



## **Groupe d'étude « Directeurs d'école fondamentale »**

### **Simplification administrative et travail collaboratif**

Rapport de synthèse du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement fondamental

Mons, le 5 février, le 11 mars, le 1<sup>er</sup> avril, le 29 avril et le 20 mai 2019

Branka Cattonar (UCL)

Vanessa Angrilli (ISPG)

Olivier Fossoul (ISPG)

## Table des matières

<b>1. Remerciements</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Avant-propos</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Le dispositif méthodologique</b> .....	<b>4</b>
3.1. Les principes généraux du Groupe d'étude .....	4
3.2. Les objectifs du Groupe d'étude .....	6
3.3. Le déroulement des séances .....	6
Première séance .....	6
Deuxième séance .....	8
Troisième séance .....	8
Quatrième séance .....	9
Cinquième séance .....	9
3.4. Le traitement des données .....	10
3.5. Les participants .....	10
<b>4. La simplification administrative : synthèse des propos</b> .....	<b>11</b>
4.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues.....	11
Une tâche administrative lourde et à réaliser dans l'urgence .....	11
Un travail de direction fragmenté, marqué par le manque de temps.....	14
Le manque de professionnalisme des P.O. ....	15
Le manque de formation .....	15
L'absence de conditions matérielles adéquates .....	16
Des procédures administratives qui manquent parfois d'efficacité et de pertinence ....	16
Des outils informatiques pas toujours performants et fiables .....	17
4.2. Les conditions nécessaires .....	19
Une aide administrative présente quotidiennement au sein de l'école.....	19
Décharger les directions du travail en classe .....	19
Des outils informatiques performants et fiables .....	20
Simplifier et renforcer l'efficacité de l'administration scolaire .....	21
4.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents .....	22
4.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence	
23	
<b>5. Le travail collaboratif : synthèse des propos</b> .....	<b>24</b>
5.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues.....	24
Les difficultés rencontrées et les freins au travail collaboratif .....	24
Des plans de pilotage comme leviers pour le travail collaboratif.....	25

5.2. Les conditions nécessaires .....	26
Former les enseignants et les directeurs .....	26
Changer la « mentalité » des enseignants .....	27
L'organisation de l'horaire des enseignants .....	27
Libérer les enseignants des tâches de surveillance .....	28
Reconnaître et valoriser l'investissement des enseignants .....	29
Le rôle des directeurs .....	29
Le travail collaboratif, une piste pour lutter contre le redoublement ? .....	30
5.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents .....	31
Les dispositifs directement expérimentés .....	31
Les dispositifs observés ailleurs .....	34
Les dispositifs idéaux imaginés .....	34
5.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence	
36	
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Références bibliographiques .....</b>	<b>40</b>
<b>8. Annexes .....</b>	<b>41</b>
1. Annexe 1 : Présentations PowerPoint projetées lors des séances. ....	41
2. Annexe 2 : Affiches produites par les participants .....	41
3. Annexe 3 : Outils présentés par les participants.....	41
4. Annexe 4 : Description d'une « journée type » de directeurs d'école (témoignages de directeurs) .....	41
5. Annexe 5 : Présentation des résultats à l'enquête par questionnaire relative au travail collaboratif .....	41

## 1. Remerciements

L'équipe scientifique tient à remercier chaleureusement les directeurs qui ont participé au groupe d'étude et qui ont ainsi accepté de consacrer une partie bien précieuse de leur temps à cette recherche collaborative. Elle tient également à souligner le travail de qualité réalisé par ce groupe d'étude, les échanges approfondis et l'implication assidue des directeurs durant tout le processus.

## 2. Avant-propos

L'objet de ce rapport est de présenter une synthèse des propos tenus par des **directeurs d'école de l'enseignement fondamental** (ordinaire et spécialisé), qui se sont réunis au sein d'un « groupe d'étude » lors de cinq séances (le 5 février, le 11 mars, le 1er avril, le 29 avril et le 20 mai 2019) pour discuter de **deux problématiques : la simplification administrative et le travail collaboratif** au sein des établissements scolaires.

Après une brève description du dispositif méthodologique mis en œuvre, des objectifs et du déroulement des séances de travail, le rapport présente une synthèse des discours tenus par les participants au sujet des deux thématiques abordées.

## 3. Le dispositif méthodologique

### 3.1. Les principes généraux du Groupe d'étude

Le dispositif méthodologique sur lequel s'est appuyé le Groupe d'étude ayant réuni les directeurs de l'enseignement fondamental s'inspire des principes de la « **recherche collaborative** » (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013). Il s'agit principalement de fédérer, autour d'un projet commun, des acteurs issus de différents milieux (dans ce cas-ci des directeurs de l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, de tous réseaux, mais aussi des collaborateurs scientifiques issus d'une université et d'une Haute École), assurant différentes fonctions (directeurs d'établissements d'un côté, collaborateurs scientifiques de l'autre) en vue de susciter une co-construction de connaissances et le développement professionnel de chacun (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013).

Plus précisément, la démarche méthodologique, détaillée dans la figure ci-après, comporte quatre dimensions essentielles : les incitants de départ, les conditions de réalisation, le processus et les effets (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013). Ces principes ont été présentés aux participants lors de la première séance<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. diapositives de la première séance à l'Annexe 1.

## DEMARCHE METHODOLOGIQUE : LES INGREDIENTS D'UNE RECHERCHE COLLABORATIVE

Van Nieuwenhoven & Colognesi (2013)

### 1. LES INCITANTS

- Solliciter des participants de différents milieux et de différentes fonctions.
- Déceler l'ancrage qui les incite à participer.
- Se mettre d'accord sur un projet commun qui soit situé, ancré.

### 2. LES CONDITIONS

- Installer un climat de bien-être et de confiance en suivant quatre balises :
  - o Prendre en compte les contraintes.
  - o Installer une relation symétrique.
  - o Répartir les responsabilités.
  - o Amener les participants à percevoir l'utilité de la tâche.

### 3. LE PROCESSUS

- Co-construire le projet entre partenaires.
- Valoriser les expertises de chacun.
- Reconnaître chacun dans le processus.

### 4. LES EFFETS

- Construire de nouvelles connaissances.
- Diffuser les connaissances à destination du monde scientifique et du terrain.
- Se développer personnellement et professionnellement

#### COMITE DE PILOTAGE

Un comité de pilotage, composé d'au moins un représentant de chaque milieu, est chargé de planifier les rencontres et de réajuster les actions (voire le projet) en suivant l'évolution du groupe et ses demandes.

Figure 1. Démarche méthodologique du groupe collaboratif (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013)

Le dispositif méthodologique mis en œuvre met ainsi l'accent sur la fédération du groupe autour d'objectifs communs (présentés au point suivant) et l'instauration de relations symétriques entre les différents participants, reconnaissant et valorisant l'expertise de chacun, dans le but de co-construire de nouvelles connaissances mais aussi de participer au développement professionnel de chacun.

Dans cette perspective collaborative, soulignons que les participants ont reçu après chacune des trois premières séances **un rapport de synthèse intermédiaire** afin qu'ils puissent l'amender ou le compléter s'ils l'estimaient nécessaire – soit en envoyant leurs remarques par voie électronique aux collaborateurs scientifiques, soit lors des séances de travail. À cette fin, les rapports de synthèse intermédiaires étaient parcourus au début de chaque séance.

Le dispositif prévoit en outre la constitution d'un **comité de pilotage** en fin de chaque séance, composé de participants volontaires et des collaborateurs scientifiques, afin de planifier la rencontre suivante et réajuster le dispositif si nécessaire. Après chacune des quatre premières séances, plusieurs participants se sont proposés pour participer à un tel comité de pilotage et ont formulé plusieurs propositions d'ajustement. Le contenu et les modalités de chaque séance de travail ont ainsi été définis conjointement par l'équipe de collaborateurs scientifiques et par plusieurs participants réunis au sein du comité de pilotage.

### 3.2. Les objectifs du Groupe d'étude

L'objectif principal du groupe d'étude a été de **nourrir les réflexions en cours** dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence **autour de deux problématiques : le travail collaboratif et la simplification administrative**. Pour chacune des deux problématiques abordées, il s'est agi plus précisément de :

1. Recueillir les « bonnes pratiques » existantes, c'est-à-dire les mesures, les initiatives ou **les dispositifs jugés pertinents** par les directeurs – en vue de pouvoir s'en inspirer et de les diffuser.
2. Repérer **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des initiatives mises en avant par les participants ou des propositions formulées dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

### 3.3. Le déroulement des séances<sup>2</sup>

Le groupe s'est rencontré à Mons (dans les locaux du Collège Saint-Stanislas), à cinq reprises, lors de séances d'une durée de trois heures.

#### *Première séance*

L'objet de la première séance, après une présentation des collaborateurs scientifiques et des directeurs d'école participant au groupe, a été de :

- Préciser le **dispositif méthodologique** (objectifs, fonctionnement, thèmes traités, principes de la recherche collaborative et règles méthodologiques : garantie de l'anonymat, enregistrement des séances, etc.).
- Recueillir les **attentes des participants** à l'égard du groupe d'étude.
- Présenter brièvement **les propositions du Pacte** pour un Enseignement d'Excellence (telles que contenues dans l'Avis n°3 du Groupe Central datant du 7 mars 2017) au sujet des deux thématiques traitées par le Groupe d'étude - la simplification administrative et le travail collaboratif - et **recueillir les réactions** des participants.

---

<sup>2</sup> Voir les diapositives PowerPoint projetées lors des séances en annexe 1.

- Recueillir **les premiers avis des directeurs d'école** concernant la simplification administrative et le travail collaboratif et **discuter collectivement des enjeux** autour des deux thématiques.

Lors de cette première séance, comme lors des suivantes, le recueil des représentations et avis des directeurs au sujet de la simplification administrative et du travail collaboratif a été guidé par les questions générales suivantes :

### QUESTIONS TRAITÉES LORS DES SÉANCES

#### 1. La simplification administrative

- *Comment se déroulent aujourd'hui vos tâches administratives ? Notamment, quelles sont les difficultés rencontrées sur le plan administratif ? Quelles tâches ou quels aspects jugez-vous compliqués, inutiles, redondants ... ? Quels sont ceux qui ont au contraire fonctionnent bien ?*
- *Comment encourager la simplification administrative ? Quels sont les aspects administratifs à simplifier de manière prioritaire ?*
- *Quelles « bonnes pratiques » ou dispositifs pertinents pouvez-vous déjà identifier ? Quelles pistes ou solutions peut-on proposer pour encourager la simplification administrative ?*
- *À quelles conditions peut-on mettre en place une simplification administrative ?*

#### 2. Le travail collaboratif dans le cadre d'une organisation apprenante

- *Comment se déroule aujourd'hui le travail collaboratif au sein de vos écoles ? Notamment, quelles sont les difficultés rencontrées au niveau du travail collaboratif dans les écoles ? Quels sont les aspects du travail collaboratif qui sont compliqués ? Quels sont ceux qui au contraire fonctionnent bien ?*
- *Comment susciter et encourager le travail collaboratif au sein des équipes ? Notamment, quel rôle les directions doivent-elles jouer à ce niveau ?*
- *Quelles « bonnes pratiques » ou dispositifs pertinents pouvez-vous identifier en vue de les diffuser ? Quelles pratiques pertinentes mettez-vous en place dans votre établissement ou avez-vous observées ailleurs ?*
- *À quelles conditions le travail collaboratif peut-il être réalisé ?*

En fin de séance, il a été demandé aux participants d'apporter si possible lors de la deuxième séance les éléments suivants :

- Des **traces existantes** de leurs constats concernant la simplification administrative (documents, captures d'écran ...).
- Des **éléments de réflexion** sur la thématique du travail collaboratif (outils, autres constats, propositions, pistes ...).

Soulignons que lors de cette première séance, les participants ont émis **deux principales attentes** à l'égard du groupe d'étude :

- L'échange et le partage de points de vue, d'expériences, de pratiques, d'outils, de pistes ; en particulier, l'échange interréseau.
- Faire remonter les difficultés rencontrées sur le terrain aux personnes responsables au Cabinet et à l'Administration générale.

### *Deuxième séance*

La deuxième séance a été structurée autour de trois temps :

1. Un temps de **retour sur le premier rapport intermédiaire**, synthétisant les échanges tenus lors de la première séance (rapport préalablement envoyé aux participants) : le rapport de synthèse a été présenté aux participants qui ont eu l'occasion de le compléter en séance.
2. Un temps de **travail consacré à la simplification administrative** : travail en sous-groupes, avec production d'un écrit synthétisant les échanges (une affiche)<sup>3</sup>.
3. Un temps de **travail consacré au travail collaboratif** : travail en sous-groupe, avec production d'un écrit synthétisant les échanges (une affiche)<sup>4</sup>.

L'objet et les modalités de travail de la deuxième séance ont été pensés sur base des propositions du Comité de pilotage du Groupe d'étude qui s'est réuni à la fin de la première séance. Par rapport au fonctionnement de la première séance, celui-ci a notamment jugé préférable de :

- Travailler en sous-groupe (et non en grand groupe), afin que chaque participant ait davantage l'occasion de s'exprimer.
- Demander à chaque sous-groupe une production écrite (rédiger une affiche reprenant les principaux points discutés).
- Centrer davantage les échanges autour de l'identification de « solutions » et de « bonnes pratiques » à promouvoir au sein des écoles.

### *Troisième séance*

La troisième séance a été structurée autour de trois temps :

1. Un temps de **retour sur le deuxième rapport intermédiaire** (synthétisant les propos tenus lors de deux premières séances), qui a été préalablement envoyé aux participants.

---

<sup>3</sup> Les affiches relatives à la simplification administrative produites par les différents sous-groupes sont présentées à l'annexe 2.1.

<sup>4</sup> Les affiches relatives au travail collaboratif produites par les différents sous-groupes sont présentées à l'annexe 2.2.

2. Un temps de **présentation et d'échanges autour du décret adopté le 13 mars 2019 sur la nouvelle organisation du travail enseignant** et du vade-mecum relatif au travail collaboratif produit dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (<http://www.pactedexcellence.be/index.php/2019/03/13/vote-au-parlement-de-la-nouvelle-organisation-du-travail-enseignant/>).
3. Un **temps de travail consacré au travail collaboratif**, et notamment à **l'élaboration d'un questionnaire** relatif au travail collaboratif à destination des enseignants travaillant dans les établissements dirigés par les participants.

### *Quatrième séance*

La quatrième séance a été structurée autour de deux temps :

1. Un temps de **retour sur le troisième rapport intermédiaire** (synthétisant les propos tenus lors de trois premières séances), préalablement envoyé aux participants, afin de le compléter ou de l'amender si nécessaire, et en particulier de vérifier une dernière fois si la liste des problèmes identifiés sur le plan administratif est complète et précise.
2. Un temps de **travail sur la thématique du travail collaboratif** :
  - **Présentation des premiers résultats d'une enquête par questionnaire** réalisée dans les établissements dirigés par les participants du groupe au sujet du travail collaboratif<sup>5</sup> et **recueil des réactions** des directeurs.
  - **Réflexion autour de ce qui pourrait être mis en place** - dans le cadre du travail collaboratif - **pour diminuer les échecs et améliorer la réussite des élèves**<sup>6</sup>.

Avant et pendant cette quatrième séance, il a également été proposé aux directeurs, afin de documenter leur charge de travail (notamment sur le plan administratif), de rédiger une description d'une « journée type » de travail, en listant les différentes tâches réalisées et en quantifiant le temps consacré à ces tâches, et de l'envoyer ensuite à l'équipe scientifique. Certains directeurs ont répondu à la demande (voir les témoignages décrivant une journée de travail à l'annexe 4) ; d'autres ont répondu qu'il était impossible de décrire une telle « journée type » étant donné l'éclatement et la variabilité de leur charge quotidienne de travail.

### *Cinquième séance*

À la demande même des participants du Groupe d'étude, une cinquième séance a été organisée afin d'approfondir **la thématique du travail collaboratif** et en particulier de continuer à réfléchir à **ce qui pourrait être mis en place** - dans le cadre du travail collaboratif - **pour diminuer les échecs et améliorer la réussite des élèves**.

---

<sup>5</sup> Les résultats de l'enquête, ainsi que le questionnaire (créé par les participants du Groupe d'étude composé des directeurs de l'enseignement fondamental et les collaborateurs scientifiques), sont présentés à l'annexe 5. Ces résultats, non représentatifs, ont surtout servi de supports à la discussion relative au travail collaboratif. Les directions qui le souhaitaient pouvaient recevoir les résultats pour leur propre école.

<sup>6</sup> Cette question, plus spécifique, a été introduite suite à la proposition émise lors d'une réunion à mi-parcours avec un membre de l'Administration scolaire et un membre du Cabinet de la Ministre de l'Enseignement.

### 3.4. Le traitement des données

Les propos recueillis au sujet de la simplification administrative et du travail collaboratif lors des cinq séances ont été regroupés et analysés selon quatre grandes dimensions abordées lors des échanges :

1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues.
2. Les conditions nécessaires de mise en œuvre.
3. Les dispositifs locaux jugés pertinents.
4. Les réactions face aux propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

L'analyse, présentée ci-après sous forme de synthèse, met principalement l'accent sur les aspects communs et les éléments les plus récurrents des discours, sans pour autant négliger les éventuels points de divergence les plus importants. L'analyse a été attentive à rester fidèle aux propos tenus par les participants dans leur globalité sans pouvoir cependant rendre compte de toutes les nuances et singularités exprimées.

### 3.5. Les participants

Les directeurs ont été sollicités à participer au groupe d'étude via un appel adressé par courrier, par contacts téléphoniques personnalisés et par diffusions sur les réseaux sociaux. Les participants se sont inscrits volontairement. L'équipe scientifique a veillé à ce que le groupe soit représentatif des différents réseaux d'enseignement (réseau WBE, officiel, libre confessionnel et libre non confessionnel) et soit composé de directeurs provenant de l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé<sup>7</sup>.

Au final, le groupe d'étude a réuni 26 directeurs qui se répartissent comme suit :

- 14 directeurs travaillant dans un établissement d'enseignement officiel, 12 directeurs travaillant dans l'enseignement libre.
- 25 dans l'enseignement ordinaire, 1 dans l'enseignement spécialisé.
- 25 directeurs sans classe et 1 directeur avec classe.

Soulignons que la grande majorité des directeurs ont participé avec assiduité à l'ensemble des séances.

---

<sup>7</sup> A la demande de l'Administration scolaire, les directeurs ont été recrutés dans les établissements de la province du Hainaut.

## 4. La simplification administrative : synthèse des propos

### 4.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues

Concernant la gestion des tâches administratives, les directeurs ont soulevé **de nombreuses difficultés** rencontrées dans l'exercice quotidien de leur fonction, tout en reconnaissant en même temps que les tâches administratives ne sont pas nécessairement les tâches les plus complexes qu'ils ont à réaliser. Les difficultés rencontrées, détaillées ci-après, alourdissent cependant considérablement leur charge de travail.

#### *Une tâche administrative lourde et à réaliser dans l'urgence*

##### - La lourdeur des tâches administratives

De manière unanime, les participants ont évoqué **la lourdeur des tâches administratives** qui, selon eux, les « empêchent de se concentrer sur l'essentiel » et **les détournent de tâches jugées plus importantes**, comme l'animation pédagogique de leur équipe. Ils estiment dès lors indispensable d'alléger leur travail administratif afin de pouvoir « gagner du temps » et se consacrer davantage au travail pédagogique. Plusieurs tâches administratives sont en outre jugées **inutilement « chronophages »**, comme la gestion des frais scolaires et des repas : « Par exemple, avec le décret sur la gratuité scolaire, on reçoit un subside au prorata du nombre d'élèves en maternel et il faut justifier les frais, et si le montant n'a pas été totalement dépensé, il faut rembourser. C'est une comptabilité de dingue encore ! », exprime un directeur.

Par ailleurs, les participants soulignent la **complexité** de gestion de certaines tâches administratives et le **manque de personnel qualifié** au sein des écoles pour les aider. Ce sont aussi les différents problèmes administratifs rencontrés et décrits plus loin qui rendent le travail administratif « lourd » : « Ce sont toutes ces difficultés, ces pressions qui font que cela est lourd », « En fait quand tout fonctionne bien, ça va encore mais ce sont les grains de sable qui posent problème et il suffit d'un seul... », disent-ils.

Plus encore que la lourdeur et la complexité des tâches administratives, certains participants regrettent **l'urgence** avec laquelle ils doivent les réaliser. Les échéances sont le plus souvent jugées beaucoup trop courtes pour les effectuer, ce qui les amène parfois à commettre des erreurs : « on travaille toujours dans l'urgence, on travaille vite et mal, pas étonnant qu'on commette des erreurs » témoignent-ils.

Ils évoquent enfin **les « demandes exponentielles »** qui leur sont adressées et la « boule au ventre » qu'ils ressentent lorsqu'ils ouvrent leur boîte à messages électroniques.

Voici le témoignage<sup>8</sup> d'un directeur qui résume ce sentiment :

« Voilà 20 ans que je suis directeur et la simplification administrative a déjà eu lieu. On a informatisé les écoles pour leur rendre la vie plus facile, plus simple. Si l'outil a effectivement

---

<sup>8</sup> Ce témoignage a été envoyé par un directeur d'école, par courrier électronique, suite aux échanges tenus en séance.

simplifié la tâche, l'effet pervers fut **l'explosion des demandes, conjuguée à la naissance d'une myriade d'applications aussi diverses que parfois inutiles**. En sus, l'immédiateté imprime une lourdeur ... en soi, **ce n'est pas que c'est difficile : c'est pressant, urgent** ... Comme les autres tâches : comme ce parent qui frappe à votre porte car il estime que son fils est harcelé ..., comme ce conflit interminable entre Malon et Smaïn ..., comme cette boîte mail dont le compteur regorge de sollicitations ..., comme ce plan interne d'urgence à établir... , comme cette maman qui vient d'appeler..., comme ce bus qui n'est pas là ..., comme cette fête, ce chapiteau ..., comme cette enseignante dont on se plaint ..., comme cette concertation ..., comme ces temps de midi que personne ne veut faire ... comme ... comme ... Comme tout ce qui fait le quotidien et qui reste imprévisible ! Là où je veux en venir, c'est qu'à mes yeux, **la charge administrative n'est pas forcément plus lourde que le reste... Ce qui pose problème c'est que c'est au directeur d'école que sont dévolues bien trop de tâches aussi diverses et que la charge administrative restera la composante silencieuse que l'on pourra blâmer à l'envi...** Mais est-ce vraiment elle qui empêche de faire du pédagogique ? Comment font les directeurs avec classe qui n'ont pas le choix de s'en décrocher et qui comme les autres doivent répondre à cette charge administrative ? Pour en être un, croyez-moi que **ce qui me hante après la classe, c'est d'allumer ma boîte mail et lire tout ce qu'on va me demander !** Toutefois, je préférerais toujours lire une circulaire que de tenter de raisonner des parents, éduquer des enfants-rois, régler des conflits, tenter de faire travailler en équipe des enseignants hermétiques à tout... ça c'est chronophage, énergivore, usant ... Ça, c'est quotidien ... les circulaires ne le sont pas. **Bien qu'on le veuille aujourd'hui Manager, il ne faut pas perdre de vue que sur le terrain, le directeur, c'est l'homme à tout faire... tout : ne serait-ce pas cela qu'il faudrait clarifier ? ».**

#### - La gestion du personnel

Parmi les tâches administratives jugées **lourdes** à gérer, plusieurs directions évoquent la gestion des **documents administratifs liés aux engagements et sorties du personnel enseignant intérimaire**. Plus précisément, les tâches suivantes sont jugées problématiques :

- La **constitution des annexes** (e. a. l'attente des informations au montant brut indexé à indiquer dans les documents de sortie à destination des enseignants).
- La **réalisation des « dimona »** (« déclaration immédiate », message électronique par lequel est communiquée toute entrée et sortie).
- La gestion des **documents « papiers »** et l'envoi des documents liés au contrat, plus particulièrement l'envoi des déclarations d'absence pour congés, maladie, accident, etc. Cette gestion et cet envoi doivent se faire tous les mois, et qui plus est par voie postale.

Concernant la gestion du personnel, les directeurs ont également insisté à plusieurs reprises sur un problème régulièrement rencontré et qu'ils jugent totalement inacceptable : **le retard de paiement ou les erreurs de paiement des enseignants** par l'administration alors qu'ils ont, de leurs côtés, remis tous les documents remplis correctement et dans les délais. Cela les amène à « assumer des responsabilités qui ne sont pas les leurs », estiment-ils.

Ils ne comprennent pas non plus certains délais pour la remise de documents administratifs (p. ex. les « fond12 » et annexes relatives aux tableaux de cumul qui doivent être remis avant le 6 du mois).

#### - La gestion financière

La **gestion financière - des établissements et des activités scolaires** - semble également constituer une tâche administrative particulièrement lourde pour les directions (p. ex. la gestion des comptes « piscine », « repas », etc.). Tous les établissements ne sont cependant pas logés à même enseigne et la gestion financière des activités scolaires **varie fortement d'une école à l'autre**. Dans certaines écoles, ce sont les enseignants qui gèrent la récolte de l'argent en provenance des parents, et ce avant de faire remonter les différentes sommes au bureau de la direction (p. ex. pour les activités extrascolaires). Dans d'autres établissements, les parents apportent eux-mêmes l'argent au bureau de la direction. D'autres encore demandent aux parents de payer directement sur le compte bancaire de l'école. Quoiqu'il en soit, la gestion financière des activités scolaires et autres nécessite un **investissement de temps jugé (trop) important** par toutes les directions d'écoles qu'elles soient épaulées ou non par une secrétaire (certains estiment que la gestion financière occupe entre 60 et 70% du temps de travail de leur secrétaire). Certaines directions vont jusqu'à créer elles-mêmes **leurs propres logiciels « comptable »** (p. ex. via Excel) pour essayer de gagner en efficacité dans la vérification des montants versés (ou non) par les parents. Si les directeurs jugent la gestion financière comme étant lourde, ils reconnaissent également que « cette gestion, **c'est aussi un peu leur pouvoir** ».

Au niveau de la gestion financière, les directions ont également cité **la gestion des temps de surveillance sur les temps de midi**, qui sont payées parfois avec « les caisses de l'école » et qui leur posent un réel souci. Ils estiment qu'il faudrait augmenter les subventions pour la surveillance des temps de midi, revoir les normes d'encadrement et pouvoir **engager du personnel qualifié** pour s'en charger, c'est-à-dire des éducateurs, et non du personnel non qualifié, comme les aides ALE qui posent régulièrement souci et connaissent un turnover élevé. Il faudrait également subventionner un temps plus long de surveillance (plus qu'une heure comme c'est le cas aujourd'hui puisque les temps de midi durent parfois jusqu'à une heure et demie).

#### - Les « marchés publics-privés »

La gestion des marchés publics-privés est une autre tâche jugée lourde. Les directions vivent comme une « **perte de temps** » la recherche d'un opérateur qui réponde à la fois aux critères des « marchés publics-privés » et aux critères de qualité. Selon eux, un prix bas amène souvent une perte de qualité du produit attendu (e. a. qualité des fournitures, etc.). Par ailleurs, un certain nombre d'opérateurs sollicités par les directions ne savent pas répondre à l'offre. Ce qui amène certains opérateurs à former des « consortium » (p. ex., flotte de bus) et génère des « **monopoles** » qui deviennent parfois incontournables pour les écoles. Cela est jugé problématique lorsque la qualité du produit fait défaut.

