



Union  
Francophone  
des Associations  
de Parents  
de l'Enseignement  
Catholique

Note informative

25 août 2020

## MALAISE DES DIRECTIONS D'ÉCOLE : CAUSES ET PISTES DE CHANGEMENT

**Pénurie de directeurs, turnover, burn-out, ras-le-bol et manifestations. Des mots qui touchent, des mots qui font mal, des situations qui traduisent un malaise qui ne laisse pas l'UFAPEC indifférente.**

### Nature et objectifs de l'étude

Le bien-être des directions est un enjeu primordial. Aujourd'hui plus qu'hier, avec le Pacte pour un enseignement d'excellence et les nouveaux défis à assumer, les directions d'école doivent être de véritables moteurs. Elles ont un rôle clé pour contribuer à la qualité et à l'efficacité du système éducatif. Il est donc très important que les directions se sentent bien dans leurs missions et fonctions. Pour l'UFAPEC, un malaise des directions, quel qu'il soit, ne pourrait que nuire à la qualité de l'enseignement.

L'UFAPEC a effectué un travail d'investigation auprès des directions d'école afin de mettre en lumière leurs difficultés. Pour l'UFAPEC, qui prône le partenariat école-familles, mieux comprendre les difficultés des directeurs est une réelle nécessité. Comment, en effet, collaborer, interagir si ce n'est en se glissant parfois dans la peau et la tête de l'autre ? Rendre possible et encourager une franche collaboration entre les différents acteurs de l'école pour leur permettre de se connaître, se comprendre, se respecter, etc., autant d'éléments essentiels aux bonnes relations école-familles. Cette étude permet de pointer les difficultés, mais donne aussi des pistes de solutions afin de réduire le malaise des directions.

Malgré les divergences et oppositions parfois constatées entre les directions et les parents sur le terrain, cette étude montre que les revendications et demandes des directions et de l'UFAPEC se rejoignent sur de nombreux points. *En tant qu'organisations représentatives des directeurs et des parents, nous avons intérêt, tout en défendant nos spécificités et nos droits, à construire ensemble l'école de demain, affirme l'UFAPEC.*



## Synthèse des principales difficultés des directeurs

### Les directions se plaignent essentiellement :

- d'un salaire insuffisant qui n'est certainement pas à la hauteur de leurs nombreuses missions et des responsabilités assumées. Il faudrait que la direction reste la fonction la mieux payée et que l'on valorise les responsabilités des directions.
- d'un manque d'autonomie.
- d'un manque de moyens (financiers et humains).
- d'un manque de valorisation de la fonction.
- d'un manque de cohérence dans les réformes et leur succession (leur nombre et fréquence n'ont cessé de croître).
- d'un manque de temps pour manager leurs équipes, pour mener leur leadership pédagogique, pour initier de nouveaux projets (métier chronophage qui ne permet pas de se déconnecter, peu de place pour le pédagogique).
- d'un manque d'accompagnement administratif et éducatif.
- d'un manque dans les aménagements de fin de carrière, ...

Les directions semblent également désillusionnées. Elles qui pensaient pouvoir effectuer des tâches pédagogiques se voient souvent envahies par de nombreuses tâches éparses (ex : gérer les absences des professeurs, les conflits en tout genre, les relations humaines, etc.).

### *« Nous ne sommes pas des surhommes ou des surfemmes ! »*

Les directions ont souvent l'impression de devoir assumer les missions de « surhommes » ou de « surfemmes ». Elles se plaignent également d'une trop grande charge mentale (pression permanente, prise de décisions dans des tas de domaines différents). Pour les directions, la liste des tâches et des responsabilités dépasse souvent l'entendement.

## Revendications de l'UFAPEC

L'étude reprend les revendications déjà émises dans le dernier mémorandum de l'UFAPEC quant à la fonction de direction.

- L'UFAPEC demande que l'on donne une réponse adéquate à la pénurie actuelle des candidats à la fonction de direction, pénurie qui représente un problème important de notre enseignement aujourd'hui. Elle désire que l'on simplifie les procédures d'engagement, de remplacement des enseignants ainsi que les procédures administratives de gestion.
- L'UFAPEC souhaite également permettre que des directions, formées et pouvant justifier de compétences pédagogiques, puissent être issues du secteur privé et, dans ce cas, demande de reconnaître leur ancienneté en dehors de l'enseignement.
- L'UFAPEC attend une priorisation dans la formation initiale et continuée des directions de tous les éléments utiles leur permettant d'exercer le leadership pédagogique, les relations avec les élèves et les parents et le contact avec

l'environnement social, culturel ou économique de l'établissement dont elles auront la charge. Cette formation devrait s'accompagner des soutiens adéquats à leur acquisition.

