

ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE OU ADMINISTRATION DE LA PÉDAGOGIE?

Paul Forcier

Coordonnateur de l'enseignement régulier
Collège Marie-Victorin

Quelle audace, mais aussi quelle inconscience peut faire qu'on accepte de venir étaler au grand jour sa propre façon de vivre l'administration de la pédagogie dans un collège!

Ne sachant ni combien vous seriez ce matin à venir partager avec moi, ni quelle serait votre provenance, ni quelles sont vos préoccupations actuelles (professeurs? étudiants? conseillers pédagogiques? administrateurs?); n'ayant de plus aucun programme-cadre auquel je pourrais me rattacher pour au moins faire "mon premier cours" (surtout que c'est en même temps le dernier), j'ai donc décidé de profiter de l'occasion pour m'arrêter, quitter mes préoccupations quotidiennes, réfléchir (en autant que la réflexion soit possible et de mise chez un cadre ...) et vous dire, aussi honnêtement que possible, comment, depuis quatre ans, je vis, jour après jour, cette "administration" de la pédagogie collégiale en essayant de vous faire voir ce qui se cache derrière cette action. Je pourrai toujours me consoler en me disant que la psychanalyse à laquelle je me serai obligé aura été utile au moins pour moi!

J'ai toujours cru qu'il n'existait pas de travail facile (sauf évidemment celui que font les autres ...); j'ai toujours cru que, à la limite, une tâche, ça n'existait pas. Ce qui existe, ce sont des descriptions de tâches sur papier puis des humains qui, en assumant la tâche théorique, la façonnent à leur image et ressemblance.

Je suis donc bien conscient que la tâche d'administrateur de la pédagogie, tout comme celle de professeur, d'ailleurs, prend l'allure de la personne qui l'exerce. Je n'ai donc pas la prétention de vous définir ici (non par manque de prétention, mais bien parce que j'en suis tout à fait incapable) ce qu'est un bon administrateur de la pédagogie dans un collège; je voudrais simplement qu'à partir de nos expériences et de nos aspirations, nous puissions cerner un certain nombre d'attitudes qui, de notre part du moins, pourraient favoriser une administration qui, tout en demeurant "administrative", soit d'abord et avant tout "pédagogique".

Permettez-moi de vous avouer candidement que, parmi toutes les choses tristes et attristantes que j'ai lues dans le Rapport Grégoire, celle qui m'a fait le plus mal, c'est l'aveu massif que la direction des collèges, même la direction

pédagogique, ne concourait en aucune façon à combler le sentiment de solitude éprouvé et vécu par les professeurs. C'est un peu (en tout cas, c'est ainsi que j'ai réagi) comme si une enquête portant sur la condition étudiante nous révélait que les étudiants souffrent d'une profonde solitude et que leurs professeurs, pour x et y raisons dont leur inaccessibilité, ne contribuaient en rien à améliorer leur condition. Que dirions-nous à "nos" professeurs, suite à une telle révélation?

Il y a, selon moi, beaucoup de ressemblances entre ce qui risque de faire d'un individu "un bon prof" et ce qui risque de faire d'un autre un bon administrateur de la pédagogie.

À un ami qui me demandait jusqu'à quand j'avais l'intention de conserver le poste que j'occupe actuellement, j'ai spontanément répondu ceci: jusqu'au jour où je ne m'ennuierai plus d'enseigner; jusqu'au jour où je trouverai que les professeurs sont bien, qu'ils gagnent facilement leur salaire en ne travaillant qu'une quinzaine d'heures par semaine pour les moins bien nantis d'entre eux et une douzaine pour les mieux nantis alors que j'en fais une soixantaine pour donner au gouvernement le supplément de salaire que j'en reçois; jusqu'au jour, pour tout dire, où je serai devenu un fonctionnaire pantouflard qui se satisfait à gratter du papier dans un bureau climatisé.

Je crois personnellement que, pour administrer pédagogiquement un collège (pas pour l'administrer purement et simplement), il faut avoir la passion de l'enseignement et toujours avoir bien en tête que l'essentiel dans une maison d'enseignement, ce n'est pas l'administration, mais bien l'enseignement et ceux qui l'exercent prioritairement: les professeurs. Une telle affirmation, pour banale et évidente qu'elle puisse sembler à quelques-uns, comporte les mêmes exigences d'attitudes et d'actions que celle qui exige des professeurs d'avoir la passion de l'enseignement et qui donne, dans le processus d'apprentissage, priorité à l'étudiant plutôt qu'à la discipline sécurisante parce qu'on la maîtrise à fond.

