

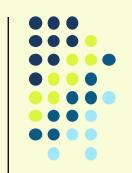
Michèle GARANT,

Prof. émérite FOPA /UCL



Pacte d'excellence enjeux et perspectives Bruxelles, 2 mai 2017

## Plan



Introduction : le leadership partagé

- 1. Trois modalités de gouvernance scolaire
- 2. Réformes européennes : « autonomie » et « responsabilisation », changement dans le leadership
- 3. Facteurs critiques et conditions d'un leadership partagé

Conclusions

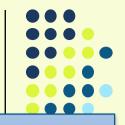


## Trois maçons portent des briques

Je leur demande "Que faites-vous?"

- le premier déclare : "Je fais ce qu'on me dit"
- le second déclare : "Moi ? Je monte un mur"
- et le troisième : "Je construis une cathédrale"

## Modalités de gouvernance scolaire



## Administration publique classique

## Nouvelle gestion publique

## Apprentissage organisationnel

 Autorité de la Loi : mandats, direction
 Top-Down

Cohérence

- Instances intermédiaires
   pour administration, curriculum
- Evaluation externe par l'Etat

Décentralisation

- Règles formelles

   (ancienneté, concours)
   Fiabilité, Prévisibilité
   Mesure des rés
- Standardisation
   réglementations
   collectives, planification
   centralisée
- Service public, monde civique, égalité républicaine

#### Transparence de résultats, marchés \*

- Mesure des résultats : normes, évaluations comparatives, inspection, audit
- Programmes spéciaux
- Financements conditionnels
- Exposition au marché : options, concurrences, contrats

#### Implication de la collectivité

- Relations avec le contexte : rapports avec extérieur, alliances
- Organisations polyvalentes
- Professionnalisme

- Collaboration équipes, projets, réseaux
- Suivi des résultats en référence à la mission
- Recherche d'amélioration constante et durable de la qualité
- Prise de risques
- Formation continue
   à travers le travail

### Administration publique classique



- Autorité de la Loi : mandats, direction Top-Down
- Règles formelles (ancienneté, concours)
   Fiabilité, prévisibilité, cohérence
- Standardisation : réglementations collectives, planification centralisée
- Service public : monde civique, égalité républicaine

### Rôles et compétences attendues

- Connaissance des documents juridiques et administratifs de référence
- Sens du service public

### Nouvelle gestion publique

#### **Décentralisation**

### Rôles et compétences

- Instances intermédiaires pour administration, curriculum
- Evaluation externe par l'Etat Résolution de problèmes

### Transparence de résultats, marchés

- Mesure des résultats : normes, évaluations comparatives, inspection, audit
   Esprit d'entreprise
- Programmes spéciaux
   Esprit de compétition
- Financements conditionnels Gestion du rendement
- Exposition au marché : options, (indicateurs, T.B.)
   concurrences, contrats Evaluation du personnel

### Implication de la collectivité

- Relations avec le contexte : rapports avec extérieur, alliances
- Organisations polyvalentes Collaboration et négociation
- Professionnalisme avec l'environnement

## Apprentissage organisationnel et leadership partagé

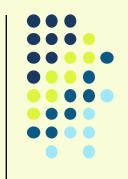


- Collaboration: équipes, projets, réseaux
- Suivi des résultats en référence à la mission
- Recherche d'amélioration constante et durable de la qualité
- Prise de risques
- Formation continue à travers le travail

### Rôles et compétences attendues

- Analyse systémique
- Développement professionnel et organisationnel
- Projets et équipes : écoute, traduction, soutien...

### Trois volets du projet



### Projet visée

- Sens, intention
- Valeur
- Création
- Vision du monde

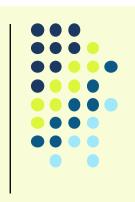
### **Projet programme**

- Technique
- Rigueur
- Cohérence
- Détail ordonné

### Projet vécu, agi

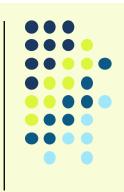
- Se construit, se négocie
- Adaptation aux circonstances
- Articulation Visée Programme
- Inscription dans une histoire

## Caractéristiques traditionnelles du système scolaire



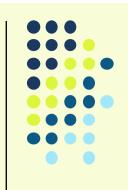
- Système traversé par des logiques bureaucratiques et professionnelles (Bidwell, Bonami,)
- Système "faiblement couplé" (Weick)
  - absence de lien entre des unités de l'organisation,
  - indices de faible coordination,
  - isolement des parties,
  - autonomie des acteurs,
  - faiblesse des feed-back
  - coexistence de traditions et d'innovations

