

DEVENIR DIRIGEANT EN ÉDUCATION : ENTRE PASSAGES ET RUPTURES

Guy Pelletier

Professeur

Université de Montréal

*Une personne est une personne à
travers d'autres...*

Proverbe africain

Au sein du monde de l'éducation et de la formation, il est peu courant d'accéder à un poste de direction sans avoir au préalable exercé le métier d'enseignant. D'ailleurs, là où un tel passage est absent, la personne nommée à la direction doit faire preuve d'un souci pédagogique et d'une compétence élevée pour être légitimée par le corps enseignant.

Au moment où nous écrivons ce texte, en bien des endroits, le métier de dirigeant scolaire est en pleine révolution. La fonction a considérablement évolué, la reddition des comptes est omniprésente, le cahier des charges est plus lourd, voire la tâche plus ingrate, alors que, plus souvent qu'autrement, ni la reconnaissance, ni l'émulation, ni un accompagnement approprié ont suivi la transformation radicale de la fonction.

Pourtant la profession de dirigeant de l'éducation demeure toujours un métier d'étoffe humaine, un engagement personnel signifiant dans une fonction qui nécessite un déploiement important de qualités humaines et la maîtrise de compétences complexes.

Dans le cadre de ce texte, un certain nombre de caractéristiques de l'entrée dans le métier sont signalées. Ces dernières sont particulièrement associées aux différents phénomènes mis en jeu lors du passage d'enseignant à dirigeant. L'analyse est alimentée par les observations réalisées au cours de plusieurs années de travail de recherche et d'accompagnement de dirigeants au sein de différents pays. À cet effet, signalons que plusieurs références et travaux d'écriture réalisés sur le sujet sont actuellement disponibles^[1].

Dans les limites de cet article, je vais regrouper sous la forme de capsules un certain nombre de constats réalisés. Curieusement, ces constats sont le plus souvent évacués des ouvrages en gestion de l'éducation alors qu'ils sont associés à des savoirs d'action fondamentaux dans l'exercice de la fonction de dirigeant. Ces derniers sont :

- Le « deuil de la classe » ;
- L'identité professionnelle métisse ;
- La gestion de la « distance sociale » ;
- Le devoir d'explicitation et de conviction ;
- Le travail en équipe et la loyauté ;
- Les incontournables habiletés politiques ;
- Le rapport au temps ;
- Le leadership pédagogique ;
- L'équilibre de soi.

Le « deuil de la classe »

Devenir dirigeant en éducation constitue, à des degrés variables suivant les pays, un passage où l'on doit faire le « deuil de la classe ». Dans les endroits où le dirigeant en éducation ne cumule pas une responsabilité d'enseignement, la rupture est totale. Dans les cas où il peut avoir une tâche allégée d'enseignement, cette dernière constitue souvent une bouffée d'oxygène dans une journée chargée. Toutefois, plusieurs reconnaissent qu'il est parfois difficile de s'investir autant que par le passé dans le développement de la prestation de cours. Au sein d'un tel contexte, la marge à l'erreur en tant qu'enseignant est très réduite. On a guère le choix d'être qu'un « super-enseignant », à défaut les interventions auprès des autres enseignants peuvent perdre en crédibilité.

Diriger en éducation et enseigner ne sont pas des tâches incompatibles, mais l'ampleur des changements régulièrement apportés à la configuration des tâches du dirigeant scolaire et la transformation continue des curriculums d'études rendent souvent difficile le cumul de ces fonctions. Et cela l'est davantage lorsque le système éducatif est en réforme constante et que la demande de reddition de comptes des établissements s'accroît.

L'identité professionnelle métisse

Si nous définissons l'identité professionnelle comme la configuration d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être au sein d'un contexte donné, l'on comprendra que la prise initiale de fonction de dirigeant scolaire génère une crise d'identité qui peut s'avérer plus ou moins prononcée selon les personnes. Ce passage s'accompagne de la perte d'un confort et d'un plaisir professionnels que l'on avait en tant qu'enseignant et qu'il faudra souvent attendre quelques années pour les retrouver en tant que dirigeant.

