

47

CHAPITRE 3

TRANSFORMER L'ÉCOLE, NOUVELLE RESPONSABILITÉ DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT¹

Paul INCHAUSPÉ
**Membre de la Commission des États généraux
sur l'éducation du Québec**
Président du Conseil d'administration de Télé-Québec

Les recherches et les observations empiriques montrent que le principal facteur de l'efficacité scolaire est le directeur ou la directrice d'école. Ils introduisent dans les établissements des améliorations qualitatives majeures s'ils sont capables de travailler en équipe, s'ils sont perçus comme compétents, ouverts, efficaces.

Cette observation est extraite du dernier rapport de la Commission de l'éducation de l'UNESCO, mieux connu sous le nom du Rapport Delors (1996). Elle n'est pas étrangère au vaste mouvement que l'on peut observer au sein de plusieurs pays occidentaux vers une plus grande autonomie des établissements et, en conséquence, d'une révision des rôles traditionnels des directions d'école. En fait, ce que l'on observe au Québec, on le note aussi ailleurs. Dans le cadre de ce texte, je réfère particulièrement au contexte québécois mais, à maints égards, nos collègues étrangers n'auront aucune difficulté à transposer mon analyse en fonction de leur réalité.

UNE RÉALITÉ NOUVELLE

Le déplacement progressif du pouvoir vers l'école est certes de nature à réjouir les directions des établissements, mais le sentiment que vous devez ressentir est sans doute aussi celui de l'anxiété. **Vous entrez dans l'ère où on pourra vérifier dans les faits si vous**

¹ Dans les mois qui suivirent sa participation au colloque international *Diriger en période de transformation*, l'auteur fut invité à prononcer une conférence au congrès de la *Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement* (FQDE). Il nous est apparu des plus pertinents d'inclure cette contribution aux travaux réalisés. Ce texte constitue une version légèrement adaptée car nous avons voulu conserver son caractère premier

êtes bien le pivot sur lequel on peut compter pour travailler à la transformation de l'école. Il n'y aura plus d'excuse possible. L'heure est davantage à la gravité qu'à la satisfaction narcissique que pourrait procurer la perspective d'un *égotrip*.

Aussi, avant de vous indiquer les rôles qu'à mon avis vous devrez valoriser dans vos fonctions de direction, je voudrais brièvement mettre au clair, dans une première partie, la nouveauté de la situation à laquelle les changements récents en éducation vous convient.

CE QU'IL Y A DE NOUVEAU DANS LA SITUATION DE DÉCENTRALISATION QU'ON MET EN PLACE

Il y aura donc décentralisation des pouvoirs vers l'école. Or, cette seule situation est radicalement différente de la situation antérieure au moins sur quatre points :

Les possibilités de faux-fuyants seront réduites

Je ne connais personne qui, lorsqu'il occupe des fonctions de direction, ne demande pas plus d'autonomie. Mais j'ai aussi souvent constaté qu'une telle réclamation pouvait n'être que verbale et qu'on n'était pas pour autant plus désireux d'avoir réellement des responsabilités nouvelles. **Vous le savez, on peut critiquer très fort une situation sans vouloir vraiment la changer.** Cette attitude, trop courante, est une technique de manipulation des autres afin qu'ils vous excusent et portent leur insatisfaction vers d'autres que vous. Nous avons tous, un jour ou l'autre, succombé au confort et à la facilité de cette technique. Mais là, l'excuse ne sera plus possible, puisque votre école aura une autonomie budgétaire, qu'elle aura des responsabilités nouvelles par rapport au personnel et que les choix pédagogiques qui doivent présider à l'organisation des activités d'une école (formation des classes, aménagement du cadre horaire, évaluation, mise en place d'activités de soutien) dépendront, bien plus qu'actuellement, de vous.

Les fonctions nouvelles du directeur ou de la directrice ne sont pas nécessairement celles pour lesquelles vous avez, un jour, décidé d'accéder à un poste de direction.