### ***Un travail de direction fragmenté, marqué par le manque de temps***

À côté des tâches administratives, les directeurs soulignent les nombreuses autres tâches qu'ils sont amenés à réaliser. Ils mettent en particulier en avant leur « **travail relationnel** » : « L'administratif prend énormément de temps mais aussi et surtout le relationnel », relèvent certains. Ce travail relationnel implique la gestion au quotidien des relations au sein de l'établissement avec les élèves, les parents, les enseignants, mais aussi la gestion du courrier électronique qui prend de plus en plus de place : « On doit lire nos mails le week-end et je vois qu'on répond dimanche à 21h30... Or, tu devrais pouvoir débrayer sans te dire : "qu'est-ce qui va se passer lundi quand je vais allumer mon PC ?". Et malheureusement... C'était les vacances de Pâques : tous les deux jours, j'allume mon PC parce que si pas... quand tu prends congé 15 jours, tu fais ça, le lundi matin tu vois 80 mails. Tu te dis : "il ne te faut pas de problèmes aujourd'hui, quoi". En fait **ce métier, il te poursuit tout le temps** » témoigne un directeur. C'est en outre un aspect de leur travail qu'ils ne peuvent déléguer : « L'école est une société qui vit, où le directeur a un rôle communicatif, il doit être souriant, constructif avec tout un chacun, il doit être présent, c'est l'interface entre tous, il doit être sur place. On ne peut pas déléguer cet aspect-là du métier, mais bien toutes la myriade des petites choses à faire à côté », « On doit être physiquement présent à côté de nos enseignants au quotidien », disent-ils. Les relations avec les parents sont particulièrement décrites comme leur prenant beaucoup de temps au quotidien.

Surtout, les directeurs décrivent leur travail quotidien comme étant « éclaté » en **de multiples tâches fragmentées** (tâches souvent interrompues et menées dans l'urgence), qui en outre ne sont **pas toujours au cœur de ce qu'ils estiment être leur préoccupation première - le travail pédagogique** - et qui ne sont **pas forcément visibles** : « Ce sont des tâches dont on ne parle jamais », « C'est un métier de l'ombre, on n'imagine pas tout le travail qu'il y a derrière », « La lettre de missions, le vade-mecum du directeur : c'est incroyable, c'est tout ce qu'on ne fait pas ». Ils mettent en avant un certain **manque de reconnaissance et de clarification des diverses tâches à accomplir**. « Si on devait dresser la liste de toutes les tâches qu'on réalise sur une journée, cela ferait un sketch », « Le nombre de tâches va crescendo », « On est **multicasquettes** dans le fondamental. On doit nous permettre de nous recentrer sur notre boulot. Et avec le nombre de rôles attribués, on ne peut pas performer dans tout. On est un petit peu dans tout », « (En raison de cette surcharge de travail) Si on n'avait pas la vocation, si on n'aimait pas ce qu'on fait, on ne pourrait pas rester », témoignent les directeurs.

Ils se sentent aussi « totalement coincés par le **(manque de) temps** ». Ils regrettent en particulier le temps consacré à **l'organisation de fêtes, kermesses ou de ducasses**, qui détournent aussi les enseignants de leur travail pédagogique et les élèves de leurs apprentissages, mais qui restent nécessaires car elles permettent des rentrées financières « qui font vivre l'école ». L'organisation de ces fêtes scolaires, qui sont parfois multipliées au cours de l'année en fonction du nombre d'implantations, est considérée par certains directeurs comme une « perte de professionnalisme » et une « charge pénible », « qui use le moral ». Cela permet cependant aux écoles de récolter l'argent nécessaire pour couvrir de nombreux frais (ils évoquent des sommes allant jusqu'à 25.000 euros par an).

Plusieurs directeurs mettent aussi en avant **le travail jugé très lourd autour des plans de pilotage**. Certains témoignent que la rédaction des plans de pilotage les amène à devoir travailler à domicile (en soirée et lors des week-ends) et empiète ainsi sur leur vie familiale. Certains évoquent le cas de collègues qui sont en « **burnout** » en raison de l'augmentation de la charge de travail liée à l'instauration des plans de pilotage. « Aujourd'hui, on a quand même un enjeu majeur dans la mise en place des plans de pilotage. Moi, je n'ai pas les moyens de faire réussir l'implémentation du plan de pilotage. L'augmentation des moyens, qui sont passés de 20 euros à 60 euros par élève pour l'aide administrative, ce n'est pas suffisant pour les six années à venir et faire en sorte que cela réussisse. Je crois que l'on doit dire haut et fort que cela va continuer à être compliqué malgré l'augmentation de moyens », dit un directeur. Outre **l'accroissement de la charge de travail**, les directeurs mettent en avant **la difficulté d'« évoluer dans l'inconnu »** : « on ne sait pas comment on sera évalué, on ne sait pas ce que vont devenir les évaluations externes, le CEB... on ne sait pas grand-chose, c'est difficile ».

Pour pouvoir remplir l'ensemble de leurs tâches quotidiennes, les directeurs témoignent « **travailler en dehors de leur temps payé** », « travailler bénévolement », « faire des heures supplémentaires gratuitement » et devoir, p. ex., commencer leur journée de travail à 6 ou 7 heures du matin.

Enfin, les directeurs évoquent une charge de travail qui varie fortement selon leurs conditions de travail : s'ils ont ou non une charge de classe, s'ils dirigent une école avec une seule ou plusieurs implantations, une grosse école ou non. Certains en témoignent : « J'ai une de mes collègues qui est devenue directrice dans une école de X., elle a 250 élèves. Elle sortait de chez nous avec 100 élèves, elle m'a vu fonctionner. Maintenant, elle me dit : "je n'ai pas la même vie que toi, j'ai 2 secrétaires". Dans les petites écoles, je pense que l'on a moins de moyens que dans les grosses structures. Alors, je ne comprends pas pourquoi. Moi, **je suis directeur avec classe et donc, je n'ai pas droit à de secrétaire. C'est une aberration**. En fait, on m'a donné de l'aide en diminuant mon temps de classe. Cela veut dire que l'on ne m'aide pas vraiment », « Ce qu'on oublie totalement, c'est la perte de temps lorsque tu dois aller dans une implantation et l'autre et tout ce que tu traites par téléphone et par mail... Qu'un autre ne fait pas parce qu'il est sur place. Quelques fois, tu prends ta voiture en pleine journée pour aller voir un parent, pour aller gérer un problème dans une autre implantation et tu dois revenir à ton bureau... ».

### ***Le manque de professionnalisme des P.O.***

Parmi les difficultés liées à la réalisation des tâches administratives, certaines directions ont évoqué **le manque d'aide de la part des P.O.**, qui ne sont **pas toujours suffisamment « professionnalisés »** à leurs yeux, parfois trop « politisés », « pas toujours intéressés par les questions pédagogiques ».

### ***Le manque de formation***

Les participants regrettent aussi de ne **pas être suffisamment formés** à l'utilisation d'outils administratifs (e. a. registre, Primver ...), ni de pouvoir compter sur suffisamment de personnes-ressources formées au sein même de leur école.

### *L'absence de conditions matérielles adéquates*

Quelques directeurs d'école ont souligné le **manque de locaux adaptés** (bureaux) pour réaliser correctement leur travail, en particulier lorsque leur établissement possède plusieurs implantations : « Mon bureau sert aussi de salle de profs. T'es jamais tranquille. Il m'arrive de devoir faire du télétravail pour pouvoir réaliser certaines tâches. Mais sinon ce n'est pas possible quand il y a des concertations des enseignants dans la même pièce. Parfois, j'ai un sentiment de culpabilité : Et s'il y a un accident d'élève ? Comment gérer les situations d'urgence ? », « D'un côté, dans l'implantation principale, j'ai un beau bureau avec l'informatique, etc. Mais de l'autre, j'ai un cagibi. Peut-être qu'en haut lieu, ils pensent que nous sommes installés dans de grands bureaux. Mon bureau est un ancien débarras. Pour vous donner une idée, pour fermer mon bureau, je dois bouger ma chaise, et mon ordinateur portable et mon cartable vont dans la poubelle. C'est l'ancien débarras. Avant, il y avait une armoire et des raclettes. Et quand il faut réparer l'alarme, le technicien monte sur mon bureau... ».

### *Des procédures administratives qui manquent parfois d'efficacité et de pertinence*

Les directions d'école ont souligné plusieurs problèmes liés à des démarches administratives qui ne leur semblent **pas toujours « avoir de sens »** et à un fonctionnement de l'administration scolaire jugé parfois **inefficace**. Ils ont notamment évoqué :

- Des « **doublons** » dans leurs tâches administratives et certains documents à remplir (p. ex. Dimona et FOND12).
- Le **nombre élevé de circulaires**, bien « trop lourdes » à lire et d'ailleurs rarement lues par tous les directeurs.
- **L'absurdité de certaines procédures relatives au recrutement des enseignants** : « On sait très bien qu'il n'y a pas d'instituteur pour le moment, mais on doit attendre trois jours avant de solliciter un titre de pénurie : on perd un temps fou pour des bêtises ! », « On nous a obligés de passer par Primever avant de pouvoir engager, on ne peut pas le faire tout de suite (en début d'année) », « On nous a enlevé le « PV de carence » et à la place on a mis une « attestation » » citent-ils en exemple.
- La complexité engendrée par certains décrets, comme le **décret inscription** ou l'instauration du **cours de philosophie et citoyenneté**.

Dans l'enseignement organisé par le **réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement**, plusieurs directions soulignent le fait que **les vérificateurs** « débarquent n'importe quand » dans leurs écoles. Ce qui, selon eux, ne leur permet pas toujours de s'organiser efficacement. La **venue à l'improviste** des vérificateurs (comme de tout autre service : AFSCA, bien-être au travail, responsable PO, conseiller en prévention ...) perturbe leur travail et amène les directions à laisser tomber les tâches prévues pour faire une récolte en urgence des registres et autres documents nécessaires à la vérification (e. a. registres de fréquentation scolaire). Par ailleurs, il arrive que l'information de leur venue ne soit pas adressée à la bonne adresse (quand l'établissement a plusieurs implantations) et ne leur soit dès lors pas communiquée à temps.

Ces directions souhaiteraient être prévenues suffisamment à l'avance de la venue du vérificateur afin de faciliter entre autres leur travail de récolte des registres de fréquentation.

Certaines directions mettent aussi en avant la **perte de temps occasionnée par la réalisation des totaux dans les registres de fréquentation**. Ces totaux n'intéressent vraisemblablement pas tous les vérificateurs. Cette réalisation des totaux dans les différents registres est, selon les participants, d'un « non-sens » dans la vérification des présences/absences des élèves. Ils pensent qu'il serait intéressant que les registres soient un « outil épuré ».

Plusieurs directeurs font également part des **difficultés rencontrées pour entrer en contact avec les services de l'administration** (comme Etnic). Un directeur témoigne avoir dû appeler un service administratif tous les jours pendant deux semaines avant de pouvoir finalement entrer en contact avec lui. Ils racontent que s'ils ne sont pas présents à leur bureau lorsque les services administratifs leur téléphonent, ils ne peuvent les rappeler car les services administratifs les appellent via un **numéro de téléphone privé** non visible. Les directeurs regrettent également **le turnover au sein de l'administration** : « les personnes de contact changent tout le temps », disent-ils, ce qui complexifie le suivi des dossiers.

Enfin, ils soulignent le **manque de communication entre les services** administratifs qui complique également leur tâche : « Le problème est également lié au fonctionnement de la Communauté française. Par exemple, **ils travaillent tous par petites cellules, mais il n'y a personne qui se rend compte du travail de l'autre**. Je prends un exemple qui est extraordinaire, ce sont les aménagements raisonnables. J'ai été à une formation. De l'autre côté, il y a tout ce qui est évaluation. Les deux services ne se rencontrent pas et ceux des aménagements raisonnables se disent : " Ah tiens, c'est bizarre... ceux de l'évaluation ne viennent pas. Il faudrait que l'on aille une fois les voir parce que ...". En fait, il n'y a **pas de coordination**. Ils ont tous l'impression de demander une petite chose, mais une petite chose plus une petite plus une petite... Finalement, cela fait énorme ! », dit un directeur.

### *Des outils informatiques pas toujours performants et fiables*

De manière générale, les participants ont évoqué de nombreux problèmes avec les outils informatiques actuels, qui ne leur semblent **pas toujours faciles d'utilisation, ni efficaces, dont l'ergonomie leur semble obsolète** ». « Cela plante tout le temps et on ne sait pas pourquoi », disent certains. Certains directeurs soulignent par ailleurs qu'ils n'ont pas reçu d'ordinateur dans le cadre de leur travail et doivent utiliser leur **ordinateur personnel**.

Certains ont mentionné des problèmes plus précis avec certaines applications :

- **L'application liée au plan de pilotage** : les directeurs estiment que c'est une application qui fonctionne plutôt bien (« il n'y a pas de gros bugs »), mais qui est « lourde et longue à remplir ». Certains témoignent avoir passé tous leurs dimanches, pendant plusieurs mois, pour rédiger leur plan de pilotage sur l'application. Ils relèvent néanmoins des difficultés à modifier ce qu'ils ont indiqué (il n'y a pas de fonction « retour » et s'ils reviennent en arrière, les données sont effacées). Il y a aussi un nombre de caractères imposés, mais qui n'est pas affiché et qu'ils ne connaissent donc pas à l'avance. Plusieurs directeurs témoignent ainsi avoir rédigé au-delà du nombre

de caractères imposé et ne l'avoir découvert qu'au moment où, lors de l'impression de leur document, ils se sont rendu compte que l'entièreté de leur texte n'avait pas été encodée. Enfin, certaines fonctions ne sont pas accessibles via un ordinateur « Mac ».

- **L'application calculant le capital périodes** : certains directeurs ont évoqué un certain « manque de transparence » dans les opérations effectuées par l'application pour le calcul du capital périodes, et plus précisément dans les formules utilisées : « C'est nébuleux, on ne sait pas d'où sortent les chiffres », « Personne ne comprend la formule, parfois on a des périodes en plus, parfois des périodes en moins avec plus ou moins le même nombre d'élèves et on ne comprend pas pourquoi », disent-ils.
- **Primver** : ils soulignent l'impossibilité d'encoder les temps mensuels de surveillance des enseignants si la demande n'a pas été faite en septembre par téléphone ; les directions regrettent aussi qu'il ne soit plus possible de faire de simulations sur Primver concernant le nombre de personnels « alors que c'était un outil précieux pour projeter et anticiper ».
- **SIEL** : ils notent des problèmes de « plantage » inexplicables ; les liens avec Primver et Creos ne se font pas toujours très bien.
- **Boîte mail** : ils trouvent que la configuration n'est pas pratique, il y a des déconnexions fréquentes, ce qu'ils ont écrit s'efface s'ils font une fausse manœuvre, il est impossible de transférer certains messages (p. ex. les messages concernant les circulaires) à des tiers.
- **L'application PLAF** (« Places disponibles dans le Fondamental ») : selon eux, cette application, développée par l'ETNIC pour permettre aux parents de connaître en temps réel le nombre de places encore disponibles dans les établissements de l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé de la Fédération Wallonie-Bruxelles, n'est **pas suffisamment visible**. Les directions soulignent qu'**une grande majorité des parents ne connaissent pas cette application**. Cela amène les parents à téléphoner directement aux écoles pour trouver une place pour leur(s) enfant(s) et conduit à une perte de temps non négligeable pour les directions. Elles évoquent un « ratio disproportionné entre le temps passé au téléphone et la gestion des tâches administratives ». Par ailleurs, les directions soulignent que, pour que ce type d'outil puisse fonctionner, il est également **important que les différentes données soient régulièrement mises à jour, ce qui n'est pas le cas**. Ils reconnaissent aussi que tous les directeurs n'encodent pas les données dans l'application PLAF, alors qu'ils sont censés le faire, car il n'est pas toujours facile d'estimer le nombre exact de places disponibles (e. a. déménagement d'un élève, pour le maintien de l'emploi, etc.). De ce fait, les directions se basent sur les « chiffres standards » pour estimer la taille des classes et les places disponibles.

Certains évoquent également le **manque de lien entre les applications, responsable de redondances et « doublons »** dans leur travail d'encodage :

- Manque de liaisons entre CREOS, PROECO,... et SIEL ou ETNIC. Par exemple, pour déclarer l'absentéisme scolaire, les directeurs doivent aller dans leur base de données, prendre le numéro FWB puis l'encoder dans l'application ETNIC.

- Certaines applications métiers sont dans leur espace personnel et d'autres dans l'espace « école ».

## 4.2. Les conditions nécessaires

Plusieurs propositions de changements et conditions nécessaires en vue d'amener une simplification des tâches administratives ont été mises en avant par les participants.

### *Une aide administrative présente quotidiennement au sein de l'école*

Plusieurs participants ont évoqué la nécessité de bénéficier d'**une aide administrative (un secrétaire) à temps plein**, quelle que soit la taille de l'école, qui soit présente **tous les jours au sein de l'école** afin de gérer au quotidien une série de tâches administratives : gérer la comptabilité, transmettre les messages, répondre au téléphone, etc. Selon les directeurs, cette aide administrative est tout à fait indispensable pour leur permettre d'**être plus disponibles sur le terrain**, et en particulier pour pouvoir rester le longtemps plus possible en contact avec leur équipe. Les directions soulignent par ailleurs la nécessité que leur secrétaire soit correctement **formé** pour la fonction étant donné la complexité des tâches à assurer (p. ex. la gestion financière). Ils estiment aussi que les aides administratives devraient avoir un contrat d'une durée d'un an et non de 10 mois : « Ce qu'il faudrait également revoir, c'est la durée des contrats des aides administratives. Car leurs contrats sont des contrats d'une durée de 10 mois. Bon maintenant, j'ai des collègues qui s'arrangent au niveau des horaires. Chez nous on les respecte. Donc 10 mois, c'est du 2 septembre au 28 juin. Nous, on en a besoin la première semaine de juillet pour clôturer notre année scolaire et quand on reprend après le 15 août, ben on en a besoin aussi pour relancer la machine. Et donc que cela ne soit plus des contrats de 10, mais plutôt d'un an », explique un directeur.

**Certains directeurs regrettent que leurs PO aient décidé d'affecter les moyens supplémentaires accordés dans le cadre du Pacte à d'autres fonctions** que le renforcement de l'aide administrative ; certaines écoles n'ont ainsi reçu concrètement aucune aide administrative supplémentaire.

Certaines directions proposent, comme piste, de **mettre en place des synergies entre les établissements d'enseignement fondamental et secondaire** et de **partager les fonctions** (fonction administrative, fonction de gestion des ressources humaines, fonction pédagogique, etc.) entre les directeurs qui se spécialiseraient. D'autres ne partagent pas cette perspective : ils estiment que les directeurs n'auraient alors plus de vision globale de leur école.

### *Décharger les directions du travail en classe*

Les directions estiment nécessaire, pour alléger leur tâche, de **supprimer la charge de classe** que certains ont en plus de leur charge de direction. Ils soulignent aussi le fait que le **saire** des directeurs avec charge de classe est inférieur à celui des directeurs sans charge de classe, ce qui constitue un « paradoxe » non acceptable à leurs yeux.

### **Des outils informatiques performants et fiables**

Les participants ont souligné la nécessité de **disposer d'outils informatiques performants et fiables**. Cela implique selon eux de :

- Avoir de **meilleurs équipements informatiques**, de « meilleures machines » au sein des écoles. Certains estiment qu'il serait nécessaire de mettre à disposition un ordinateur portable pour chaque enseignant afin, d'une part, de leur permettre d'effectuer un meilleur travail pédagogique et d'autre part, de leur faciliter l'accès aux informations distribuées électroniquement par les directions.
- Réfléchir au **développement d'applications pertinentes** (p. ex. pour communiquer avec les parents) et **ergonomes**.
- Mettre en œuvre des **plateformes numériques** et des **bases de données** permettant de simplifier les procédures administratives (p. ex. pour les appels à projets ou un système informatisé pour les registres) et de **relier entre elles les différentes bases de données (réseaux / PO / FWB) et les différentes applications** qui fonctionnent aujourd'hui séparément et qui sont jugées par ailleurs trop nombreuses. Pour éviter aux directions un double encodage, ils estiment que la FWB devrait mettre au point un système de transfert informatique de leurs données (fond 12, fiches signalétiques, etc.) encodées actuellement dans les applications propres aux réseaux (Winpage, Proeco, ...). Cela permettrait des **gains de temps** et une **réduction des erreurs** via une vérification automatique des données encodées. Cela permettrait p. ex. une vérification de la cohérence entre le capital périodes et ce qui est réellement presté : « Il n'est pas normal que ce lien n'existe (presque) pas actuellement. C'est indispensable pour que la FWB gère sainement ses moyens financiers. Les agents du bureau des traitements auraient alors pour mission de contrôler ce que les directeurs ont encodé dans leurs logiciels puis transféré vers leurs serveurs. C'est un travail colossal mais capital », dit un directeur. Certains proposent de s'inspirer de ce qui se fait avec *Tax-on-web* : on laisserait le choix aux écoles mais celles qui travailleraient de façon électronique auraient des échéances plus « intéressantes ». Les très petites écoles (ou réfractaires à l'informatique) pourraient ainsi continuer à travailler « à l'ancienne ». Dans cette perspective, certains proposent qu'il n'y ait plus qu'**une seule base de données élèves et enseignants** : cela constituerait selon certains un gain de temps et limiterait les erreurs. Cela faciliterait par ailleurs les échanges d'informations avec les CPMS et Centres de santé. Certains proposent également de créer des **bases de données communes à tous les réseaux** (CREOS, ...). Ils soulignent cependant une condition *sine qua non* à ce travail de mise en commun : une gestion plus efficace de la part de Etnic.
- Permettre une **signature électronique** pour les enseignants.
- Prendre les présences des élèves de manière électronique et rendre automatique l'envoi des relevés des présences des élèves par les enseignants.

Certains ont formulé des propositions plus précises concernant certaines applications particulières :

- Concernant l'application relative aux **plans de pilotage** : rendre apparente la limite du nombre de caractères permis pour lors de l'encodage des informations.
- **Simplifier le formulaire électronique « Obliscol »**. ObliScol est un formulaire électronique de signalement des absences injustifiées au Service du contrôle de l'obligation scolaire. Interactif, il offre des fonctions d'aide au remplissage (exemples : préremplissage des zones, liste de choix multiples, réponses préenregistrées, contrôle de la vraisemblance des réponses, lien avec SIEL pour les coordonnées de l'élève et des responsables...). Dès que l'élève compte plus de 9 demi-journées d'absence injustifiée, le chef d'établissement le signale afin de permettre à l'administration d'opérer un suivi dans les plus brefs délais.
- **Améliorer l'accès et l'encodage des formulaires C131A et B** (documents de sortie de fonction des enseignants temporaires pour la demande d'accès au chômage).
- **Améliorer la visibilité** de certaines applications à destination des parents (l'application PLAF).

### *Simplifier et renforcer l'efficacité de l'administration scolaire*

Une autre condition indispensable à la simplification administrative citée par les participants est **la simplification de l'administration scolaire elle-même**. Plusieurs pistes ont été évoquées pour simplifier les procédures administratives et **renforcer leur efficacité** :

- Amener l'administration à **émettre moins de circulaires**, n'envoyer aux directions que les circulaires qui les concernent. Pour faire face à l'augmentation des documents à lire qui leurs sont envoyés, **proposer un résumé en début de chaque circulaire** et envoyer un **message attirant leur attention** sur les circulaires et informations importantes à ne pas rater (ce qui leur éviterait de jeter certains messages importants sans les avoir ouverts) à l'instar de ce que le service juridique du Segec met en place.
- **Diminuer le nombre de « paperasses qui polluent le vrai travail » ; remplacer les documents imprimés par des outils informatiques performants**. « Pourquoi doit-on encore sortir tant de papiers et documents alors qu'il existe des outils informatiques performants ? », « Comment, en 2019 et avec tous les outils numériques disponibles, est-il encore possible de devoir remplir (et surtout envoyer) autant de papiers ? Pourquoi ne pas donner la priorité à cette modernisation ? », relèvent certains participants. Les directeurs estiment que **tous les documents** (comme le FOND12 ou ceux qui concernent les classes de dépaysement) devraient être **transmis par voie informatique** afin d'éviter le double encodage et des déplacements inutiles. Les directeurs évoquent à ce sujet les difficultés actuelles rencontrées : « Il faut une simplification là-dessus et une version informatisée. Quand tu dois faire un Fond12 pour une personne qui remplace une personne qui remplace elle-même une enseignante qui est en congé de maternité qui elle-même était temporaire, etc. : tu dois en faire 4 ou 5 pour pouvoir faire un engagement ! », « Et le pire, c'est d'obtenir les signatures de personnes qui sont sur une autre implantation ou en congé de

maladie et qui ne sont même pas disponibles. Il faut qu'ils comprennent cela. Même plus, pour ceux qui sont en congé pour mission... Cela prend un temps dingue ».

- **Supprimer tous les doublons et doubles encodages** (notamment entre PO et FWB) et pour cela **faire en sorte que l'administration de la FWB ait accès à toutes les données encodées au niveau des PO.**
- **Simplifier les codes administratifs** (p. ex. les directeurs témoignent « perdre un temps fou pour trouver le bon code à encoder lorsque leurs enseignants sont en congé : la circulaire relative aux congés maladies fait 400 pages, on n'est pas des spécialistes ! »).
- **Améliorer l'efficacité des services administratifs** (p. ex. obtenir plus facilement des informations fiables via les appels téléphoniques passés à l'AGERS). Plusieurs participants citent à ce propos différents types de problèmes rencontrés : des documents qui s'égarer au sein de l'administration, des erreurs dans le traitement des salaires des personnels, etc. Ils soulignent une surcharge de travail et un manque de moyens informatiques qui se retrouvent également au sein de l'administration : « ils sont dépassés et débordés », estiment certains directeurs.
- **Améliorer le contact avec l'administration** : plusieurs directeurs font en effet part des difficultés rencontrées pour entrer en contact avec les services de l'administration (comme Etnic).
- **Prévenir suffisamment à l'avance** les directions de la venue des vérificateurs dans le réseau WBE.
- **Uniformiser les procédures entre les différents réseaux d'enseignement et entre les différents PO** (« il y a autant de fonctionnements que de PO », disent certains).

Certains directeurs proposent également **une réforme en profondeur du paiement des enseignants** qui selon eux, contrairement à d'autres questions qui opposent syndicats, enseignants, PO et directions, aurait l'assentiment de tous (y compris le personnel du bureau des traitements). Ils évoquent en effet de nombreux dysfonctionnement au niveau du paiement des salaires (retards et erreurs) : « La première marque de respect entre un employeur et ses employés est de veiller à ce qu'ils soient payés à temps et en fonction de l'horaire presté », disent-ils. Ces dysfonctionnements dégradent la relation avec leurs enseignants : « Cela rend les enseignants suspicieux : le directeur a-t-il bien rempli tous les papiers ? »

#### 4.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents

Les directeurs n'ont pas évoqué de dispositifs locaux, jugés pertinents, en matière de simplification administrative. Certains participants ont néanmoins fait part de leurs **stratégies personnelles** pour gérer la surcharge de travail administrative (comme le télétravail qui permet de rester concentré sur les tâches administratives et dès lors de les gérer plus efficacement). Certains ont aussi évoqué les **centres de gestion** qui permettent aux directions de gagner du temps dans le recrutement du personnel ouvrier, d'éducateurs, d'assistants sociaux, etc.

#### 4.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence

S'ils adhèrent à la simplification administrative souhaitée par le Pacte, les participants ont cependant soulevé plusieurs questions à son égard, notamment à l'égard **des moyens** qui y seront consacrés et de la **prise en compte des avis émis par les directions** : « Serons-nous écoutés ? Le politique mettra-t-il les moyens nécessaires ? », « Comment simplifier sans moyens supplémentaires ? », « Comment pouvoir tout gérer dans le futur ? », se demandent-ils.

