés lors de précédents séjours. ■ **CvdW**

INTERVIEWS ET TEXTES

BRIGITTE GERARD,
MARIE-NOËLLE LOVENFOSSE,
FRANÇOIS TEFNIN
ET CONRAD VAN DE WERVE

**UNE SYNTHÈSE DE CES INTERVIEWS A ÉTÉ PUBLIÉE DANS
ENTRÉES LIBRES N°53 (NOVEMBRE 2010), PP. 2-3 DU DOSSIER.**