Remarquez que cette situation n'est peut-être pas radicalement nouvelle. Quand on accède à des postes de direction, il y a toujours un écart entre l'image que l'on s'en faisait et la réalité qui nous rattrape

et qu'on n'avait pas prévue. J'ai occupé pendant 25 ans des postes de direction et j'ai passé 23 de ces 25 années à gérer des décroissances budgétaires. Ce n'est certainement pas la raison qui m'avait incité à solliciter ces postes.

Dans ces métiers, les règles changent en cours de partie: les élèves ne sont plus ce qu'ils étaient, ni les attentes des parents, ni celles des pouvoirs locaux à l'égard de l'école. Ces changements font partie du quotidien, de l'environnement même du métier de direction. On ne postule pas à de tels postes avec l'illusion d'avoir un environnement stable et pour être tranquille parce qu'on n'aime pas enseigner. Peut-être à une certaine époque, mais plus maintenant. Ce qu'il y a de nouveau dans la situation de changement que vous aurez à vivre, c'est qu'il ne s'agit pas de ce type de changement qui vient de l'environnement. C'est un changement structurel, il concerne l'organisation même des pouvoirs. Or, il se pourrait bien que quelqu'un soit à l'aise dans une école qui serait une succursale de la commission scolaire et qu'il ne le soit pas dans une école pivot de l'action communautaire. Ce ne sont pas nécessairement les mêmes aptitudes qui sont requises d'un régisseur ou d'un metteur en scène. Il est légitime que certains ou certaines en tirent des conclusions. **Cette situation nouvelle peut aussi être une opportunité pour ceux qui savaient depuis longtemps qu'ils devraient changer de style de direction**, mais qui n'osaient le faire, car ils craignaient d'étonner et de ne pouvoir expliquer les raisons de leur métamorphose. La situation juridique nouvelle créée pour l'école peut donc leur servir d'occasion et de justification pour changer.

Le déplacement des pouvoirs vers l'école n'est pas le seul changement qui sera entrepris dans le système d'éducation, mais il a lieu pour rendre possible les autres changements.

Les changements proposés pour l'école ne sont pas un déplacement de pouvoirs dans un environnement où tout le reste serait stable. Ce déplacement est un changement qui doit rendre possibles tous les autres changements. Les réformes actuelles mises en place à la suite des États généraux sur l'éducation font bouger le système à tous les niveaux: services à la petite enfance, réforme des curriculums, réduction du nombre des commissions scolaires. Or, tous ces changements, dans leur mise en oeuvre, vont tous dans le même sens: faire en sorte que l'école soit le lieu où se nouent et s'organisent les choses.

Alors soyons réalistes! L'autonomie plus grande qui vous sera accordée ne l'est pas pour vous faire plaisir ou pour permettre votre épanouissement. Non, **on vous accorde cette autonomie plus grande parce qu'on pense que vu le nombre et la nature des problèmes à régler, les instances centralisées, loin du terrain, sont peu efficaces**, car elles n'arrivent pas à mobiliser les acteurs et que par contre, dans cette situation, vous devriez vous en tirer mieux. Si on vous confie des responsabilités nouvelles, c'est parce que le système éducatif, pour se transformer, doit mener des opérations difficiles, qui impliquent la motivation des acteurs et des prises de décisions courageuses et parfois risquées. Voilà ce qui vous attend!

Tout le monde ne sera pas d'accord pour que de tels pouvoirs vous soient accordés et des oppositions se manifesteront maintenant que le gouvernement veut aller dans ce sens

Tout le monde ne souhaite pas cette décentralisation et certains pensent que vous êtes incapables de relever de tels défis. Relativement à la question de la décentralisation des pouvoirs vers l'école, la position des autorités des commissions scolaires exprimée lors des États généraux sur l'éducation du Québec était parfois ambiguë. Certaines sont pour cette décentralisation et l'ont déjà entreprise chez eux. D'autres craignent que l'ajout de responsabilités administratives vous empêche de remplir des rôles de leadership pédagogique.

Par contre, les représentants syndicaux d'enseignants sont contre une telle décentralisation. Du moins, ils l'ont été constamment lors des États généraux. Toute la souplesse requise pour l'organisation, au niveau même de l'école, existerait déjà, d'après eux, dans les règles des arrangements locaux des conventions collectives. Et tant qu'à avoir des patrons, ils préfèrent avoir affaire avec le gouvernement ou les commissions scolaires plutôt qu'avec vous qu'ils assimilent, parfois avec mépris, à des petits «boss».