Le **décret relatif à la gratuité scolaire** a également suscité des interrogations et certains commentaires critiques, même si les participants disent adhérer au principe même de la gratuité :

- Selon certains, cela va entraîner un **alourdissement du travail de comptabilité** (pour justifier tout montant dépensé ou non).
- Ils estiment que **les plafonds de dépense sont trop bas** pour pouvoir organiser des activités, en particulier pour les établissements situés en milieu rural qui doivent comptabiliser des **coûts de transport** plus élevés. Certains pensent que le décret va dès lors « les forcer plus encore que maintenant à **faire des activités parallèles comme les kermesses pour compenser** ». D'autres pensent qu'il va les pousser à organiser moins d'activités : « Pour moi, les musées, la culture vont souffrir à cause du décret gratuité. Moi, je ne sais pas ce que vais faire », dit un directeur.
- Les directeurs soulignent **l'injustice entre les écoles situées en milieu urbain et celles situées en milieu rural** en raison de l'offre locale de biens culturels qui est différente : « Dans un village, tu dépends du bus et donc tu limites les sorties des enfants, alors que ceux de la ville... », « Dans le but de mettre une égalité, quelque part ils mettent une inégalité. Pour moi, à mon niveau, c'est clairement une inégalité. Si je suis une école à Bruxelles, je vais faire des sorties dans des musées, des choses comme ça avec des transports en commun. Bruxelles, ça va très bien : je prends un bus et hop. En plein milieu d'un village, la section maternelle à X, 10 enfants. Eh bien, un bus divisé par 10... Tu ne le fais pas ! », « Une de mes écoles voulait aller à X. Entre l'école et le lieu de destination, il y en a pour 40 minutes de bus parce que les routes sont petites... 1100 euros. Donc, on ne va pas y aller », témoignent certains. Si le TEC organise des transports scolaires et assure la gratuité pour les enfants âgés de moins de 12 ans, son utilisation entraîne cependant une gestion lourde : « Ca aussi, quel poids pour l'école ! C'est bien joli en théorie, cette histoire des TEC et la gratuité des moins de 12 ans. Mais en pratique, c'est les enseignants qui crèvent pour avoir les cartes de tout le monde ». Certains racontent que leur PO a fait une demande conjointe aux TEC pour avoir d'un coup les cartes de transport de tous les élèves des différents établissements. Certains trouvent qu'au lieu d'avoir des cartes TEC individuelles, il faudrait y avoir un accord entre la FWB et le TEC pour avoir **une carte unique par classe**.

## 5. Le travail collaboratif : synthèse des propos

### 5.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues

#### *Les difficultés rencontrées et les freins au travail collaboratif*

De nombreux participants se disent **convaincus de l'importance** du travail collaboratif et relatent à ce niveau un **changement de perspective engagé avec les plans de pilotage** : « On ne doit désormais plus penser « classe », mais penser « établissement » », disent-ils.

Les directeurs témoignent de pratiques de collaboration **variées** au sein de leurs écoles et **pas toujours « efficaces »** : les 60 périodes de concertation ne portent pas toujours sur des « sujets pédagogiques » mais sur divers sujets parfois éloignés des préoccupations pédagogiques (comme les *fancy fair*) ; elles incluent parfois la direction, parfois non ; elles n'aboutissent pas toujours à des productions concrètes ; elles ne sont pas toujours réalisées de manière régulière, etc.

Surtout, ils relèvent **de nombreux freins** qui, selon eux, compliquent aujourd'hui son organisation au sein des écoles :

- **L'individualisme et les résistances parmi certains enseignants** : « Chacun est encore aujourd'hui enfermé dans sa classe », « Certains sont réfractaires au travail en équipe », disent-ils. D'autres freins liés au **mode de fonctionnement des équipes éducatives** sont mis en avant : les manières différentes de travailler au sein des équipes, l'absence de valeurs ou de conceptions pédagogiques communes, l'absence d'entente au sein des équipes (« il y a parfois de gros passifs sur le plan émotionnel et c'est dur alors de travailler ensemble »), les investissements différenciés au sein des équipes (certains enseignants s'engageant fortement dans leur métier, voir s'y épuisant, d'autres non), la difficulté à ne pas laisser certains enseignants « prendre le pouvoir » sur leurs collègues lors des réunions de travail, le fait qu'on n'a pas encore de « culture » et de « vécu » du travail collaboratif au sein des écoles. Certains directeurs témoignent par exemple que dans leur établissement, les enseignants ne veulent pas travailler avec leurs collègues plus jeunes estimant que « ce ne sont pas les petits jeunes qui vont leur apprendre leur métier ». Plusieurs questionnements émergent alors parmi les participants : « **Comment vaincre les résistances** parmi les enseignants et motiver ceux qui ne veulent pas travailler ensemble ? », « **Quel peut être le rôle de la direction ?** », « Comment mettre en place un leadership partagé au sein des écoles ? ». Certains directeurs estiment « avoir peu la main sur les problèmes relationnels au sein des équipes : Comment faire quand il y a un enseignant carotteur, qui est toujours absent lors du travail collaboratif ? », « Comment faire du travail de qualité lorsqu'il y a des collègues absents ? », « Comment gérer la rancœur de l'équipe et tous les aspects relationnels que cela entraîne ? », se demandent-ils. Certains soulignent par ailleurs que **les enseignants sont de plus en plus épuisés** et que le travail collaboratif représente à leurs yeux **une charge de travail supplémentaire**, non rémunérée. D'autres pensent qu'il ne s'agit pas, en favorisant le travail collaboratif, de faire travailler *davantage* les enseignants, mais de les faire travailler *autrement* et qu'au final les enseignants en retireront de nombreux bénéfices pour leur travail :

« Pour réussir, il faut faire en sorte que les enseignants travaillent autrement, pas plus ».

- Le **manque de formation** au travail collaboratif – à la fois des enseignants et des directions. Certains soulignent alors que les réunions de travail collaboratif peuvent être peu productives : « Parfois, les enseignants passent 20 heures à blablater, voire à râler, mais rien ne sort ».
- Le **manque de temps** – à la fois chez les enseignants et les directions, qui renvoie à la fois à un **manque de disponibilité** mais aussi à des **difficultés liées à l’horaire de travail** jugé peu propice pour les réunions. Certains directeurs racontent ainsi que dans leurs écoles, les enseignants ne travaillent pas de manière collaborative toutes les semaines pendant deux périodes consécutives comme ils sont supposés le faire : « On dit qu’on le fait car c’est légal, mais ce n’est pas possible de le mettre en place. Dans les rapports qu’ils me remettent, les enseignants **inventent** ces périodes, ils le disent pour rester dans le cadre. Mais d’un autre côté, on entend aussi les enseignants pendant l’heure de midi parler des élèves, parler de pédagogie sans que cela comptabilisé », témoignent-ils.
- Le **manque de cadre et de moyens** : « on met un système en place, on promeut le travail collaboratif avant d’en donner les moyens et le cadre », regrettent-ils.
- La gestion des équipes sur **plusieurs implantations** et l’implication difficile des enseignants à **temps partiel**.

### *Des plans de pilotage comme leviers pour le travail collaboratif*

Plusieurs directeurs témoignent que **les plans de pilotage fonctionnent aujourd’hui comme un « levier » pour le travail collaboratif** : « Les enseignants ont bien compris que le travail collaboratif va leur tomber dessus », « Pour réaliser le plan de pilotage, on a réussi à passer au-dessus des difficultés et des différences entre enseignants, même s’il fait remonter aussi certaines choses, certains problèmes relationnels entre enseignants. À cette occasion, certains balancent aussi sur leurs collègues », disent-ils. Un directeur raconte par exemple que suite au travail mené autour du plan de pilotage, son équipe a pris la décision que tous les nouveaux enseignants seront systématiquement « tutorés » et que lors de leur première année, ils devront aller observer les leçons données par leur tuteur pendant leurs heures de fourche. Un autre explique : « Je me suis arrangé, j’ai utilisé le plan de pilotage pour qu’il y ait des choses très précises concernant le travail collaboratif qui soient indiquées et les enseignants ne pourront pas faire autrement que de rendre des comptes. (...) Une fois que tu as fait un plan, ensuite il y a des actions. Je suis en train de rédiger le vade-mecum des actions et concrètement après, dans chaque classe, il y a quelques actions qui devront être faites. Par exemple, s’ils décident que 2 heures par semaine il y aura des activités numériques, puisque c’est le projet de l’établissement, il est nécessaire de trouver dans le journal de classe au moins une activité durant 2 périodes sur des activités numériques et que cela ne se limite pas à aller voir un film... (...) Et donc, à un moment donné, si cela n’arrive pas... Le plan de pilotage peut débloquer des choses. **Je compte aussi sur le DCO**. Car quand c’est le directeur qui dit quelque chose, les enseignants ne bougent pas, quand un inspecteur arrive, c’est panique à bord ! (...) À partir du plan de pilotage, ils devront réaliser un vade-mecum des actions concrètes

réalisées, qu'on pourra ensuite contrôler. Ils ont pris des décisions dans le plan de pilotage, ils devront pouvoir s'expliquer ». La pression qui sera exercée par les DCO est vue comme un moyen d'encourager le travail collaboratif : « On ne peut pas marcher uniquement au bâton et à la carotte. Il faut aussi de la reconnaissance. Mais avec la pression du DCO, cela peut changer. Les enseignants ne savent pas que le DCO ne peut rien leur faire ».

Plus fondamentalement, certains pensent qu'avec les plans de pilotage, un nouveau « paradigme » se met en place : « **C'est un vrai changement de paradigme : on doit avoir tous une responsabilité d'école et pas seulement une responsabilité de classe.** C'est un changement de culture à avoir : **ne plus penser classe mais penser école**, c'est la logique du plan de pilotage. C'est comme avec les évaluations externes : quand on montre les résultats, il y a des chiffres et on voit que le souci n'est pas uniquement dans telle classe, on peut mettre en perspective le travail réalisé dans toutes les classes », « Nous sommes dans un système éducatif où le fonctionnement du travail de l'enseignant est basé sur la responsabilité de classe. Et ça culturellement parlant : dans quelle mesure un travail collaboratif, autrement dit une collaboration avec les autres enseignants est primordiale pour sa responsabilité de classe ? Ma réflexion c'est qu'il faut qu'il y ait un changement de paradigme dans la mesure où l'on devrait tous avoir une responsabilité d'école et non une responsabilité de classe. Tant que l'on a une responsabilité de classe, on peut toujours trouver des moyens pour dire : "ben moi la collaboration, le travail collaboratif ne m'intéresse pas trop, car elle ne me concerne pas spécialement". Je pense que si l'on amène cette responsabilité d'école au niveau de tous les enseignants, alors à ce moment-là le travail collaboratif aura une importance primordiale ».

En même temps, certains estiment qu'« avec toutes les tâches quotidiennes à réaliser, il n'est **pas possible de faire un travail de qualité** autour du plan de pilotage. Le risque est que le plan de pilotage devienne une **coquille vide** comme le projet d'établissement ».

## 5.2. Les conditions nécessaires

Plusieurs conditions nécessaires pour promouvoir et rendre possible le travail collaboratif ont été mises en avant par les directeurs. Comme un participant le souligne : « Le directeur seul ne peut rien, les enseignants non plus. Il faut bouger plusieurs maillons ».

### *Former les enseignants et les directeurs*

Selon les participants, le travail collaboratif exige d'abord que l'ensemble de l'équipe éducative – directions et enseignants – soit **formée** à ce sujet. Les enseignants doivent être formés à travailler ensemble, les directeurs à organiser et animer le travail collaboratif, à comprendre le fonctionnement des équipes éducatives et à assurer le leadership au sein de leur école.

Dans cette optique, il faudrait selon eux **faciliter l'accès** aux formations continuées, en assurant p. ex. des remplacements pour les membres du personnel en formation.

### *Changer la « mentalité » des enseignants*

Plusieurs directeurs mettent en avant la nécessité de **changer la « mentalité » et les représentations que les enseignants ont du travail enseignant** : « Je leur dis : oubliez qu'il y a un instituteur titulaire en charge d'une classe et que les autres viennent en soutien, pour vraiment prendre en charge la complexité de la question des classes ensemble ... Mais **cela implique un changement fondamental de prise en charge des élèves** », raconte un directeur.

Dans cette perspective, certains pensent que le Pacte pour un enseignement d'excellence et les plans de pilotage peuvent être un levier de changement : « Peut-être que c'est la philosophie du Pacte qui va nous pousser vers cela. Tous les adultes professionnels vont s'y mettre ensemble », pense un directeur.

Ce changement de « culture » ou de « paradigme » suppose cependant que certaines conditions soient réunies selon les directeurs : « Pour réussir ce changement de paradigme, il faut s'en donner les moyens. Il faut **faire en sorte que les enseignants travaillent autrement et pas plus**. C'est **leur faire prendre conscience de cela** et pour ce faire, il y a **des habitudes à changer**. Je suis en train de réfléchir à abandonner l'utilisation du terme "titulaire" au sein de mon établissement pour forcer justement cette **co-responsabilité**. Aujourd'hui, trop facilement, la plupart des « satellites » dont nous avons besoin, tous les maîtres spéciaux, ne sont pas responsables, c'est le titulaire qui... (...) Et puis, il faut être convaincus nous-mêmes. Si on part du principe que c'est eux qui doivent être convaincus et que nous on n'y est pas... Il faut que l'on se mouille aussi. (...). Et nous n'avons pas intérêt à être seuls à la manœuvre non plus. Il faut pouvoir déléguer et avoir un leadership partagé. C'est essentiel aussi », raconte un directeur.

### *L'organisation de l'horaire des enseignants*

**L'horaire de travail** est une question centrale selon les participants et le travail collaboratif exige des aménagements au niveau de la répartition du temps de travail : « Les enseignants sont plutôt demandeurs si le travail est organisable de manière sereine », pensent-ils.

Le travail collaboratif suppose tout d'abord qu'il y ait des **plages de travail communes** : « Il faut absolument créer un temps et un lieu pour les rencontres », « Au cœur du travail collaboratif se trouve l'enjeu du temps », disent les directeurs. Certains souhaiteraient alors voir redéfini le temps de travail des enseignants et voir allongé leur temps de présence au sein de l'école afin qu'il dépasse le temps de présence des élèves et rende plus facile l'organisation du travail collaboratif.

Dans les conditions actuelles, les directeurs s'interrogent sur le moment idéal pour organiser le travail collaboratif : **Quand planifier le travail collaboratif dans l'horaire des enseignants ?** Pendant ou après la journée scolaire (le temps de présence devant les enfants) ? Certains pensent qu'il est nécessaire d'organiser les réunions **en dehors des heures scolaires**, notamment pour pouvoir réunir tous les membres de l'équipe : « Dans la plupart des autres pays d'Europe, les enseignants restent à l'école plus longtemps que les élèves : cela devrait

être la norme », « Pour faire du travail collaboratif, j'ai modifié le règlement de travail des enseignants. Le lundi, ils terminent à 17h », « La philosophie est d'avoir tout le monde et pour avoir tout le monde, il est nécessaire de le faire en dehors des heures scolaires. **Si ce n'est pas décrété, il n'y aura personne qui le fera** », « Le vendredi après-midi, j'ai mis tous les cours de religion et de sport, mais les autres profs restent à l'école », disent-ils. Ils mettent alors en avant la nécessité de « **créer une norme, une culture du travail collaboratif qui implique aussi une pression morale** ». D'autres racontent mettre en place une **organisation de travail flexible** : « Le directeur est aussi coincé. C'est donnant-donnant. Si on demande à un prof d'être là le jeudi après-midi pour une réunion, après on va être moins regardant quand la semaine suivante le prof est absent. Le directeur est garant de ce que l'école fonctionne ».

Certains directeurs estiment qu'il serait utile de « s'inspirer du mode de fonctionnement dans l'enseignement spécialisé », où le travail collaboratif est « institutionnalisé » et se fait en dehors du temps de présence des enfants. « Dans l'enseignement spécialisé, cela fait 10 ans que l'on travaille de manière collaborative et la mentalité évolue tellement que dernièrement, il y a plusieurs institutrices qui sont venues me dire : " ben, si l'on pouvait passer une étape en plus et faire un "open space" ". Donc vraiment abattre toutes les classes et créer cet espace commun... », témoigne un directeur.

### **Libérer les enseignants des tâches de surveillance**

Pour que les enseignants aient le temps et l'énergie de s'investir dans le travail collaboratif, les directions estiment nécessaire de **libérer les enseignants des tâches de surveillance**, en engageant des éducateurs pour s'en charger : « Tu fais 36h/semaines, tu leur laisses 10 heures de travail individuel et les 26 autres heures, tu peux leur demander de les prêter dans l'école pour le face-à-face pédagogique, pour faire du travail collaboratif, pour les surveillances. Mais dans la mesure du possible, il faut déléguer les surveillances au maximum pour être efficace dans le travail collaboratif. Donc, il faut des éducateurs en plus », « Il nous faut un éducateur par école. Et ce, quelle que soit la taille de l'école ».

Les directions insistent plus globalement sur l'importance de **créer des « espaces-temps » pour que les enseignants puissent « souffler » en cours de journée** et ainsi se rendre plus disponibles pour d'autres activités, comme le travail collaboratif : « Je pense que pour avoir un bon travail collaboratif, il faut surtout dégager des espaces-temps pour qu'ils puissent souffler, se retrouver. Dans une surveillance, la plupart ne savent pas se retrouver. C'est quand même contraignant car ils doivent faire de la gestion des élèves, etc. Moi personnellement, je trouve que pour **une qualité du travail**, il faudrait dégager les enseignants des surveillances pour les avoir frais et dispos », met en avant un directeur.

Ils estiment en particulier que la surveillance des temps de midi ne devrait pas incomber aux enseignants afin de leur laisser un temps de pause et de récupération indispensable, ce qui permettrait aussi de pouvoir les solliciter plus facilement pour du travail collaboratif en fin de journée. Pour les surveillances du temps de midi, les directeurs proposent l'engagement d'éducateurs : cela permettrait non seulement d'organiser des surveillances de meilleure qualité, mais aussi de libérer du temps pour les enseignants qu'ils pourraient consacrer au travail collaboratif.

### **Reconnaître et valoriser l'investissement des enseignants**

Selon les directions, il est important de **reconnaître et valoriser l'investissement** des enseignants dans le travail collaboratif, notamment de valoriser ce qu'ils mettent en place et le travail effectué.

### **Le rôle des directeurs**

Parmi les conditions énoncées, ils insistent sur **la disponibilité des directeurs pour soutenir le travail collaboratif et accompagner les équipes**, ce qui implique que les directeurs soient « libérés » d'autres tâches, notamment les tâches administratives : « Si l'on veut réussir ce travail de collaboration, il est indispensable que l'on soit libéré de tout ce dont on a parlé depuis le début (c'est-à-dire le travail administratif). Il est indispensable que les équipes soient **soutenues par leur direction**. Il faut que l'on soit **au maximum présent** et donc libéré des tâches. En cas de non-présence, il faut espérer que la responsabilité de chaque enseignant soit clairement engagée dans ce travail collaboratif. Je n'en doute pas pour 80% des enseignants, mais pour les 20 autres %, si l'on veut espérer les garder sur le terrain et qu'ils s'épanouissent dans leur boulot, **il faut les accompagner** ».

Certains participants souhaiteraient par ailleurs disposer de **davantage d'autonomie dans la gestion du personnel enseignant**, afin d'avoir **plus de « pouvoir »** sur les enseignants (p. ex. pouvoir se défaire d'enseignants qui dysfonctionnent). Ils estiment que si les directions sont aujourd'hui davantage considérées comme responsables du fonctionnement de leur école, il est normal qu'elles aient davantage d'autonomie d'action, en particulier dans la composition de leur équipe.

Concernant le travail collaboratif, certains souhaiteraient **pouvoir davantage s'appuyer sur un « cadre »** :

- Disposer d'un « canevas » précisant exactement ce qu'ils peuvent demander aux enseignants ».
- Disposer d'un cadre relatif aux enseignants qui sont régulièrement ou systématiquement absents lors des réunions de travail collaboratif et qui dès lors « parasitent le travail collaboratif et l'ambiance relationnelle ».
- Disposer d'un « cadre légal expliquant aux enseignants qu'ils ne sont pas payés pour 24 périodes mais pour 36 heures par semaine ».

Plusieurs participants ont aussi soulevé la question de la **reconnaissance salariale des directions** et regrettent que certains enseignants aient un salaire plus élevé qu'eux.

### *Le travail collaboratif, une piste pour lutter contre le redoublement ?<sup>9</sup>*

Dans le cadre du travail collaboratif, quelques pistes ont été émises par les participants pour lutter contre le redoublement et améliorer la réussite scolaire des élèves au sein des établissements :

- Faire émerger le concept d' « équipe » et de « **responsabilité partagée** » des enseignants envers la réussite des élèves. Certains pensent ainsi « faire évoluer la conception même de titulaire de classe pour changer le caractère individuel de la responsabilité, tout en gardant une personne de référence pour les relations avec les parents ».
- Avoir deux titulaires par classe.
- Redonner **un leadership pédagogique aux directeurs** et les possibilités de le faire en libérant des heures de travail.
- Mieux répartir les tâches et **améliorer la communication entre les différents professionnels éducatifs** (autres que les enseignants) intervenant auprès des élèves. Pour permettre ce travail collaboratif, amener les enseignants à rester plus longtemps sur leur lieu de travail.

D'autres conditions et pistes ont aussi été proposées par les directeurs :

- **Mieux planifier les formations continuées** afin de déculpabiliser les enseignants qui partent en formation vis-à-vis de leurs collègues qu'ils savent dans l'embarras lorsqu'ils vont en formation (en raison d'une surcharge des élèves dans les classes durant les temps de formation). Valoriser les formations qui sont organisées lors de la dernière semaine du mois d'août. Aller vers une obligation de formation **en dehors du temps de travail face aux élèves**.
- Prévoir des périodes supplémentaires (calculées sur base du capital-période) uniquement destinées à la remédiation et au soutien des élèves.
- Avoir un professeur de soutien par école/implantation, qui travaillerait auprès des élèves de toutes les années et pas uniquement pour les P1-P2.
- Diminuer le nombre d'enfants par classe.
- Mettre en place des classes multiâge.
- Travailler par degré (en cycle). Par exemple, suivre une classe pendant deux ans.
- Financer une heure de devoir après les cours et permettre aux enseignants de s'y investir pour mettre en œuvre un encadrement de qualité.
- Disposer d'une banque de données de leçons « quasi toutes prêtes », pertinentes et « contrôlées par des experts », qui pourraient être téléchargées et directement exploitées sur un TBI.

---

<sup>9</sup> Cette question a été posée aux directeurs suite à la proposition émise lors d'une réunion à mi-parcours avec un membre de l'Administration scolaire et un membre du Cabinet de la Ministre de l'Enseignement.

### 5.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents

#### *Les dispositifs directement expérimentés*

Plusieurs directions ont évoqué la manière dont elles s'organisent, au sein de leur établissement, pour promouvoir le travail collaboratif et ont cité plusieurs dispositifs jugés pertinents qu'elles ont directement expérimentés<sup>10</sup>. Ce sont ces expériences qui sont décrites ci-après :

#### - Expérience de « travail collaboratif » n°1 : le dispositif « vis ma vie de... »

Le dispositif mis en place par cette première direction a pour objectif de faire travailler son équipe éducative « ensemble » autour d'une même compétence, en les faisant participer à **un dispositif de type « vis ma vie de... »** permettant à un enseignant d'aller voir ce qu'un autre collègue réalise en classe. Ce dispositif est accompagné d'un débriefing avec la direction, ce qui permet de créer un lien entre les enseignants et la direction. Ce débriefing est considéré comme important car il n'est pas toujours possible pour une direction d'accompagner son équipe éducative sur le plan pédagogique.

La direction dit **exploiter un maximum le « cadre organisationnel »** afin de dégager du temps pour permettre aux enseignants de travailler ensemble. Les journées pédagogiques sont ainsi fractionnées sur l'année. Par exemple, en mars, les enseignants des cycles 3 et 4 ont une journée pédagogique pour leur permettre de travailler avec leurs collègues du cycle 1 et 2. Les fois suivantes, c'est l'inverse.

**Au niveau organisationnel**, la mise en place ce type de dispositif est jugée « **énergivore** » et nécessite une certaine capacité à « **bricoler** » avec les **horaires** de cours, pour minimiser l'absence des élèves p. ex. (ce mode de fonctionnement nécessite la mise en place d'un système de garderie pour les parents qui travaillent, avec attestation de l'employeur). Pour faciliter le travail de la direction dans l'accompagnement de son équipe, celle-ci a détaché, avec l'accord du P.O. **une enseignante à raison de 4 périodes par semaine pour gérer la coordination pédagogique** (2 périodes prises sur les cours de néerlandais et 2 périodes rémunérées par le P.O.).

**Au niveau pédagogique**, la direction estime que dans un premier temps, il est nécessaire de le faire sous forme de « **volontariat** », car **l'on ne peut pas imposer** aux enseignants qu'un autre enseignant vienne voir ce qui se passe dans leur classe. La direction souligne qu'ils sont partis du **principe du « compagnonnage »**.

La direction souligne que ce dispositif a permis de faire émerger un travail collaboratif important entre les enseignants de l'école.

---

<sup>10</sup> Ces dispositifs ont notamment été évoqués, lors de la 2<sup>e</sup> séance, par les directions du sous-groupe n°1 dont la production (sous forme d'affiche) est présentée à l'annexe 2.2.

- Expérience de « travail collaboratif » n°2 : les concertations après formation

Une direction évoque qu'à chaque fois qu'un enseignant va en **formation**, elle organise une **concertation** avec l'ensemble de son équipe éducative, lors de laquelle l'enseignant parti en formation présente aux autres « ce qu'il a retenu et vécu en formation ». Cet enseignant est chargé de raconter explicitement à ses collègues ce qu'il a retiré de positif de cette formation. L'objectif est de permettre aux enseignants intéressés d'**avoir une personne-ressource** à disposition dans l'école et de mettre à contribution celle-ci.

**Au niveau organisationnel**, la direction précise que les concertations d'équipes se font généralement **après 15h30**. Elle compte cependant changer ces horaires et de **dégager un après-midi** (le mardi ou le jeudi) pour faciliter du travail en équipe. Par ailleurs, les enseignants reçoivent, lors d'une réunion de rentrée (fin août), un **planning annuel** avec toutes les dates de formation et les temps de concertation. Il y a également une obligation, depuis 2 ans, de réaliser 6 concertations orientées essentiellement vers la pédagogie, organisées de 15h30 à 17h. Les autres concertations se font généralement sur les temps de midi.

**Au niveau pédagogique**, ce type de tâche permet de « **donner une petite place d'animateur** » **aux enseignants**, avec comme principe que les enseignants partis en formation détiennent **un savoir qui doit être transmis à d'autres collègues**.

- Expérience de « travail collaboratif » n°3 : coupler les classes

Pour libérer de l'espace et du temps pour le travail collaboratif, une direction essaie de coupler ses classes au moment des cours d'éducation physique (maternel et/ou primaire). Ce qui est possible, selon elle, lorsqu'il s'agit de petites écoles.

- Expérience de « travail collaboratif » n°4 : négocier les périodes de concertation

Dans cet établissement, une concertation est organisée chaque semaine de 15h30 à 17h. Cette période de concertation est **négociée à la fin août avec les membres de l'équipe éducative** (en tenant compte de l'organisation de la vie privée des enseignants). Selon la direction, cela permet d'accroître la « bonne volonté » des enseignants à entrer dans une dynamique collaborative. Ces concertations se font essentiellement en cycle et ont pour objectif de faire travailler les enseignants d'un même cycle ensemble (e. a. préparation des activités, etc.) et autour de « bons procédés », de procédés transférables d'un cycle à l'autre (e. a. partage d'idées, mutualisation d'expériences ou d'outils ...). L'objectif est d'assurer une certaine continuité des apprentissages tout au long des différents cycles. La direction souligne que pour faire émerger une culture collective de concertation, il est important d'**expliquer aux enseignants le « comment du pourquoi » des réunions**.

**Au niveau organisationnel**, une fois par mois, c'est la direction qui est « à la manœuvre » (lors d'une concertation générale regroupant les enseignants du maternel et du primaire), mais la plupart du temps, les concertations s'organisent en cycle. Depuis cette année, la direction du primaire a mis en place, avec la directrice du maternel, des concertations de cycle 5/8 qui ont 1 fois par trimestre.

- Expérience de « travail collaboratif » n°5 : travailler autour d'un fil rouge

Dans cet établissement, le travail en équipe s'effectue **autour d'un fil rouge**, lié aux disciplines/matières d'apprentissage, qui est **déterminé en fonction de l'intérêt de l'équipe éducative**. Le travail d'équipe est mis en place dans les 4 implantations gérées par la direction. Chacune des équipes (ou groupes de travail) est constituée d'enseignants allant de la M1 à la P6 pour assurer une continuité des apprentissages (p. ex. dans la création des outils, etc.). Chaque équipe est **accompagnée par la direction** dans cette réflexion. Ce travail de réflexion est réalisé **pendant les temps scolaires** selon un calendrier fixé.

