

Quelles compétences semblent avoir été travaillées par les dirigeants durant le projet ? Hervé Chomienne

Les chefs d'établissement lorsqu'on communique avec eux, ils peuvent travailler en réseaux, ils font des formations, ils se rencontrent mais il n'empêche qu'il y a parfois une forme d'isolement. On se demande si on fait bien. C'est très dur de se regarder pédaler quand on manage. Le regard des autres est toujours difficile à interpréter. Typiquement, ce genre de projet est déjà une opportunité assez importante qui est offerte au chef d'établissement pour prendre un peu de recul par rapport à leur façon de manager, d'organiser la gouvernance de leur établissement, leurs interactions avec les parties prenantes internes et externes. Est-ce qu'on les subit ? Est-ce qu'on peut justement les associer ? Jusqu'à quel point on peut co-construire des choses ? Quand est-ce qu'il convient d'être plus volontariste ou moins directif ? Et donc s'apercevoir, surtout au contact d'autres dans d'autres pays avec d'autres cultures et d'autres institutions. Il n'y a pas un bon modèle de management mais une palette de rôles. Tel ou tel rôle est plus ou moins pertinent dans tel ou tel contexte ou à tel ou tel moment. Ça c'est une opportunité.

Après, je pense qu'un projet de déploiement d'une d'innovation ou d'un dispositif numérique peut être au-delà du projet lui-même, un vrai test. Finalement, le management quotidien, jusqu'à quel point il est compatible, synergique ou au contraire octogonal avec ce que suppose la mise en place d'un changement de ce type ; qui est par nature transversal, plutôt exploratoire, qu'on ne peut pas prémâcher au départ et donc chercher à imposer ligne après ligne aux autres. Mais on est bien dans quelque chose qui nécessairement d'une façon ou d'une autre doit être reconstruit. Reconstruit soit très en amont à la fois sur la méthode et les contours ; soit de façon plus modeste sur le comment, sur l'évolution des pratiques, le choix des outils. Dans tous les cas, on ne peut pas imaginer conduire un projet comme ça de façon verticale. C'est contre-productif et ça ne peut pas fonctionner. De toute façon, ça ne peut qu'interroger positivement et de manière constructive les personnes qui auraient plutôt un tropisme, soit de laisser faire total ou quelqu'un qui aurait une vision de la maîtrise et de la régulation disons par la hiérarchie du fonctionnement de l'établissement. Ça interpelle forcément. Ça ne peut aussi que renforcer des personnes qui veulent justement essayer parce qu'il y a de la méthodologie, parce qu'il y a un objet qui s'y prête. Elles peuvent se dire qu'elles ne savent pas comment elles peuvent faire participer ou collaborer et que là il y a un espace où elles vont pouvoir avoir une sorte de bac à sable pour essayer ça, pour voir ce que ça donne. Et ça va être d'autant plus intéressant qu'on va avoir des acteurs qui ne sont pas forcément représentatifs de tout le corps enseignant, mais qui sont prêts et demandeurs de ça. Si ça marche avec eux, ça ne va pas automatiquement marcher avec les autres mais je vais peut-être pouvoir m'ajuster par rapport à leurs

actions/réactions. Si on va jusqu'au bout de l'idée, ça peut amener des chefs d'établissement à gagner un peu plus en confiance quant à leur management en général, s'interroger et tester des choses nouvelles et pourquoi pas franchir une étape suivante à une autre occasion pour plus essayer d'être dans l'interaction. Puisque l'enjeu même des projets c'est de rendre les élèves acteurs de l'information. Le symétrique ça serait comment rendre les enseignants de plus en plus acteurs du fonctionnement de l'établissement. On voit bien que ça forme un ensemble cohérent.