Il ne faut surtout pas que ces réactions vous fassent mal. **Le déplacement des pouvoirs vers l'école déstabilise ceux qui sont intéressés aux luttes de pouvoir, car les lieux et les règles de ces luttes changent.** Comment voulez-vous que des chefs syndicaux, installés dans leur rôle depuis 25 ans et faisant affaire avec les directions des commissions scolaires depuis tant d'années ne se sentent pas désarçonnés par de tels changements? Comment voulez-vous que certains responsables syndicaux, qui avaient déjà du

mal à faire triompher, à la base, le point de vue syndical comme devant prédominer, dans toute circonstance, sur le point de vue professionnel, ne craignent pas que cette situation nouvelle ne rende encore leur tâche plus difficile? Si vous entendez des critiques sur ce qui s'en vient, et il y en a plein depuis deux semaines dans vos salles de professeurs, surtout ne vous sentez pas visés et regardez ces choses avec le calme du vieux loup de mer qui, dorénavant, est promu capitaine.

Il faut que vous ayez désormais présentes à l'esprit ces quatre réalités nouvelles du contexte dans lequel se pose le problème de la décentralisation des pouvoirs vers l'école, car elles coloreront et rendront encore plus urgent l'exercice des rôles dans lesquels vous devrez en priorité investir. Ce sont: le rôle de leadership pédagogique, le rôle de rassemblement, le rôle de responsabilité.

LE RÔLE DE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

Il vous faudra résister à l'appel à l'investissement dans les tâches administratives pour que vous assumiez d'abord le rôle de leadership pédagogique. Je ne me fais pas d'illusion, les tâches auxquelles vous consacrerez le plus de temps sont et seront toujours des tâches de nature administrative. Ceci est légitime mais il doit être clair aux yeux de vos collaborateurs, de vos enseignants, des parents, des élèves que votre véritable intérêt est celui de la formation intellectuelle et morale des enfants et des jeunes, que c'est cela qui constitue l'essentiel de la mission de l'école et que c'est ce qui vous préoccupe le plus.

Pourquoi vous faut-il investir d'abord dans ce rôle de leadership pédagogique?

Je vois au moins trois raisons :

Si vous ne le décidez pas volontairement, vous vous ferez monopoliser par des tâches administratives

Les tâches administratives n'attendent pas et c'est cela que le milieu demande d'abord de vous. Vous faites un métier où vous êtes payés pour vous intéresser aux problèmes des autres et pour les régler. Et ces problèmes surgissent souvent à l'improviste. En rentrant dans votre école le matin, vous ne savez jamais tous les problèmes qu'il vous faudra régler dans la journée.

Ce type de situation vous conduit à développer surtout le côté gestionnaire de votre tâche. Pour diminuer l'incertitude, vous vous consacrez aux tâches de planification, d'organisation, de contrôle des activités. Vous faites en sorte que les tâches de vos collaborateurs soient bien définies. Vous appréciez ceux qui sont méthodiques, portés sur la tâche, ceux qui ne gaspillent pas le temps dans les conflits interpersonnels. Vous privilégiez la logique et quand vous maîtrisez bien l'ensemble administratif, on vous estime. Il arrive même qu'on abuse de vous, que tout le monde se décharge sur vous des tâches les moins prestigieuses. Vous êtes monopolisés par une foule de petits problèmes, d'urgences, de sollicitations externes. Vous êtes au service de... mais vous ne dirigez pas. Il vous faut donc résister et vouloir d'abord investir dans le rôle de leader pédagogique.

La vie pédagogique dans une école a besoin de direction et c'est ce qui existe le moins.

C'est la tâche la plus difficile et pourtant la plus nécessaire. Je sais qu'au niveau de l'enseignement supérieur, les règles et les traditions laissent beaucoup d'autonomie professionnelle aux professeurs. Cependant des mécanismes pour s'assurer la prise en main institutionnelle des actes des professeurs existent: départements, commission des études, politiques. Comme ces mécanismes n'existent pas au primaire et au secondaire, mis à part celui de responsable de matières, j'en avais déduit que le directeur ou la directrice exerçait statutairement un rôle important dans ce domaine. J'ai constaté que non. Mais maintenant, il faudra le faire car des responsabilités nouvelles vous sont données en matière de pédagogie à l'école.