Sans vouloir m'étendre longuement sur cet aspect, puisque nous aurons probablement à y revenir au moment de nos échanges, permettez-moi d'ajouter que, dans la foulée de ce que je viens de dire, il m'apparaîtrait important que tous les administrateurs de la pédagogie retournent sporadiquement dans une salle de cours pour y prendre un bain de réalité. Comme responsables de la pédagogie dans un collège, nous sommes tous convaincus qu'un stage dans l'industrie chez nos professeurs du secteur professionnel est essentiel pour assurer aux élèves une formation qui ne soit pas décrochée de la réalité. N'en devrait-il pas être ainsi de nous si nous ne voulons pas arriver à une administration qui soit décrochée de la réalité? La question est

là; je sais qu'il est des milieux où ça existe et où on semble s'en porter très bien; mais que de peurs à surmonter, que d'habitudes devenues principes irréfutables à remettre en question pour en arriver là!

Première exigence, donc, à mon avis, d'une administration qui a des chances d'être pédagogique: passion de l'enseignement et priorité accordée à ceux et celles qui l'exercent. Deuxième exigence qui n'est probablement qu'un corollaire de la première, puisque tout ça se tient: communication avec les enseignants pris collectivement.

Je crois que le reproche que j'ai le plus souvent entendu de la part des professeurs (sans doute aussi celui que j'ai le plus souvent fait alors que j'étais "de l'autre côté de la clôture") pourrait se formuler à peu près ainsi: "Vous autres, aux Services pédagogiques, on ne sait pas ce que vous pensez, on ne sait pas ce que vous attendez de nous, on ignore vos orientations pédagogiques". Message que je traduis maintenant en ces termes: vous donnez l'impression d'une "gang d'imbéciles" inodores et sans saveur qui ne disent rien aux professeurs parce qu'ils n'ont rien à leur dire, ou bien parce qu'ils en ont peur, ou bien les deux.

Le jugement est gros, je le sais: il est sans doute aussi injuste, du moins, je l'espère (on se protège comme on peut...). Il n'en demeure pas moins que, quelles que soient les raisons qui expliquent la situation, ce qui me semble caractériser la direction pédagogique de nos établissements face aux professeurs pris comme groupe, c'est la présence de son absence ou, si vous préférez, l'absence de sa présence. Pour moi, la perte de "densité institutionnelle" déplorée encore par le rapport Grégoire est, partiellement du moins, reliée à ça.

Comment, en effet, se sentir appartenir réellement à un ensemble si tout se passe au plan individuel et que chacun tire où il veut (il faudrait peut-être dire où il peut) sans que jamais personne en charge de la "baraque" ne vienne risquer de présenter un certain nombre de cibles précises à atteindre? Je ne dis pas que tous les professeurs souhaitent ça, je suis même à peu près certain du contraire (ou pourra s'en reparler au moment de nos échanges), mais je demeure actuellement convaincu que si nous désirons exercer un véritable leadership pédagogique dans nos établissements, il faut nous-mêmes accepter de nous "exposer", de suggérer des avenues et, à la limite, de les imposer à l'ensemble. Dans le fond, je crois que les professeurs attendent de nous ce que leurs étudiants attendent d'eux: de l'autonomie, oui, de la liberté, oui, de la créativité, oui, mais de l'anarchie et du laisser-faire, non.

Première exigence d'une administration qui pourrait être pédagogique: passion de l'enseignement et de ceux qui l'exercent; deuxième exigence: communication avec les enseignants pris collectivement. Troisième exigence, qui est encore un corollaire de la première: disponibilité aux enseignants pris individuellement et communication suivie avec eux.

Un professeur que ses élèves sentent prioritairement préoccupé par eux risque fort de se voir assailli par eux à son bureau; il en va de même pour une direction pédagogique qui manifeste que sa priorité va à la pédagogie et à ceux et celles qui l'exercent. Je pense qu'une communication avec l'ensemble des enseignants a pour effet inévita-

ble d'inciter un plus grand nombre d'individus à entrer en contact direct avec le responsable de la pédagogie dans l'établissement. Si nous voulons éviter cette retombée, aussi bien nous cantonner, dès le départ, dans une administration distante et, à certains points de vue, sans doute plus efficace parce que tellement moins "dérangée".

Quatrième exigence, corollaire elle aussi des trois précédentes: une administration qui se veut pédagogique doit véritablement savoir et faire savoir ce qui se passe dans le collège au plan pédagogique.