Le passage d'enseignant à dirigeant conduit donc à un déséquilibre au niveau de ses compétences professionnelles et, de ce fait, l'on n'est pas sans éprouver un certain sentiment d'incompétence. On est alors à la recherche de nouveaux comportements et l'on pourra avoir tendance à transposer des attitudes et des comportements que l'on a acquis en tant qu'enseignant, voire à référer à des modèles d'exercice de l'autorité qui peuvent remonter jusqu'à notre enfance. Cette situation ne sera pas sans poser, à l'occasion, quelques dérapages dont on saurait bien se passer.

Ainsi, on pourrait traiter les situations rencontrées avec le personnel sous le même registre que celui utilisé jusqu'ici avec les élèves ou les étudiants. Ce registre va bien au-delà de la simple interaction, mais s'inscrit dans la structuration même de la relation et de son rapport au temps comme nous le démontrerons au cours de prochains paragraphes.

Devenir dirigeant constitue donc une reconfiguration de son identité professionnelle, un processus d'élaboration qui pourra être plus complexe dans le cas des personnes qui auront à cumuler des fonctions de gestion et d'enseignement. Devenir dirigeant en éducation, c'est progressivement accepter de s'engager dans une culture métisse de la profession, d'être habité par deux identités professionnelles qui ont leurs similitudes et leurs différences. Toutefois, l'identité de base d'enseignant demeure souvent la plus indélébile. D'ailleurs, pour se définir, on aura souvent recours à une appartenance disciplinaire ou à un ordre d'enseignement et cela même si cela fait plusieurs années que l'on occupe une fonction de dirigeant. Ainsi, on est d'abord un mathématicien, un historien, un sociologue ou un spécialiste dans tel domaine avant d'être un dirigeant.

La gestion de la « distance sociale »

Accéder à un poste de direction, c'est changer dans le regard de l'autre. Le premier constat souvent formulé par les dirigeants débutants, c'est bien celui de la découverte de l'évolution de leur image personnelle dans le regard des autres. Qu'on le veuille ou non, plus souvent qu'autrement, pour le personnel de l'école on est devenu différent. Et cela, bien avant que l'on ait perçu – mais surtout accepté – cet « état différent ».

À l'opposé de discours généreux sur les approches à privilégier en gestion, on ressent très tôt que l'on ne peut guère diriger et encore moins réaliser des transformations organisationnelles, si l'on n'est pas au-dessus des différents groupes d'intérêts – plus ou moins antagonistes – présents au sein de son établissement. Or, il s'agit là d'une pratique qui repose sur un savoir d'action d'un très haut niveau de complexité. En effet, si la distance sociale est trop réduite, on est happé par un sous-groupe et identifié à ce dernier. En conséquence, la légitimité et l'impartialité à l'égard des autres groupes sont alors questionnées et notre capacité d'exercer

l'autorité est réduite d'autant. Si la distance sociale est trop prononcée, on est considéré comme résidant en quelque lieu du monde céleste ou, pire, perçu comme une personne hautaine et suffisante. Dans les deux cas, les collaborateurs et subordonnés ne s'identifient plus à notre commandement et, par voie de conséquence, nous reconnaissent peu d'autorité légitime et réduit d'autant notre capacité à exercer la moindre fonction de médiation entre les membres de l'équipe.

En somme, de façon paradoxale, l'on doit apprendre à faire l'apprentissage de la « solitude du dirigeant » alors que l'essentiel de la journée repose sur une riche interaction avec les autres.

Le devoir d'explicitation et de conviction

L'un des premiers constats qui interpellent le nouveau dirigeant est bien l'importance de toute la communication dans l'exercice du métier. La journée peut être consommée par des préoccupations souvent techniques, mais le plus important est ailleurs. Diriger en éducation est un métier d'interaction humaine nécessitant la maîtrise de compétences relationnelles élevées, essentielles à la construction de sa crédibilité.

