

Le leadership pédagogique

Eric Daubie

Transcription de l'intervention

Mon expérience de directeur du secondaire étant un peu lointaine, je ferai appel à mon expérience d'observateur du système. En préparant cette intervention, je n'ai pas pu m'empêcher de penser aussi à la manière dont nous avons mis en place le service des conseillers pédagogiques car je suis persuadé que l'exercice du leadership pédagogique cela doit se concevoir non seulement au niveau de l'établissement, mais aussi au niveau méso, rôle que nous avons à jouer au niveau des fédérations de pouvoirs organisateurs.

Je vous propose donc quelques focus.

Premier focus : la référence aux CAP :

L'exercice d'un leadership pédagogique fait tout d'abord écho à l'accord de coopération signé en mars dernier avec différents Conseils d'écoles catholiques francophones d'Ontario, à l'initiative des directeurs diocésains. Cette découverte est en quelque sorte une révélation permettant de donner corps à une intuition forte qui était présente dans notre plan d'action prioritaire depuis 2013 qui insistait sur le développement d'espaces collaboratifs de travail.

La CAP n'est pas le modèle unique sur lequel nous voulons développer le travail collaboratif mais il nous paraît particulièrement intéressant sur des aspects déjà évoqué aujourd'hui :

- Le premier est qu'il s'agit d'organiser du travail collaboratif au départ de valeurs communes qui sont exprimées, expression qui est essentielle notamment à travers la vision que l'établissement se donne.
- Le second, c'est que le travail en CAP porte sur un objet qui est l'essence même du métier d'enseignant, organiser les apprentissages.

Bien sûr, le travail collaboratif existe déjà dans nos écoles secondaires, il ne faut pas tout réinventer. Il s'agit d'engranger et de construire sur ce qui existe mais reconnaissons-le, il y a encore beaucoup de chemin à faire car parfois ce travail collaboratif porte davantage sur des questions d'organisation que sur l'acte d'apprendre lui-même.

Le message d'une conseillère pédagogique de l'Ontario est celui-ci : « *Posons-nous à tous moments, nous les enseignants, la question suivante : Nous enseignons... mais nos élèves qu'apprennent-ils ?* » Comment pouvons-nous, et mieux en équipe que seul, mesurer les progrès de chacun de nos élèves, vérifier dans quelle mesure les résultats que nous attendons d'eux sont atteints ? Et s'ils ne le sont pas, il nous appartient à nous équipe pédagogique, experts de la pédagogie, de pouvoir développer ensemble des expériences nouvelles et je dirais même un savoir nouveau

Deuxième focus : le leadership apanage de la direction ?

Dans les travaux du Pacte, nous avons veillé à expliciter ce que devait devenir le leadership distribué considérant bien qu'il s'agissait de pouvoir progressivement permettre à des acteurs autre que le directeur de jouer des rôles clé dans la dynamique pédagogique de l'établissement. Les enseignants peuvent aussi être des leaders et pas seulement des followers.

Toutefois, je suis convaincu de ce que le directeur doit jouer un rôle tout à fait particulier dans la mise en place de ces dispositifs. On a insisté pendant un temps sur le rôle de management de la direction. C'est essentiel car une école bien organisée est indispensable pour que des enseignants puissent effectivement développer leur métier, pour que des élèves puissent y vivre sereinement. C'est capital.

Mais au-delà d'un manager, dans le rôle d'un leader pédagogique, il y a d'autres dimensions. Notamment celle de porter la vision que l'on a définie ensemble au sein de son établissement et dont le directeur est le premier garant. Il est le garant de la stratégie éducative et pédagogique de son établissement.

Dans ma conception du leadership pédagogique, il doit y avoir l'idée du changement. Le directeur, dit-on parfois, est la porte de l'innovation dans l'école. Ce doit l'être dans la dimension pédagogique. Avec toutes les difficultés évoquées précédemment. Face à ces difficultés, le Pacte liste les conditions qui sont absolument indispensables si on veut avancer :

- La réduction de la tâche administrative ;
- L'implication grandissante de la direction dans la GRH, son rôle essentiel au niveau du primo-recrutement, au-delà de règles complexes pour respecter strictement une circulaire ;
- De la souplesse dans la gestion des moyens d'encadrement ;
- La possibilité de participer à une évaluation constructive des enseignants.