## Transformation des modes de gestion au niveau des systèmes éducatifs



- De l'administration à la gouvernance : nouvelles régulations internationales et nationales
- Pluralité des instances : Europe, OCDE, Ministère, Région, Municipalité, réseaux...
- Nouveaux partenariats (experts pédagogiques, familles, intervenants sociaux, administration, responsables politiques...) et modification des centres d'autonomie et de régulation
- Nouvelles concertations et régulations à l'interne et nouveaux métiers (conseillers, coordinateurs, experts...)
- · Recherche d'efficience, d'efficacité, d'équité

## Montée de l'autonomie scolaire en Europe



- Généralisation de l'autonomie dans les années 90
- Nouvelles libertés aux acteurs
- Imposée aux écoles de manière top-down
- Décentralisation politique
- Souci d'efficacité de gestion administrative
- Rénovation des structures publiques, évaluation par les résultats, nouveaux cadres légaux
- Années 2000 : recherche d'amélioration de la qualité de l'enseignement, accent sur l'autonomie pédagogique assortie de contrats

## Montée de la responsabilisation



#### Observations:

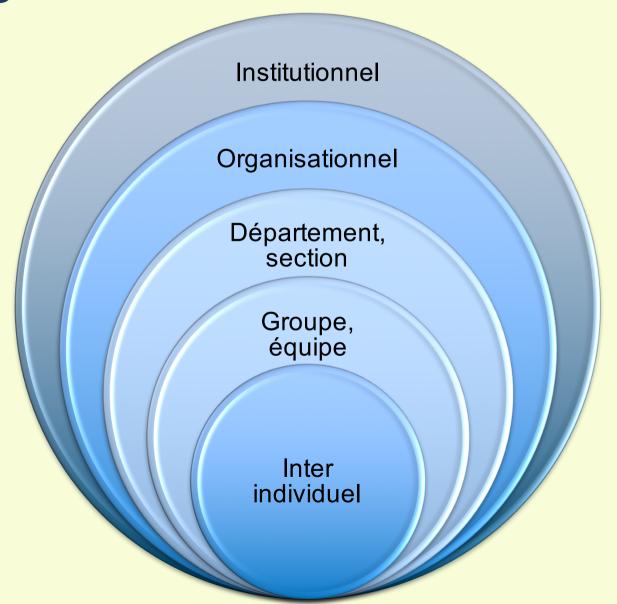
- **Tensions** importantes entre accountability et empowerment
- Effet négatif des redditions de comptes complexes avec lourdes charges administratives
- Demande administrative de recueil de projets d'établissement / de contrats d'objectifs, rarement accompagnée de critères d'appréciation et de suivi
- La décentralisation : condition nécessaire mais non suffisante pour permettre la transformation effective des modes de gestion

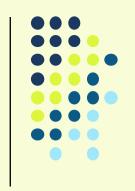
## Evolution dans le leadership

- Le changement et la complexité ne peuvent généralement plus être pris en main par un leader unique, par un top down hiérarchique
- Des agencements concertés sont nécessaires: engagements collaboratifs spontanés / développement de compétences collectives / relations institutionnalisées pour distribuer l'action
- Divers rôles de leadership existent dans le groupe et évoluent dans le temps.

# Divers niveaux de leadership partagé

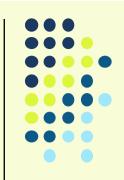






Il ne suffit pas de créer des conseils d'établissement pour que ces instances deviennent de véritables forces de proposition et de décision qui engagent toute la communauté... (Philippe Perrenoud)

## Les aspects du travail partagé

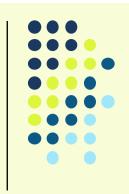


COOPERATION

**COLLABORATION** 

COORDINATION

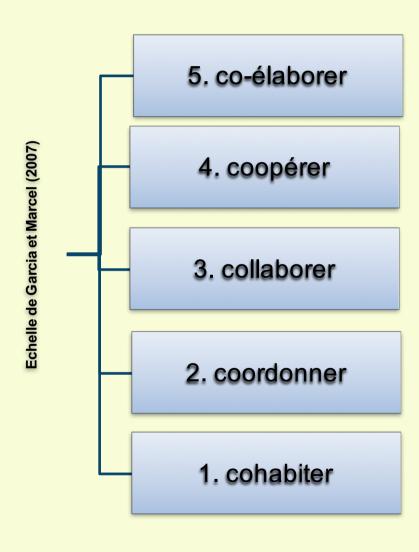
## Coopérer, collaborer, se coordonner



- Coopération : étape ultime de la collaboration, ajustement des activités pour l'action commune, dépendance mutuelle (assurer ensemble une activité)
- Collaboration: travail partagé, interdépendance dans un espace et un temps de travail, partage des ressources (pratiques pédagogiques, projets communs, communication, échanges réflexifs)
- Coordination: agencement des actions afin d'atteindre efficacement le but. Peut être d'ordre administratif et hiérarchique