Les situations nouvelles qui seront faites à l'école et aux enseignants exigeront encore plus l'exercice de ce rôle de leader.

Dans la situation actuelle vous avez sans doute des excuses pour moins intervenir. En réaction contre les inconvénients des programmes cadres, les programmes sont actuellement élaborés de façon «hyperdétaillée» et les manuels reprennent les démarches pédagogiques établies. Les marges de manoeuvre sont inexistantes. Ce sont des programmes élaborés pour des instructeurs, des techniciens qui se contenteraient de les appliquer et non pour des professionnels de l'enseignement à qui on confierait un peu de latitude dans le choix des moyens.

Si je vous dis que cela doit être changé et que le comité du curriculum fera des propositions en ce sens, ce ne sera ni une surprise ni un *scoop* pour vous. Ainsi les programmes d'études devront être établis de façon telle que l'espace professionnel de l'enseignant et de l'enseignante puisse être mieux assuré. Dans ce contexte, les travaux de concertation, de coordination, d'échanges sur les mises en oeuvre dans votre école prendront une grande importance. C'est là un rôle crucial et nouveau que vous aurez à jouer.

Que faire pour investir dans ce rôle de leadership pédagogique?

Je voudrais vous indiquer trois points sur lesquels il faudra porter votre attention.

Il faudra être informé sur les questions concernant les matières enseignées et les tendances de la réflexion didactique et pédagogique

Sans être un expert comme pourrait l'être un conseiller pédagogique d'une discipline, **vous devrez avoir sur ces questions au moins le même niveau d'information qu'un conseiller pédagogique généraliste**. Si à l'heure actuelle on peut avoir une telle information sur les problèmes didactiques et pédagogiques, et j'espère que vous ne manquez jamais la lecture de *Vie pédagogique*, il est plus difficile de l'avoir pour les programmes d'études. Car, à qui peut-on demander de lire et de maîtriser les milliers de pages que constituent, par exemple, les programmes du primaire? Les nouveaux formats de présentation des programmes que nous nous apprêtons à proposer devraient vous faciliter cette tâche. Mais une telle connaissance ne va pas de soi. Il faut se fixer des objectifs de lecture; il faut se réserver des moments pour le faire; il faut interroger et écouter les professeurs sur ce qu'ils enseignent et non seulement sur ce qu'ils pensent de leurs élèves. Dans quelques années, vous vous constituerez ainsi un bagage irremplaçable qui vous permettra de mieux comprendre ce qui se passe réellement durant les heures de classe, où votre école bourdonne comme une ruche.

Il faudra respecter la compétence professionnelle des enseignants et des enseignantes et accepter de partager le pouvoir avec eux

Il est deux façons paresseuses de respecter la compétence professionnelle des enseignants: la première, c'est de les laisser faire ce

qu'ils veulent, de ne jamais se mêler de ce qu'ils font. La deuxième c'est, au contraire, d'accepter ce qu'ils demandent comme ce général qui disait de son armée: «Il faut bien que je les suive, puisque je suis leur chef». Respecter la compétence professionnelle, ce n'est pas pratiquer le laisser-faire, ou être indifférent et absent, ou être une girouette.

J'ai dit qu'il fallait partager le pouvoir avec les enseignants, c'est donc qu'il faut l'exercer. Le premier signe d'exercice de la reconnaissance de la compétence professionnelle que vous pouvez donner à vos enseignants et enseignantes, c'est la sollicitation de leur expertise et de leur collaboration pour assurer la qualité de la vie pédagogique à l'école. Donc, ni fuite de responsabilités, ni autoritarisme basé sur le contrôle. Pour traiter de ces questions, il vous faut faire le deuil de celle ou de celui qui décide de tout. Au contraire, il faut offrir un cadre clair où une démarche collective qui respecte les compétences professionnelles sera entreprise. Vous ne pouvez exercer en cette matière la responsabilité que vous donne l'autorité formelle, en vous appuyant simplement sur elle, si vous ne réussissez pas à la doubler par le type d'influence que donne un leadership consenti par les membres du groupe, en raison de votre personne et non seulement en raison de votre statut de directeur ou directrice.

