



## ***Constructeurs de sens. La voie du leadership pour les directeurs généraux de Commissions scolaires.***

Notes pour l'introduction à la présentation de Stéphan Bureau et grands axes abordés.

Votre thème, très ambitieux, au confluent de l'audace et de l'action, le possible s'élève. Je vous proposerais déjà une nuance qui donnera tout de suite une idée de ma sensibilité; pourquoi pas au confluent de l'audace et de l'action; le possible élève ou l'élève possible pour faire plus simple. J'en suis convaincu, par delà toutes vos contraintes et tracasseries, le seul sens à votre action doit être l'élève, et donc incidemment la qualité des rapports entre le maître et sa classe.

Déjà, je me permets de mettre en exergue deux mots que j'ai sciemment choisis pour illustrer ma pensée; « sens » et « maître ». Le sens d'abord, parce que c'est là je pense que vous pouvez et devez faire la différence... Vous êtes à mon avis des bâtisseurs de sens, des architectes de cohérence dans un univers – celui de l'éducation –, où paradoxalement ces concepts son souvent absents. Le sens de ce que l'on fait avec sa vie est au cœur de ma démarche personnelle, et je pense le carburant essentiel pour des gens qui, comme vous, travaillent avec une matière aussi sensible, des destins. Après tout, c'est ce que vous faites, « potentialiser » des vies, actualiser des destins. Un autre programme que de gérer des ressources humaines! Le sens est aussi la clé universelle pour ouvrir l'ambition d'apprendre de ceux qui peuple vos écoles. Sans une profonde conscience du sens que prend l'apprentissage, l'école n'est qu'une obligation, une contrainte et dans le meilleur des cas – pour ne pas dire le moins pire des cas – une étape obligée mais pénible pour se qualifier sur le marché du travail. Je pourrais continuer mais je reviendrai plus tard et plus abondamment sur la quête du sens.

Un autre mot que j'ai souligné plus haut; maître. Je ne veux pas faire de sémantique ou donner l'impression que la récente élection de monsieur Sarkozy en France me donne envie de vanter les mérites de l'ordre et la loi. Si je dis maître, c'est qu'on oublie trop souvent que le rapport pédagogique n'est pas un modèle démocratique et qui s'exerce sans autorité.

Je ne parle évidemment pas d'établir des rapports de pouvoir vil, mais simplement de la nécessité de rappeler que le professeur – le maître – comme dans toutes les civilisations est là pour transmettre une sagesse, un savoir.

C'est là que le sens prend sa pleine dimension; l'élève doit mesurer tôt que la relation qui se construit à l'école est un cadeau, un transfert de connaissance qui participe à sa construction.

L'idée du maître est aussi, dans son sens le plus philosophique, une voie plus engageante, plus enrichissante.

Le maître nous replace aussi dans une échelle de valeur où tout n'est pas égal. (Évocation de la rencontre avec Boris Cyrulnik et détails sur la détresse des jeunes, et du besoin de structure).

Trêve de préambule.

Je me propose de vous exposer, en bon élève rigoureux que je n'ai jamais été, un plan de la conversation que j'espère avoir avec vous... conversation plutôt que conférence parce que je ne me sens pas les compétences pour qualifier cet exercice de conférence et que je serai heureux de pouvoir vraiment échanger avec vous de façon plus interactive.

D'abord les mises en garde. Comme sur les paquets de cigarettes, et que pour vous sachiez bien à quelle enseigne je loge.

Je suis farouchement républicain au sens français du terme, et l'école pour moi est un espace laïque qui ne souffre aucune exception. L'école doit être un espace neutre, ouvert à tous, sans préjugé et qui fabrique des citoyens, des gens capables de vivre ensemble et qui gagnent au succès des autres.

L'école n'est pas non plus un *parking* pour les enfants qui viendrait suppléer au manque de disponibilité des parents. Il y a là un véritable débat de société qui doit d'ailleurs s'engager sur nos valeurs, le rôle de la famille et les limites objectives des institutions scolaires à l'heure du tout à la productivité.

La discipline et le savoir-vivre, deux conditions cardinales de la vie en société, ne peuvent s'apprendre uniquement à l'école. Les parents sont les premiers tuteurs – un truisme – mais qui semble s'oublier. Le job de parent doit être davantage pris au sérieux et le réseau scolaire doit impérativement, sans faire la morale, travailler pour le rappeler.

Autres précisions, plus polémiques sans doute. Je tiens pour une vérité que notre système scolaire est globalement un échec. Si j'étais ministre de l'Éducation, mon premier geste serait sans doute de fermer le Ministère... ou presque. Les échecs à répétition des réformes seraient dans tout autre univers sévèrement sanctionnés.