Le dirigeant actuel ne peut plus légitimer ses décisions sur le seul argument d'autorité comme il pouvait se le permettre en tant qu'enseignant avec sa classe. Et dans bien des cas, là aussi les situations changent...

Par ailleurs, encore plus que par le passé, le dirigeant scolaire doit constamment expliciter son analyse de la situation, la nature de ses décisions – y compris d'en reconnaître ses limites – et de savoir les communiquer, voire de ne pas les communiquer si le contexte n'y est pas propice. Puis, dans l'art de décider, l'on découvre qu'il est parfois préférable d'avoir un peu moins raison tout seul pour avoir un peu plus raison avec les autres...

Le travail en équipe de direction et la loyauté

Devenir dirigeant en éducation, c'est aussi l'exigence incontournable d'apprendre à travailler avec l'autre ou avec les autres. Reconnaissons-le franchement, en tant qu'enseignant peu de choses nous obligent à travailler de façon régulière en étroite équipe avec ce que cela signifie en tant qu'engagement, compromis et solidarité. Puis, en tant qu'enseignant, on peut bien critiquer son établissement et les « autorités »...

Or, devenir dirigeant c'est apprendre à marcher sur soi, à faire sienne des décisions qui nous irritent, à développer et à assumer une loyauté jusqu'ici inconnue avec ses collègues de la direction et avec ses supérieurs, et cela même si l'on ne partage pas leur avis. Ainsi, en tant qu'enseignant, je peux me montrer très critique à l'égard de la « hiérarchie des patrons » et de leur décision. En tant que membre de

cette structure hiérarchique, je dois composer avec une certaine réserve, accéder à une certaine tolérance et davantage chercher à comprendre la légitimité de décisions que j'aurais probablement classées naguère dans le bestiaire des gestes manqués, voire carrément des idées imbéciles. Bref, je dois accepter et faire mienne des décisions prises par d'autres collègues de la direction, dont j'aurais bien su me passer, car, à défaut, c'est ma propre crédibilité qui est en jeu. Si mon sens critique doit demeurer, voire se décupler, il ne peut plus se manifester de la même façon.

Plusieurs dirigeants nous ont signalé que lorsqu'ils étaient enseignants, somme toute, ils avaient peu le « sens de la hiérarchie », étaient dithyrambiques à l'égard des « autorités » et avaient une conception bien ténue de la délégation.

Enfin, débiter au sein d'une équipe de direction, s'est souvent apprendre à différer son propre projet de diriger et de souscrire à celui de son supérieur et de ses collaborateurs. C'est une réalité difficile à assumer pour plusieurs débutants qui aspiraient à être de « vrais dirigeants ». C'est souvent aussi être le « petit dernier » ou la « petite dernière » au sein d'une équipe de direction plus âgée dont certains membres d'expérience ont, curieusement, les dossiers les moins pénibles à gérer.

Les incontournables habiletés politiques

On ne devient pas dirigeant tout seul, pas plus que l'on dirige tout seul. Le soutien et la collaboration des uns et des autres sont essentiels pour se déployer dans ce métier, pour conduire ses dossiers et mener à terme ses projets. L'importance de la maîtrise des habiletés politiques pour comprendre les situations, pour établir des alliances, pour obtenir les ressources nécessaires, pour gérer les conflits est souvent l'un des premiers constats des dirigeants novices.

Cette situation se manifeste aussi sous une autre forme. Pour obtenir un poste de direction, il faut bénéficier de l'appui de personnes ou de groupes d'intérêt. Même lorsqu'il y a existence d'un processus de sélection considéré comme « impersonnel », une entrée en fonction réussie ne peut s'effectuer sans un certain soutien et un jeu d'alliances plus ou moins tacites. Par ailleurs, l'existence de réseaux de support mutuel est indispensable pour réaliser avec efficacité ses tâches, mais encore plus pour se déployer avec sérénité dans son développement professionnel.

