

# Essai sur le leadership scolaire



Dans le cadre du cycle de conférences sur le leadership scolaire, le regard d'une direction dans l'espace latin suisse permettra, je l'espère, d'ouvrir la discussion sur le rôle des chefs d'établissement dans les différents systèmes scolaires et les défis à relever pour une école de demain. Aurons-nous un leadership suffisamment partagé ? Saurons-nous prendre des risques pour faire évoluer les structures scolaires ? Et donnerons-nous l'opportunité à nos collaborateurs de penser autrement et de devenir des acteurs du changement ?

Voyons au travers des différents outils et pistes de réflexion si on pourra répondre à la question : Qu'est-ce qu'un bon leader ? Penchons-nous sur un premier outil proposé par la CLACESO.

La conférence des chefs d'établissement de la scolarité obligatoire a adopté en 2018 un document sur les :

## **Rôles et Missions (Directrice et directeur une identité forte)**

Il y a eu une réflexion de chefs d'établissement de huit systèmes scolaires de plusieurs cantons suisses, avec des fonctionnements différents pour aboutir à ce document qui aborde autant les aspects opérationnels que relationnels, sans oublier l'angle de la qualification pour toutes les directions. Ce document est naturellement à disposition et consultable sur notre site ([www.claceso.ch](http://www.claceso.ch)).

### **Exemple d'utilisation du document**

Au quotidien, Rôles et Missions peut être un fil rouge des équipes de direction pour faire un bilan, tour à tour, de chaque item sur la situation de son établissement. Par exemple nous pourrions aborder le problème de que faisons-nous pour « promouvoir la réussite scolaire » au sein de l'établissement ? Sommes-nous garants des apprentissages ? Que faisons-nous pour l'épanouissement des élèves ? Y a-t-il un climat stimulant d'apprentissage ?...

Au fil des semaines et des mois, un réajustement du système par ces discussions et échanges permettra à l'équipe de direction d'améliorer les processus et de mieux se positionner face à toutes ces missions de l'école.

Pour aller plus loin dans la démarche, la direction peut initier également les enseignants à une démarche de « Design Thinking » pour récolter des informations et reconfigurer l'organisation afin qu'elle corresponde mieux aux besoins et aux souhaits des enseignants, mais surtout à ceux des élèves.

### **Qu'est-ce qu'un leader ?**

Un leader est toujours à la recherche d'une optimisation des ressources à disposition qu'elles soient humaines ou matérielles pour atteindre un ou des buts. Mais les facteurs amenant à un système efficient ne sont de loin pas toujours tangibles. L'expérience nous montre que les

meilleurs leaders misent souvent sur l'intelligence émotionnelle et les compétences transversales pour accompagner leurs équipes et favoriser leur bien-être.

La direction scolaire s'est profondément transformée ces 20-30 dernières années. Elle est passée d'une vision hiérarchique, managériale unique, à une vision plus relationnelle, confiante et résiliente face aux changements. On ne parle plus de direction, mais d'équipe de direction. Le prochain challenge sera sans doute de passer à du nouveau, mais du nouveau qui ne soit pas de l'ancien remodelé. La peur et le refus du changement ont freiné jusqu'ici les velléités créatives managériales. Je souhaite qu'un vrai leadership cré-Actif pousse les équipes à une vision plus en adéquation avec les modifications sociales et technologiques de notre époque.

### **Et la créativité managériale ?**

Pour reprendre les mots de Swiners et Briet dans leur ouvrage sur la créativité...<sup>1</sup> « A l'intelligence et à l'intelligence solutionnante, l'intelligence créative ajoute une dimension, celle de l'originalité ». Pour reprendre une métaphore, nous ne devons plus être uniquement des chefs d'orchestre, mais peut être aussi un peu des compositeurs.

Pour y parvenir, un leader charismatique se doit d'être attentif au 4 oxymores suivants :<sup>2</sup>

- Il se doit d'élaborer un cadre ... ouvert
- Il doit tenir compte des individualités ... en travail collectif,
- Et il se doit de prendre le temps... d'être efficace,
- Et il doit entrevoir des rêves... réalistes.

