Aujourd'hui, avec la loi Rilhac et les exigences institutionnelles toujours plus nombreuses, les directeurs et directrices d'école sont de plus en plus souvent présentés comme des pilotes.

Mais pilotes de quoi, au juste ?

Imaginons un navire. Un grand navire, avec à son bord des enfants, des enseignants et du personnel. Et à la barre, un directeur ou une directrice, chargé de conduire tout ce petit monde à bon port.

Le problème, c'est que ce navire avance de plus en plus vite.

Son moteur ? Les évaluations nationales, les indicateurs de performance, les objectifs à atteindre, les résultats à analyser et les dispositifs à mettre en œuvre. Il faut avancer, accélérer, mesurer, rendre compte… toujours plus vite.

À bord, certains enfants parviennent à suivre le rythme et trouvent leur place sur le pont. Mais d'autres peinent à embarquer. Certains n'ont même pas encore réussi à monter à bord. D'autres ont besoin qu'on leur tende la main, qu'on les accompagne, qu'on prenne le temps de les faire monter. Or, il y a malheureusement bien peu d'adultes disponibles pour aider chacun à embarquer… Quant au navire, lui, il continue d'avancer.

Et comme si cela ne suffisait pas, le navire prend l'eau !

Des brèches apparaissent de toutes parts : manque de moyens, manque de personnel, manque de temps, difficultés croissantes des élèves, besoins particuliers insuffisamment accompagnés… L'eau commence à envahir les cales. Il faudrait pouvoir réparer, consolider la coque, renforcer l'équipage. Mais faute de moyens suffisants, on demande parfois aux enfants eux-mêmes de prendre des seaux et d'écoper. Ils doivent alors participer à maintenir à flot une embarcation dont ils devraient pourtant être les premiers passagers protégés.

Le capitaine, lui, doit tenir la barre malgré les intempéries : les difficultés scolaires, les situations familiales complexes, les conflits, les problèmes de comportement, les besoins particuliers, les tensions au sein des équipes… Autant de vagues qui viennent régulièrement déstabiliser le navire.

Pendant ce temps, les sollicitations ne cessent jamais.

Les parents restés sur le quai appellent, s'inquiètent, demandent des explications et attendent des réponses. Certains souhaitent même monter à bord pour être entendus. De son côté, le rectorat envoie régulièrement de nouveaux messages : enquêtes à renseigner, tableaux à compléter, informations à transmettre, échéances à respecter, réunions à préparer… Le capitaine doit répondre à tout le monde, sans jamais lâcher la barre.

Et lorsque survient une avarie, c'est encore à lui de trouver une solution. Un problème matériel ? Il faut réparer. Un conflit ? Il faut apaiser. Un enfant en difficulté ? Il faut accompagner. Une famille en détresse ? Il faut écouter et orienter. Une urgence ? Il faut intervenir.

Pourtant, ce capitaine n'est ni mécanicien, ni médecin, ni psychologue, ni assistant social, ni standardiste. Il n'est pas non plus spécialiste de toutes les situations qu'il rencontre. Mais il doit, malgré tout, essayer de trouver une réponse à chacune d'elles tout en tenant le cap. Difficile, dans ces conditions, de rester concentré sur la navigation. Et surtout, dangereuse embarcation que celle qui avance à pleine vitesse alors même que sa coque est fragilisée et que l'eau monte à bord !

Et l'équipage dans tout ça ?

Les enseignants sont eux aussi soumis à la cadence imposée par le navire. Certains tiennent bon, d'autres commencent à fatiguer. Parfois, certains finissent par quitter le bord, épuisés par une navigation devenue trop éprouvante. Les enfants eux-mêmes peuvent être malades de cette vitesse, de ce rythme qui ne laisse pas toujours le temps d'apprendre, de grandir et de trouver leur place sereinement. Et pendant qu'on leur demande d'écoper, ils devraient aussi continuer à apprendre, à progresser et à garder le sourire.

Et il y a une autre réalité, souvent oubliée : le capitaine ne quitte jamais vraiment son navire.

Lorsque l'équipage rentre au port, lui continue souvent à travailler. Il pilote parfois de nuit, lorsque les autres dorment, ou le week-end, lorsque le navire est censé être à quai, et même pendant une partie des vacances. Il répond aux messages, anticipe les difficultés, prépare les prochaines traversées et tente de réparer ce qui n'a pas pu l'être pendant la journée.

Car un navire-école ne s'arrête jamais complètement.

Alors, oui, un directeur est un pilote. Mais peut-on raisonnablement demander à une seule personne de tenir la barre, de surveiller les moteurs, de réparer les avaries, d'écoper, de rassurer les passagers, de répondre aux communications extérieures et de veiller à ce que personne ne tombe à la mer ?

Peut-on demander à un capitaine de conduire toujours plus vite sans lui donner davantage de moyens, sans renforcer son équipage, sans réparer les brèches et sans lui laisser le temps de regarder la mer, de lire les cartes et d'anticiper les dangers ?

À force d'accélérer, de colmater les brèches et de demander à chacun de compenser les défaillances du navire, le risque est de perdre de vue

l'essentiel : la destination n'est pas la performance du navire, mais la réussite et le bien-être de tous les enfants qui sont censés y trouver leur place.

Et un bon capitaine ne se mesure pas à la vitesse à laquelle il fait avancer son bateau, ni à sa capacité à écoper plus vite que l'eau ne monte, mais à sa capacité à conduire tout son équipage à bon port.