Or, quels sont les éléments sur lesquels s'assoit un tel leadership auprès des enseignants? Ce sont les mêmes éléments sur lesquels, eux-mêmes, assoient leur leadership dans leur classe: le savoir qu'ils ont et la préoccupation de la réussite de leurs élèves. Dans une classe, face à ceux qui ne savent pas, l'enseignant sait et c'est pourquoi **il exerce un magistère, c'est-à-dire une autorité**. Pour exercer cette autorité, il ne lui faut pas imposer le savoir, il doit faire apprendre, car ce qu'il vise c'est la réussite de l'élève et non pas sa satisfaction personnelle. Alors l'enseignant qui remplit correctement sa fonction doit convaincre, il ne peut chercher à vaincre. Les élèves le sentent, celui qui impose le savoir par la seule contrainte est toujours le professeur qui n'est pas sûr de lui. **L'autoritarisme du professeur n'est pas le signe de l'autorité que lui donne son savoir, c'est le signe de son anxiété**. Pour exercer un leadership auprès des professeurs, il vous faut faire la même chose qu'ils font pour asseoir leur leadership auprès de leurs élèves. Il vous faut savoir, c'est-à-dire être compétent, il vous faut convaincre, il vous faut viser un objectif qui vous dépasse, celui de la réussite des élèves. C'est l'objectif qui doit rallier toute l'école. C'est sur cela que vous devrez bâtir votre gestion.

Il faudra appuyer votre gestion sur la communauté d'objectifs.

Le rôle d'un leader est actif. Cependant le moteur de cette activité, celui que l'on doit sentir tout au long de vos actions et préoccupations, c'est la réussite éducative des élèves. C'est pourquoi vous ne pouvez vous contenter d'encadrer les démarches. Vous devez, vous pouvez dire ce que vous pensez, surtout quand des intérêts majeurs relativement à la réussite éducative sont en jeu. **Vous devez être fermes sur la fin recherchée mais ouverts sur les moyens de l'atteindre.** Vous devez même être assez habiles et réservés pour que la fin recherchée soit exprimée par les membres du groupe. Car l'important c'est que cela soit visé et non que ce soit vous qui l'ayez rappelé. Et ceci m'amène comme naturellement au deuxième rôle que vous devez privilégier dans vos fonctions, le rôle de rassemblement.

LE RÔLE DE RASSEMBLEMENT

Ce rôle est toujours un des rôles les plus importants des directeurs et des directrices qui veulent aussi être des leaders. La situation nouvelle de changement rendra l'exercice de ce rôle encore plus indispensable pour vous.

Pourquoi le rôle de rassembleur prendra-t-il de l'importance?

Je voudrais vous indiquer deux raisons pour lesquelles ce rôle prendra de l'importance :

Parce que dans votre école, les relations latérales prendront, désormais, plus d'importance que les relations verticales

Un des effets des systèmes centralisés, c'est l'importance des relations verticales et le temps passé à ces relations. Au point que si on veut qu'un dirigeant se préoccupe davantage de son environnement, c'est-à-dire des relations latérales, il faut diminuer le poids des relations verticales. Or, une des raisons pour lesquelles la décentralisation vers l'école est voulue, c'est afin de permettre que se développent les relations latérales à partir de l'école et pour que l'école puisse devenir, dans cette action avec les partenaires du milieu, le pivot de l'action communautaire. Dans ce nouveau contexte, vous ne serez plus aux ordres d'une autorité centrale, il vous faudra être le rassembleur des forces latérales et horizontales.

Parce que les relations, dans l'école, ne se résumeront plus dans la tension entre parents et enseignants et entre écoles et pouvoirs scolaires

Les structures actuelles favorisent ce jeu de tension. Quand les réformes précédentes ont progressivement voulu donner plus de pouvoir aux parents à l'école, c'était pour faire contrepoids au pouvoir des enseignants. C'était l'intention annoncée. Dans le cadre des États généraux, cette tension était sans arrêt présente. Les conseils d'établissement risquent de changer cette dynamique. Vous aurez affaire à une sorte de conseil d'administration, situation que vit un directeur de collège. Cette situation vous contraindra à jouer clairement le rôle de rassembleur. J'en sais quelque chose: comme directeur général, on ne survit dans un cégep qu'en accomplissant bien ce rôle.

