

## Leadership distribué et responsabilité partagée : le rôle central de la direction

Dans la question du leadership distribué, je vais peut-être d'abord donner deux visions temporellement différentes ; c'est qu'on a vu au début où il y a eu une bascule et une injonction finalement à la mobilisation de l'ensemble des acteurs dans un établissement, des images où les directions se sont projetées. Et on imaginait qu'il suffirait de partager de l'info ou de réunir les gens pour que les personnes s'impliquent. Alors que finalement elles n'y étaient pas complètement préparées. Et puis surtout elles n'y voyaient pas forcément, à ce moment-là, un avantage puisqu'on était sur des postures d'enseignants qui se disaient que le système tel qu'il était avant, lorsque tout nous était imposé (jusque dans une certaine mesure évidemment puisqu'on sait que quand ils ferment la porte de leur classe ils restent plus ou moins maîtres de ce qu'ils font), mais ça permettait de ne pas endosser la responsabilité des actions et des décisions qui étaient prises. Et puis tout d'un coup, de se mobiliser pour construire finalement les actions qui vont avoir lieu dans les établissements, oblige les enseignants dans un premier temps à se dire : « Tiens on va être solidairement responsables. ». Donc on va plus pouvoir être dans un rapport, avec la hiérarchie, où on critique. Où on dit que si ça ne marche pas, c'est normal parce que ça ne vient pas de nous. Mais il va falloir « être redevable » des actions et pouvoir en expliciter les choses. Et du coup, les directions d'école ont dû apprendre à travailler avec ces attitudes et progressivement amener les personnes à saisir l'intérêt qu'il y avait à se mobiliser dans une partie de la gestion de l'établissement. Et ça, ça s'est fait notamment par, progressivement, des petits projets qui pouvaient être de l'ordre de réflexion collective sur des pratiques pédagogiques. Qui pouvaient être de l'ordre des types de projets d'équipe un peu plus larges par rapport à des cycles d'enseignement où il y a du travail collectif qui se met ensemble. Et puis les directions à ce moment-là peuvent être là comme une partie soutenance. Une partie des choses va se faire dans l'organisation du travail au sens de créer des conditions favorables. Ne serait-ce que donner du temps pour des rencontres collectives sur des plages qui sont définies ; donner peut-être des ressources supplémentaires, remettre le travail qui se fait. Et là je crois qu'il y a une part très importante au sens d'aider aussi les enseignants à structurer les projets dans des choses qui sont raisonnables, qui vont forcément s'inscrire d'abord dans la visée stratégique de l'établissement. Et puis une fois que ça s'inscrit, on les a accompagnés dans cette orientation-là pour définir le projet ; et bien aussi leur permettre de fractionner, mettre les étapes dans le projet de manière à valider ce qui est réussi, célébrer ce qui est réussi. Et puis permettre de visibiliser une progression. Et là les directions scolaires ont un rôle important à jouer, parce que ces compétences finalement de gestion de projet ne sont pas toujours déjà construites, à priori, dans les équipes enseignantes. Donc il y a un rôle là d'accompagnateur ou de chef de projet. Mais chef de projet sur plutôt le processus, et non pas le contenu ; du moment où le contenu s'inscrit dans la visée de l'établissement. Alors après il y a un rôle dans la description de ce contenu évidemment pour les directions, qui est de l'ordre de recadrage de manière à ce qu'on aille dans l'orientation stratégique de l'établissement. Mais il y a ce rôle-là, ce rôle de reconnaissance qui est aussi important parfois simplement en participant à des événements, en participant à des séances de bilan parce que la simple présence d'une direction change la perception des enseignants qu'ils ont de la reconnaissance ou de la valorisation du projet qui a cours dans l'établissement. Et ça je l'ai clairement vu avec des équipes où la direction était absente ou présente et ça change la dynamique.