**Au niveau organisationnel**, quand une équipe est en « concertation » avec la direction pour avancer sur la production d'outil, **une prise en charge des enfants/élèves est faite par les autres collègues de l'école**. La direction raconte qu'au démarrage, les enseignants étaient légèrement réticents à ces changements (e. a. impression de perdre 2 heures de travail avec leurs élèves). Pour la direction, c'était le seul moyen pour avoir le temps de travailler ensemble. La direction partait du principe que réaliser ce type de travail en dehors du temps scolaire risquait d'amener à un désengagement de certains enseignants. Elle souligne que ce travail collaboratif demande **du temps et de l'investissement de sa part** (la direction) dans la prise en charge et l'accompagnement qu'elle effectue. Cela l'amène ainsi à rencontrer 4 groupes chaque semaine.

**Au niveau pédagogique**, la direction observe **l'émergence de plusieurs « lignes de conduite » partagées**, p. ex. autour du travail sur « les grandeurs, les volumes », qui permettent de mettre en place une « progression » et une « continuité » des apprentissages pour l'ensemble des années présentes dans l'école (de la M1 à la P6). Une fois le travail validé par l'équipe et la direction, celui-ci peut figurer dans le journal de bord de l'enseignant (avec création de documents) et servir de base pour planifier les apprentissages (p. ex. les grilles travaillées peuvent remplacer les fiches de préparation). Cette ligne de conduite sert donc de **canevas**. Elle permet aux enseignants de se concentrer pleinement sur la prise en charge pédagogique des élèves. Cela permet également aux enseignants de prendre conscience du travail qui peut être réalisé, et ce dès la maternelle (que la matière soit à évaluer de manière formative et/ou certificative). Selon la direction, ce travail apporte **une « plus-value » au travail quotidien** de l'enseignant et lui permet de s'investir davantage dans le métier.

- Expérience de « travail collaboratif » n°6 : valoriser les différentes compétences au sein de l'équipe

Un directeur raconte l'importance de **valoriser tous les enseignants de l'établissement et leurs différentes compétences** : d'une part, c'est **une forme de reconnaissance qui motive les enseignants à travailler ensemble** et participe de leur bien-être ; d'autre part, cela permet de **disposer de plusieurs « personnes-ressources »** au sein des établissements. « Au début, j'avais une équipe qui dysfonctionnait et donc nous sommes repartis à zéro et là-dedans, il y a des enseignants qui sont plus forts dans certains domaines. Et donc, ce que nous avons fait : ce sont devenus des personnes-ressources. Finalement, j'ai une personne-ressource en numérique, au début les autres n'en voulaient pas, et finalement après avoir mis son savoir-faire au service des autres, c'est génial. Un prof de 5-6 est fan d'histoire-géo : c'est devenu la personne-ressource pour tout le monde, les tout-petits de maternelle vont chez lui voir ce qu'il prépare avec ses élèves. J'en ai une qui est dans l'art en maternelle... Et ça, cela fait

vraiment du travail collaboratif et c'est génial. **On travaille vraiment autant sur les forces que sur les faiblesses.** Cela met l'enseignant en avant et il partage ce qu'il aime... Ce que j'ai surtout travaillé en arrivant dans l'école, c'est **le bien-être des enseignants** ».

### *Les dispositifs observés ailleurs*

Une direction a également évoqué ce qu'elle estime être une « bonne pratique », observée dans un autre établissement que le sien : il s'agit d'une école qui « a réussi à imposer » aux enseignants un **horaire de travail de 38 heures / semaine**, facilitant ainsi l'organisation du travail en équipe. D'autres directeurs estiment également qu'« amener l'horaire de travail des enseignants à 38 heures/semaine servirait tout le monde : l'école, les enseignants et les élèves ». « Cela serait aussi une bonne chose pour l'image publique des enseignants : on verrait alors qu'avec tout ce qu'on demande aujourd'hui aux enseignants, un horaire complet est insuffisant » disent-ils.

### *Les dispositifs idéaux imaginés*

Certains directeurs, notamment sur base de ce qu'ils expérimentent au sein de leur propre école, ont imaginé les dispositifs idéaux – ceux qu'ils pensent essentiels pour favoriser le travail collaboratif<sup>11</sup>.

#### *- Dispositif n°1*

Au cœur du travail collaboratif, certains directeurs positionnent des **personnes-ressources et/ou des experts** au sein de l'école, qui ont acquis des compétences spécifiques suite à des formations et auxquelles les collègues pourraient se référer pour recevoir de l'aide, des conseils, etc.

Autour de la présence de ces personnes-ressources, viennent se greffer d'autres « ingrédients » complémentaires jugés importants :

- Un **espace de co-working** - qui ne soit pas une salle des profs. Cet espace offrirait des outils informatiques, des ressources pédagogiques, des ouvrages de référence, etc. et serait modulable. Une participante témoigne avoir mis cette pratique en place et s'en trouve très satisfaite.
- Des **formations**. Les formations sont jugées primordiales, notamment afin de créer un groupe d'« enseignants experts » au sein des établissements, diversifiés au niveau de leurs compétences. Ils évoquent p. ex. le cas des « aménagements raisonnables », qui sont devenus incontournables, mais qui nécessitent que les enseignants reçoivent de l'aide et des conseils pour leur mise en place. Dans cette perspective, les directions citent également **l'accès à des conférences** et le **contact avec des « spécialistes »** pour renforcer les compétences des enseignants et les rendre « plus solides » face à la diversité et les difficultés du terrain. Ils évoquent aussi les **invitations pédagogiques** : inviter des personnes extérieures pour échanger et pour partager. Plus largement, les

---

<sup>11</sup> Ces dispositifs idéaux ont été imaginés, lors de la 2<sup>e</sup> séance, par les directions des sous-groupes n°2 et n°3 dont les productions (sous forme d'affiches) sont présentées à l'annexe 2.2.

**savoirs et les pratiques** maîtrisés et évolutifs échangés sont jugés essentiels au travail collaboratif.

- Les **classes partagées** (où plusieurs enseignants enseignent « leur branche ») sont présentées comme une bonne pratique à promouvoir.
- Le **co-enseignement** apparaît comme une « bonne pratique », même s'il est aujourd'hui difficile à mettre en pratique (la seule possibilité actuellement est de co-enseigner avec son collègue pendant ses heures de fourche).
- Les **jours « team building »**, autres que les journées pédagogiques, à l'image de ce qui est organisé au sein des entreprises, seraient les bienvenues pour permettre de renforcer l'esprit d'équipe.
- Le **bien-être** dans le milieu professionnel est un ingrédient essentiel.

#### - Dispositif n°2

Comme le dispositif n°1, le dispositif n°2, imaginé par un autre sous-groupe de directeurs, place au cœur du travail collaboratif **la reconnaissance et la valorisation des ressources et compétences de chaque membre** de l'équipe. Cela implique d'abord d'identifier ces ressources et compétences, mais aussi que chaque enseignant reconnaisse et accepte que d'autres collègues peuvent devenir des « personnes-ressources » ou des « personnes référentes » (comme c'est le cas p. ex autour des plans de pilotage). Les directeurs observent cependant que les enseignants acceptent moins facilement ce qui vient de leurs collègues lorsque la direction n'est pas présente lors des réunions. **Le rôle du directeur est alors d'organiser et d'instaurer la rencontre entre ces différentes ressources.**

D'autres conditions indispensables ont été évoquées :

- **Le temps** : instaurer un temps et un lieu de rencontre est absolument indispensable selon les directeurs ; ce temps devrait être défini structurellement.
- **L'engagement personnel et professionnel** des membres de l'équipe, leur **motivation**.

Certaines conditions touchant à **l'organisation de la carrière enseignante** sont aussi mentionnées comme essentielles :

- **L'autonomie du directeur dans le choix de son personnel.**
- **Des nominations à durée déterminée** pour les enseignants (avec une revalorisation tous les cinq ans), certains directeurs estimant qu'il faut remettre en question le principe de la nomination définitive.
- **Des aménagements en fin de carrière** pour permettre aux enseignants et aux directeurs en fin de carrière de s'impliquer dans d'autres tâches : remédiation, tutorat, partage des expériences...
- **Un renforcement de l'équipe éducative : une aide administrative à temps plein et un éducateur dans chaque implantation.**

Autour de ces conditions essentielles, plusieurs dispositifs jugés pertinents ont été évoqués – certains ayant été expérimentés directement par les directeurs :

- Mener des **entretiens d'évolution** chaque année<sup>12</sup> : cela permet aux directeurs de connaître leurs enseignants, leurs compétences, leur « état d'esprit », leur rapport au métier (satisfaction ...), leurs valeurs, mais aussi leurs souhaits en termes de développement professionnel.
- Réaliser des **tutorats** auprès des jeunes et nouveaux enseignants.
- Mener des **conseils de classe hebdomadaires et des concertations** ; certains témoignent mettre en place des heures de travail un jour fixe à une heure fixe toutes les semaines (p. ex. le lundi entre 15 et 17h). Les directeurs pointent l'importance de **l'adhésion** des membres de l'équipe (« il faut que tout le monde y adhère »). Certains affichent l'horaire des concertations hebdomadaires dans la salle des profs et demandent à leurs enseignants d'indiquer ce qu'ils ont prévu de réaliser lors de ces réunions (objets, ...). Certains insistent aussi sur l'importance de passer tout simplement du temps ensemble (p. ex. sur le temps de midi) : ces **moments de « concertation informelle »** sont aussi des moments importants lors desquels les enseignants peuvent « déposer leurs problèmes ».
- Mettre en place des **séances de « co-pillage »** entre collègues : observations de leçons données par les collègues, échanges de pratiques, etc.
- Utiliser une **plateforme informatisée pour l'équipe** (regroupant les PIA, les projets, les préparations de cours, des informations moins officielles, etc.).
- **Choisir ensemble les formations** en école, réaliser des formations d'équipe en résidentiel dans la perspective du « **team building** » (p. ex. réaliser deux jours de formation en résidentiel par an).

#### 5.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence

De manière générale, les directeurs participant au groupe adhèrent à l'idée de promouvoir le travail collectif dans leur établissement, tout en posant la question des conditions pour pouvoir le réaliser : « Il faudrait bien leur faire comprendre qu'on n'est pas contre. Au contraire, **on est tous enthousiastes de faire changer les choses, juste on n'a pas les moyens en temps ni en personnel** », disent-ils.

La promotion du travail collaboratif souhaitée par le Pacte soulève aussi **de nombreux questionnements** parmi les participants concernant la manière de promouvoir le travail collaboratif :

- « Comment changer les mentalités des enseignants ? »
- « Comment mettre en mouvement ceux qui ne souhaitent pas travailler ensemble ? »
- « Que faire quand un enseignant dysfonctionne ? »
- « Comment faire en sorte que le travail collaboratif soit basé sur la franchise ? »
- « Quel est le pouvoir des directions ? », « Comment en tant que directeurs avoir un regard sur le travail collaboratif ? »
- « Comment travailler ensemble lorsqu'on n'a pas ou peu été formé à le faire ? »

---

<sup>12</sup> Voir annexe 3 : outil pour l'entretien d'évolution fourni par un participant.

- « Comment présenter le travail collaboratif à l'équipe sans donner l'impression d'une charge de travail supplémentaire ? »

Le **décret relatif à la nouvelle organisation du travail enseignant** (décret voté au Parlement le 13 mars 2019 et discuté lors de la troisième séance) soulève également plusieurs questions chez les directeurs rencontrés :

- Concernant **les missions de « service à l'école et aux élèves »**, les directeurs se demandent si les missions dites « collectives » sont obligatoires ou non et si elles sont comprises dans les 1560 minutes que peuvent déjà prester les enseignants. Si c'est le cas, les directeurs estiment que **cela n'est pas suffisant** : « Si on met encore les réunions de parents dans les 1560 minutes, je n'ai plus personne pour pouvoir surveiller les enfants », « C'est tout bonnement impossible : leurs prestations devant les enfants, les surveillances, les réunions de parents, les concertations... Mathématiquement parlant, c'est impossible », disent-ils.
- Les directions se questionnent sur **la différence de traitement, jugée injuste, entre les enseignants de l'enseignement fondamental et secondaire** : « Comment justifier que dans l'enseignement fondamental c'est "au moins 60 périodes" et que dans l'enseignement secondaire c'est "60 périodes" ? ». Certains pensent que c'est « pour mieux faire passer la mesure » auprès des enseignants du secondaire non habitués à travailler en équipe contrairement aux enseignants du fondamental : « C'est parce qu'ils partent de zéro, pour mieux faire passer la pilule aux syndicats », « Je sais qu'ils ne sont pas contents de devoir ... », « Le syndicat n'est pas contre, mais il marche sur des œufs. Ils se rendent bien compte que s'il y a une équipe d'enseignants du secondaire au complet qui fait blocage par rapport à cela, cela ne bougera pas. Les directions auront beau danser sur leur tête. Cela reste quelque chose de très compliqué. Depuis l'apparition du projet de décret, on se sent vraiment que l'on essaie de convaincre du bien-fondé les équipes du secondaire de la nécessité du collaboratif ». Ils estiment alors que **« le décret n'apporte rien de neuf pour les enseignants du fondamental »** : « Il n'est pas suffisamment clair pour finir de convaincre les gens du fondamental qu'il faut faire autre chose de ce qui a déjà été mis en place à certains endroits. Donc il y a des tas d'enseignants du fondamental qui vont se dire : « mais cela, on le fait déjà »... Mais en réalité ce n'est pas toujours cela qu'on fait » témoigne un directeur.
- La proposition de déléguer certaines tâches à des enseignants dits « expérimentés » soulève aussi des questions. Certains pensent que **ces tâches pourraient être confiées à des enseignants « non expérimentés » mais « compétents »** : « Ce n'est pas forcément les anciens qui vont le vouloir ni qui sont compétents », « Moi, je préférerais avoir quelqu'un de compétent que quelqu'un avec le statut d'expérimenté, parce qu'il y a des enseignants non expérimentés qui ont les compétences, parce qu'ils sont allés chercher un master, qu'ils peuvent t'accompagner autrement... Là on perd cette possibilité », « Expérimenté ne veut pas dire adéquat à la situation. Cela n'a rien à voir. Cela doit rester le choix de la direction », « Dans ma situation, les moteurs pédagogiques, ce sont des enseignants qui ont 10 ans d'expérience. Je ne sais pas pourquoi ils ont mis cette limite à 15 ans ». Par ailleurs, certains soulèvent que dans leur équipe, il n'y a pas d'enseignants qui pourraient prétendre au statut d'

« expérimentés » : « Ont-ils pensé aux petites écoles ? J'ai une implantation dans laquelle, j'ai 2 personnes. Et donc, cela veut dire que quand on parle de personnes plus expérimentées de plus de 10 ans, eh bien dans une des deux implantations, je n'en ai aucun », relève un directeur.

- Certains s'interrogent enfin sur **le futur rôle des directeurs** dans l'animation du travail collaboratif.

## 6. Conclusion

Les directeurs qui ont participé au Groupe d'étude estiment tous qu'il est nécessaire de simplifier aujourd'hui leur travail administratif et de développer le travail collaboratif au sein des établissements. En cela, ils adhèrent largement aux principes sous-jacents aux propositions politiques émises dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence concernant la simplification administrative et le travail collaboratif. Les directeurs s'interrogent cependant sur les modalités et conditions de mise en œuvre. Comme ils l'ont souligné eux-mêmes : ils ne sont pas contre les changements, ils se disent au contraire enthousiastes à faire changer les choses, mais ils craignent que les changements souhaités ne soient pas accompagnés des conditions matérielles, organisationnelles et en ressources humaines nécessaires. Lors des échanges, ils ont alors formulé plusieurs pistes d'amélioration tout en indiquant les conditions qu'ils jugent nécessaires pour les mettre en œuvre.

*Concernant la simplification administrative*, les directeurs la jugent tout à fait indispensable tant les tâches administratives occupent une part jugée (trop) importante de leur temps de travail. Ils estiment qu'aujourd'hui, les tâches administratives les empêchent de se concentrer sur l'essentiel de leur mission et les détournent de tâches jugées plus importantes – les tâches pédagogiques – qu'ils disent ne plus avoir le temps d'accomplir correctement. Les tâches administratives ne sont pas nécessairement les tâches les plus complexes qu'ils ont à réaliser, mais elles prennent beaucoup de temps (de plus en plus de temps estiment-ils), elles sont souvent à réaliser dans une urgence non comprise (les amenant parfois à réaliser des erreurs) et surtout elles s'accompagnent d'une série de « complications » tout à fait évitables à leurs yeux. Ce sont les tâches liées à la gestion du personnel et à la gestion financière qui sont particulièrement jugées pénibles.

La lourdeur des tâches administratives s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'une surcharge de travail plus globale qui, selon eux, va « crescendo » avec les nouvelles demandes qui leur sont adressées (p. ex. avec les plans de pilotage). Le travail de direction est ainsi décrit comme un travail réalisé dans l'urgence et le manque de temps ; un travail fragmenté en de multiples tâches quotidiennes qui ne sont pas toujours au cœur de leurs préoccupations premières (centrées sur les aspects pédagogiques) et qui manquent de visibilité et de reconnaissance. Cette surcharge de travail les amène alors à devoir travailler en dehors des temps scolaires (p. ex. durant les week-ends) et ils craignent l'épuisement professionnel qu'ils observent chez des collègues en situation de *burnout*.

La lourdeur des tâches administratives est aussi liée aux nombreuses difficultés qu'ils rencontrent quotidiennement et à plusieurs conditions d'exercice jugées défavorables. Ces difficultés se retrouvent principalement à trois niveaux : *au niveau des établissements et P.O.* (manque de formation adaptée pour les directeurs et autres personnels de l'école, manque d'aide administrative au sein des écoles, manque d'aide de la part des P.O., absence de conditions matérielles adéquates : équipements informatiques, bureaux, ...), *au niveau de l'administration scolaire* (manque de coordination et de communication entre les divers services, services difficiles à joindre par téléphone, *turnover* parmi le personnel, personnel surchargé, nombre trop élevé de circulaires, absurdité de certaines procédures, ...) et *au niveau des applications informatiques* (jugées comme étant peu ergonomes, pas suffisamment reliées entre elles, ...).

Les directeurs ont alors proposé plusieurs pistes pour simplifier leur travail administratif et souligné plusieurs conditions jugées tout à fait essentielles : renforcer l'aide administrative au sein des écoles (bénéficier d'un secrétaire à temps plein quelle que soit la taille de l'école et correctement formé), simplifier les procédures administratives et renforcer l'efficacité de l'administration scolaire elle-même (supprimer les doublons, informatiser les procédures, uniformiser les procédures entre réseaux, accompagner les circulaires d'un résumé, ...), améliorer l'efficacité et l'ergonomie des applications informatiques (relier entre elles les différentes bases de données et applications, avoir une seule application pour les élèves et pour les enseignants, avoir de meilleurs équipements informatiques dans les écoles, ...).

*Concernant le travail collaboratif*, les directeurs estiment que s'il est déjà présent au sein des établissements, avec des modalités variables, il n'est pas toujours mené de manière efficace, ni centré sur les questions pédagogiques. Les directeurs notent cependant une nouvelle dynamique engendrée par les plans de pilotage, porteuse selon eux d'un changement de paradigme amenant les enseignants à « ne plus penser classe mais penser établissement » et instaurant une pression plus forte à la collaboration.

De nombreux freins au travail collaboratif ont été mis en avant par les directeurs, qui renvoient au *fonctionnement des équipes éducatives* (individualisme et résistances chez les enseignants, hétérogénéité des profils d'emploi et des conceptions pédagogiques, problèmes relationnels, manque de formation des enseignants et des directeurs, etc.), aux *conditions institutionnelles* (manque de cadre formel) et aux *conditions organisationnelles* (manque de temps, organisation de l'horaire de travail peu favorable). Concernant leur rôle dans la promotion et l'accompagnement du travail collaboratif, plusieurs directeurs se sentent aussi démunis et s'interrogent en particulier sur la manière dont ils peuvent motiver les enseignants à travailler ensemble.

Plusieurs conditions et pistes pour promouvoir le travail collaboratif ont alors été suggérées par les directeurs : assurer des conditions organisationnelles favorables (aménager des espaces-temps, libérer les enseignants des tâches de surveillance pour les rendre plus disponibles, ...), former les enseignants et les directeurs au travail collaboratif, faire évoluer le rôle des directeurs vers davantage d'accompagnement des équipes et pour cela leur en donner les moyens (temps, autonomie de gestion du personnel, cadre, reconnaissance salariale...), motiver les enseignants et changer les représentations qu'ils ont de leur travail

(les amener à penser collectivement leurs responsabilités envers les élèves, mieux reconnaître et valoriser leurs investissements au sein des écoles, ...).

Plusieurs dispositifs de travail collaboratif, directement expérimentés par les directeurs et jugés pertinents, ont aussi été décrits, comme le dispositif « vis ma vie » (observation de la classe d'un collègue), les concertations après formation ou le travail autour d'un « fil rouge ». A cette occasion, plusieurs conditions de réussite ont été soulignées : pouvoir libérer du temps de travail (pendant ou en dehors du temps scolaire), ne pas imposer mais motiver les enseignants et négocier avec eux les modalités du travail collaboratif, valoriser les différentes compétences présentes au sein de l'équipe, centrer le travail collaboratif sur les questions d'apprentissage et une production apportant une plus-value au travail quotidien.

## **7. Références bibliographiques**

Pacte pour un Enseignement d'Excellence (7 mars 2017), Avis n°3 du Groupe central, Récupéré du site du Pacte pour un Enseignement d'Excellence : <http://www.pactedexcellence.be/index.php/documents-officiels/>

Van Nieuwenhoven, C. & Colognesi, S. (2013). Une recherche collaborative autour des difficultés des maîtres de stage à accompagner leurs stagiaires. *Interacções*, (27), 118-138.

## **8. Annexes**

**1. Annexe 1 : Présentations PowerPoint projetées lors des séances.**

**2. Annexe 2 : Affiches produites par les participants**

Annexe 2.1. Affiches relatives à la simplification administrative

Annexe 2.2. Affiches relatives au travail collaboratif

**3. Annexe 3 : Outils présentés par les participants**

- Outil pour l'entretien d'évolution

**4. Annexe 4 : Description d'une « journée type » de directeurs d'école (témoignages de directeurs)**

**5. Annexe 5 : Présentation des résultats à l'enquête par questionnaire relative au travail collaboratif**

# Annexe 1 : Présentations PowerPoint projetées lors des séances

Diapositives de la séance 1



## Temps 1 : PRÉSENTATION DES CHERCHEURS

### UCLouvain (UCL)

- Branka Cattonar

### Haute Ecole Galilée (ISPG)

#### Groupe du Fondamental (Mons)

- Vanessa Angrilli
- Olivier Fossoul

#### Groupe du Secondaire (Bruxelles)

- Fatima Jalab
- Géraldine Lambert

Groupe d'étude directions 2019

## Temps 1 : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS – GROUPE PRIMAIRE

- >> Présentations
- >> Accord film, photos ?

26

ORDINAIRE

25

SPECIALISE

1

26

RÉSEAU OFFICIEL

14

RÉSEAU LIBRE

12

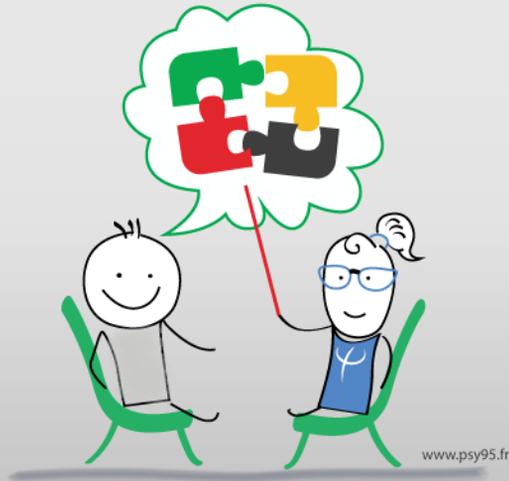
26

DIRECTION AVEC  
CLASSE

?

Groupe d'étude directions 2019

A vos bonnes pratiques ... Prêts, partez...



Groupe d'étude directions 2019

**Temps 2** : VOS REPRÉSENTATIONS PERSONNELLES AU SUJET  
DU TRAVAIL COLLABORATIF ET DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

PACTE NSEIGNEMENT  
XCELLENCE

>> Je me positionne, je me questionne...

1. Ce que je veux partager sur ma pratique  
« Bonnes pratiques » ou « conditions nécessaires »
2. Mes questions sur les thématiques (Pq? et cmt?)
3. Mes difficultés dans ma pratique
4. Mes attentes par rapport au groupe

>> Mise en commun sur le poster

Groupe d'étude directions 2019

### Temps 3 : INFORMATIONS SUR L'AVIS N°3 DU GROUPE CENTRAL

#### >> Consigne

*Eventuellement, pensez aux « **bonnes pratiques** » ou aux « **conditions nécessaires** » à l'évocation du thème correspondant.*

Groupe d'étude directions 2019

# Pacte pour un Enseignement d'excellence

L'avis n°3  
« Travail collaboratif et simplification administrative »  
En quelques mots...

Groupe d'étude directions 2019

## 1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Principe général :

- Renforcer le travail collaboratif – en modifiant la culture professionnelle et l'organisation scolaire
- Reconnaissance du travail collaboratif comme l'une des 5 composantes de la charge de travail des enseignants (à côté du travail en classe, service à l'école et aux élèves, travail autonome et formation continuée)

### Objectifs poursuivis :

- Améliorer à la fois le bien-être des enseignants et l'apprentissage des élèves :
  - éviter l'isolement des enseignants, améliorer le climat de travail, contribuer au développement professionnel de chaque enseignant, coaching des enseignants débutants ...
  - créer une culture d'école partagée autour d'un projet commun, favoriser la participation des enseignants aux projets de l'école et à la réalisation du plan de pilotage, ...
  - améliorer la coordination des enseignements et le suivi des élèves; penser ensemble, co-construire, partager les pratiques ; ...
- Renforcer les collaborations **entre enseignants**, mais aussi **entre enseignants et les autres membres de l'équipe éducative** (directions, éducateurs, ...) et **acteurs extérieurs** (parents, Cpms, milieux socio-culturels, ...)