Que faire pour bien accomplir ce rôle de rassemblement?

Trois qualités ou aptitudes me semblent indispensables:

Vous devrez découvrir, faire découvrir et incarner la culture propre de votre école

La culture, c'est un système de croyances, de manières de faire, de normes informelles ou formelles pratiques dans une école. Elle est le résultat d'une histoire, d'une pratique. Elle s'inscrit dans la mémoire collective. Les actions, les situations, les représentations valorisées se sont constituées avec le temps et dans le temps parce qu'elles se sont avérées fructueuses. La culture s'exprime par le langage. Parler, c'est agir, mais les actes ne doivent pas démentir les déclarations formelles. La culture s'exprime aussi par les rites, par les mythes, par les légendes, par les héros. L'identité d'une école, c'est sa spécificité, ses traits distinctifs par lesquels elle se distingue des autres. Cette identité culturelle fournit ou non à celles et ceux qui fréquentent cette école, un sentiment d'existence et d'appartenance. Il ne suffit donc pas que cette école ait une identité, il faut que les membres veuillent s'identifier à elle. Il vous faut donc développer une culture spécifique qui soit valorisante pour les élèves, les enseignants, le personnel, les parents, la communauté.

Vous devez avoir de la vision et vous donner les moyens de l'avoir

Quand dit-on de quelqu'un qu'il a de la vision? Quand il est capable d'anticiper, quand il est capable de donner le sens, la direction. Ce sont

ces deux qualités (j'indiquerai en conclusion une troisième qualité) qui font les visionnaires. Ce sont elles qui assureront votre autorité. Pourquoi? Parce qu'une des difficultés de la gestion, c'est la maîtrise de l'incertitude. Or, toute anticipation, toute prévision vous permet d'exercer ce pilotage indispensable. On vous en voudra de n'avoir su prévoir l'avenir. À l'inverse, on vous jugera indispensable dans la mesure où vous êtes capable de proposer des objectifs stratégiques basés sur une analyse juste de ce qui s'en vient. Le contrôle de l'incertitude que permet la vision donne du pouvoir et le fait accepter. Un directeur, ou une directrice, c'est quelqu'un qui prévoit, qui entraîne, qui est en avance. Ce faisant, vous dirigez déjà parce que vous indiquez la direction, le sens. La direction implique aussi qu'une personne dirige d'autres personnes. Cependant, une direction de personnes, dans une perspective de rassembleur, ne s'accommode pas de n'importe quelle direction.

Vous devrez diriger mais en partageant avec les autres les informations stratégiques que vous avez

Diriger, c'est exercer le pouvoir. Mais, quand on exerce le pouvoir, l'abus du pouvoir est toujours possible. Or, l'autorité formelle qui vous est donnée ne l'est pas pour vos fins personnelles, pour la satisfaction psychologique de dominer.

Il y a deux sortes de pouvoir, le pouvoir personnel et le pouvoir social. Le pouvoir personnel vise la satisfaction infantile d'imposer aux autres sa volonté. Le pouvoir social est lui préoccupé par la réalisation des objectifs du groupe. Il s'exerce dans la découverte d'objectifs qui vont stimuler le groupe, ou dans l'aide apportée au groupe pour formuler des objectifs ou pour qu'il trouve des moyens pour les atteindre. Cette forme de pouvoir a atteint son but, non quand le groupe qui vous est confié est à votre merci, mais quand le groupe a développé son sentiment de pouvoir et de compétence pour changer les choses. Dans l'exercice du pouvoir social, ce qui est visé, c'est un gain collectif. Et c'est pourquoi vous ne devez pas pratiquer la rétention d'informations stratégiques. **C'est en contrôlant l'incertitude que vous avez du pouvoir et vous contrôlez mieux l'incertitude quand vous avez de l'information sur ce qui s'en vient.** Mais vous pouvez essayer de renforcer votre pouvoir personnel en ne donnant pas aux autres votre information. En agissant ainsi, vous n'exercez pas véritablement le pouvoir social, vous ne remplissez pas

le rôle intégrateur, le rôle de rassembleur, qui doit être le vôtre dans l'exercice de la direction.

