

Gouvernance, leadership distribué et leadership systémique

A partir du moment où les enseignants peuvent être à l'initiative de projets, d'innovation ou tout simplement coordonner une équipe, ils font déjà du leadership d'une certaine manière. Le responsable d'une discipline dans un établissement a un rôle de leader puisqu'il représente en quelque sorte ses collègues. Ce n'est pas pensé et formalisé comme cela mais il se trouve que si on observait un petit peu avec d'autres lunettes ce que font des enseignants dans leur établissement scolaire, à travers les missions qu'ils exercent qui leur sont confiées par la direction de l'établissement, on trouverait beaucoup de leaders. Il en faut. Si personne ne prend d'initiatives et de responsabilités, l'établissement ne fonctionne pas. Dans la littérature de recherche sur les questions d'organisation scolaire que j'ai parcourues, je n'ai pas vu le terme de gouvernance utilisé à l'échelle de l'établissement scolaire. On peut concevoir la gouvernance dans une logique de dynamique multi-partenariale. Si on regarde par exemple en Nouvelle-Zélande, on a créé ce qu'on appelle les board of school. Ce sont tout simplement des lieux de gouvernance de l'établissement scolaire. Mais ça veut dire que l'établissement scolaire prend en charge la gestion des ressources humaines, la définition des contenus scolaires, il a une grosse autonomie. Il le fait en coordination avec ses partenaires qui peuvent être des financeurs ou des pourvoyeurs de projet ou tout simplement des responsables de l'autorité locale ou des responsables d'entreprise. On a à ce moment-là ce type de gouvernance qui est mise en place. Je n'ai pas tellement vu le terme utilisé. J'ai plus vu les termes utilisés de leadership distribué par exemple pour expliquer toutes ces pratiques informelles dans l'établissement scolaire, qui ne sont pas codifiées par des règlements ou par la définition formelle de compétence. Mais elles permettent aux individus de travailler, en présence ou à distance, les uns avec les autres. Il y a beaucoup d'informations que le chef d'établissement doit gérer en même temps, parce qu'il ne sait pas forcément ce que font tous ses enseignants qui sont justement distribués dans différents espaces scolaires à l'intérieur de l'établissement, avec des activités avec les élèves et des activités qui sont différentes. Cette idée de leadership distribué a été développée notamment par (?) aux États-Unis et qui a fait florès parce que c'est un concept qui a ensuite largement navigué. Il l'a fait justement au moment où les technologies digitales se développaient dans les établissements scolaires. On avait de plus en plus tout ce travail qui se faisait « en réseau » parce que grâce aux technologies digitales, au numérique, on avait des modes de relations professionnelles qui était en pleine transformation. Il a inventé cette conception du leadership distribué. J'ai trouvé une autre conception qui est celle de leadership systémique. Le leadership systémique c'est un chef d'établissement qui serait « super chef d'établissement » au sens où il coordonnerait d'autres établissements scolaires. Il amènerait cette transversalité, ces formes de coopération horizontale entre différents établissements scolaires, du primaire, du secondaire qui seraient ensemble gouvernés par un même projet avec des échanges de pratiques, des échanges d'élèves, une circulation des formations communes. Les degrés d'association peuvent être très différents. On peut avoir l'association ponctuelle. On peut aller sur des démarches beaucoup plus intégrées en termes de coopération, d'établissements qui s'inscrivent dans des réseaux d'établissements et qui sont labellisés comme réseaux d'établissements. C'est ce qu'on a vu se développer notamment au Royaume-Uni. Le grand théoricien du leadership systémique, c'est David Hopkins. Il a écrit un ouvrage là-dessus pour expliquer l'importance de ce leadership systémique. Comme l'enseignant est isolé dans sa classe, il a plutôt intérêt à en sortir pour travailler avec d'autres. L'établissement est isolé dans son organisation et il a plutôt intérêt à travailler avec d'autres établissements pour ne pas être

prisonnier de sa culture organisationnelle et s'ouvrir à d'autres espaces sous d'autres possibilités et potentialités. L'établissement n'est pas une entité repliée sur elle-même mais une entité dans une communauté qui a sa vie propre et qui communique avec la vie de l'établissement scolaire. Et puis il y a une dimension partenariale qui est beaucoup plus poussée que chez nous parce qu'on a des vrais partenaires de l'école qui peuvent intervenir ou financer les écoles. Cette dimension partenariale est aussi très importante.