LE RÔLE CLÉ DE LA DIRECTION D'ÉCOLE :

INTERFACE ENTRE LES PERSONNES, L'ORGANISATION ET LES VALEURS DU PROJET ÉDUCATIF

Enseignant durant 30 ans, directeur d'une école secondaire, chercheur au Girsef[1], formateur et accompagnateur des équipes éducatives lasalliennes, Jean-Pierre Jossen est désormais également docteur en sciences de l'éducation. Au cœur de sa thèse de doctorat[2], une question fondamentale : dans un environnement fragile et incertain, comment, en tant que directeur d'école, poser des choix éclairés et définir les priorités pour bien conduire collectivement son établissement ?

Ancrée dans la réalité de terrain, cette recherche met d'abord en évidence un contexte scolaire où les vulnérabilités des personnes et la fragilité de l'institution se renforcent mutuellement. Des élèves en perte de sens, éprouvant des difficultés d'orientation ou d'engagement, des enseignants confrontés à l'épuisement professionnel et au manque de reconnaissance, des directions isolées ou démunies face à la multiplication de leurs responsabilités, à la complexification des tâches administratives et à l'agressivité à laquelle elles sont exposées... Autant de vulnérabilités individuelles exacerbées par une accumulation de réformes et des tensions organisationnelles qui fragilisent l'institution scolaire elle-même.



Jean-Pierre Jossen,

Sociétés en crises, institutions fragilisées et traditions spirituelles : la direction d'école comme activateur de la culture d'établissement.

1. Groupe interdisciplinaire de Recherche sur la Socialisation, l'Education et la Formation (UCLouvain).

2. J.P. Jossen, *Sociétés en crises, institutions fragilisées et traditions spirituelles. La direction d'école comme activateur de la culture d'établissement*, Travail de recherche interdisciplinaire en philosophie et sciences de l'éducation, Collection de thèses de l'Université catholique de Louvain, 2026.

La direction comme « *interface* », l'éthique comme cadre

Dans ces conditions, comment une direction d'école – envisagée comme l'interface entre les personnes, l'organisation et les valeurs qui fondent le projet éducatif – peut-elle malgré tout favoriser une mise en mouvement, une participation harmonieuse, un sentiment d'appartenance, une culture organisationnelle ?

En réponse à cette question, Jean-Pierre Jossen identifie une série de postures, constitutives d'un leadership éthique et de nature à lutter contre la fragilisation de la communauté éducative :

- un pilotage et une communication protégeant l'institution tout en garantissant le respect du cadre légal et des valeurs fondatrices,
- une triple attention (à soi, à l'autre et aux autres), privilégiant l'empathie et la reconnaissance de la dignité de chacun,
- une volonté de comprendre ensemble, de donner du sens aux pratiques professionnelles, en se référant aux valeurs du projet éducatif,
- un accompagnement des équipes passant par la co-construction et la responsabilisation plutôt que par la contrainte et basé sur une relation de réciprocité et d'exemplarité.

Regroupées sous l'acronyme CASA (Conduite, Attention, Signification et Accompagnement), ces postures permettent ensuite de définir un mode d'intervention en six phases clés mobilisables en situation de crise ou d'incident critique : réagir, rencontrer, comprendre, communiquer, sanctionner (lorsque cela s'avère nécessaire) et accompagner.

Face aux crises, cultiver le sens et la responsabilisation

S'appuyant à la fois sur des entretiens individuels, des focus-groupe et une analyse de projets éducatifs, la thèse de Jean-Pierre Jossen fait ainsi émerger toute la complexité du rôle des directions, chargées de traduire des principes institutionnels en pratiques concrètes, tout en veillant simultanément au bien-être des individus, à la qualité des relations professionnelles et à la pérennité de l'institution.

Elle met ainsi en évidence l'importance, face aux crises, de replacer l'humain au cœur de la relation en accueillant les vulnérabilités de chacun, d'entretenir un climat d'école soucieux des valeurs du projet éducatif, d'encourager la délibération collective et de partager les responsabilités.

▪ **Maryève Moreau**