Il y aurait beaucoup de choses à dire sur la manière dont on se prépare et on se perfectionne pour ce rôle de rassemblement impliquant l'identification de la culture propre de l'école, la vision et le partage de l'information stratégique. Pour développer ces compétences vous devez cultiver deux qualités personnelles. La première, c'est la réflexion-méditation sur votre école. Il faut prendre du temps pour cela. (Pendant des années j'ai marché pour me rendre à mon travail et en revenir. Une heure et quart à l'aller, autant au retour). La deuxième, **c'est un travail à faire sur soi-même pour avoir une personnalité intégrée: travailler à harmoniser son être rationnel, affectif, physique, avoir un ego fort et des buts clairs mais accepter ses propres limites et les connaître, être accueillant à la contribution des autres au lieu de voir en eux d'abord une menace.** En pratiquant ces qualités personnelles vous pratiquez déjà les qualités qui font des gens responsables. C'est le troisième rôle dont je voudrais vous parler.

LE RÔLE DE RESPONSABILITÉ

Que vous deviez exercer ce rôle est sans doute une banalité, mais, à partir de mon expérience de plusieurs d'années d'exercice de responsabilités, je voudrais très simplement vous dire pourquoi, d'après moi, ce rôle doit être exercé et comment il doit l'être.

Pourquoi l'exercice du rôle de responsabilité est-il si indispensable pour un directeur ou une directrice d'école?

Parce que vous êtes des cadres.

Quand on construit l'organigramme d'une organisation, on n'y met que les postes dont le statut officiel implique une influence déterminante sur la vie de l'organisation. On définit les fonctions et leurs rapports indépendamment des personnes qui les assumeront. Cela doit vous faire réfléchir. Ce n'est pas d'abord par ce que vous êtes - ou ce que vous faites - que vous avez de l'influence sur vos subalternes, c'est d'abord - et l'employé ne l'oublie jamais - en raison de ce que vous représentez dans le réseau formel de l'organisation. Vous avez d'abord de l'influence parce que vous êtes directeur, ou directrice, ou directeur-adjoint ou directrice-adjointe, parce que vous êtes cadre. Alors que le leadership émerge de l'intérieur des groupes, des préférences

des membres, les fonctions de direction vous sont attribuées par des éléments étrangers au groupe. On vous a nommé directeur ou directrice. Vous avez un poste dans lequel le pouvoir formel est reconnu. Or, plus le pouvoir est reconnu, plus la responsabilité est exigée.

Je le sais, ces paroles peuvent vous paraître rudes, mais dans les situations limites de l'exercice de vos responsabilités, ces réalités vous rattrapent. Comment pensez-vous avoir la légitimité et la force de congédier quelqu'un sans vous appuyer sur cette autorité formelle qui vous a été confiée? Quand les groupes choisissent leurs leaders, ils le font en fonction de leurs besoins, de leurs valeurs. Or, vous n'êtes pas choisi ainsi. Le mode même de votre nomination vous maintient dans une distance sociale par rapport aux personnes qui vous sont confiées. Dans les moments de crise, comme les grèves, elles vous le font sentir.

Vous voulez vous faire aimer, ce qui est légitime, mais l'autorité formelle qui est la vôtre vous rattrape. Quand arrive un événement qui suscite l'émotion, un accident, un suicide d'élève, un attentat à la pudeur, un manque évident de compétence professionnelle d'un enseignant, immédiatement la réaction émotive créée par ces choses conduit à rendre responsables ceux et celles à qui a été confiée l'autorité formelle. Saint-Exupéry disait: «Il n'y a pas d'ascension dans l'exercice du pouvoir sans pesanteur». Cette pesanteur est celle de la responsabilité. Par la nature même de vos postes, vous ne pouvez y échapper comme vous ne pouvez échapper à la pesanteur.