Un porteur de changement dans le domaine pédagogique. Il doit donc pouvoir s'affirmer comme un pédagogue chercheur qui s'implique avec les équipes dans la réflexion. Il doit être ouvert à la nouveauté, ne pas être le premier à être perplexe à tout élément neuf. Il faut bien sûr être critique mais surtout observer ce qu'une nouveauté pourrait permettre comme évolution au sein de l'établissement.

C'est lui qui doit être là pour encourager les enseignants à se questionner sur leurs pratiques. Cela suppose de pouvoir travailler avec eux au sein des équipes mais aussi d'envisager des entretiens réguliers ou d'organiser au sein de l'école avec l'aide d'enseignants qui deviendront d'autres leaders pédagogiques, des rencontres avec les enseignants.

Troisième focus : une équipe de direction

Dans l'enseignement secondaire, nous avons la chance d'inscrire ce leadership dans un cadre où la direction est entourée d'une équipe plus ou moins large selon la taille de l'établissement. Et finalement, qu'est-ce qu'une équipe de direction si ce n'est une équipe de professionnels dont le rôle est de chercher à construire ensemble des réponses à des problèmes qui ont été clairement identifiés. C'est un lieu d'apprentissage essentiel.

Quatrième focus : la direction, un découvreur de talents

Un autre rôle du directeur est de repérer les leaders pédagogiques parmi les enseignants. Ils le sont tous dans leur classe. Il conviendrait qu'à des moments de leur carrière, ils puissent tous à un moment ou à un autre se mettre dans une position davantage explicite au service du collectif au sein de l'équipe.

Si l'on veut développer un leadership distribué et pas simplement partagé car l'idée est bien de confier une mission particulière à un enseignant ou à un membre du personnel au sens large, cela suppose que le directeur soit un découvreur de talents.

Il doit pouvoir faire découvrir ces compétences à la personne elle-même en cultivant le sentiment de compétence, sentiment peu aiguisé chez beaucoup d'enseignants qui ne s'estiment pas apte à mettre leurs compétences au service de leurs collègues. Il doit aussi pouvoir faire reconnaître au sein de l'école le membre du personnel auquel il aura confié ce rôle particulier de coordinateur. La direction doit en ce sens également servir de révélateur

Dernier focus : le rôle de la FESeC

Notre rôle est de pouvoir créer les dispositifs de soutien indispensable pour pouvoir accompagner ce développement professionnel au sein de nos établissements. Cela suppose d'assurer l'efficacité, la cohérence et le professionnalisme de nos conseillers pédagogiques et des formateurs. Elle est déjà élevée mais il s'agit toujours de remettre l'ouvrage sur le métier.

Nous devons donc affirmer suffisamment clairement la vision dans laquelle nous souhaitons déployer cette action. Notre vision, nous l'avons exprimée à travers un texte et nous l'avons concrétisée à travers un certain nombre d'actions prioritaires. Nous allons dévoiler cette année, après sa construction avec les directions, notre nouveau plan d'actions prioritaires, de la même manière qu'un tiers de nos établissements établira un plan de pilotage.

Cela suppose que nos équipes de conseillers pédagogiques et plus largement notre fédération soit une organisation apprenante où le savoir se construit et qui soit capable de le formaliser pour le partager.

C'est aussi notre rôle d'outiller les enseignants en mettant à leur disposition des documents sous des formes diverses et variées pour permettre d'élargir le champ de la réflexion au sein des écoles, d'ouvrir à la créativité. Pas uniquement établir le cadre à travers les programmes mais de donner les outils pédagogiques de façon à permettre aux enseignants de travailler de manière collaborative, collective, de pouvoir explorer avec leur direction les espaces de liberté qui existent et que nous devons investir et préserver