## Intensité et interdépendance dans l'action





### 1. Une dynamique d'apprentissage collectif



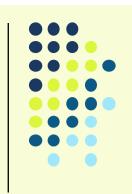
- Articule différents niveaux : les individus/les collectifs / les organisations / les institutions
   Travail « au nom de l'organisation »
- Recherche cohérence interne et pertinence par rapport aux finalités et aux objectifs de l'organisation: lien entre court terme et long terme
- Veille à la cohérence des composantes (recrutement, formation, mobilité, appréciation, rémunération, organisation...) aussi bien que de l'ensemble
- Processus cognitif x social x émotionnel

### 2 Partir d'une situation problème



- Prise en compte à plusieurs d'une situation problème dans le "cœur du travail" : l'énoncer, la travailler
- Conceptualisation et mise en relation
- Liaison à une mission significative
- Éléments déclencheurs (opportunité de réflexion)
   Intention de changement concret
- Situation significative, valeur de défi
- Les intérêts restent différenciés
- Constitution de réseaux et d'alliances internes et externes pour résoudre le problème

## 3 Objectivation, réflexion critique, controverse



- Exercice délicat de mise à plat collective des pratiques
- Recherche des théories implicites (intuitions, croyances, attitudes, manières d'agir...). Examen et mise en question de ces théories
- Réflexion critique et collective ./. objectifs

  Distance entre théorie d'usage et théorie professée

  Controverse cognitive, sociale, affective entre points de vue

  Craintes, routines défensives, boucles d'inhibition
- Prise de risque en s'exposant à la critique Nécessite prise de distance et climat de confiance (en soi, dans les autres, dans l'organisation)

## 4 Production et appropriation d'objets +/partagés et significatifs



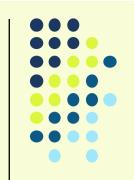
En quoi mes pratiques conduisent-elles à la réussite des élèves ?

- Production et circulation de connaissances professionnelles et organisationnelles
- Transformations par les acteurs, appropriations successives « en spirale » (« traductions »)
- Partir de buts, rapports, intérêts différents vers un compromis négocié, une problématisation partagée
- Processus lent, non linéaire, non prévisible, non programmable : zones d'incertitude / réseaux autour d'objets

#### **Conditions:**

Comment amener le consensus, donner un cadre, une visée en laissant l'initiative aux acteurs, en stimulant l'appropriation...

## 5 Traces collectives, production d'une mémoire organisationnelle



#### **Mémoire collective** à travers

Techniques, outils objets
Archives, fichiers, organigrammes
Formes d'organisation de l'action collective
Savoirs, gestes, manières de faire, d'être
Discours, principes, représentations, valeurs
Disposition spatiale, architecture, horaires...

 Gestion, régulation, activation, développement de la mémoire collective (gestion des connaissances)
 Organisation de temps et de lieux

#### Conditions

- Processus continu, moments de réflexivité, de recul (on arrête!)
- Voir si ces connaissances acquièrent ou gardent un sens ./. la vision, les missions
- Procédures mais sans être procédurier

### 6 Dispositifs adhocratiques

- Une logique de projet : résolution de problèmes concrets sur base d'enjeux analysés
- Processus coûteux à de nombreux points de vue (relationnels, intellectuels, économiques, émotionnels) qui s'ajoute au travail quotidien

#### Il nécessite

- la mobilisation flexible de **réseaux** internes et externes, de compétences variées et de ressources
- énergie et temps
- La coordination de logiques bureaucratiques et adhocratiques

### 7 Déstabilisations / reconstructions



- Critique de l'ordre ancien et déstabilisation des modes de penser et d'agir, des rapports sociaux...
- Conduit à de nouvelles formes d'organisation de l'action (logique d'innovation) et de nouveaux rapports sociaux internes et externes
- Oblige à faire des choix : que voulons-nous garder? A quoi sommes-nous prêts à renoncer?
- Tolérance à l'incertitude, au désordre
- Tension culturelle entre changement et stabilité, qui affecte les personnes

## 8 Processus géré et inspiré

### Rôle de la direction et la hiérarchie :

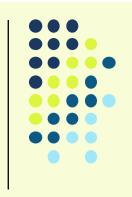
Encadrement : soutien, inspiration, sens et signification Gestion active des conditions, volontariste, délibérée, continue,