Groupe d'étude directions 2019

## 1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Propositions du Pacte :

1. **Reconnaissance du temps collaboratif dans la charge de travail officielle** de tous les enseignants - dans le fondamental et dans le secondaire = 60 périodes /an avec répartition flexible sur l'année
  - Dans le fondamental, les directions peuvent demander plus de 60 périodes, mais dans le respect de la balise de maximum 1560 minutes hebdomadaires et 962 heures annuelles
  - Organisation du travail collaboratif et répartition sur l'année concertées au sein de l'organe de démocratie locale
2. Encouragement de **l'aménagement d'espaces communs de travail** au sein des écoles (bureaux collectifs, classes décloisonnées, ...)
3. Mise en place d'un **leadership distribué**, avec de nouveaux rôles de **coordinateurs pédagogiques**
4. Soutien des dynamiques collectives **par les Fédérations des PO et les directions**
5. Promouvoir la culture du travail collectif et de « la coopération conflictuelle » (pouvoir coopérer et entrer en conflit d'idées) **en formation** (initiale et continuée)
6. Diffuser et partager les bonnes pratiques qui existent déjà – via une **mise en réseau physique et virtuelle**

Groupe d'étude directions 2019

## 1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante (Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Rôle de la direction

« **Piloter le processus** de responsabilisation et de motivation fondés sur l'engagement des équipes et le soutien à celles-ci, notamment **en orchestrant et animant le travail pédagogique en équipe** (...) Le travail pédagogique en équipe peut générer des résistances, l'autonomie étant traditionnellement valorisée par l'enseignant dans sa classe. **Pour les directions le défi est de taille** : ce rôle implique de renforcer la capacité d'une direction à **transmettre la vision du projet** de son établissement, à **mobiliser** les membres de son équipe (...), à **susciter l'engagement** de chacun, à **stimuler la coopération** intra et extra muros. » (p. 144)

Groupe d'étude directions 2019

## 2

## Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

### Principe général :

- Alléger la charge administrative pesant sur les directions

### Objectifs :

- Décharger la direction des écoles
  - Alléger charge de travail bureaucratique
  - Réduire la contrainte administrative, organisationnelle et budgétaires des établissements
- Spécialiser certaines tâches et assurer un service plus professionnel aux établissements

Groupe d'étude directions 2019

## 2 Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

### Propositions du Pacte :

1. Donner **une aide administrative supplémentaire sur site** pour les directions de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire spécialisé
2. Développer la **mutualisation de certaines tâches administratives**
  - **Concentrer certaines activités administratives dans des « centres de gestion »** au sein de P.O. ou entre P.O. : concrètement, un ensemble d'établissements décide de passer une convention pour une durée définie (min 5 ans), en mutualisant leurs ressources dans différents domaines : secrétariat, encodage, informatique, comptabilité, gestion du personnel ouvrier, ...
  - **Conclure un partenariat entre plusieurs établissements** et spécialiser les activités administratives en leur sein
  - **Favoriser certaines fusions d'établissements**, tout en garantissant le maintien intégral de leurs ressources
3. Mettre en place **des délégations** au niveau de la direction de l'école
  - Donner une **autonomie de gestion du personnel ouvrier** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir faire exécuter immédiatement les travaux)
  - Donner une **autonomie de gestion des frais de fonctionnement** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir procéder à l'achat de matériel et équipements pédagogiques)
4. Mettre en place une **simplification administrative** et un **renforcement de la qualité des systèmes informatiques**
  - Digitalisation de l'ensemble des processus métiers de l'AGE à travers une amélioration des services informatiques
  - Déploiement d'une plateforme numérique au service de l'ensemble des acteurs du système
  - Réévaluation systématique de l'ensemble des processus métiers de l'AGE

Groupe d'étude directions 2019



Groupe d'étude directions 2019

**Temps 3** : INFORMATIONS SUR L'AVIS N°3 DU GROUPE CENTRAL

>> Souhaitez-vous ajouter ...

- *des « bonnes pratiques » ou « conditions nécessaires » ?* 
- *un questionnaire ?* 
- *une difficulté ?* 
- *une attente ?* 

... apposez les post-it sur l'affiche correspondante

Groupe d'étude directions 2019

**PAUSE**

Groupe d'étude directions 2019

## Temps 4 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

- **Objectif principal : nourrir les réflexions en cours dans le cadre du Pacte**
  - Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
  - Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre et de faisabilité** des propositions
- **Deux thématiques traitées :**
  1. **Le travail collaboratif dans le cadre d'une organisation apprenante**
    - Comment susciter et encourager le travail collaboratif au sein des équipes ? Notamment, quel rôle pour les directions?
    - Quelles pratiques pertinentes ou modalités concrètes répertorier en vue de les diffuser?
    - ...
  2. **La simplification administrative**
    - Comment encourager la simplification administrative ? Quelles sont les aspects prioritaires à prendre en compte?
    - Quelles pratiques pertinentes peut-on déjà repérer?
    - ...

Groupe d'étude directions 2019

## Temps 4 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

- **4 rencontres**

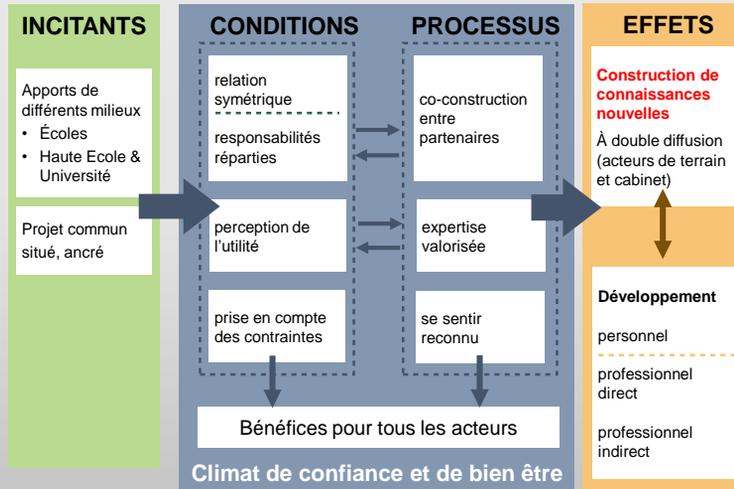
	Groupe Fondamental (Mons)	Groupe Secondaire (Bruxelles)
Séance 1	5 février	11 février
Séance 2	11 mars	13 mars
Séance 3	1 <sup>er</sup> avril	25 mars
Séance 4	29 avril	3 mai

- **Un groupe collaboratif :**
  - **Réfléchir ensemble** au travail collaboratif et à la simplification administrative (Bonnes pratiques? Conditions de réalisation? Les freins? Difficultés? Idéal? ...)
  - **Partager des « bonnes pratiques »**

Groupe d'étude directions 2019

### Temps 4 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

>> Le fonctionnement proposé : un groupe collaboratif

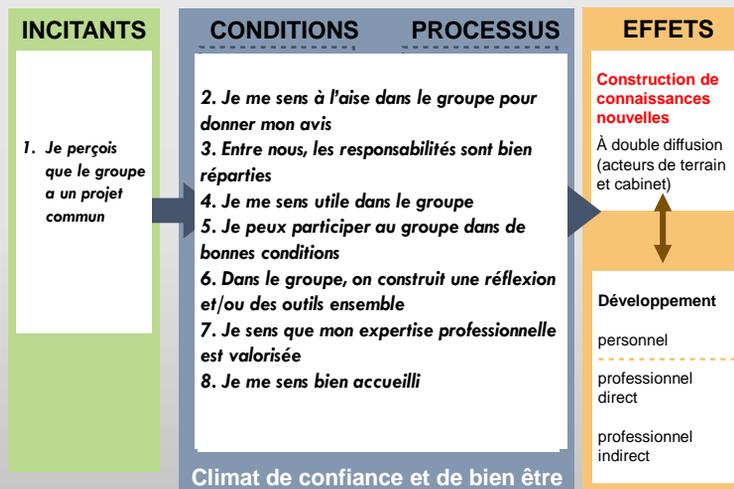


(Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2015)

Groupe d'étude directions 2019

### Temps 4 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

>> Le fonctionnement proposé : un groupe collaboratif



(Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2015)

Groupe d'étude directions 2019

#### **Temps 4** : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

>> *Vous retrouvez-vous dans le fonctionnement proposé ?*

>> *Qui souhaiterait faire partie d'un Comité de pilotage ?*

Groupe d'étude directions 2019

#### **Temps 5** : DISCUSSION COLLECTIVE AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

>> *Une première discussion et premiers constats autour de la simplification administrative*

J'identifie dans ma tâche administrative :

- les outils utilisés, imposés

J'identifie ce qui dans ma tâche administrative :

- pose problème
- est compliqué
- est inutile
- m'interpelle
- est à garder
- est redondant

J'identifie dans ma tâche administrative :

- les alternatives pour contourner les problèmes

Groupe d'étude directions 2019

## Temps 6 : INTRODUCTION À LA SÉANCE 2 ET FIN DE LA SÉANCE

### Séance 2

- Merci d'apporter **des traces existantes de vos constats concernant la simplification administrative** (documents, photos, captures d'écran, outils, bons plans ...)
- Merci d'apporter **des éléments de réflexion sur la thématique du travail collaboratif** (autres constats, propositions, idées, attentes, idéal visé, photos, supports, films, outils, matériel ...)

Groupe d'étude directions 2019

## Temps 6 : PRÉSENTATION DES SÉANCES SUIVANTES

### Séance 2

- >> Simplification administrative : recueil des nouveaux apports
- >> Travail collaboratif : mise en réflexion en groupe – construction d'un idéal

### Séance 3

- >> Travail collaboratif :
  1. Suite du travail de groupe
  2. Présentation du modèle élaboré

### Séance 4

- >> Simplification administrative et travail collaboratif : synthèse collective

Groupe d'étude directions 2019

# EVALUATION DE LA SÉANCE

POUR NOUS RÉAJUSTER  
MERCII !!

Groupe d'étude directions 2019

# MERCII POUR VOTRE PARTICIPATION !

## ON SE RETROUVE :

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 11 MARS
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 13 MARS



Groupe d'étude directions 2019

## Diapositives de la séance 2



Groupe d'étude directions :  
travail collaboratif et simplification administrative

## Programme de la rencontre 2

**TEMPS 1 : RETOUR SUR LE RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA SÉANCE 1**

**TEMPS 2 : TRAVAIL AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe

**PAUSE**

**TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF**

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe
- Une présentation orale par chaque sous-groupe

**Deux objectifs :**

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

## MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

**ON SE RETROUVE :**

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 1<sup>ER</sup> AVRIL
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 25 MARS



Merci d'apporter **toute « trace » utile illustrant vos difficultés ou de « bonnes pratiques »** (documents, photos, captures d'écran, outils, matériel ...)

Groupe d'étude directions 2019

# Pacte pour un Enseignement d'excellence

L'avis n°3  
« Travail collaboratif et simplification administrative »  
En quelques mots...

Groupe d'étude directions 2019

1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Principe général :

- **Renforcer le travail collaboratif** – en modifiant la culture professionnelle et l'organisation scolaire
- **Reconnaissance du travail collaboratif** comme l'une des 5 composantes de la charge de travail des enseignants (à côté du travail en classe, service à l'école et aux élèves, travail autonome et formation continuée)

### Objectifs poursuivis :

- **Améliorer à la fois le bien-être des enseignants et l'apprentissage des élèves :**
  - éviter l'isolement des enseignants, améliorer le climat de travail, contribuer au développement professionnel de chaque enseignant, coaching des enseignants débutants ...
  - créer une culture d'école partagée autour d'un projet commun, favoriser la participation des enseignants aux projets de l'école et à la réalisation du plan de pilotage, ...
  - améliorer la coordination des enseignements et le suivi des élèves; penser ensemble, co-construire, partager les pratiques ; ...
- Renforcer les collaborations **entre enseignants**, mais aussi **entre enseignants et les autres membres de l'équipe éducative** (directions, éducateurs, ...) et **acteurs extérieurs** (parents, Cpms, milieux socio-culturels, ...)

Groupe d'étude directions 2019

## 1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Propositions du Pacte :

1. **Reconnaissance du temps collaboratif dans la charge de travail officielle** de tous les enseignants - dans le fondamental et dans le secondaire = 60 périodes /an avec répartition flexible sur l'année
  - Dans le fondamental, les directions peuvent demander plus de 60 périodes, mais dans le respect de la balise de maximum 1560 minutes hebdomadaires et 962 heures annuelles
  - Organisation du travail collaboratif et répartition sur l'année concertées au sein de l'organe de démocratie locale
2. Encouragement de **l'aménagement d'espaces communs de travail** au sein des écoles (bureaux collectifs, classes décloisonnées, ...)
3. Mise en place d'un **leadership distribué**, avec de nouveaux rôles de **coordinateurs pédagogiques**
4. Soutien des dynamiques collectives **par les Fédérations des PO et les directions**
5. Promouvoir la culture du travail collectif et de « la coopération conflictuelle » (pouvoir coopérer et entrer en conflit d'idées) **en formation** (initiale et continuée)
6. Diffuser et partager les bonnes pratiques qui existent déjà – via une **mise en réseau physique et virtuelle**

Groupe d'étude directions 2019

## 1

## Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

### Rôle de la direction

« **Piloter le processus** de responsabilisation et de motivation fondés sur l'engagement des équipes et le soutien à celles-ci, notamment **en orchestrant et animant le travail pédagogique en équipe** (...) Le travail pédagogique en équipe peut générer des résistances, l'autonomie étant traditionnellement valorisée par l'enseignant dans sa classe. **Pour les directions le défi est de taille** : ce rôle implique de renforcer la capacité d'une direction à **transmettre la vision du projet** de son établissement, à **mobiliser** les membres de son équipe (...), à **susciter l'engagement** de chacun, à **stimuler la coopération** intra et extra muros. » (p. 144)

Groupe d'étude directions 2019

## 2 Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

### Principe général :

- Alléger la charge administrative pesant sur les directions

### Objectifs :

- Décharger la direction des écoles
  - Alléger charge de travail bureaucratique
  - Réduire la contrainte administrative, organisationnelle et budgétaires des établissements
- Spécialiser certaines tâches et assurer un service plus professionnel aux établissements

Groupe d'étude directions 2019

## 2 Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

### Propositions du Pacte :

1. Donner **une aide administrative supplémentaire sur site** pour les directions de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire spécialisé
2. Développer la **mutualisation de certaines tâches administratives**
  - **Concentrer certaines activités administratives dans des « centres de gestion »** au sein de P.O. ou entre P.O. : concrètement, un ensemble d'établissements décide de passer une convention pour une durée définie (min 5 ans), en mutualisant leurs ressources dans différents domaines : secrétariat, encodage, informatique, comptabilité, gestion du personnel ouvrier, ...
  - **Conclure un partenariat entre plusieurs établissements** et spécialiser les activités administratives en leur sein
  - **Favoriser certaines fusions d'établissements**, tout en garantissant le maintien intégral de leurs ressources
3. Mettre en place **des délégations** au niveau de la direction de l'école
  - Donner une **autonomie de gestion du personnel ouvrier** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir faire exécuter immédiatement les travaux)
  - Donner une **autonomie de gestion des frais de fonctionnement** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir procéder à l'achat de matériel et équipements pédagogiques)
4. Mettre en place une **simplification administrative** et un **renforcement de la qualité des systèmes informatiques**
  - Digitalisation de l'ensemble des processus métiers de l'AGE à travers une amélioration des services informatiques
  - Déploiement d'une plateforme numérique au service de l'ensemble des acteurs du système
  - Réévaluation systématique de l'ensemble des processus métiers de l'AGE

Groupe d'étude directions 2019

- **4 rencontres**

	Groupe Fondamental (Mons)	Groupe Secondaire (Bruxelles)
Séance 1	5 février	11 février
Séance 2	11 mars	13 mars
Séance 3	1 <sup>er</sup> avril	25 mars
Séance 4	29 avril	3 mai

Groupe d'étude directions 2019

Diapositives de la séance 3



### Programme de la rencontre 3

PACTE ENSEIGNEMENT  
POUR UN D'XCELLENCE

**TEMPS 1 : RETOUR SUR LE RAPPORT DE SYNTHÈSE (SÉANCE 1 + SÉANCE 2)**

**TEMPS 2 : PRÉSENTATION DU PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT ET DU VADE-MECUM RELATIF AU TRAVAIL COLLABORATIF**

**TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF**

**1° Travail collaboratif entre enseignants :**

- présentation orale par chaque sous-groupe autour des panneaux produits lors de la 2<sup>e</sup> séance
- élaboration d'un (bref) questionnaire à adresser à vos enseignants ?

**2° Travail collaboratif entre directeurs :** travail en sous-groupe avec une production écrite (affiche)

**Deux objectifs :**

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

## TEMPS 2 : PRÉSENTATION DU PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT ET DU VADE-MECUM RELATIF AU TRAVAIL COLLABORATIF



Télécharger le vade-mecum du travail collaboratif

<http://www.pactedexcellence.be>

Groupe d'étude directions 2019

## PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)

### ➤ Les cinq composantes de la charge enseignante :

1. **Le travail en classe** : périodes prestées face à ses élèves
  - Désormais, tous les enseignants sont à la **plage la plus basse** (exemple : pour le secondaire supérieur, tous les enseignants sont à 20h et non plus entre 20h et 22h)
  - Possibilité de dépasser l'horaire si l'enseignant accepte des **périodes additionnelles rémunérées** (qui ne donnent pas lieu à des pécules de vacances, allocation de fin d'année, ...)
2. **Le travail pour la classe** : travail presté en autonomie (préparations, corrections, gestion administrative et pédagogique des élèves qui leur sont confiés)
  - Indemnisation forfaitaire annuel de **100 euros** pour l'utilisation d'un outil informatique privé
3. **Le service à l'école et aux élèves** :
  - **Missions obligatoires** : réunions avec parents, activités socioculturelles et sportives, réunions relatives aux évaluations et maintien des élèves / conseils de classe, ... (*variables selon niveau et forme d'enseignement*)
  - **Missions collectives** prises en charge par un ou plusieurs membres déterminés : **délégué** en charge de la communication interne, du support administratif ou pédagogique à la direction, des relations avec partenaires extérieurs, confection des horaires, etc. – avec **formation spécifique & réduction nb périodes en classe**
4. **La formation en cours de carrière**
5. **Le travail collaboratif** – comme modalité d'exercice transversale aux composantes 1 à 4

Groupe d'étude directions 2019

PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL  
ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)



➤ **Le travail collaboratif**

- « Le travail collaboratif est le travail avec les autres membres du personnel et le cas échéant la direction, dans le cadre duquel le membre du personnel effectue tout ou partie des missions suivantes :
  - a) la **participation aux réunions des équipes pédagogique et éducative** ;
  - b) le **travail de collaboration dans une visée pédagogique, soutenu par la direction**, avec d'autres membres du personnel, y compris d'autres établissements scolaires ou de centres PMS. » (art.13)
- **modalité d'exercice transversale** aux composantes 1 à 4
- **60 périodes par an** (*au moins* 60 dans le fondamental) – non comptabilisées dans le capital-périodes ou le nb total de périodes professeurs de l'établissement – sauf dans l'ens. maternel et primaire spécialisé
- **l'organisation du travail collaboratif**, notamment sa répartition sur l'année, **est concertée au sein de l'organe local de concertation sociale**
- les membres du personnel exerçant une fonction de sélection et de promotion – à l'exception des directeurs :
  - sont également tenus d'accomplir 60 périodes de travail collaboratif
  - reçoivent une indemnité forfaitaire annuel de 100 euros pour l'usage d'outil informatique privé

Groupe d'étude directions 2019

PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL  
ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)



➤ **La future carrière en trois étapes**

- Une **anticipation des moyens** prévus dans le cadre de la carrière en trois étapes servira, dès l'année scolaire prochaine, à l'exercice des **missions du service à l'école et aux élèves par des enseignants expérimentés**. L'exercice de ces missions s'accompagnera d'un **allègement de l'horaire face à la classe**.
- **Enseignant expérimenté** = ancienneté de 15 ans dans l'enseignement et pas d'évaluation défavorable dans les 10 dernières années
- La **liberté a été laissée aux PO** quant à l'attribution des périodes aux membres du personnel, pour l'exercice des missions collectives.

Groupe d'étude directions 2019

## VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF

(<http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2019/03/vade-mecum-travail-collaboratif-1.pdf>)



### 1. Pourquoi promouvoir le travail collaboratif des enseignants ?

- Objectif : faire de chaque école une véritable « **organisation apprenante** »
- **Raisons évoquées :**
  - Dynamique collaborative = levier essentiel de **changement**
  - Favorise la **cohérence** du cursus, des apprentissages et évaluations
  - Contribue au **développement professionnel** de chaque enseignant
  - Favorise un bon **climat de travail**
  - Permet de **sortir** les enseignants **de l'isolement**
  - Permet de créer une **culture d'école autour d'un projet commun**
- **Cadre** qui laisse de **l'autonomie** aux enseignants et valorise la **diversité** de leurs compétences
  - Faire des enseignants des animateurs pédagogiques et des formateurs selon leurs compétences
- « **Plans de pilotage** reposent sur cette idée cardinale »

Groupe d'étude directions 2019

## VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



### 2. Qu'entend-on exactement par « travail collaboratif » ?

- Travail avec autres membres du personnel et le cas échéant la direction, sous l'une des formes suivantes :
  - a) **la participation aux réunions des équipes pédagogique et éducative organisées par la direction**
    - notamment pour **élaborer le diagnostic** des forces et faiblesses de l'école au moment de la réalisation des **plans de pilotage** et **définir les objectifs** prioritaires
    - réunions nécessaires **tous les ans** pour organiser le travail de l'année, assurer la mise en œuvre des contrats d'objectifs et évaluer l'état d'avancement de la réalisation des objectifs
    - organisées à **l'initiative de la direction** dans le respect des modalités concertées localement
  - b) **le travail de collaboration dans une visée pédagogique, soutenu par la direction, avec d'autres membres du personnel, y compris d'autres établissements scolaires ou de centres PMS**
    - réflexions collectives organisées par des enseignants concernant la préparation de cours, observations de leçons par des collègues, co-titulariat, coaching d'un nouveau collègue, ...
    - au centre de ces réflexions collectives : **l'élève et ses apprentissages (pas des questions organisationnelles)**
    - organisées à **l'initiative des enseignants**, mais soutenues par la direction (qui s'assure qu'il est effectué)
- **Equilibre** entre les deux formes de travail collaboratives - **variables selon les années et situation de l'école**
- **Modalités** de mise en œuvre **définies dans le plan de pilotage** et **concertées localement**

Groupe d'étude directions 2019

## VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



### 3. Combien de périodes chaque enseignant doit-il consacrer au « travail collaboratif » ?

- **60 périodes par an** comme pratiques collaboratives
  - dans le primaire, les directions peuvent demander plus de 60 périodes de travail collaboratif, mais la durée annuelle totale des prestations ne peut dépasser 962 heures
  - dans l'enseignement fondamental, ces périodes correspondent aux anciennes périodes dites de concertation qui deviennent des périodes de travail collaboratif
- l'enseignant qui preste à **temps partiel** voit son volume de travail collaboratif proportionnellement adapté à son horaire face à la classe

### 4. Le « travail collaboratif » est-il contrôlé ?

- **Chaque école est libre de définir les modalités de contrôle** du travail collaboratif
- **Proposition** : il peut être proposé que **chaque enseignant consigne dans un formulaire simple** : 1) l'objet du travail collaboratif qu'il entend mettre en œuvre dans l'année, en tenant compte du **cadre défini par le plan de pilotage**, 2) le **nb estimé de périodes** qu'il compte y consacrer, 3) **les collègues** avec lesquels il compte travailler. Ce formulaire ne doit pas nécessairement être validé par le directeur, mais il peut l'évoquer si nécessaire.
- Eviter le contrôle technocratique et surcharge bureaucratique

Groupe d'étude directions 2019

## VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



### 5. Quand et où se fait le travail collaboratif ?

- En principe **dans l'école** et le temps de la **journée scolaire**, aux moments **concertés au niveau local**
- Peut avoir lieu hors école (par ex. journée fin août); échanges téléphoniques ou électroniques complémentaires

### 6. Quel type de réunion privilégier ?

- Pas de format standard

### 7. Formation au travail collaboratif ?

- **Formations IFC** aux méthodologies propres au travail collaboratif
- Chaque **fédération de PO** a pour mission d'accompagner les écoles dans la mise œuvre du travail collaboratif
- **Etablir un répertoire des pratiques collaboratives existantes pour favoriser leur diffusion**

### 8. Objets du travail collaboratif ?

- Plans de pilotage, évaluations, concertations horizontales et verticales, concertations avec autres écoles, enseignants débutants, intervision, co-construction d'activités pédagogiques, numérique, ...

### 9. Quel degré d'autonomie pour les enseignants ?

- Le travail collaboratif ne doit pas imposer la manière dont chacun conduit sa classe; pas d'uniformisation des pratiques

Groupe d'étude directions 2019

## TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

### 3.1. Le travail collaboratif entre enseignants

#### Modalités :

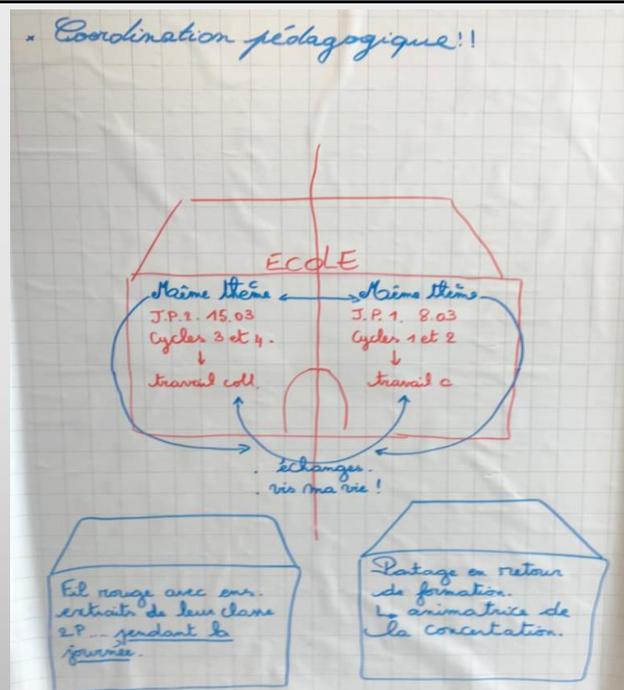
- Une présentation orale par chaque sous-groupe autour de l'affiche produite lors de la 2<sup>e</sup> séance

#### Deux objectifs :

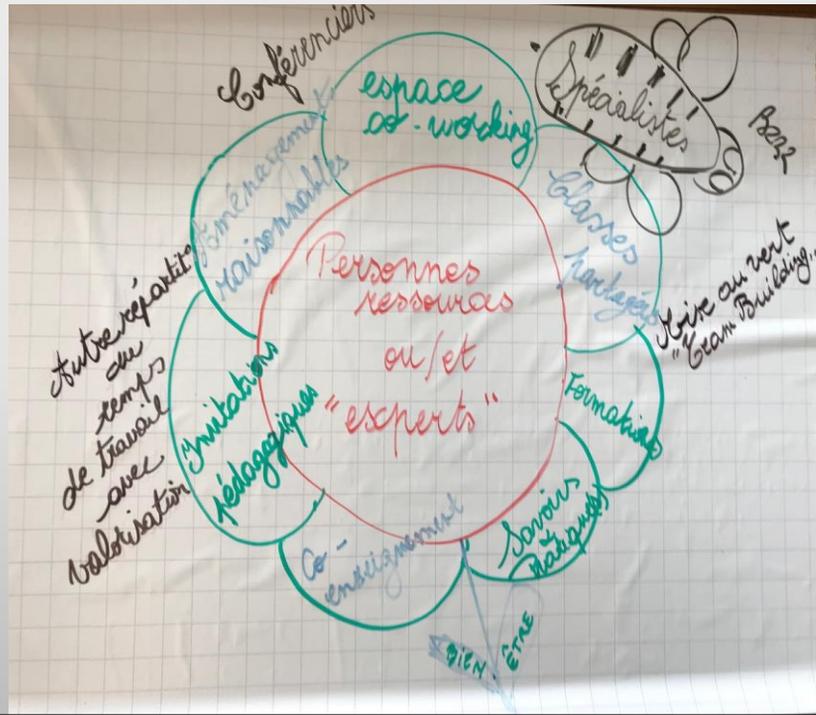
- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

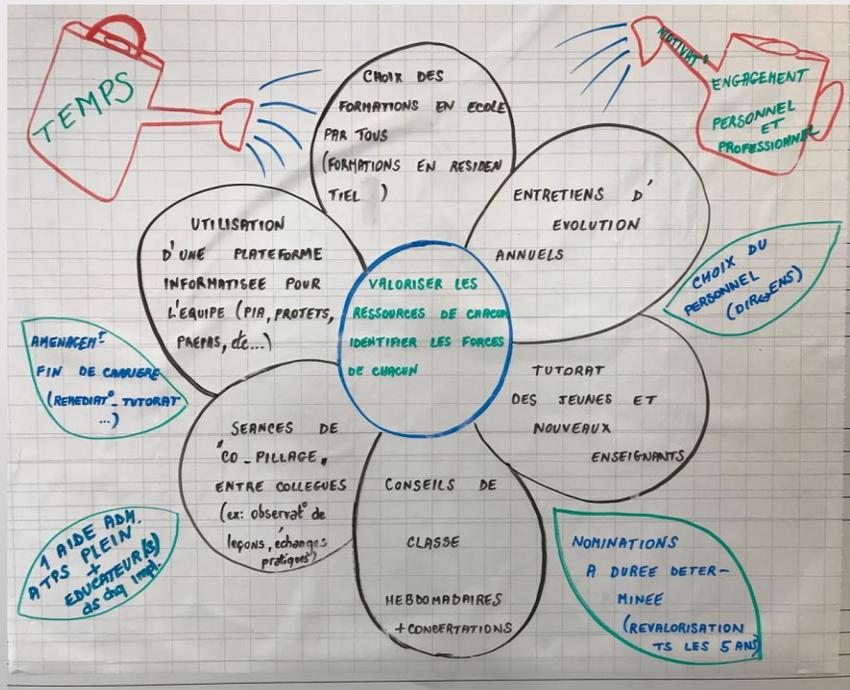
### Sous-groupe 1



### Sous-groupe 2



### Sous-groupe 3



## Elaboration d'un (bref) questionnaire à adresser à vos enseignants

Objets ? Questions ? A qui ? Comment? ...