Les habiletés politiques sont aussi essentielles pour traiter le cas des problèmes « cactus », ce type de problèmes que l'on ne sait aborder tant il y a des épines de tous côtés.

Le rapport au temps

La gestion du temps constitue un défi majeur pour tous les dirigeants, particulièrement pour ceux qui sont en début de carrière dans le métier. Mais, en

éducation, le rapport au temps constitue aussi une réalité différente de celle de bien d'autres milieux de travail.

À notre connaissance, ce sujet est pratiquement escamoté des ouvrages portant sur l'entrée dans la fonction de dirigeant en éducation. Or, devenir dirigeant en éducation c'est souvent la découverte d'un nouveau rapport au temps. En effet, en tant qu'enseignant, la trame temporelle de travail est celle de l'année scolaire, soit une dizaine de mois dont l'interaction avec les élèves s'effectuera, suivant les pays, de 165 jours à quelque 180 jours. Dans la presque totalité des situations, à la fin de l'année scolaire, les enseignants quitteront une classe qu'ils ne verront plus, en tant que telle, par la suite. La séquence de travail de l'enseignant, de même que son engagement dans ses tâches, est donc fortement déterminée par une temporalité étroitement circonscrite dans un espace temps rigide. Bien sûr, un dirigeant est aussi contraint à une séquence d'activités qui s'inscrivent dans les étapes d'une année scolaire, mais il y a plus.

En premier lieu, l'on est dirigeant responsable de son établissement durant une année complète. Sa responsabilité n'est pas limitée qu'au nombre d'heures ou de jours de présence contact avec les élèves ou les membres du personnel. Même durant les « vacances pour tous », on demeure toujours le premier responsable de son établissement. En conséquence, le rapport à la tâche est tout autre et les heures de travail peuvent devenir pléthoriques.

Par ailleurs, en tant que dirigeant, l'on peut différer dans le temps certains projets ou la résolution de certains problèmes qui nécessitent une trame temporelle significative pour être résolue. Par exemple, le soutien à un enseignant en difficulté, la résolution d'un conflit, la mise en place d'une innovation ou le réaménagement de locaux peuvent nécessiter des années et impliquer une interaction élaborée avec plusieurs personnes.

Le temps constitue donc une ressource stratégique qu'il est essentiel de se réapproprié sur un mode différent lorsque l'on devient dirigeant. En conséquence, il faut revoir et assouplir toutes ses notions concernant le temps... Par exemple, on observera qu'il y a beaucoup de gens pressés, mais qu'en est-il des urgences véritables ? Puis, en bien des circonstances, il faut apprendre à se hâter lentement... Comme le dit si bien le proverbe arabe « il y a du bien et du bon dans chaque retard ». Pour ma part, j'ai un dossier que j'ai intitulé « trop tard » et qui contient des artefacts d'éléments dont je me demande encore pourquoi ils m'avaient autant stressés à l'époque...

Le leadership pédagogique

En tant que dirigeant, nous sommes interpellés par une grande diversité de rôles. Nous avons à exercer des rôles publics, des rôles sociaux et culturels, des rôles administratifs et financiers mais, aussi, des rôles pédagogiques. C'est souvent

ces derniers rôles qui sont les plus négligés alors qu'ils demeurent les plus importants, les plus signifiants même s'ils ne donnent pas nécessairement des résultats dans l'immédiat.

Les autres tâches ne sont pas en soi secondaires, mais l'on peut facilement y consacrer l'essentiel de ses énergies parce qu'elles conduisent le plus souvent à des résultats concrets, immédiats, dans le fonctionnement de l'établissement. La tendance peut donc être de s'intéresser plus aux règles administratives qu'à la pédagogie. Puis, un dirigeant risque davantage d'ennuis si son budget n'est pas équilibré ou qu'il est l'objet d'un grief syndical, que si son engagement au développement pédagogique est déficient. Pourtant les rôles pédagogiques sont primordiaux et c'est pour cette raison que l'on choisit des enseignants comme dirigeants au lieu de se rabattre sur des comptables ou des techniciens en administration.