- L'UFAPEC veut également une revalorisation de la fonction de direction, notamment au niveau salarial.
- L'UFAPEC demande que les directions puissent être évaluées et que cette évaluation soit mise en place par les pouvoirs organisateurs en fonction de leur lettre de mission, de leur description de fonction et du contrat d'objectifs.

### D'autres pistes et souhaits

En considérant les difficultés rencontrées par les directeurs, l'étude de l'UFAPEC émet d'autres pistes et souhaits pour réduire le malaise des directions :

- L'UFAPEC demande que les pouvoirs organisateurs clarifient et allègent la lettre de mission des directions. Nous avons, en effet constaté que les pouvoirs organisateurs pouvaient être d'une grande aide pour les directions d'école. Mieux comprendre les directions et les épauler afin qu'elles se sentent moins seules dans leurs missions semble être une nécessité.
- L'UFAPEC demande que l'on renforce l'autonomie des directions, notamment en matière d'engagement du personnel enseignant.
- L'UFAPEC demande également que des moyens supplémentaires (humains et financiers) soient octroyés aux directions quand les réformes incitent les directeurs à acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités ou de se lancer dans de nouveaux défis.
- L'UFAPEC soutient la demande des directions des écoles fondamentales dans leur souhait d'obtenir l'aide d'éducateurs et d'une sous-direction (comme dans le secondaire).
- L'UFAPEC souhaite que les directions et les enseignants puissent être suffisamment et correctement formés à l'hétérogénéité des familles et à leurs besoins liés à l'évolution de notre société.
- L'UFAPEC soutient la demande des directions des écoles spécialisées d'obtenir une aide pour contrer les situations de violences. Dans ces écoles, il faudrait des éducateurs, des psychologues et des puériculteurs(trices) en suffisance. Elle souhaite également que ces écoles soient davantage prises en considération et qu'elles obtiennent les mêmes droits que les écoles de l'enseignement ordinaire.
- Les écoles secondaires s'agrandissant et prenant souvent l'allure d'entreprise, l'UFAPEC souhaite que ces écoles gardent malgré tout un « visage humain ». Pour pouvoir gérer toutes les relations humaines, l'UFAPEC souhaite que les directions puissent renforcer leur cadre (plus d'éducateurs, plus de secrétaires).
- L'UFAPEC souhaite que dans les écoles disposant d'un internat, les directions puissent obtenir, comme elles le demandent, l'aide d'un administrateur ou préfet d'internat.
- Sachant que les écoles à encadrement différencié ont besoin de directions et d'enseignants hautement qualifiés et motivés, l'UFAPEC souhaite que les directions de ces écoles puissent obtenir encore plus de moyens et les formations nécessaires pour être dynamiques et communiquer avec les parents de manière plus aisée.



- L'UFAPEC souhaite que les écoles de l'enseignement qualifiant, ou « filière métier », soient valorisées à leur juste valeur. Que ces écoles soient choisies véritablement et non par défaut, qu'elles soient connues et reconnues. Particulièrement pour ces écoles, il faut veiller à ce que les réformes puissent coller à la réalité de ce qui se vit sur le terrain, ce qui n'est apparemment pas toujours le cas.
- L'UFAPEC désire enfin également sensibiliser et encourager les parents de manière individuelle, mais également par le biais des associations de parents et des conseils de participation, à apporter leur soutien et leur collaboration aux directions afin qu'un partenariat fructueux s'établisse entre les familles et l'école.
- L'UFAPEC revendique pour les directeurs le droit de travailler dans des conditions qui soient humaines et acceptables. Leur trop grande charge de travail peut avoir des répercussions négatives sur leurs motivations, sur leurs missions pédagogiques, sur la dynamique de l'école et finalement sur le bien-être des enfants. C'est un enjeu de taille quand on sait combien l'éducation peut avoir une incidence sur l'épanouissement et le développement de nos enfants. Ce sont, en effet, ces derniers qui pourront plus tard apporter des changements bénéfiques à notre société.

*« Les commandants des navires que sont nos écoles n'ont-ils pas besoin d'un peu plus de vent dans leurs voiles pour les aider à tenir le cap difficile qu'on leur impose ? »*

[Lire l'étude complète \(70 p.\) >>](#)

**Pour toute question/contact presse :**

**Bernard Hubien**, Secrétaire général  
0476/52.74.77 – [bernard.hubien@ufapec.be](mailto:bernard.hubien@ufapec.be)