Objets *possibles* du questionnaire :

- **Rapport au travail collaboratif** : les enseignants **souhaitent-ils** travailler davantage ensemble? Pour quelles raisons?
- **Intérêt / utilité perçue** au travail collaboratif ?
- **Réticences / freins** à travailler ensemble ?
- **Conditions nécessaires / facteurs facilitants** pour travailler ensemble ?
- Quels devraient être **les objets du travail** collaboratif?
- Quelles devraient être **les modalités** du travail collaboratif?
- Quel **rôle pour la direction**?
- ...

Groupe d'étude directions 2019

## TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

### 3.2. Le travail collaboratif entre directeurs

#### Modalités :

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe (une affiche)

#### Deux objectifs :

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

## MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

### ON SE RETROUVE :

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 29 AVRIL
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 3 MAI

Groupe d'étude directions 2019

Diapositives de la séance 4



## Programme de la rencontre 4 : travail en sous-groupes

### 1. Parcourir le rapport :

- pour le **compléter** / amender si nécessaire
- **vérifier si la liste des problèmes rencontrés sur le plan administratif est complète et précise** (cf. pages 7 à 9 du rapport) => écrire sur une affiche la liste précise des problèmes non encore listés dans le rapport
- compléter en **estimant le nb d'engagement de personnel** à réaliser par mois

### 2. Travailler sur la thématique du travail collaboratif :

- **réactions aux résultats de l'enquête** présentée ?
- **réfléchir à ce qui pourrait être mis en place** - dans le cadre du travail collaboratif - pour diminuer les échecs et améliorer la réussite des élèves

**Si c'est possible pour vous, n'hésitez pas à nous envoyer par mail le compte-rendu d'une « journée type »**

**UN TOUT GRAND  
MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !**

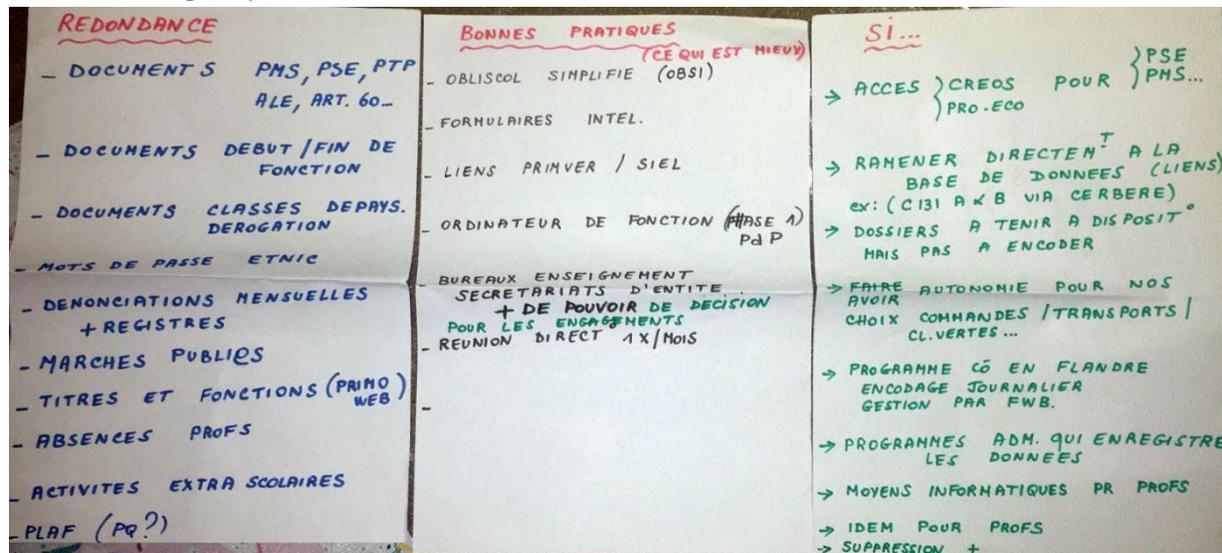
**LE RAPPORT FINAL VOUS SERA ENVOYÉ VERS DÉBUT JUIN**

Groupe d'étude directions 2019

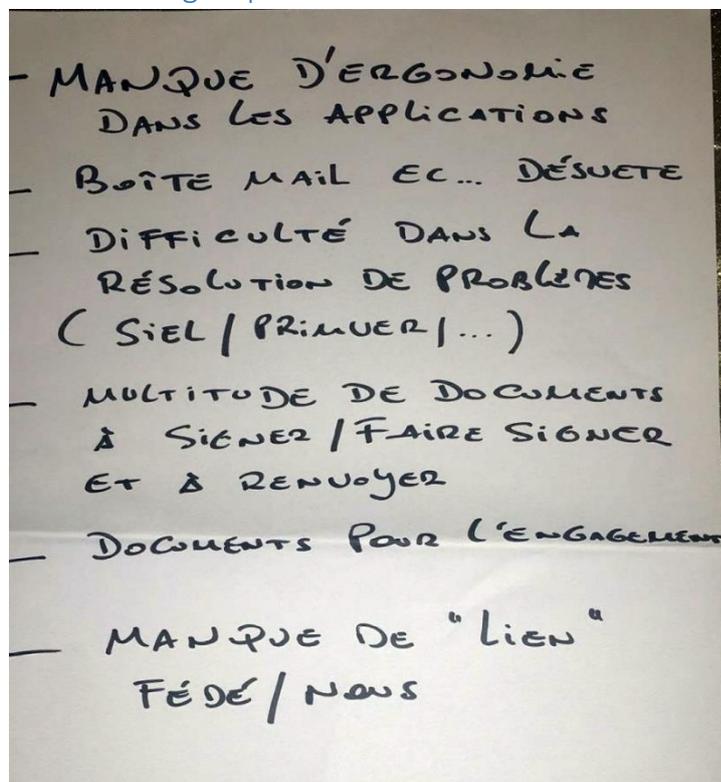
## Annexe 2 – Productions des sous-groupes lors de la deuxième séance (11 mars 2019)

### 2.1. Concernant la simplification administrative

- Sous-groupe 1



- Sous-groupe 2



• Sous-groupe 3

Ce qui marche bien.

... portail Cerbère et applications

... C 131 A et B et 78... PTP.  
 ... Nouveau outil informatique <sup>de façon</sup> régulière.

Idees à soumettre

- uniformiser entre libre et officiel...
- Abstract pour les circulaires
- transmission de tous les docs par voie inform (Fond 12, classe de dépays.)  
 ↳ éviter le double encodage
- Avoir une secrétaire formée pour la fonction
- Régler les temps de midi → subvention  
 5,95€ 1 surveillant pour 99 élèves...  
 ↳ Synergie avec le secondaire «  
 Portail... direction... → admin

Inutile....

doublon.

(R)

... Dimona? Fond 12 à rédiger par le dir. et signer par Echevin.

→ Multiplicite' Croissante des Cours Philo et Citoy et disp → difficulté' !!!

→ décret inscription,  
 → quantité' de circulaire.

↳ ≠ par rapport O.S. L.S.  
 ↳ c'est du «Belge»

Le non-dit.

Kermesses et autres ducasses... Chronophage

Le quotidien de l'école → GRH?

Educateur?

Secrétariat?

Organisat. de f.

- Payer avec la caisse scolaire, les temps de midi... pour qu'ils soient de qualité'

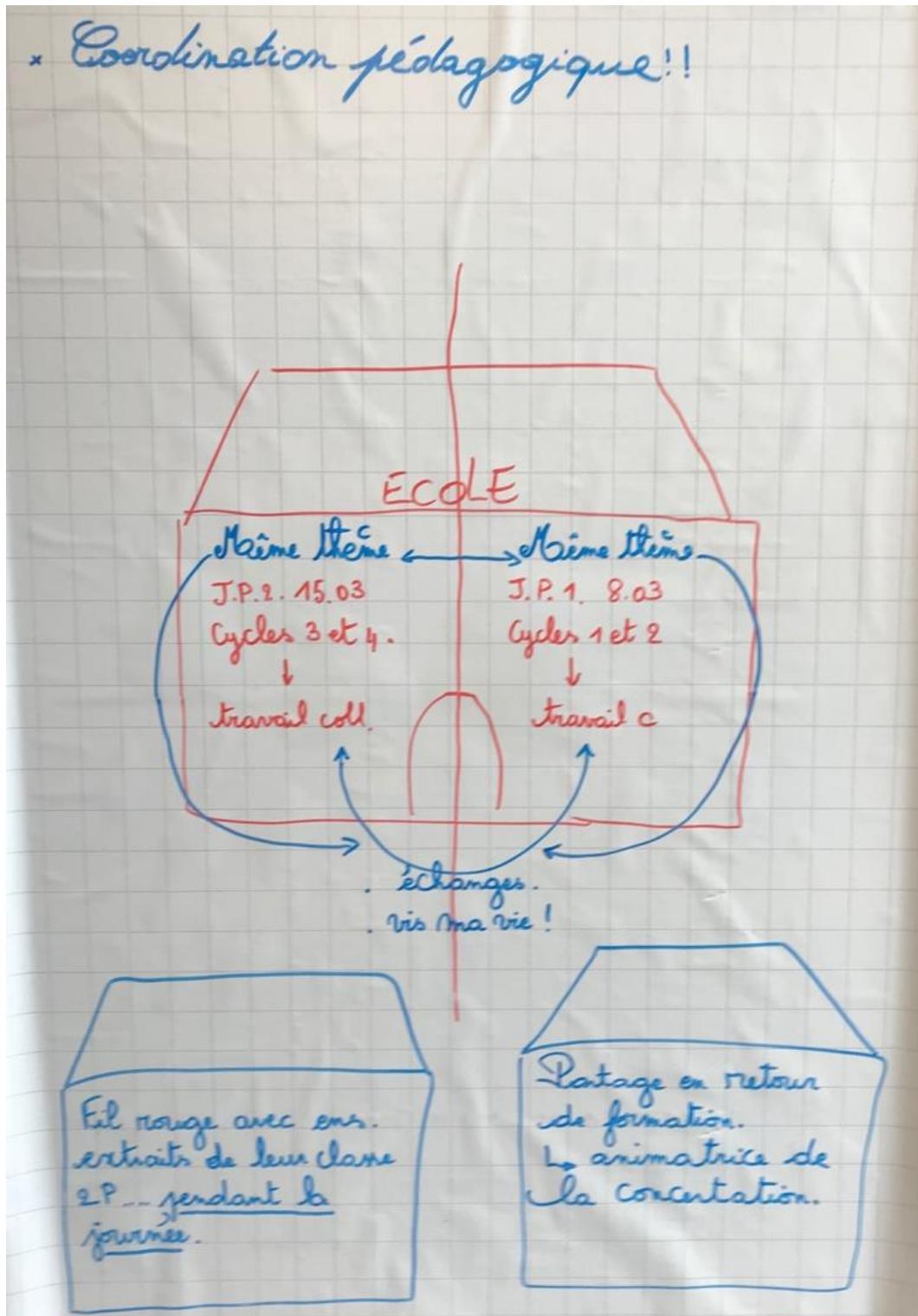
- Les réseaux... ≠ de subventions....

- Pas de contraintes parentale? ????

- Le «directeur» d'école existe-t-il en fait?

## 2.2. Concernant le travail collaboratif

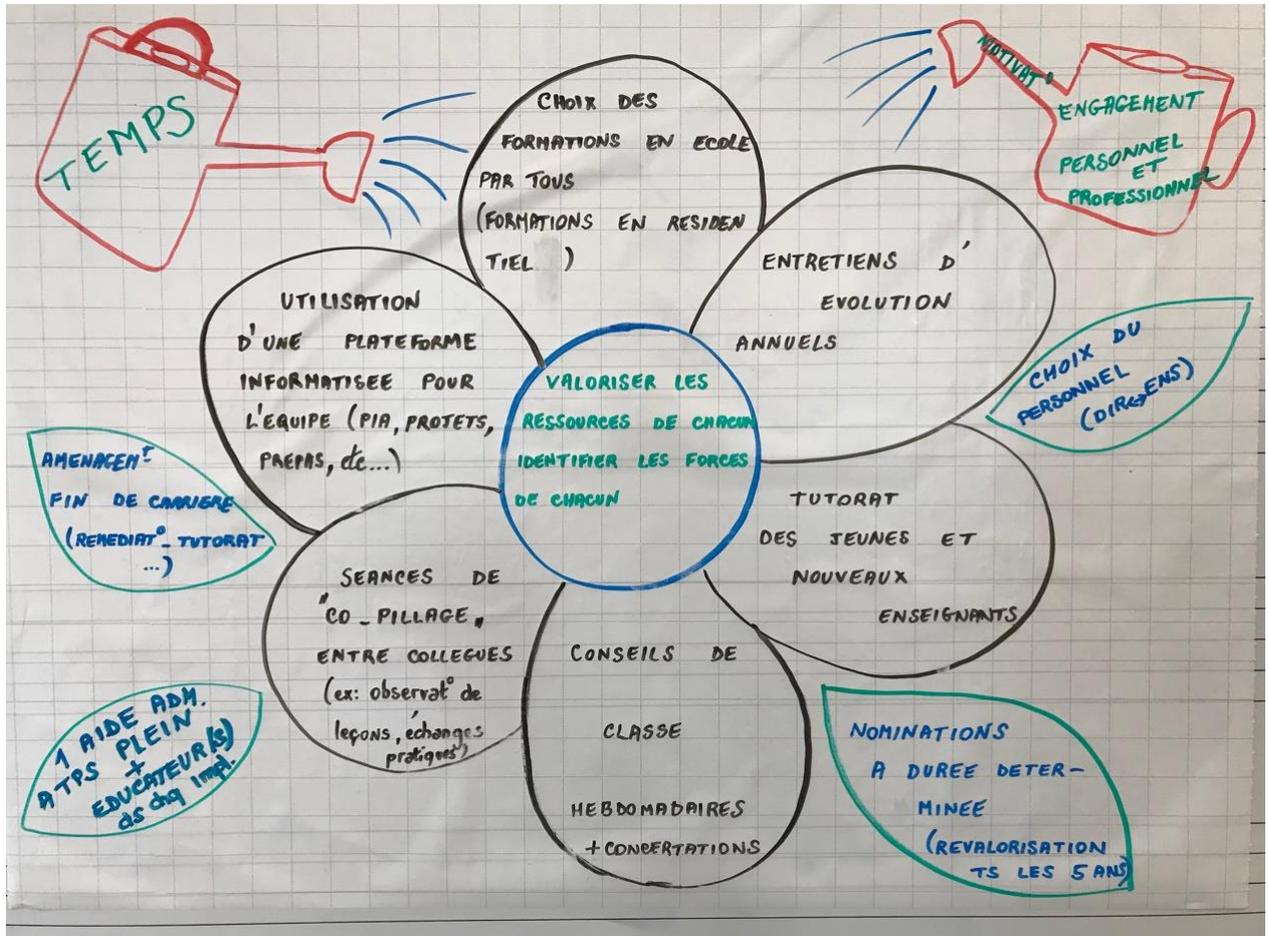
- Sous-groupe 1



- Sous-groupe 2



- Sous-groupe 3





## Annexe 3 : Outils présentés par les participants

### **Entretien d'évolution - 2018-2019**

Voici le document qui servira de support à notre entretien, je vous invite à la compléter.

Les objectifs d'un entretien d'évolution sont :

- Connaître et apprécier le travail que vous faites, vos défis, les réussites dont vous êtes fiers ;
- Se servir de ces réussites comme leviers pour faire évoluer vos pratiques au bénéfice des élèves ;
- Dialoguer au sujet des besoins et se fixer un objectif d'évolution professionnelle.

Date de l'entretien :

Lieu : bureau

### **Membre de l'équipe**

Nom :

Prénom :

Fonction :

Ancienneté dans l'école :

### **1) Bilans**

a) Mon état d'esprit par rapport à ce métier :

(Satisfactions, plaisirs, réussites, moments forts, attentes, contrariétés, craintes...)

Quelles sont les valeurs principales qui me guident ?

Conditions cadres (infrastructure, groupes-élèves...)

b) Ma position par rapport aux différentes dimensions du métier

Dimension pédagogique :

(connaissances disciplinaires, construction du savoir, différenciation, utilisation des documents de références, innovations didactiques, structuration des apprentissages, gestion de la classe, discipline...)

Domaines dans lesquels je me sens à l'aise :

Un domaine dans lequel je voudrais évoluer :

Dimension administrative du métier :

(tenue du JC, gestion du registre, gestion des PIA, gestion du conseil de classe.) Domaines dans lesquels je suis compétent :

Un domaine dans lequel je voudrais évoluer :

Dimension relationnelle :

Métier de collectivité (collaboration avec les collègues, direction, parents, personnel d'encadrement, PMS...) (vie de l'école)

Domaines dans lesquels je suis à l'aise :

Un domaine dans lequel je voudrais évoluer :

## 2) Objectifs et perspectives

a) Évaluation des objectifs et mesures de l'année dernière (venir au bureau pour s'en

rappeler ©)

Objectifs	Mesures	Résultats atteints, remarques

b) Définition d'objectifs pour la suite (à compléter le jour de l'entretien)

Objectifs	Résultats attendus	Mesures décidées	Délai

c) Formations

Formations suivies cette année :

Formation(s) volontaires envisagée(s) pour les trois prochaines années :

d) Perspectives à moyen et long termes (projet, planification de carrière, congé...)

e) Remarques et/ou demande

Signatures

Membre du personnel :

Direction :

## Annexe 4 : Description d'une « journée type » de directeurs d'école (témoignages de directeurs)

### 1) Témoignage 1

#### **Vendredi 26 avril 2019 : Journée ordinaire.**

Hier soir, réunion avec un de mes deux comités de parents pour la préparation de la fancy-fair de début mai : 19h – 20h45, rentré à 21 heures. C'est l'horaire habituel 5 à 6 fois par an ... sans compter le conseil de participation qui légalement passe à 4 réunions par an.

#### **07h30 : j'arrive à l'école.... Comme tous les jours à cette heure-là, pour avoir un peu de temps, un peu de calme avant que les aléas du quotidien prennent le dessus.**

0. courrier papier de la boîte aux lettres.
1. encodage de réservations pour notre marché aux fleurs trouvées avec le courrier + tri du reste du courrier.
2. amendements et relecture du compte-rendu de la réunion de la veille au soir.
3. la technicienne de surface vient me parler de sa maman qui rentre de l'hôpital suite à un AVC ... mardi elle ne sera pas là car retour de sa maman ... je l'écoute. Elle est triste et apeurée de la suite.
4. Connexion au site informatique pour effectuer quelques réglages au chauffage : problème de connexion puis j'y parviens.

#### **08h15 : comme chaque matin, je descends dans la cour pour accueillir les parents et les élèves. Communication positive, souriante avec chacun.**

5. une maman me demande si le numéro de compte de l'école pour payer le repas de la fête est toujours le même...
6. une maman me demande si son fils peut quitter exceptionnellement à quinze heures ... le cas échéant si je peux prévenir la titulaire
7. j'aperçois un papa de chez IGRETEC qui a géré l'installation des nouveaux châssis : j'ai des problèmes de joints, d'infiltration d'eau, de fermeture de porte
8. ma collègue vient me chercher : le téléphone m'attend déjà : c'est la compagnie de théâtre pour des modalités d'organisation... le théâtre c'est mardi, ils seront là à 7h30, il faut 120 places assises, faire vider le réfectoire totalement, installer 120 chaises.
9. Je fais une mise au point avec l'accueillante : mardi son local sera occupé par une troupe de théâtre
10. Je prends le temps de saluer ceux et celles que j'ai le temps de voir

#### **08h30 : je remonte au bureau**

11. j'ouvre ma boîte mail ... depuis hier 16h, il y en a 10 nouveaux. Je scanne rapidement, je lis en diagonale, je delete ... les pulsations cardiaques accélèrent ... ça à faire ... là on demande ... ça il faut lire ...

*NB : nous sommes rentrés un mardi des congés de Pâques et le mardi je donne cours. Pour ne pas être englués dans les mails à la rentrée, j'ai pris le pli, pendant chaque congé de lire mes mails tous les 2 jours. Ca me permet de rentrer sereinement et de donner cours calmement et de ne pas perdre de terrain par rapport aux autres directeurs sans classe. A chaque fois, j'ai 3 heures de retard sur eux ... je dois donc prendre de l'avance !*

*En outre, lundi de Pâques, j'ai fait le tour des 2 implantations pour voir si techniquement tout était ok ( chauffage, nettoyage ... ) ... l'école a été louée pour une marche Adeps, ma classe n'est pas très propre, j'ai balayé !*

**08h50 :**

12. dans le cadre du pacte, il faut encoder les adresses mails des parents : 12 documents m'arrivent + 6 réservations pour la fête : je me mets à l'encodage

**09h05 :**

13. une maman appelle : Madame X a perdu un document, une enveloppe : pourtant vous savez je suis certaine que ... je dois voir cette collègue pour voir ce qu'il en est, il y avait de l'argent dans cette enveloppe ...

**09h10 :**

14. je reprends mon encodage

**09h15 :**

15. Appel d'un de mes collègues directeurs. Madame x qui est chez toi, elle est administrativement chez moi. Quid des documents de Madame y en congé de maternité désignée chez toi et remplacée par Madame x.

Quid de Monsieur Z , il a été reçu à a commission de pensions, il est remplacé par Monsieur R réaffecté et par Monsieur Y mais qui est malade et donc remplacé lui-même par Monsieur D.

On doit cesser la Dimona pour Monsieur Z ou pas ?

Je tente de l'aider. Ces situations sont complexes et parfois c'est à n'y rien comprendre. Mais statutairement on doit désigner untel puis untel ... J'ai une vision claire et trouve la solution.

*Mes documents pour toutes ces situations sont prêts depuis mardi 23 ... maintenant il faut que je trouve les 7 personnes que tout cela implique pour avoir leur signature et ensuite tenter de trouver l'échevin ... après je pourrais envoyer !!!!!!! Nous sommes les 26 : une personne a signé sur les 7.*

**09h40 :** je reprends mon travail d'encodage d'adresses

### **09h45**

16. Un mail arrive ... une nouvelle question pour les jours blancs de fin juin ... je dois forcément trouver une réponse. Je ne sais pas y répondre : je dois relire les horaires car avec « philosophie, citoyenneté » et « cours philosophiques », je ne sais plus à quel moment mes élèves ont des cours « spéciaux » ... ce n'est pas au même moment car ce ne sont pas les mêmes professeurs ni les mêmes écoles : un casse-tête ! Je plonge dans mes horaires ... je réponds au mail après un appel téléphonique

17. Un SMS ... ma titulaire de P6 est en classe sortie, elle me dit que le bus a du retard. Je contacte la TEC.

### **10h00 :**

je dois descendre, trouver le professeur d'éducation physique pour qu'il signe ses documents de remplacement. Il est là pour quelques minutes car après il prend le bus pour aller au hall avec les élèves.

18. il signe, me demande des explications.

19. Une titulaire m'interpelle : Andy n'était pas là depuis lundi, son parrain 41 ans s'est tué en moto, il est très affecté, effondré. Que faut-il comme document d'absence, il est absent depuis 4 jours ... ?

20. Une autre collègue m'interpelle : la maman d'Eloi t'a-t-elle appelé.

21. Une autre, Où fait-on la concertation à 10h30 ?

### **10h15 :**

je reprends la réponse à mon mail

22. L'assistante sociale du centre PMS arrive ... elle a rendez-vous avec une maman ... me demande un local ... me parle des avancements et maintiens...

23. Une belle-mère m'appelle pour me dire qu'elle est en conflit avec la mère de ses beaux enfants, que son compagnon est hospitalisé, me demande des informations concernant le fête, ils ne pourront pas venir, me demande comment cela se fait-il qu'ils n'ont pas reçu le bulletin par la poste, me demande s'il est possible de recommander des photos, me demande comment se comporte le plus jeune ...

24. Ma collègue m'apporte de nouvelles réservations à encoder.

### **10h30 :**

travail collaboratif avec deux enseignantes : thème : la proportionnalité directe tout au long de la scolarité. Travail commencé depuis plusieurs semaines, on le finalise.

25. j'arrive avec 15 minutes de retard suite à cet appel téléphonique.

### **10h50 :**

26. un collègue directeur, débutant, arrive et me demande si je peux regarder à ses FOND 12 : il me tend des documents concernant 13 personnes. Comme je suis occupé, je me propose de le rappeler après-midi.

### **11h50 :**

je dois quitter la réunion car je fais le temps de midi dans mon autre implantation située à 7km.

Avant de partir ....

27. Un rapide scan sur la boîte mail ... 6 nouveaux mails... on verra après le temps de midi.

28. L'assistante sociale du centre PMS a fini son entretien, me fait un bref résumé, me demande si elle peut me donner des documents à remettre aux 6<sup>ième</sup>

29. Ma collègue arrive avec une nouvelle réservation pour la fête : je tempête !

**12h05** je démarre ... je commence ma surveillance à 12h15, il y a 7 km à faire.

*On se partage les temps de midi dans mes deux implantations : toutes les enseignantes et moi-même les effectuons. L'année prochaine, une des rares dames extérieures que nous ayons, ne veut plus les faire ... il faut trouver une solution.*

### **12h15-13h15**

30. Surveillance du temps de midi : pas de réfectoire à l'école.

Me rendre avec 40 élèves dont un à mobilité réduite à 250 mètres de l'école, dans le salon communal du village.

**13h15 :** retour au bureau,

32. gérer les 6 nouveaux mails.

33. transmettre un document à la Ville de Thuin

34. contacter la bibliothèque car problème de planning pour mardi.

35. Transmettre le rapport de la réunion d'hier soir aux parents concernés

36. Convoquer le comité de parents de l'école n°2 pour la fête de fin mai cette fois.

37. Léonie vient de casser ses lunettes : faire une déclaration d'accident.

38. L'accueillante me demande si elle peut monter la maison en plastique et si je ne suis toujours pas d'accord pour qu'elle installe des toboggans : je lui parle risque, accident, responsabilité, défaut de prévoyance. Elle me dit qu'elle va trier les boules de loterie pour la fête de fin mai.

### **14h38 :**

39. Appel de la « secrétaire » de mes collègues ... ( *mon aide en tant que directeur avec classe, c'est d'avoir changé 4 heures de cours en heures de bureau* )

Elle m'annonce qu'elle va être mutée au service population. Une dame, à qui il reste un an de travail avant la pension, a demandé sa mutation pour problème relationnel. Il semble qu'elle va devenir le référent pilotage ...

J'essaie de comprendre ce que devient l'aide aux directeurs puisque la secrétaire s'en va et en soi n'est pas remplacée.

### **15h00 :**

40. Je termine l'encodage entrepris à 8h50 pour les adresses mails

### **15h15 :**

41. Les enfants rentrent de l'éducation physique : tous les titulaires sont partis ( heures de fourche ) je m'occupe d'assurer la sortie, de communiquer avec les uns et les autres et de diriger vers la garderie du soir ceux qui sont seuls.

### **15h45 :**

J'ai donc, comme tous les jours, travaillé 8h15 sans interruption et fais 41 choses différentes liées au quotidien d'une école.

**Je n'ai toujours pas ouvert mon agenda pour voir ce que j'avais prévu aujourd'hui...** mais bon aujourd'hui, je n'ai pas eu de conflits, ni de parents au bureau !