Au sein d'une organisation professionnelle, comme l'est un établissement scolaire, ce qui différencie la qualité de ses dirigeants est étroitement associé au maintien de leur expertise dans l'évolution des connaissances et des idées dans leur domaine de travail. La crédibilité professionnelle d'un dirigeant en éducation repose sur la combinatoire complexe de compétences sans cesse actualisées en pédagogie et en gestion.

Diriger en éducation, c'est bien s'inscrire et participer à une culture professionnelle métisse...

L'équilibre de soi

De plus en plus, les dirigeants de l'éducation sont appelés à être des caméléons de l'action quotidienne. Or, un caméléon, cela peut mourir d'épuisement lorsque l'on a œuvré au sein d'une réalité qui ressemble de plus en plus à un tissu écossais.

Certes, il y a bien ici et là quelques héros mythiques qui ont marqué les légendes scolaires, mais, pour ma part, je n'ai rencontré que des humains aux prises avec des situations difficiles, pénibles, voire inextricables. Bien sûr, il y a aussi des réussites, mais ce qui semble difficile dans ce métier avec le temps, c'est de garder le moral, de continuer à croire que les efforts que l'on fait en valent toujours le coup, que notre action a du sens et qu'elle contribue à un projet utopique signifiant.

Par ailleurs, à force de ne traiter que des problèmes, on peut rapidement ne broyer que du noir, développer une vision morbide et perdre de vue que la forêt, elle, elle grandit entre-temps... Pour se déployer harmonieusement dans ce métier, il y a nécessité de mieux définir la frontière entre vie publique et vie privée, transformer les problèmes en situations d'apprentissage et adhérer à des valeurs élevées dans la guidance de son action. Il est un temps où il faut apprendre à mieux distinguer de ce qui relève de réussir dans la vie et de réussir sa vie. Il faut savoir donner du temps

au temps et mettre de côté certains problèmes, certains inachevés pour une autre vie.

Conclusion

L'école est comme un château habité par des nains et quelques adultes qui s'évertuent à jouer aux magiciens, certains avec plus de génie que d'autres... Bien triste école, celle qui serait dirigée par un magicien sans magie. Or, la magie, cela s'apprend au même titre que l'enseignement et la gestion. Heureusement, qu'ici et là, s'actualisent des formations initiales et continues de plus en plus qualifiantes pour les dirigeants en éducation. Toutefois, ces formations ne sont guère utiles si, au quotidien, en tant que praticien, je ne transforme pas ma pratique professionnelle en situations d'apprentissage. Les grands dirigeants que j'ai connus et dont certains ont été l'objet de mes analyses étaient, d'abord et avant tout, des grands apprenants. J'ai beaucoup plus appris d'eux sur « ce que diriger veut dire » que bien des pages consultées sur le sujet.

Remerciements

L'écriture de ce texte a débuté à Genève alors que j'intervenais dans une formation auprès des équipes de direction des collèges du Cycle d'orientation. Elle a été complétée au cours de mes interventions de formation auprès des nouveaux dirigeants de la Commission scolaire de Montréal. Je tiens sincèrement à remercier les uns et les autres pour les jours – et les soirées! – d'échanges et d'analyses réalisés sur le sujet dont j'ai tenté ici de traduire les principaux éléments. Je tiens aussi à signaler l'importante contribution des membres de la Cellule administration de l'éducation de mon département universitaire pour leur apport à la réflexion sur la formation des dirigeants en éducation.

[1] Voir, entre autres, les sites Internet <http://mapageweb.umontreal.ca/pelletie/> et www.afides.qc.ca ainsi que l'ouvrage collectif que j'ai coordonné et qui est intitulé « Former des dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action. » paru au Éditions De Boeck. 1999.