

# « Seul, on va plus vite, mais ensemble on va plus loin »

Directeur de l'école  
fondamentale Martin V,  
à Louvain-la-Neuve,  
David Foret a toujours  
vu le leadership partagé  
comme une évidence...



David Foret insiste beaucoup sur le mécanisme de validation par toute l'équipe.

David Foret est dans sa 6<sup>e</sup> année de direction dans cette école de 420 élèves (19 classes) et d'une trentaine de collègues. Pour lui, le leadership partagé est une évidence. « *Ma première mission était d'accroître ce travail collaboratif, qui existait bien avant qu'on parle de plans de pilotage.* »

Après avoir remis le projet pédagogique en débat, l'équipe a suivi la formation Professor, axée dans le réseau libre sur le travail collaboratif. « *Le premier grand changement était de s'inscrire dans de petits objectifs courts, avec des actions mesurées et simples.* » La formation a aussi généré des observations d'enseignants dans la classe d'un autre, sur base volontaire. M. Foret a facilité les choses, remplaçant l'enseignant en visite pédagogique.

La réflexion sur le plan de pilotage a accentué la dynamique. Un comité (quatre enseignants volontaires et M. Foret) « *a analysé les indicateurs, construit les stratégies. Mais attention : l'équipe était partie prenante, parce que c'est son travail de demain.* »

Le plan devenu contrat d'objectifs, le comité se réunit chaque mois, mais les décisions se prennent avec toute l'équipe. « *Il faut toujours être attentif, et fédérer. Ce qui permet de le faire, c'est que depuis l'écriture des objectifs, stratégies et actions, il y a une validation par le groupe.* »

« *On a beaucoup travaillé sur ce mécanisme : il y a eu une relecture collective, et s'il y avait une question, il fallait pouvoir la poser, entendre une réponse, et se demander si vraiment on en fait un objectif de travail. Si les balises sont clairement établies et que l'équipe est partie prenante, ce qui est écrit ne peut que refléter ce qui est validé... C'est important, parce que tout de même, il s'agit du travail de demain... pour chacun !* »

Chez M. Foret, aucun sentiment de perte de pouvoir. « *Au contraire, je trouve que ça enrichit le métier ! Je suis très heureux de la situation : je ne pourrais pas gérer aujourd'hui de*

*la même manière que quand j'ai commencé, faute de temps... »*

L'école a utilisé le nouveau décret sur la charge enseignante (lire en page 19) pour libérer deux périodes-professeur afin de construire les dossiers individuels des élèves, « *un travail que je n'aurais jamais pu faire...* »

## Accueillir les idées qui ne viennent pas de lui

Professeur de religion et membre de l'équipe qui pilote le contrat d'objectifs, Marie-France Stordeur souligne qu'aujourd'hui, « *le travail au service de l'école est encouragé, demandé : tous les professeurs savent qu'ils ont une part à prendre.* »

Mais ce partage du leadership nécessite le soutien de la direction. Pour affecter les moyens humains : « *C'est important, parce que nous on n'a pas autorité sur nos collègues.* » Pour relayer les informations, dans et hors de l'école. « *Il faut aussi qu'il fasse confiance. Sans confiance, pas de délégation ! Qu'il accueille les initiatives : un leader qui n'accueille pas les idées qui ne viennent pas de lui, il sera vite... seul ! Qu'il veille à ce que les enseignants prenant part au leadership partagé ne s'épuisent pas.* »

Pour M<sup>me</sup> Stordeur, « *par rapport aux collègues, le partage du leadership se passe mieux si on met les forces en commun, si les objectifs sont clairs et partagés, et si on tient compte des limites des uns et des autres.* »

Par contre, elle voit deux limites : « *Quand on se mouille, c'est le temps de midi, le weekend, ou chez soi.* » Et des collègues pourraient voir ça « *comme une prise de pouvoir, plutôt qu'un service qu'on rend à l'école et aux enfants. Mais ça, vous ne l'empêchez jamais...* »

« *Moi, en tout cas, je vois bien la plus-value sur la motivation, conclut-elle : ensemble, on voit qu'on peut faire avancer les choses !* » ●

D. C.