



Diriger une école, une affaire de concertation

ENTRETIEN AVEC **SOPHIE BRUNET**, DIRECTRICE D'ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE, FÉVRIER 2021.

Jingle : « Les enjeux de santé », « La responsabilité juridique », « L'attention à la vulnérabilité », trois séries de podcasts disponibles en ligne, dans le dossier « La prévention des risques : comprendre et éduquer », produits par Réseau Canopé, en partenariat avec GMF.

Aujourd'hui, dans la série « La responsabilité juridique », **Sophie Brunet**, directrice d'une école élémentaire depuis plus de vingt ans, nous parle des enjeux de la prévention des risques dans le cadre de ses fonctions.

Sophie Brunet | En ce qui concerne la prévention des risques à l'école... Pour ma part, quand on me lance cette thématique, je pense tout de suite aux exercices de sécurité, aux PPMS, aux dossiers qu'il faut élaborer, et puis, surtout, au partage des informations qui sont rassemblées dans ces dossiers pour faire vivre les exercices au mieux, et au plus près de la sécurité des élèves, puisque c'est la mission du directeur de l'école de faire attention à la sécurité des enfants qui sont dans l'école. Donc personnellement, je me suis fait aider par un conseiller pédagogique pour élaborer les dossiers PPMS, parce que c'est assez technique. Et puis, ensuite, au niveau de l'organisation, je fais toujours un point, au niveau du conseil des maîtres, sur la sécurité, pour savoir si tout va bien, déjà, dans chaque classe, puisqu'en tant que directeur, on se doit aussi de savoir si ça tourne bien un petit peu partout. Et puis, également, je compte beaucoup sur mes collègues pour me rapporter les dysfonctionnements éventuels qu'ils peuvent, eux aussi, rencontrer. Voilà. On échange, à chaque conseil des maîtres, sur des réglages par rapport à la surveillance des récréations, à du mobilier qui n'est pas très adéquat, à du rangement qui n'a pas été fait. Tout ce qui fait que ça peut engendrer des soucis de circulation, d'organisation. En fait, le directeur d'école, il est toujours en alerte et à l'écoute. Donc il y a une organisation qui est propre à l'école, en interne. C'est parce que je partage avec les collègues que ça fonctionne plutôt pas mal.

Au niveau du rôle de directrice d'école, comme on relève d'une fonction et pas d'un rôle de hiérarchie, au niveau de l'école... Le véritable chef d'établissement, c'est l'inspecteur de l'Éducation nationale de notre circonscription, sur lequel on peut s'appuyer quand on a des soucis. Mais dans tous les cas, notre rôle est assez flou, finalement, puisqu'on n'a de statut qu'auprès de nos élèves. C'est-à-dire qu'on est missionnés sur la sécurité, sur leur bien-être et sur leurs résultats effectifs, mais on ne peut pas s'interposer hiérarchiquement, on va dire, par rapport à l'équipe ou par rapport aux partenaires du conseil d'école, que sont les parents élus, les membres de la municipalité, le DDEN et l'IEN. Donc au niveau de la gestion et des prises de décisions, ce n'est pas toujours évident. Par exemple, quand on est revenus du confinement et qu'il a fallu respecter les critères qui étaient envoyés par le ministère, j'ai eu des décisions à prendre concernant des familles qui souhaitaient le retour de leur enfant à l'école, et d'autres, qui étaient aussi légitimement dans la possibilité de faire revenir leur enfant à l'école, mais qui avaient fait le choix de s'arranger pour



ne pas, justement, faire déborder l'école, puisqu'on a eu énormément d'élèves de retour, et on ne pouvait pas tous les accueillir en respectant toutes les conditions sanitaires qui nous étaient imposées par un protocole. Je me suis fait aider par l'inspecteur de l'Éducation nationale pour appuyer les décisions qui avaient été prises en conseil des maîtres. Et ça ne nous met pas toujours à l'aise, parce que, encore une fois, on est décideurs, et puis on n'est pas forcément légitimes sur le plan du statut. Au niveau des familles, également, on gère, au quotidien, tout ce qui peut être tendu, tout ce qui peut être déplaisant pour eux, pour nous ou pour des collègues. Donc ce n'est pas toujours évident. Mais ma position, moi, dans tous les cas, c'est d'apaiser tout ça, et puis de trouver des leviers pour que ça s'arrête, au niveau des tensions, s'il y en a.