J'en suis venu à la conclusion que le ministère devrait s'en tenir à un rôle essentiel mais congru : tester annuellement les niveaux de connaissance en fonction d'un cahier des charges pour chaque discipline clé et s'assurer de la compétence exemplaire des maîtres embauchés dans le réseau. En un mot, ne plus jamais confier la gestion de la pédagogie à des fonctionnaires!

On me dira que c'est simpliste! C'est un risque que j'aimerais prendre, compte tenu du bilan québécois.

Je ne veux pas vous accabler avec des statistiques mais les chiffres sont éloquentes.

Nous sommes au nombre des collectivités qui investissons le plus dans l'éducation. Le problème ne peut pas être uniquement une affaire de sous.

Près de huit pour cent du PIB<sup>1</sup> va à l'éducation au Québec, ce qui nous place au -dessus de la moyenne canadienne, ans le peloton de tête des pays de l'OCDE et à peu près à parité avec les États-Unis.

Le taux d'abandon est encore alarmant même si les statistiques marquent une amélioration! Quels que soient les chiffres – qui peuvent être embellis du reste – 20 à 25 pour cent des jeunes<sup>2</sup> Québécois n'ont pas franchement les compétences d'un 5<sup>e</sup> secondaire!

Comment concevoir avancer, s'enrichir, vivre mieux collectivement avec un pareil bilan?

Plus inquiétant, nous sommes, je pense, dans un cercle vicieux où le réseau public est de plus en plus jugé malade par des parents qui optent alors pour le secteur privé. Plus de 10 % des élèves du secondaire sont au privé<sup>3</sup>...

- Élaborer sur les conséquences de la fracture sociale sur l'espace citoyen que doit être l'école publique.

Voilà donc pour les mises en garde.

Voici les grandes lignes de ce que je vous propose comme éléments de réflexion.

- Je commencerai par un bref parcours biographique, qui conditionne beaucoup ma vision des choses. Concept de Michel Onfray et du bios qui s'inscrit dans la chair. Fils de professeurs, je suis pourtant un échec colossal du système. Exclu du système régulier, je suis, à petite échelle, un

---

<sup>1</sup> Données du Ministère de l'Éducation ([http://www.mels.gouv.qc.ca/stat/indic06/docum06/F1\\_2\\_2006.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/stat/indic06/docum06/F1_2_2006.pdf))

<sup>2</sup> Données du Ministère de l'Éducation ([http://www.mels.gouv.qc.ca/stat/indic06/docum06/F5\\_2\\_2006.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/stat/indic06/docum06/F5_2_2006.pdf))

<sup>3</sup> Données tirées d'un document de la Fédération des établissements d'enseignement privés.

paria. La différence se fait avec la rencontre de deux individus, des maîtres, qui donnent un sens à mon parcours. C'est aussi le premier choc narcissique scolaire; être un élève aimé!

- Je reviendrai sur cette affaire du sens, de la quête de sens qui est le moteur de tous les individus. À ce sujet, les écrits du psychiatre Victor Frankl sont éclairants.
- Je partagerais mes intuitions sur vos rôles de leader et l'idée de vivre confortablement dans le changement... qui n'est d'ailleurs plus une variable mais un élément stable de toute équation aujourd'hui.
- Le changement, la rupture avec les méthodes traditionnelles, sont des éléments acquis pour tout leader. Je postule que vous n'êtes pas des administrateurs mais des stimulateurs, des *coachs* pour vos troupes, et surtout des agents de changements, capables de redéfinir durablement le contexte dans lequel nous concevons l'éducation. J'oserais dire que vous aurez à être révolutionnaires, subversifs et très audacieux si vous ne voulez pas succomber au confortable piège qui ferait de vous des victimes du système.
- Le défi :
  - o 1) avoir le courage de dire non au rôle d'ambulancier des urgences socio-économiques trop facilement distribuées par la classe politique.
  - o 2) Travailler énergiquement à valoriser le travail des maîtres, être leur héraut, leur agent, leur protecteur et non pas un patron qui combat de l'autre côté de la barricade.
  - o 3) Imposer votre rôle de partenaire dans la définition de ce que doit être l'école.

Au risque d'être trop idéaliste; les directeurs généraux ne peuvent absolument pas se voir comme des administrateurs. Vous êtes les porteurs de l'avenir d'une collectivité. C'est plus qu'une responsabilité, c'est une vocation.

Monde différent, l'intelligence est mutante. Première génération qui ne se soucie guère de ce que font les parents et qui possède des talents que les parents ne maîtrise pas... C'est donc vrai pour les enseignants qui n'ont plus le même rapport d'autorité.

La pensée magique du succès, Eldorado instantané et rigueur de l'effort.

Que sont les DG ; les ultimes coachs, les ingénieurs du sens et les gardiens de l'espace cohérent. Ménage dans les priorités, la gestion à des spécialistes, et protéger les enseignants pour les élever à leur plus hauts sommets de compétence. Transcender le discours de la fatalité.