

## Leadership scolaire du chef d'établissement

Quand on parle de leadership scolaire, ce n'est pas le référentiel métier du chef d'établissement. C'est bien de cibler les relations et les actes professionnels et non pas les personnes. C'est donc une organisation du travail, l'organisation d'un collectif sur les questions de son travail et sur la dynamique qu'il entend enclencher. Les dynamiques, on a pu avec la littérature au niveau international travailler sur quatre grands domaines. Et on s'aperçoit que finalement le numérique n'apparaît pas, pas explicitement. Le numérique n'est pas un domaine directement. Le numérique c'est un peu comme ce qu'on est en train de faire maintenant. C'est ce qui vous permet de faire tout le reste et de le faire mieux. Les domaines qui sont actifs ce sont des familles de compétences et on se pose la question : est-ce que le numérique me permet d'aller plus loin et de renforcer ou de développer telle et telle compétence ? On peut identifier les caps, participer au développement professionnel des enseignants (je vais y revenir), élaborer une stratégie en ressources humaines et financières, renforcer l'ingénierie en évaluation et ouvrir l'établissement sur son environnement. Si je fais un peu le zoom sur le développement professionnel des enseignants, on en a déjà parlé ; c'est de voir comment, si on est à la tête d'un établissement, comment on peut faire pour que les enseignants s'engagent dans leur propre développement professionnel. J'ai bien dit tout à l'heure que ce n'est pas irréductible à la question de la formation. Ce n'est pas combien de formations ils font. C'est un problème ; justement assimiler le développement de la formation c'est très réducteur et d'une certaine manière les gens ne s'y trompent pas. La manière dont la formation est organisée actuellement, n'est pas la bonne et ne permet pas de développer la compétence. Quand on veut vraiment développer une compétence individuelle, qui plus est collective, c'est à minimum, par exemple, trente heures. Alors qu'on vous vend des formations d'une journée ou d'une demi-journée. Donc d'une certaine manière, on vous ment, on se ment soi-même. Parce qu'on n'a plus les moyens, parce qu'on n'a plus le temps, c'est trop difficile, on n'a pas les compétences aussi, on n'a pas de formateurs suffisamment bons donc on a une masse à gérer. Tout cela est un problème. On s'aperçoit que la question du développement professionnel, son énergie émotionnelle ou de temps va reposer sur l'établissement. Donc elle n'est plus dépendante de l'organisme de formation mais elle va reposer sur la capacité d'un établissement ou d'un réseau d'établissements à travailler sur la collégialité. On va travailler sur du concret, sur des questions. « C'est quoi nos élèves ? Enquêtons sur nos élèves. » « Comment je sais que mes élèves réussissent ou apprennent ? » « Qu'est-ce que je sais qu'ils apprennent ? ». Observer une situation de classe. Est-ce que vous, chefs d'établissement, vous allez aller dans les classes pour prendre de l'information sur comment ça se passe ? Souvenez-vous, comment ça se passe dans la relation. Ce qui est intéressant c'est d'observer non pas la personne, comme le faisaient les inspecteurs, c'est d'observer les relations, la qualité des relations et des interactions dans la classe.