Tous ces termes antinomiques relèvent bien la difficulté d'être un leader idéal et d'avoir de la hauteur dans ses décisions.

Mais toutes ces capacités peuvent-elles trouver une place dans un système en silo avec des injonctions paradoxales, des horaires planifiés, des méthodes et des manuels imposés et des enseignants qui sont parfois, je pense, très ou trop individualistes. C'est certainement à ce moment qu'un appel à la créativité devra être lancé pour laisser la place à de l'innovation pédagogique conduite par un leader créatif. Gageons qu'un excellent leader arrivera à insuffler à ses équipes un regard nouveau pour avoir des équipes cré-actives et non cré-actionnaires.

Je crois fermement à un élan d'innovation bottom-up, avec un effet de levier des leaders pour donner l'élan et l'ouverture à de nouveaux projets et de nouveaux horizons. Le leader ne doit pas qu'influencer son personnel, mais il doit également l'outiller pour faire de la créativité une production d'idées intelligentes, de solutions originales et de processus innovants. Mais cela ne sera réalisable qu'avec la place centrale de la confiance et des liens à cultiver entre les partenaires. Une confiance qui permettra de se libérer des carcans du système pour explorer et rendre possible l'impossible.

La créativité managériale n'opérera sur les équipes enseignantes qu'avec un haut niveau de connaissance, une intelligence relationnelle hors-norme, un environnement ouvert aux changements et de la motivation<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> *L'intelligence créative au-delà du brainstorming, innover en équipe aux éditions MAXIMA*

<sup>2</sup> *Idées tirées du livre : Créactiver en entreprise de Corinne Landay aux éditions IRIS*

<sup>3</sup> *Extrait de ressources distinctes nécessaires à la créativité du modèle de Sternberg et Lubart (1995)*

Aujourd'hui, où toutes les connaissances sont accessibles en quelques clics de souris, le rôle de l'école est de former non seulement des têtes bien faites, mais des citoyens plus humains. La technologie et les changements climatiques amèneront de nombreux défis humains et relationnels. Ces défis-là, les machines ne pourront pas les résoudre.

### **Place de l'erreur et de l'échec ?**

Et si nous imaginions une école qui ne laisse plus uniquement la place aux résultats et aux classements des élèves, mais qui les incite et les encourage à essayer de nouvelles choses. L'erreur aurait toute sa place dans ce système et l'échec trouverait un statut de gagnant dans un nouveau départ.

Ellon Musk n'a-t-il pas envoyé plusieurs fusées exploser dans le ciel, avant de réussir son pari d'envoyer des astronautes jusqu'à la station internationale ? N'a-t-il pas souri lorsque les vitres de son fameux Cybertruck incassable ont volé en éclat ?

G. Bachelard<sup>4</sup> notait déjà en 1938 que « l'esprit scientifique se constitue sur un ensemble d'erreurs rectifiées ». Il faut donc des ruptures pour permettre l'émancipation de l'esprit par rapport à des idées antérieures.

Dans le cadre scolaire, l'erreur devient au mieux « une perle pour en rire » et pour l'élève une faute souvent sanctionnée. On doit considérer l'erreur comme un outil pour apprendre et non comme un outil d'intimidation. Les échecs, erreurs et les succès devraient être partagés entre tous les enseignants et dirigeants pour pouvoir apprendre et progresser ensemble. En parallèle à ces progrès novateurs, gardons aussi plus que jamais une place de choix aux comportements éthiques dans nos écoles et notre société.

Finalement, les décisions prises par les leaders d'aujourd'hui pousseront, je l'espère, les élèves à devenir des explorateurs de l'incertitude de demain en leur inculquant l'idée qu'ils ne savent pas de quoi sera fait demain, mais qu'ils seront prêts.

Gérard Aymon  
Président de la CLACESO

Janvier 2021

<sup>4</sup> G. Bachelard, *La formation de l'esprit*, Vrin, 1938 ; 1993