Le directeur d'école a une fonction qui repose, pour moi, sur trois aspects. L'aspect organisationnel de l'école, pour que tout le monde s'y sente bien et puisse faire son travail. L'aspect technique, sûrement le plus compliqué, pour lequel je fais le plus appel, autour de moi, à ma hiérarchie, à la municipalité, à tous les professionnels dont on peut s'entourer, comme le médecin scolaire, par exemple, quand il s'agit de monter un dossier de PAI. Et puis, il y a aussi l'aspect humain, sans doute celui qu'on privilégie le plus, parce qu'on est souvent le médiateur de toutes les relations auprès des partenaires, que ce soit entre un collègue et un parent, que ce soit dans les conseils d'école... Personnellement, comme on est une école de 10 classes, j'ai souvent 25 personnes présentes au conseil d'école, donc c'est aussi assez technique, je dirais, de présider ce genre de réunions. Ce qui est très important, c'est de savoir s'entourer et de mettre en confiance aussi son équipe par rapport au rôle que l'on joue, en tant que directeur. C'est-à-dire : « Je suis là pour vous aider, et je ne suis pas votre supérieur hiérarchique. Mais en même temps, vous, vous êtes là aussi pour me donner un coup de main et collaborer, voire coopérer pour que ça puisse fonctionner correctement, au niveau de l'école. » Mais il y a tellement de choses qui se passent, dans une école, sur tellement de points, avec tout ce qu'on touche... Entre savoir se servir d'un extincteur, monter un projet pour un élève en difficulté, parce qu'il est dyslexique, pour un autre, parce qu'il est artiste, et puis, en même temps, s'assurer que les portes sont bien fermées à clé et que l'aimant tient bien la porte des WC pour qu'elle ne fasse pas mal aux élèves... Enfin, bref.

Pour la réussite de l'accomplissement des missions du directeur d'école, je dirais que le travail collaboratif repose sur 50 %. Le fait est que bien s'entourer, pouvoir compter sur son équipe, c'est très important. Et pour ce faire, il faut être à l'écoute, il faut faire preuve de bienveillance. Et quand un collègue vient se confier sur quelque sujet que ce soit, il faut lui trouver des réponses. S'il y a des parents qui viennent se plaindre et que ça peut être dans la colère, il faut apaiser avant de se lancer sur le même registre, évidemment, pour pouvoir apporter des éléments de réponse, et puis calmer le jeu pour qu'ils se sentent en confiance pour nous confier leurs enfants. Et puis, en ce qui concerne les relations avec les partenaires, comme la municipalité, il faut aussi faire preuve de beaucoup d'écoute et de patience, et se rendre, effectivement, très disponible aussi pour que ça puisse bien fonctionner. En fait, moi, je privilégie toujours le temps de la réflexion pour pouvoir apporter des éléments de réponse. Et je fais aussi beaucoup d'échanges verbaux pour ne pas forcément laisser que des traces sur des soucis, parce qu'on est dans un monde de communication où les mails, les SMS, ça va très vite... On a un environnement numérique de travail, à l'école, pour communiquer avec nos familles. On transmet des messages, mais ça doit rester neutre. Et après, s'il y a des soucis, il est mieux de se rencontrer plutôt que de s'écrire, je pense. C'est important qu'ils sentent que l'établissement repose sur une philosophie où on peut écouter, on peut s'expliquer, on peut parler, on peut échanger, on peut communiquer. Le travail en équipe est essentiel pour qu'une école puisse tourner.

Découvrez, sur cette même thématique, le point de vue de José-Carlos Coutinho, membre de l'équipe mobile de sécurité de l'académie de Poitiers.

Et retrouvez tous les podcasts dans le dossier « La prévention des risques : comprendre et éduquer », sur reseau-canope.fr.

Une production Réseau Canopé, 2021.