### **17h15 :**

42 Je rallume mon PC.... Comme tous les jours également.

Encore une bonne heure trente de travail : essayer d'avancer dans des dossiers importants :

- rentrée 2019...
  - planification horaire pour favoriser le travail collaboratif,
  - remobiliser les gens pour le conseil de participation,
  - lire les dernières pistes didactiques,
  - synthétiser le travail collaboratif effectué avec 8 groupes différents
  - vendredi la vérificatrice, la mise en place de la fête
  - jeudi, Intervision n°2 à La Louvière.
- 
- ah oui, le projet d'établissement....
  - ah oui, le plan de pilotage...

Ce sera comme tous les jours, tenter de faire à la maison ce qui est impossible à faire à l'école puisqu'on est la clef de voûte de tout ce qui s'y passe bien malgré nous... mais c'est ça l'école, c'est une société qui vit .

Soit, 10 heures de travail parfois plus si on ne se raisonne pas.... sans cela l'école ne fonctionne pas.

18h45.

43. Deux nouveaux mails ... les derniers de la semaine.

## 2) Témoignage 2

- 7h45 arrivée à l'école. Relever le courrier dans la boîte aux lettres et boîtes mails.
- 7h55 à 8h15: répondre au téléphone pour : des enfants malades/ Arrivées tardives/ Plainte d'une maman pour un bic cassé/ Pour un enfant ayant reçu un coup de pied lors de la récréation d'hier soir.
- 8h15 à 8h27: présence sur la cour de récréation.
- 8h27 à 9h10: P1 départ pour les classes de mer. Rencontrer les parents, réconforter des mamans, vérifier les papiers du car (contrôle technique, assurance,...), aider le chauffeur à mettre les valises dans le car, départ.
- 9h10 à 10h ramasser l'argent des photos et écouter certains profs au niveau de leurs petits soucis personnels ou professionnels.
- 10h à 10h30: encodage accès à evalext (application pour le CEB)
- 10h30 à 10h40: encodage dans l'espace fiche de paie.
- 10h40 à 10h55 rencontre avec le vice-président de l'association des parents.
- 10h55 à 10h58: TASSE de CAFE (car j'ai soif)
- 10h58 à 11h15: rencontre avec une maman pour la rentrée de son enfant en septembre 2019 (sans rendez-vous.)
- 11h15 à 11h25: Fond 12 + CAD pour une enseignante qui part en secondaire
- 11h25 à 12h35: travail avec l'inspecteur sur les préparatifs du CEB + réunion du 3 mai 2019.
- 12h35 à 12h45: répondre à l'enquête du Cecp sur le travail collaboratif.
- 12h45 à 13h40: répondre aux mails (boîtes FWB et PO)
- 13h40 à 14h10: compte fête scolaire (préparation du fond de caisse)
- 14h10 STOP car nous sommes mercredi. Je rentre chez moi pour DINER et boire un verre d'eau.

### 3) Témoignage 3

Jeudi 25 avril 2019

Arrivée à 8h à l'école (site de l'école mère)

- Rencontrer une nouvelle ALE pour les garderies du matin. La troisième cette année. (la 1<sup>ère</sup> est enceinte, celle qui l'a remplacée est en passe de retrouver du travail)
  - Repartir dans l'autre école, faire 15 km. Ne rien oublier car la fête scolaire aura lieu la semaine prochaine. Penser à leur réclamer les commandes administratives.
  - Recevoir avant de partir le coup de fil de l'ALE de l'autre site, absente pour l'instant, et qui vous explique tous ses problèmes de santé, de cœur et vous annonce qu'elle ne revient pas encore.
  - Arriver dans l'implantation maternelle, vouloir vérifier les paiements des garderies et des repas de la fête scolaire...faire trois fois le code, bloquer le compte et se rendre compte que dans la précipitation j'ai pris la mauvaise carte de banque, la périmée ! il faudra faire débloquer le compte.
  - Recevoir le 1<sup>er</sup> rendez-vous prévu pour une inscription éventuelle, le monsieur est belge, la maman est chinoise, vendre l'école en jonglant en français et en anglais.
  - Prendre la voiture pour faire les 700 m qui séparent les maternelles des primaires, regarder les registres, réclamer les commandes qui sont sur l'ordi de l'école, se rendre compte que l'on a pas de clé USB pour le transfert....trouver une solution, les commandes devront rentrer pour la fin du mois, en trois exemplaires avec un bon de commande ville annexé .
  - Manger avec ses enseignantes de primaires, rencontrer le maître de citoyenneté que l'on n'a pas vu depuis longtemps et parler un peu avec elle.
  - Reprendre la voiture pour retourner sur l'autre site maternel pour une autre visite de parents, qui se solde par une inscription.
  - À 15h15 vouloir reprendre sa voiture pour retourner sur le site primaire pour faire la garderie et se rendre compte que suite à l'oubli d'extinction des phares, la batterie est déchargée.
  - Refaire les 700m à pied, faire la garderie, attendre son conjoint à 17h30 pour dépannage.
  - Repartir sur Mons pour une réunion à 18h30 avec l'échevine pour présentation du plan de pilotage avec les conseillers communaux des autres partis. 45 minutes pour faire 8 km. C'est l'heure de pointe et il y a plein de travaux
  - Sortir de cette réunion à 20h.
  - Rentrer à la maison.
  - Faire l'administratif.
  - Aller dormir, il est 23h30.
- 
- Par rapport à ce que je décris plus haut, les tâches administratives ne sont pas les pires, le problème pour moi est que je ne trouve pas le temps de les faire durant la journée.
  - Les engagements ne sont pas très nombreux pour moi, les enseignants ne sont pas particulièrement absents et il n'y a pas d'intérimaires. Je passe plus de temps à chercher des gens pour les garderies.

- Le travail collaboratif demande du temps, faire remplacer efficacement les enseignants durant les heures de tables permettrait de libérer du temps pour ces collaborations.

GE\_Direction du fondamental (Mons) : Description des résultats au questionnaire

**Informations socio-démographiques**

1. Échantillon :

- Nombre d'implantations: 27 implantations.
- Nombre de répondants : 167 répondants.

2. Répartition géographique des implantations

**Nombre d'implantations par province et par arrondissement administratif**

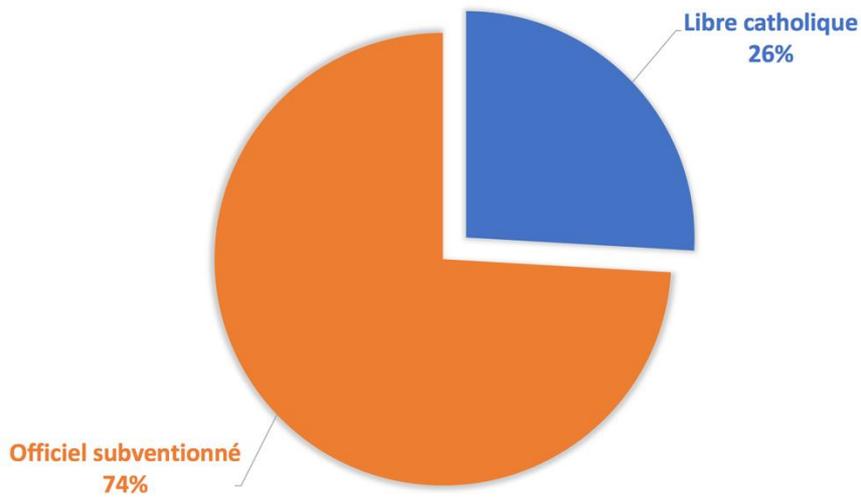
<b>Province de Namur</b>	<b>2</b>
Arrondissement de Namur	2
<b>Province du Hainaut</b>	<b>25</b>
Arrondissement de Ath	1
Arrondissement de Charleroi	8
Arrondissement de La Louvière	1
Arrondissement de Mons	8
Arrondissement de Soignies	1
Arrondissement de Thuin	3
Arrondissement de Tournai	3
<b>Total général</b>	<b>27</b>

3. Analyse des résultats (de la question 4 à 30)

**Q.4. Mon école fait partie du réseau...**

	<b>Libre catholique</b>	<b>Officiel subventionné</b>
<b>Nombre d'implantations</b>	<b>7</b>	<b>20</b>

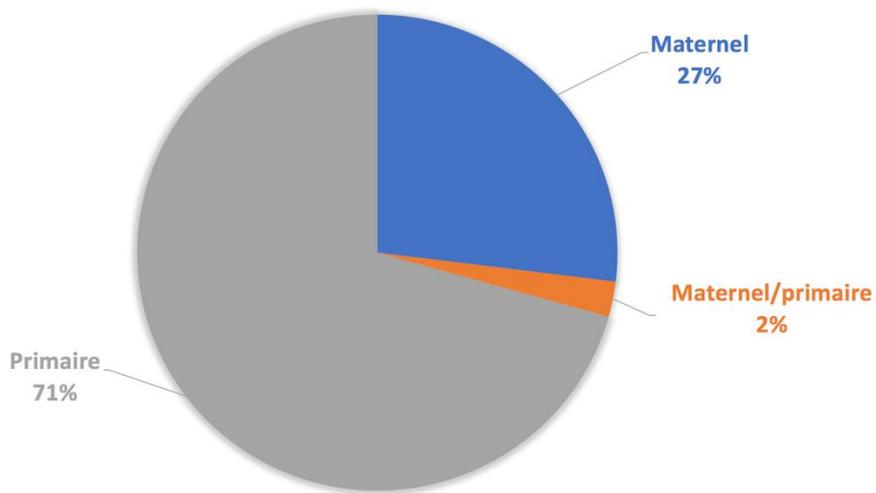
#### 4. MON ÉCOLE FAIT PARTIE DU RÉSEAU...



#### Q.5. Niveau d'enseignement dans lequel j'exerce...

	Maternel	Maternel / primaire	Primaire
Nombre de répondants	45	4	118

#### 5. NIVEAU D'ENSEIGNEMENT DANS LEQUEL J'EXERCE...



#### Q.6. Forme d'enseignement dans lequel j'exerce...

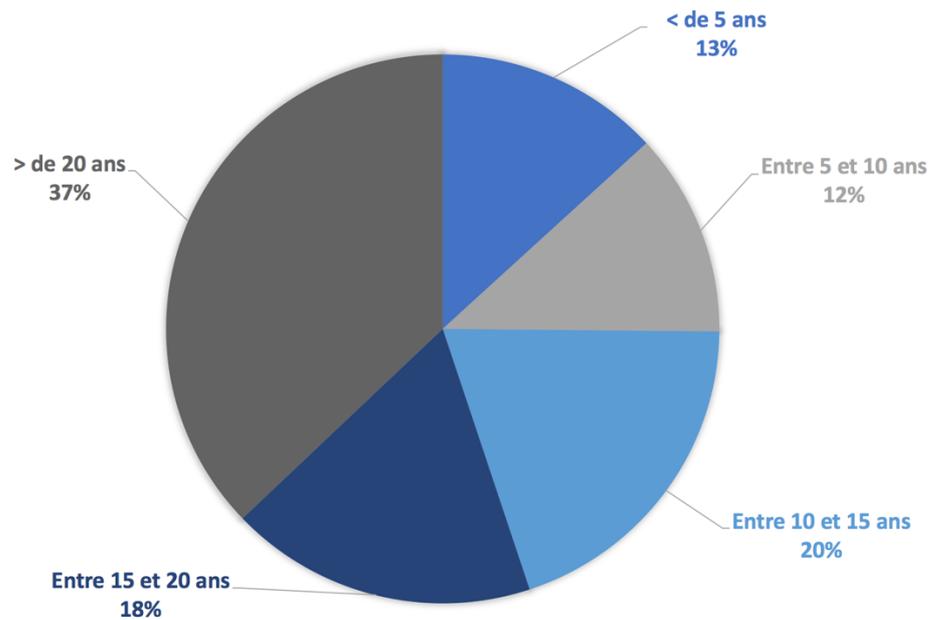
	Ordinaire	Spécialisé
Nombre de répondants	153	14

	(92%)	(8%)
--	-------	------

**Q.8. J'ai ... d'années d'expérience**

	< de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	> de 20 ans
Nombre de répondants	22	20	33	30	62

**8. J'AI ... D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE**



**Q.9. Je suis...**

Fonction	Nombre de répondants
Instituteur/trice primaire	61
Instituteur/trice maternel.le	22
Maître spécial	4
Instituteur/trice maternel.le & primaire	3
Logopède	3
Psychologue	2
Puéricultrice	2
Directeur avec classe	1
Instituteur/trice primaire & maître spécial	1

Psychomotricien.ne	1
Secrétaire	1

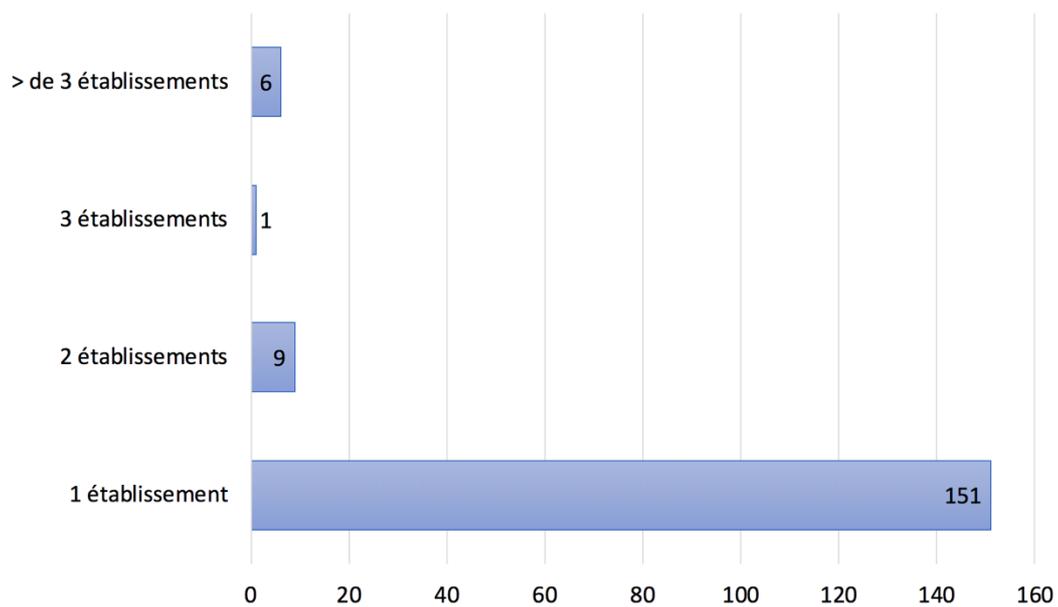
Q.10. Actuellement, je travaille à ...

	Temps partiel	Temps plein
Nombre de répondants	19 11%	148 89%

Q.11. Je travaille dans .... établissement(s)

	1 établissement	2 établissements	3 établissements	> de 3 établissements
Nombre de répondants	151	9	1	6

11. Je travaille dans .... établissement(s)



## Q.12. Je travaille actuellement en ...

Nombre d'enseignants par classe et/ou niveau...			
Instituteur/trice maternel.le		Instituteur/trice primaire	
Accueil	2	P1	14
Accueil à M2	1	P1-P2	6
Accueil à M3	4	P1 & P3	1
Accueil-M1	9	P1 à P3	3
M1	5	P1 à P4	1
M1-M2	1	P2	14
M2	4	P2-P3	1
M2-M3	6	P2 & P5	1
M3	10	P2 à P6	1
M3-P1	1	P3	14
		P3-P4	4
		P3 à P6	1
		P4	11
		P4-P5	1
		P4 à P6	1
		P5	11
		P5-P6	8
		P6	10
<b>Total général</b>	<b>43</b>	<b>Total général</b>	<b>103</b>

Autres membres du personnel par classe et/ou niveau	
<b>Directeur avec classe</b>	<b>1</b>
P2	1
<b>Instituteur/trice maternel.le, primaire &amp; Maître spécial</b>	<b>1</b>
P2	1
<b>Logopède</b>	<b>2</b>
Accueil à P3	1
M1 à P4	2
<b>Maître spécial</b>	<b>9</b>
M1 à M3	1
M3 à P6	1
P1	1
P1 à P6	3
P3 à P6	1
P4 à P6	1
P5-P6	1
<b>Psychologue</b>	<b>2</b>
M1 à M3	1
P1 à P3	1
<b>Psychomotricien.ne</b>	<b>2</b>
Accueil à M3	2
<b>Puériculteur/trice</b>	<b>2</b>
Accueil	1
Accueil-M1	1
<b>Secrétaire</b>	<b>1</b>
Accueil à P6	1



## Mes représentations du métier et du travail collaboratif

**Q.13. En tant que professionnel de l'enseignement; quelle(s) perception(s) ai-je du "travail en équipe" ? Pourriez-vous les citer en 3 à 5 mots-clés ?**

Mots-clés répertoriés (par nombre de répondants)			
Collaboration/Coopération	87	Confiance	7
Échanges/Partages	68	Réflexion/Remise en question/Recherche	7
Entraide/Solidarité	32	Cohésion	6
Soutien/Aide	31	Organisation	6
Richesse/Enrichissement/Force	26	Cohérence	5
Continuité/Continuum pédagogique	22	Objectifs communs/Perception commune/partage de tâches	5
Divers (*1)	20	Rassurant / Sécurisant	5
Difficultés (*2)	19	Efficacité	4
Entente/Ambiance positive	19	Occasionnel / Peu organisé	4
Écoute	15	Participation / Investissement	4
Communication	14	Amélioration / Évolution	3
Important, utile, nécessaire	13	Négociation / Compromis	3
Équipe (esprit d')/Partenariat	11	Projet	3
Constructif/Productif	10	Suivi	3
Motivation	10	(En)cadre(ment)	2
Indispensable/Primordial	9	Ouverture / Tolérance	2
Idées	8	Avantage	1
Respect	8	Conciliation	1
Complémentarité	7	Tutorat	1
Concertation / réunion	7		

### (\*1) Exemples de divers

Valorisation / Même ligne de conduite que la direction / Faire des liens / Temps disponible / Bien-être / Changement / Pluralité / Valorisation / Gain de temps / Temps / Utile pour la progression des élèves / Vue différente des élèves / reconnaissance / Facilitateur / Même logique que la direction / Anticipation / Équitable

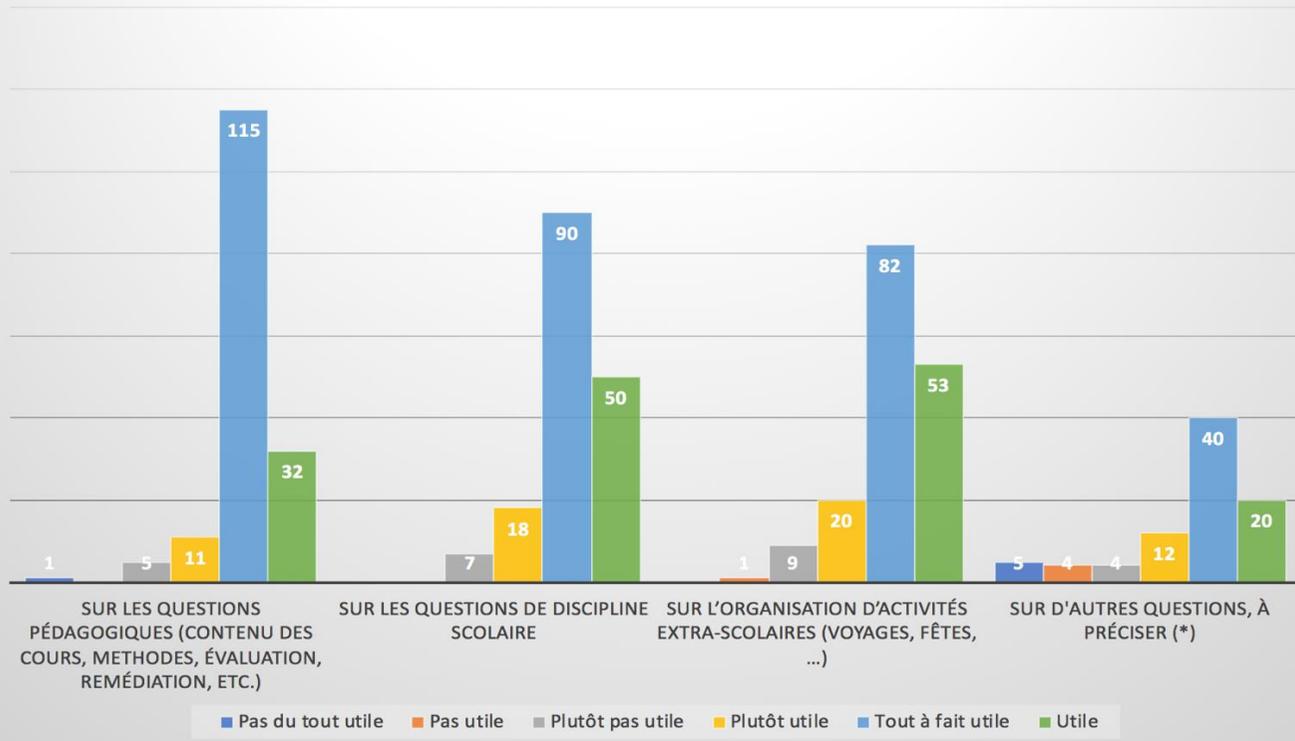
### (\*2) Exemples de difficultés :

- Beaucoup trop d'administratifs ;
- Étouffant / Disparate / Difficilement organisable / Mise en place compliquée ;
- Il y a ceux qui travaillent beaucoup en dehors des heures scolaires et d' autres moins.  
Pas encore trouvé de collègues motivés pour travailler comme ça.... ;  
On met au point plein de choses intéressantes pour notre classe et bien entendu sans compter les heures. Donc difficile de trouver des collègues prêts à prendre trop de leur temps pour réellement se concerter. Ma sœur est institutrice maternelle comme moi et avec elle ;
- Parfois lourd au niveau du temps passé à concerter. Par contre, c'est ce qui se passe après qui est moins évident quand le partage du travail suite aux échanges n'est pas respecté par tous les membres de l'équipe ça peut créer des tensions... ;
- Parfois compliqué à mettre en place (étant présent 1X par semaine dans l'établissement)
- Primordial et indispensable, mais irréalisable inhumainement dans les conditions d'enseignement en Belgique ;
- Pas toujours facile (au niveau des rapports entre les personnes).

**Q.14. Dans quelle mesure trouvez-vous utile de travailler avec vos collègues sur ces questions... ?**

	Pas du tout utile	Pas utile	Plutôt pas utile	Plutôt utile	Tout à fait utile	Utile
Sur les questions pédagogiques (contenu des cours, méthodes, évaluation, remédiation, etc.)	1		5	11	115	32
Sur les questions de discipline scolaire			7	18	90	50
Sur l'organisation d'activités extrascolaires (voyages, fêtes ...)		1	9	20	82	53
Sur d'autres questions, à préciser (*3)	5	4	4	12	40	20

14. Dans quelle mesure trouvez-vous utile de travailler avec vos collègues sur ces questions... ?



(\*3) Pourriez-vous préciser quelles sont ces autres questions ? (Exemples)

Bien-être des élèves / Les élèves en difficulté (progression, différenciation...) / Sur le suivi, le parcours des élèves / Relationnel avec les parents.

Échanges de pratiques et d'idées / Continuité des apprentissages / Partage sur les possibilités du numérique et recherche de solutions / Ressources didactiques.

Projet d'établissement et pédagogique / Organisation de l'école, de la classe / Fêtes et organisations scolaires / Projets d'école.

Échanges avec les partenaires extérieurs tels que le PMS.

Recyclage ou formation.

Etc.

**Q.15. Si vous ne travaillez jamais en équipe ou occasionnellement (sinon, passez la question), quelle en est la principale raison ? (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	Nombre de répondants
<b>Les conditions matérielles ne s’y prêtent pas : vous ne disposez pas d’un local ou de plage commune prévue dans l’horaire ;</b>	<b>25</b>
<b>Vos collègues s’y refusent, il y a une méfiance ou un découragement de leur part ;</b>	<b>8</b>
<b>Il y a trop peu de reconnaissance du travail accompli ;</b>	<b>16</b>
<b>Vous n’avez pas le temps, cela n’est pas inclus dans votre horaire de travail ;</b>	<b>11</b>
<b>Votre direction ne l’encourage pas ;</b>	<b>1</b>
<b>Autre...<sup>(*4)</sup></b>	<b>13</b>

**(\*4) Autre... (Exemples)**

- Nous faisons de Notre mieux pour travailler en équipe même s’il est parfois difficile de trouver du temps pour se voir, mais nous sommes assez ouvertes et souples pour nous mettre d'accord.
- manque de passion pédagogique des collègues
- Pas de double classe (deux classes P3, par exemple)
- Mes collègues : nous sommes 4. Une de mes collègues est très ouverte et nous partageons des tas de choses. Les 2 autres sont égoïstes, elles et puis les autres, pas gentilles avec les enfants et pas très travailleuses, mais bon qui vient vérifier, personne et quand il y a inspection, on est prévenu, donc tout va bien.
- Nos préparations, nos corrections, notre boulot administratif, nos comptes à rendre continuellement aux enfants et à leurs parents, nos réunions et surtout nos surveillances en-dehors de nos heures de classe nous coûtent tant de temps et d'énergie qu'il est très difficile de se concerter autant qu'il ne le serait souhaité!
- Souvent perte de temps trop souvent parler "pour ne rien dire"
- Vous ne voyez pas l'utilité du travail en équipe ;
- maître spécial, peu de temps de présence dans l'établissement.
- Maître spécial de religion donc pas de matières en commun
- Nous avons des horaires différents, devons faire les repas de midi en plus de nos surveillances et avons plusieurs classes (années) donc plus de boulot.
- Le programme ne veut pas passer à la question suivante sans réponse à celle-ci, mais je travaille "tout le temps" en équipe!
- Personnalités différentes

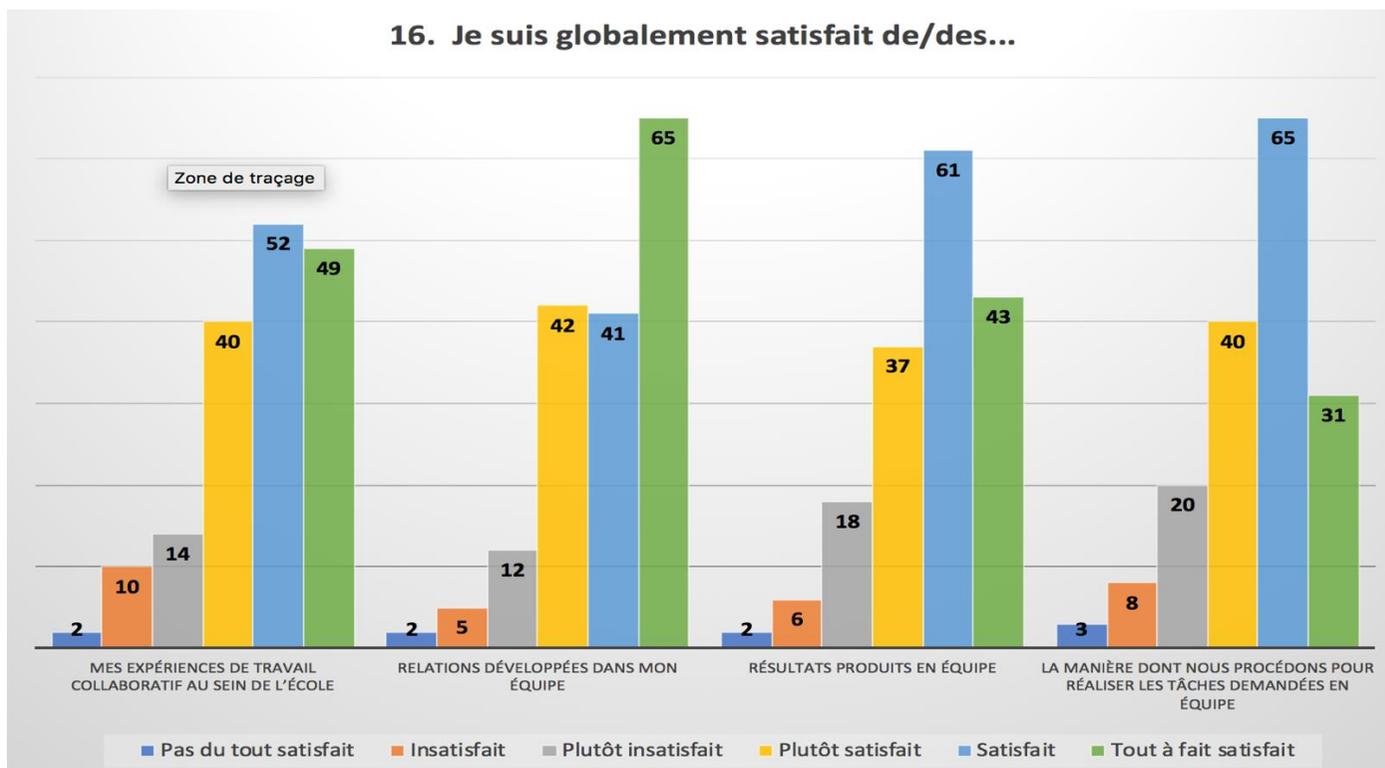
- un travail social et disciplinaire se fait, mais en éducation physique on est seul souvent sur l'école.