C'est pourquoi vous ne devez pas essayer de vous y soustraire. Si on vous accorde maintenant plus de pouvoirs dans l'école, c'est pour que vous affrontiez les situations difficiles. Pourquoi vous accorderait-on plus de pouvoirs quand tout va bien et vous le retirerait-on quand tout va mal? Vous devez aussi éviter d'utiliser les techniques subtiles, mais qui trompent rarement longtemps les autres, qui consistent à déléguer les problèmes, leur solution, ou leur absence de solution au niveau supérieur ou au niveau inférieur ou aux conditions extérieures sur lesquelles vous n'avez pas de prise. Certains sont passés maîtres dans ces tactiques de «passage de la rondelle» aux autres et ils peuvent survivre longtemps ainsi dans de grandes organisations bureaucratiques. Vous n'aurez pas cette chance, à l'école, où la pression ne vous permettra pas de survivre, et encore moins maintenant, en utilisant ces finesses de «déresponsabilisation». Alors assumez lucidement et pleinement votre rôle de responsable!

Que faut-il faire pour bien remplir ce rôle?

De nos jours, les projecteurs sont souvent mis sur ce qui rend performants les cadres, les directeurs ou les présidents de compagnies. Vous connaissez ces *stars* médiatisées de la gestion, ces chevaliers de l'excellence qui, quelques années plus tard, entraînent par leurs audaces aventureuses leur compagnie à la faillite. Non, les modèles de responsabilité auxquels vous devez vous référer sont autres, ce sont ceux de la responsabilité ordinaire, celle de votre père, de votre mère, de telle personne de votre entourage, de tel professeur, de tel responsable syndical même.

Or, **les attitudes de ces gens responsables sont toujours les mêmes. Ce sont le souci, la solidité, la droiture. Être soucieux, c'est être consciencieux**, c'est s'occuper des ensembles, mais aussi des détails; c'est être axé sur les résultats concrets à atteindre; c'est mettre l'accent sur la solution des problèmes; c'est être prévoyant, travailleur, productif; c'est appuyer ses subordonnés et être dur pour les irresponsables, c'est être équitable, compréhensif, amical, disponible. Être solide, c'est être déterminé, c'est donner la direction; c'est être fiable, prévisible, loyal; c'est être ferme tout en étant flexible; c'est être exigeant tout en étant tolérant à l'erreur; c'est **revendiquer la responsabilité de l'école et attribuer aux subordonnés ou aux collaborateurs la responsabilité du succès**. Être droit, c'est être intègre, franc, honnête; c'est avoir intériorisé des principes d'action et de comportement; c'est avoir des convictions et pouvoir en témoigner. Ce sont ces qualités qui font les personnes responsables et elles doivent vous inspirer dans l'exercice de la responsabilité.

CONCLUSION

Je conclus, brièvement, en ajoutant un élément très important concernant une autre des qualités des visionnaires.

Les réalités du pouvoir sont vieilles comme le monde et l'influence qu'y exerce la «vision personnelle» a toujours été reconnue chez les grands leaders. Cette réalité a été mise en lumière dans des études faites sur de grands dirigeants, de grands hommes politiques, de grands leaders sociaux : elles et ils étaient habités par une vision personnelle. **On ne fait pas par l'intermédiaire des autres de grandes choses, ni même des choses banales, sans être nourri par un imaginaire qui vous pousse à laisser sa marque.**

De même pour vous. On ne fait pas le métier que vous faites sans posséder un rêve personnel, plus ou moins conscient, qui vous inspire vos manières d'agir, les projets que vous mettez en oeuvre, vos conceptions de ce que devrait être votre école, la formation qui devrait s'y donner, l'éducation qui devrait y être valorisée. Il y a dans l'exercice du métier que vous faites des raisons profondes que vous censurez souvent par pudeur, parce que vous savez bien que des fantasmes personnels vous animent dans votre travail. N'ayez pas honte de ces rêves, cultivez-les. Plus ils seront grands et généreux, plus ils vous soutiendront dans votre travail, **plus vous laisserez une trace là où vous passerez. Ce qui est le désir secret de tous ceux qui occupent des postes de responsabilité.**