- Vision de l'organisation et inscription de cette vision en actions
- Gestion des compétences et des ressources
- Stabilisation/renouvellement de l'équipe
- Instauration d'un climat de sécurité, franchise, respect
- Organisation de moments, de lieux, d'opportunités
- Evaluation, discussion, mise en projet, mémoire
- Saisie d'opportunités et ressources de l'environnement

Double mouvement: inspiration et gestion

## Leadership pédagogique

(écoles efficaces, années 80)



### Leadership centré sur

- la tâche même d'enseigner et le processus d'apprentissage chez les élèves
- le développement professionnel et le soutien enseignants
- la coordination et le contrôle de ces tâches
- le développement d'une vision partagée et des objectifs structurés visant des résultats

## Leadership émotionnel et humain

(Goleman, Boyatzis, McKee)



Management de support (plutôt que de contrôle), de résonance, de conviction

- engagement dans le travail,
- passion pour l'éducation et la réussite des élèves

Respect de la dimension personnelle et des communautés d'apprentissage, reconnaissance de chacun, Respect

### Compétences émotionnelles, relationnelles et sociales

- Conscience, compréhension, expression des émotions
- Gestion des émotions (inter)personnelles
- Capacité d'utiliser ses émotions pour comprendre, pour agir et pour créer un climat de collaboration

## Compétences collectives

(Le Boterf)

- > somme des compétences individuelles
- Image opérative commune : dans un contexte de signification et d'action
- Code et langage communs : culture technique partagée, "dialecte" non exportable
- Co-présence participative : complicité, connivence, communication explicite minimale, réactivité aux signaux faibles, sentiment d'être à l'aise, confiance
- Savoir vivre et travailler en commun

### Conclusions



Pour l'équipe dirigeante : susciter les conditions cognitives, socioculturelles et socio-émotionnelles grâce auxquelles s'exerce l'intelligence collective

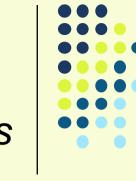
- Une gestion inspirée dans la réflexion et dans l'action
- La construction d'un sens collectif
- Des attentes fortes vers l'amélioration de la qualité d'enseignement et d'apprentissage
- Confiance et soutien envers les professionnels

### Conclusions



### Rendre l'organisation "intelligente »

- Dégager des espaces de parole et de participation : individuelle / en équipe / organisationnelle
- Promouvoir des compétences d'(auto)évaluation et d'apprentissage
  - dans une culture du débat
  - dans une logique de résolution de problèmes
    dans des projets qui relient
    vers des communautés d'apprentissage



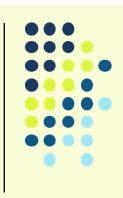
Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose...

Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et de tes femmes le désir de la mer

. . .

Antoine de Saint-Exupéry

## Bibliographie



- Boutinet J.P. (1990), Anthropologie du projet, Paris : PUF.
- Eurydice (2007), L'autonomie scolaire en Europe. Politiques et mécanismes de mise en œuvre, Ed. Commission européenne.
- GARANT Michèle & TILMAN Francis, *Manuel du responsable d'organisation sociale et éducative. Clés pour une gestion participative*, Lyon / Bruxelles : Ed. Chronique sociale / Couleur livres, 2014.
- GARANT Michèle, Quel management pour faciliter une approche en termes d'apprentissage organisationnel? Site Le Grain, 2009
- Garant M. (2009), Tendances dans la formation en gestion de l'éducation en Europe et gouvernance des systèmes, In-Direct n° 13, Waterloo : éd. Plantyn.
- Garant M. & Letor C. (Ed.)(2014), Encadrement et leadership. Nouvelles pratiques en éducation et formation, Bruxelles : De Boeck.

## Bibliographie

- Mulford B. (2003), L'évolution des fonctions de direction en milieu scolaire et son incidence sur l'efficacité des enseignants et des établissements. Site OCDE.
- Letor C. (2015), Conditions institutionnelles et organisationnelles d'un travail collaboratif apprenant, in L. Ria, Former les enseignants au XXIe siècle. Former au sein des établissements, Bruxelles : De Boeck.
- Paquette CI. (1997), La grammaire du changement en profondeur, in Vie pédagogique n° 104, Montréal.
- Marcel J.-F., Dupriez V., Perisset-Bagnoud D., Tardif M. (2007), Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes, Bruxelles: De Boeck.
- Perrenoud Ph. (2001), L'établissement scolaire entre mandat et projet : vers une autonomie relative, in G. Pelletier, Autonomie et décentralisation en éducation : entre projet et évaluation, Ed. Université de Montréal/AFIDES.
- Ulhøi J. & Müller S. (2014), Mapping the landscape of shared leadership: a review and synthesis, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 lss.
   2.