

Des coachs pour les directeurs d'école

■ La Fondation Roi Baudouin a mené une expérience pour renforcer le leadership des directions.

Dans l'enseignement obligatoire, le métier de chef d'établissement est en train de changer. Pas le choix. D'une part, le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a adopté il y a deux mois un décret renforçant sa professionnalisation, notamment via une formation plus solide. D'autre part, le Pacte pour un enseignement d'excellence a mis en place un nouveau modèle de gouvernance. Pour faire court, les directeurs acquièrent plus d'autonomie mais aussi plus de responsabilités. L'école doit rédiger un plan de pilotage avec des objectifs à atteindre sur lesquels il faudra rendre des comptes. Un soutien et un accompagnement efficaces s'imposent.

Comment tout cela va-t-il concrètement se mettre en place? Le travail de coaching mené depuis 2014 par la Fondation Roi Baudouin pour renforcer le leadership des directions, et sur lequel elle publie un rapport ce mercredi, apporte d'intéressants éléments de réponse.

Un effet de levier

Le "leadership pédagogique", c'est l'ensemble des actions de la direction d'un établissement visant à conduire ou influencer les enseignants, les équipes et les élèves vers l'amélioration des apprentissages scolaires. *"Les directeurs sont d'anciens enseignants, relève Lucy Van Hove, chargée de cours à l'ULB, coach et formatrice de coach. Leur spécialité, c'est la pédagogie, pas la gestion d'équipes d'adultes, voire de conflits entre eux... Autre caractéristique : souvent, les profs ont l'habitude de travailler isolé-*

ment. C'est entre eux et les élèves que ça se passe. Un leader, lui, doit stimuler le travail collaboratif." C'est clair, les compétences nécessaires pour relever les nouveaux défis ne tomberont pas du ciel.

Cette intuition, la Fondation Roi Baudouin l'a eue il y a cinq ans déjà. *"Devant les mauvaises performances des élèves, il nous tenait à cœur de faire quelque chose, se souvient Françoise Pissart, directrice à la Fondation. Et il nous est clairement apparu que cibler les directions d'école (2100 directeurs sont aujourd'hui en poste en francophonie) permettrait un effet de levier important (sur les 100 000 enseignants et 900 000 élèves du fondamental et du secondaire)."*

Concrètement, de 2014 à 2018, une vingtaine de directeurs ont bénéficié d'un programme de coaching: un accompagnement sur mesure essentiellement basé sur des rencontres individuelles étalées dans le temps. *"Car le leadership n'est pas un savoir, insiste Lucy Van Hove. On travaille sur soi, ça se passe dans la durée."*

Brigitte Garré, directrice de l'école fondamentale Saint-Joseph à Evere, en a fait partie. Et cet accompagnement a changé sa vie (lire ci-dessous). Ensuite, sur la base de ce projet pilote, un programme de formation des conseillers a démarré en 2017. Plus de 90 d'entre eux sont déjà formés au coaching à ce jour.

En changeant, faire changer

C'est le cas de Pierre Sclaubas. Ce dernier est "préfet coordinateur transversal chargé d'accompagner les directions". C'est le nom que l'on donne, dans son réseau (Wallonie-Bruxelles) aux conseillers/coachs des directions. *"Ma mission, maintenant, c'est d'être à côté du chef, de l'amener à prendre de la hauteur. Le directeur a tellement de charges qu'il a constamment la tête dans le guidon et risque, à un moment, de sur-réagir avec ses émo-*

tions.” L’objectif est de l’amener à lâcher-prise. “C’est parfois difficile. Mais on ne peut pas prescrire le changement chez l’autre si l’on ne change pas soi-même. En changeant, par contre, on peut faire changer.”

En conclusion, la Fondation Roi Baudouin formule plusieurs recommandations concernant la formation et le soutien futurs des directeurs. Bauduin Auquier, spécialiste en ressources humaines, a présidé le comité d’accompagnement du projet pilote. Il souhaite insister sur trois pistes d’action. *“En résumé, il faut former les directeurs au leadership, former les conseillers au coaching et encourager la délégation et le leadership partagé et participatif.”*

“Le but est d’arriver à une masse critique”, conclut Françoise Pissart. La Fondation espère que ceux qui seront à la manœuvre après les élections penseront à aller dans ce sens.

M.Bs

Témoignage

Brigitte Garré dirige l’école

fondamentale Saint-Joseph à Evere. C’est l’une des premières à avoir été coachée, compte tenu des difficultés spécifiques rencontrées dans son établissement, à la fois dans le relationnel et dans le travail pédagogique. *“Avant l’expérience, un de nos élèves sur deux ratait son CEB en fin de sixième primaire.”* Objectif prioritaire, donc : le CEB pour tous, dans les cinq ans. Tableaux de bord, échéances : rien n’est laissé au hasard. Avec son coach, pendant plus de deux ans, elle revisite les situations, échange, travaille sur elle. Les équipes la voient changer et changent à leur tour. Des aménagements raisonnables sont mis en place pour les enfants en plus grande difficulté. Comme ces élastiques sous le bureau pour faire remuer les jambes de celui-ci qui peine à rester tranquille. *“Le leadership, c’est avoir une vision et la partager.”* Brigitte s’autorise désormais à se faire confiance et à prendre du recul. *“Mes priorités ont changé, je suis fixée sur l’objectif. Tant pis si l’administratif prend du retard. Derrière chaque enseignant, il y a un homme ou une femme. Et un enseignant qui va bien, ce sont des élèves qui vont bien.”* La preuve : l’objectif CEB a été atteint en trois ans !