## Mise en œuvre du travail collaboratif dans mon école

16. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des pratiques de travail collaboratif au sein de votre établissement ? Je suis globalement satisfait de/des...

	Pas du tout satisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
Mes expériences de travail collaboratif au sein de l'école	2	10	14	40	52	49
Relations développées dans mon équipe	2	5	12	42	41	65
Résultats produits en équipe	2	6	18	37	61	43
La manière dont nous procédons pour réaliser les tâches demandées en équipe	3	8	20	40	65	31

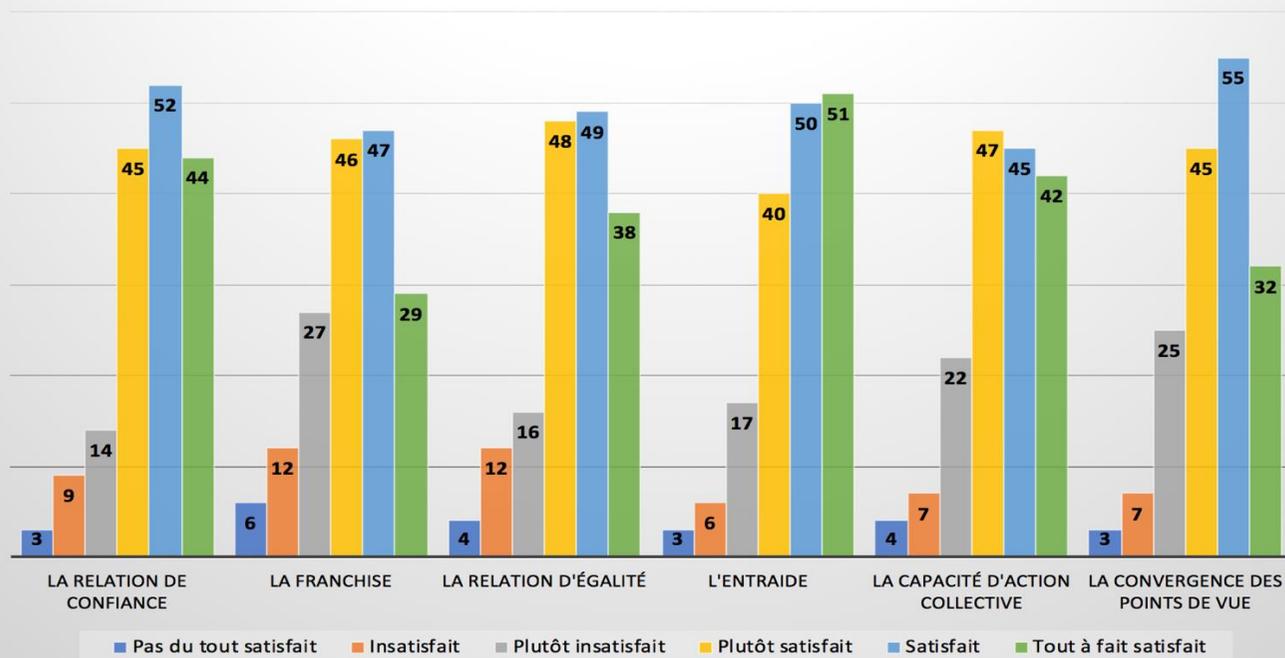
## 16. Je suis globalement satisfait de/des...



Q.17. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du climat relationnel entre collègues dans votre établissement ?

	Pas du tout satisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
La relation de confiance	3	9	14	45	52	44
La franchise	6	12	27	46	47	29
La relation d'égalité	4	12	16	48	49	38
L'entraide	3	6	17	40	50	51
La capacité d'action collective	4	7	22	47	45	42
La convergence des points de vue	3	7	25	45	55	32

### 17. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du climat relationnel entre collègues dans votre établissement ?



**Q.18. Dans quel cadre êtes-vous amené.e à travailler de manière collaborative (p. ex. plan de pilotage, création d'outils, etc.) ? Pouvez-vous donner quelques exemples ? (plusieurs réponses possibles par répondant)**

Catégorisation des exemples	Nombre de répondants
<b>Plan de pilotage</b>	<b>55</b>
<b>Projets <sup>(*6)</sup></b>	<b>44</b>
<b>Planification &amp; préparation de la matière (e.a. programme, matière, activités)-</b>	<b>41</b>
<b>Co-titulariat, travail en cycle ...</b>	<b>39</b>
<b>Création d'outils <sup>(*5)</sup></b>	<b>35</b>
Projets d'établissement, pédagogique ...	21
Élève en difficulté (e.a. outils, remédiation, différenciation...)	18
Fête d'école	16
Continuité	16
Sorties (e.a. classe de dépaysement)	15
Évaluation (e.a. création d'outils, mise en place d'outils de...)	14
Événements (ex. Marché aux fleurs, expositions, passage des élèves de maternelle vers le primaire, etc.)	12
Pratiques pédagogiques (e.a. méthodologie, questionnements, etc.)	11
Fonctionnement de l'école (organisation des surveillances, plan de formation, etc.)	10
Formations (e.a. journées pédagogiques, partage d'expérience, etc.)	10
Conseil de classe	9
Partage des tâches	4

#### **(\*5) Exemples de création d'outils**

Jeux autonomes / ateliers de lecture-écriture / référentiels / jeux pour améliorer les fonctions exécutives / mise en place d'activités en mettant en évidence les intelligences multiples pour améliorer l'image de soi, etc.

#### **(\*6) Exemples de projets**

Aménagement de la cour de récréation / Numérique / Journal de l'école / Good planet, potager / "Ose le vert" / Pastorale scolaire, etc.

**Q.19. Dans mon école, le travail collaboratif est réalisé en concertation... (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	Nombre de répondants
Avec plusieurs collègues	108
En cycle ou niveau	90
Avec un.e collègue	73
Par implantation	57
Par année d'étude.	37
Avec un représentant de chaque cycle ou niveau	10
Divers (*7)	8

**(\*7) Divers**

- Avec d'autres enseignants provenant d'autres implantations de la même entité.
- Parfois avec le maître de psychomotricité.
- Avec l'ensemble de l'équipe
- Uniquement depuis cette année autour des mathématiques
- 2 H différentes chaque semaine selon le programme des concertations
- Avec les détachées pédagogiques
- Cela dépend des moments et du sujet traité.
- Avec tous les collègues

**Q.20. Dans mon école, le travail collaboratif est réalisé... (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	Nombre de répondants
Sur le temps de midi	118
Juste après les heures de cours	103
Pendant mes heures de fourches	74
En dehors du temps scolaire (p. ex. en soirée, le week-end ...)	33
Le mercredi après-midi	9

<b>En concertation</b>	<b>4</b>
------------------------	----------

**Q.21. Celui-ci se fait plutôt... (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	<b>Nombre de répondants</b>
<b>En début de semaine</b>	<b>93</b>
<b>En fin de semaine</b>	<b>38</b>
<b>Cela dépend des besoins / varie en fonction de(s) disponibilités</b>	<b>35</b>
<b>Pas de période fixe</b>	<b>10</b>
<b>Toute la semaine/tous les jours</b>	<b>6</b>
<b>Jours précis</b>	<b>5</b>
<b>Début ou fin</b>	<b>3</b>
<b>Pendant la semaine</b>	<b>2</b>
<b>À la demande</b>	<b>2</b>
<b>Durant la semaine</b>	<b>2</b>

**Q.22. A quelle fréquence ? (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	<b>Nombre de répondants</b>
<b>2 périodes consécutives par semaine</b>	<b>76</b>
<b>2 périodes non consécutives par semaine</b>	<b>46</b>
<b>Variable/selon les besoins</b>	<b>26</b>
<b>1x par semaine (1 à 2 périodes)</b>	<b>10</b>
<b>Temps de midi (en plus)</b>	<b>8</b>
<b>Autre <sup>(*)</sup></b>	<b>8</b>
<b>Tous les jours (ou presque)</b>	<b>6</b>
<b>2 périodes consécutives par 15 jours</b>	<b>4</b>
<b>2 périodes consécutives par mois</b>	<b>3</b>
<b>1x par mois (1 à 2 périodes)</b>	<b>2</b>

<b>2 périodes non consécutives par mois</b>	<b>0</b>
---	----------

**(\*8) Autre**

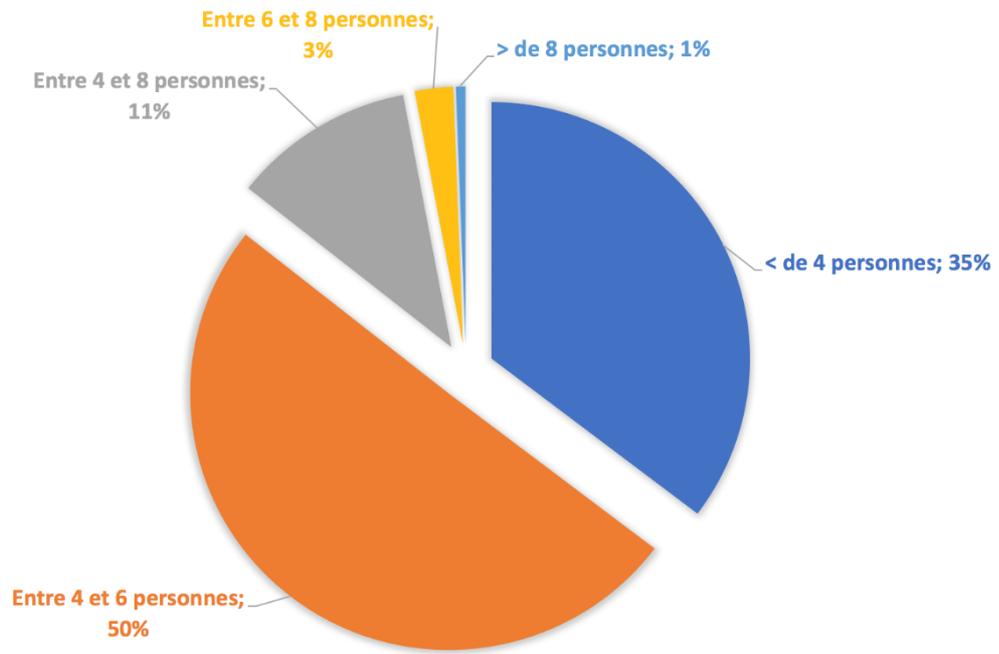
- En année pendant les temps de midi et en cycle ou école le mardi jusque 17:00 ;
- Trop souvent ;
- Les après "4h" ou les soirées via l'échange par mail ;
- Difficile de se concerter avec mes collègues directes ;
- 1 période non fixée ;
- 4 périodes par mois répartis selon les emplois du temps ;
- 1 à 2 périodes pour chaque projet ;
- Après les cours (2 fois semaine), occasionnellement durant un congé quand c'est un projet plus long à mettre en place.

<b>Conditions du travail collaboratif</b>
---

**Q.23. Selon vous, quelle serait la taille idéale du groupe pour travailler efficacement de manière collaborative ?**

	<b>&lt; de 4 pers.</b>	<b>Entre 4 et 6 pers.</b>	<b>Entre 4 et 8 pers.</b>	<b>Entre 6 et 8 pers.</b>	<b>+ de 8 pers.</b>
<b>Nombre de répondants</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

**23. SELON VOUS, QUELLE SERAIT LA TAILLE IDÉALE DU GROUPE POUR TRAVAILLER EFFICACEMENT DE MANIÈRE COLLABORATIVE ?**



**Q.24. Selon vous, quand devraient avoir lieu ces périodes de travail collaboratif ? (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	Nombre de répondants
Pendant la journée de travail	76
Juste après les heures de cours	56
Pendant mes heures de fourches	48
Sur le temps de midi	17
le mercredi après-midi	9
Autre (*9)	7
En dehors du temps scolaire (p. ex. en soirée, week-end ...)	3

**(\*9) Autre**

- À condition d'avoir des h communes avec mes collègues ;
- cela varie selon les périodes, les types de collaboration, les besoins
- dès 7h00 du matin ;
- L'idéal serait d'être libéré de plusieurs périodes pour nous éviter de toujours courir après le temps pour mener nos projets plus efficacement et nous permettre d'avoir une vie de famille décente ;
- Terminer le vendredi à 14h00 et réaliser ce travail à ce moment de la semaine.

**Q.25. Selon vous, avec qui devrait avoir lieu ce travail collaboratif ? (plusieurs réponses possibles par répondant)**

	Nombre de répondants
En cycle ou niveau	109
Avec plusieurs collègues	101
Par implantation	54
Avec un.e collègue	53
Par année d'étude.	35
Avec un représentant de chaque cycle ou niveau	35

<b>Autre (*10)</b>	<b>12</b>
--------------------	-----------

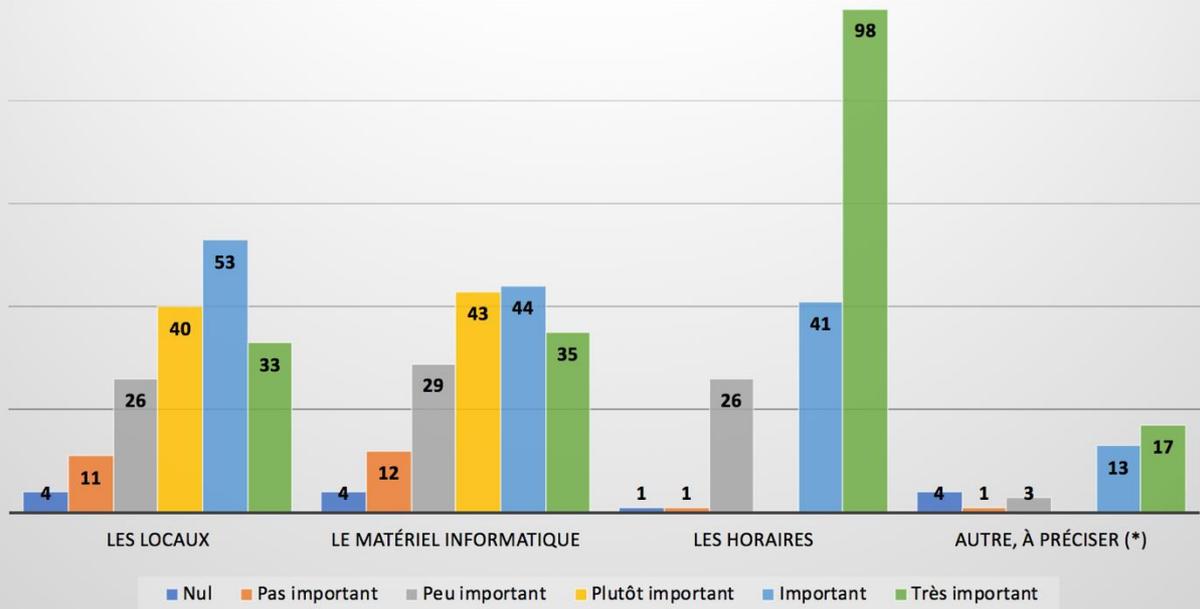
**(\*10) Autre**

- Avec des éducateurs, des psychologues, des logopèdes, des assistants sociaux, des maîtres spéciaux1 de musique, d'éducation artistique et d'éducation physique qui devraient être constamment présents avec nous dans notre école et ainsi collaborer à l'enseignement de base.
- Plus de temps en temps avec d'autres pour des projets spécifiques
- Avec des partenaires extérieurs liés aux projets en cours
- Cela dépend du sujet, du projet, du travail à réaliser...
- toute l'équipe
- par centre d'intérêt
- Tout dépend le travail collaboratif

**Q.26. Selon vous, dans quelle mesure les conditions matérielles et organisationnelles ont-elles un impact sur le travail collaboratif ?**

	<b>Nul</b>	<b>Pas important</b>	<b>Peu important</b>	<b>Plutôt important</b>	<b>Important</b>	<b>Très important</b>
<b>Les locaux</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>33</b>
<b>Le matériel informatique</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>35</b>
<b>Les horaires</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>26</b>		<b>41</b>	<b>98</b>
<b>Autre, à préciser (*)</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>13</b>	<b>17</b>

**26. Selon vous, dans quelle mesure les conditions matérielles et organisationnelles ont-elles un impact sur le travail collaboratif ?**



**Q.28. Dans une perspective d'amélioration du travail collaboratif au sein de votre école, quels sont les éléments qui pourraient être développés ?<sup>1</sup> (plusieurs réponses possibles par répondant)**

Éléments à développer	Nombre de répondants	Exemples
<b>Comportements professionnels (e.a. Développement de capacités et compétences interpersonnelles liées au travail collaboratif)</b>	<b>32</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne entente ;</li> <li>• Confiance ;</li> <li>• De nouveau, je trouve que cela dépend du travail à réaliser ; dans notre école, nous travaillons peu avec les classes des autres niveaux. par contre, la collaboration entre classes de même année nous tient beaucoup à coeur.</li> <li>• Développer l'entraide et le partage avec les autres équipes ;</li> <li>• Échange, collaboration, dialogue, soutien moral et renforcement positif ;</li> <li>• Égalité des collègues ;</li> <li>• L'accompagnement, l'engagement de chacun, des moyens ;</li> <li>• L'altruisme, le non-jugement et l'ouverture d'esprit ;</li> <li>• L'écoute (e.a. active, de l'avis de tous) ;</li> <li>• La communication ;</li> <li>• Établir des règles à ne pas dépasser en classe ou à appliquer ;</li> <li>• Capacité de remise en question ;</li> <li>• Les échanges (e.a. entre les différents groupes de travail, entre les collègues des différentes maturités, pédagogiques en école pour une continuité cohérente) ;</li> <li>• Motivation de chacun ;</li> <li>• ouverture des classes, échanges de méthodologie, continuité, étalage de la matière ;</li> <li>• Ouvrir les portes de nos classes aux autres collègues ;</li> <li>• Plus d'investissement de toute l'équipe ;</li> <li>• Plus de retour des formations volontaires ;</li> <li>• Rapprochement des instituteurs primaires et maternels.</li> <li>• Sensibiliser les enseignants sur l'importance de collaborer.</li> </ul>

<sup>1</sup> Les réponses fournies à la Q27 ont été intégrées à la Q28.

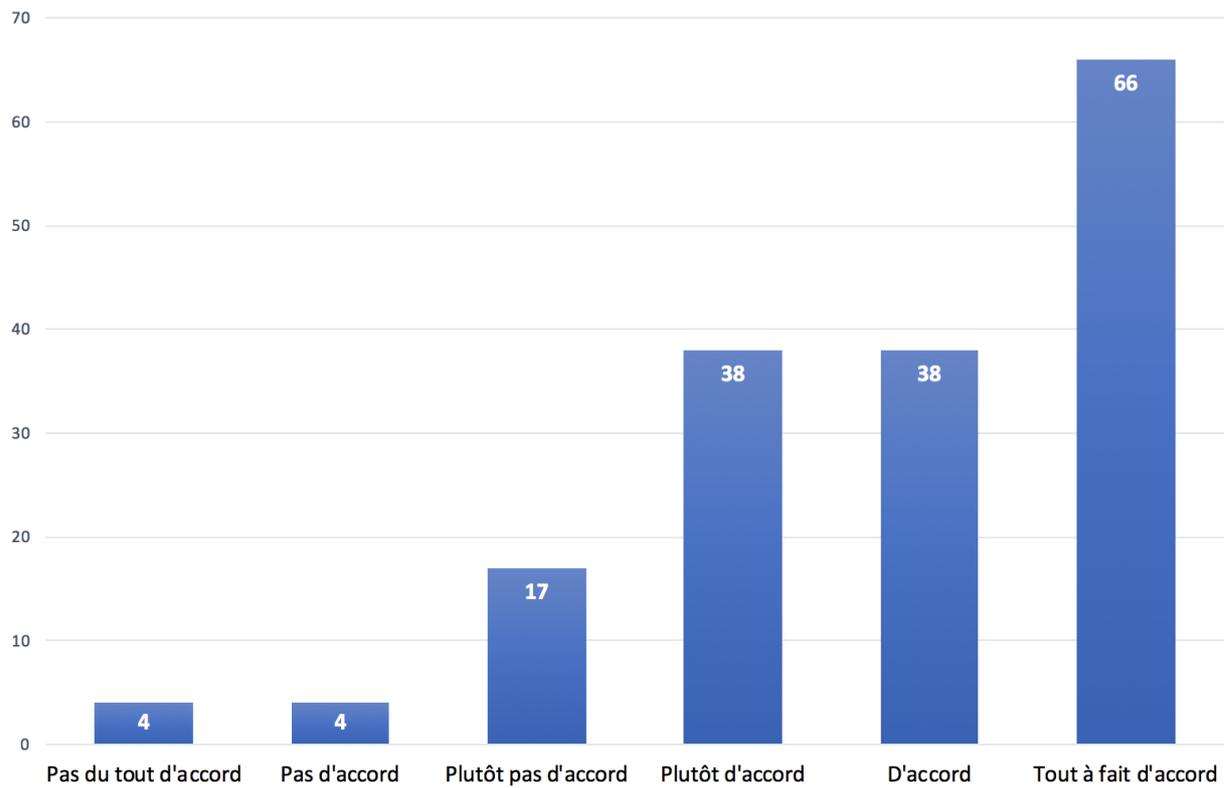
<b>Horaire adapté (e.a. heures de "fourches"/concertations communes avec les collègues)</b>	<b>30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire coïncider les heures de concertation avec les heures de fourches</li> <li>• Les horaires mieux aménagés pour que des groupes de 2 ou 3 puissent travailler en même temps et ainsi regrouper chaque partie du travail en une seule concertation en fin de mois.</li> <li>• Un moment prévu pour le travail collaboratif</li> <li>• nous dégager des moments pendant la journée plutôt que devoir nous concerter après les heures. la solution: des personnes compétentes pour encadrer les enfants hors des heures de cours pour alléger notre charge de travail.</li> <li>• Un aménagement des horaires afin que chaque "binôme enseignant" soit en fourche en même temps; cela nous permettrait d'échanger plus facilement sur l'avancement des enfants et la pédagogie à mettre en place pour se montrer encore plus efficace face aux apprentissages de chacun.</li> <li>• un moment consacré à cela pendant la semaine dans notre horaire</li> <li>• Une surveillance autre que les enseignants sur le temps de midi.</li> </ul>
<b>Pas de réponses/sans avis</b>	<b>22</b>	
<b>Organisationnel</b>	<b>17</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer des objectifs extrêmement clairs pour aller tous dans la même direction.</li> <li>• Fait cruellement défaut</li> <li>• Ordre du jour (e.a. thématiques, etc.)</li> <li>• Moins grouper par cycle et ouvrir les groupes plus largement</li> <li>• Obligation de collaborer, organiser des concertations sur des thèmes précis (discipline, matière, nouveauté à mettre en place...), organiser des concertations avec différentes personnes (avec direction, sans direction, par cycle, toute l'équipe...)</li> <li>• Planification, évaluation, autocritique, organisation cohérente, relationnel</li> <li>• Répartition des tâches, suivi entre les cycles</li> <li>• Sujet annoncé à l'avance</li> <li>• Un calendrier défini avec un thème à aborder à chaque séance.</li> <li>• Viser les mêmes objectifs et ne pas faire cavalier seul.</li> <li>• mise en place d'une cellule de travail dégagée d'autres contraintes</li> <li>• Travail sur la continuité</li> </ul>
<b>Locaux (e.a. bien pensés, ajout d'une salle des profs)</b>	<b>16</b>	
<b>Temps de concertation (e.a. + fréquent, temps fixe)</b>	<b>16</b>	

<b>Matériel</b>	<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'un même matériel, permettre une continuité plus importante et plus facile que les élèves retrouvent leurs repères.;</li> <li>• Des échanges d'activités dans d'autres cycles. Il est utile de savoir d'où viennent nos élèves (cycles inférieurs) et où ils vont (cycles supérieurs)... Parfois même se mettre d'accord sur des pratiques à adopter pour qu'il y ait une continuité pour l'élève.</li> <li>• Des outils concrets visant à gagner du temps en terme.de continuité, objectifs et compétences</li> <li>• Internet, ordinateur, etc.</li> <li>• Les outils informatiques</li> </ul>
<b>Relationnel</b>	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation entre les collègues</li> <li>• Un travail de cohésion au sein de l'équipe serait à réaliser avant d'entamer quelque travail collaboratif que ce soit. La confiance doit être restaurée.</li> <li>• Cohésion d'équipe</li> <li>• La loyauté tout le personnel</li> </ul>
<b>Formation</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre ensemble certaines formations pour enrichir notre travail.</li> <li>• Consacrer les deux journées de formation obligatoire à ce travail collaboratif.</li> </ul>

**Q.29. Souhaiteriez-vous travailler davantage avec vos collègues ?**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Nombre de répondants	4	4	17	38	38	66

**29. Souhaiteriez-vous travailler davantage avec vos collègues ?**



**Q.30. Selon vous, quel devrait être le rôle de la direction concernant le travail collaboratif ? Pourriez-vous expliquer celui-ci en quelques mots-clés ?**

Mots-clés répertoriés (par nombre de répondants)			
Accompagnateur/superviseur (*11)	41	Conseiller	9
Leader(ship) (*12)	26	Bienveillant/confiant	8
Organisateur (*13)	26	Informateur (*18)	7
Guide	23	Animateur	6
Participant / implication / présent	23	Contrôleur / Vérificateur (e.a. atteinte des objectifs)	5
Planificateur	18	Moteur	4
Décideur (*14)	17	Constructif/innovant	3
Soutien	17	Intérêt porté sur le travail accompli	3
À l'écoute (*15)	16	Neutre	3
Garant du suivi	13	Communicateur	2
Médiateur (*16)	11	Ouvert d'esprit	2
Encourageant	10	Accessible/disponible	1
Facilitateur (*17)	10	Gardien du temps	1
Motivateur	10	Observateur	1

### Exemples

**(\*11) Accompagnateur/superviseur :** Donner des pistes, des idées, partage d'expériences, etc.

**(\*12) Leader(ship) :** Meneur de réunion, rassembleur, gestion des groupes, etc.

**(\*13) Organisateur :** Groupe de travail, aménagement des horaires pour que le travail par binômes soit possible, etc.

**(\*14) Décideur :** Fixer les balises du travail collaboratif, horaire, présence, critères à respecter, obliger les enseignants à collaborer et décider avec les enseignants des thèmes, des actions pédagogiques à aborder durant ce travail collaboratif, fixer un cadre clair et précis, etc.

**(\*15) À l'écoute :** Les idées proposées, les projets envisagés, les besoins de chacun, etc.

**(\*16) Médiateur :** Ouvrir les yeux sur les clans formés par différents enseignants, gérer les conflits, etc.

**(\*17) Facilitateur :** Permettre d'échanger au sein de l'équipe, trouver un équilibre entre ce qui est demandé et la réalité du terrain, etc.

**(\*18) Informateur :** Établir les liens communicatifs entre les instances supérieures en termes de besoin matériel et d'aménagement d'horaires communs, donner des outils, nous informer sur les textes de loi, etc.)