Les moyens sont multiples, mais il m'apparaît qu'il en est quelques-uns qu'on ne peut éviter sans perdre le contact. Je songe ici particulièrement au travail énorme que peut représenter la lecture régulière des plans de cours, leur analyse et le feed-back donné aux professeurs. Même si l'opération est monstrueuse, je dois avouer qu'elle ne manque pas d'intérêt au plan personnel et ceci, pour différentes raisons (intérêt de certains cours, "perles" dans certains plans de cours, etc.).

Je crois cependant que c'est ailleurs que dans une satisfaction personnelle qu'il faut chercher la raison d'une telle opération. Selon moi, il est très important que les professeurs sachent que leur plan de cours trouve non seulement classeur, mais "liseur" à la direction des services pédagogiques. Permettez-moi, en passant, de vous dire que jamais un professeur ne m'a semblé offusqué que je lui mentionne, fût-ce au détour d'un corridor, qu'il serait peut-être intéressant que son prochain plan de cours comporte moins de fautes de français ou qu'il soit mieux adapté aux étudiants ou qu'il respecte davantage le programme-cadre, ou ... ou ... Ce dont je suis certain, c'est que les professeurs à qui j'ai mentionné que j'avais remarqué une amélioration dans leur plan de cours subséquent ne m'en ont jamais voulu de l'avoir remarquée et de les en féliciter et que ça ne les a jamais empêchés de continuer à faire mieux. Ça doit être, dans notre métier, la partie "évaluation formative" qui apparaît si importante dans l'enseignement.

Deuxième élément important d'un contact avec le poulx pédagogique du collège: la présence aux départements. D'abord, la lecture attentive de tout procès-verbal d'une assemblée départementale, lecture suivie d'un feedback rapide et efficace: interrogation que pose tel point et invitation à en discuter avec le ou la responsable; félicitations pour tel bon coup d'un ou plusieurs professeurs mentionné au procès-verbal; suggestion personnelle d'une solution à un problème; proposition d'une ressource à l'intérieur du collège ou, audace suprême, proposition d'une visite au département pour discuter d'une question. Je crois qu'il y a, à ce niveau, une attente à satisfaire et qui pourrait contribuer à redonner à la vie départementale une vitalité dont le rapport Grégoire, encore lui, dit qu'elle est, hélas, à peu près nulle alors que le département, dans la structure actuelle des collèges, devrait être le point de départ de toute leur vitalité pédagogique.

Troisième et dernier élément de cette présence de l'administration pédagogique: fournir et partager, avec l'ensemble du corps professoral, les informations qui peuvent conduire à une décision qui touchera la vie pédagogique de l'ensemble. Je sais qu'il existe, dans la plupart des collèges, des structures de participation derrière lesquelles

on se réfugie pour se donner l'illusion de la participation. Je ne dis évidemment pas qu'il faille abandonner de telles structures, surtout si elles sont efficaces, mais je crois qu'elles ne suffisent pas à créer un sentiment d'appartenance. En effet, où monsieur tout-le-monde trouve-t-il, s'il n'a pas l'heur (ou le malheur?) de siéger à un comité, un lieu pour se faire entendre, mais aussi pour entendre ce qui se passe chez lui? un lieu qui lui permette d'être, à un moment donné, partie prenante d'une décision ou d'une orientation qu'il aura éventuellement à faire sienne? Je suis personnellement à la recherche d'une idée qui pourrait permettre la création d'un tel lieu. En effet, je ne crois pas qu'avec l'abondance de paperasse dont sont inondés quotidiennement les professeurs (du moins chez nous), les communiqués écrits suffisent à combler ce qui, dans la perspective où je me place, m'apparaît être une lacune.

En présentant le sommaire de mon exposé dans le "cahier-participation" du présent colloque, je posais les questions suivantes: L'administration de la pédagogie au collège, refuge des décroché(e)s de l'enseignement ou instrument privilégié de l'agir pédagogique pour passionné(e)s de l'enseignement? Retrait stratégique derrière la ligne de feu ou exposition au premier rang? J'espère que cet exercice auquel je me suis livré devant vous vous aura permis de savoir quelles sont mes réponses, du moins en ces années. Ayant voulu vous parler de ce que je connaissais "expérientiellement", j'ai voulu limiter mon propos à ce qu'on appelle la direction des services pédagogiques, d'autant plus que si celle-là n'est pas pédagogique, laquelle le sera?

Il y aurait, sans doute, possibilité d'établir une typologie des D.S.P. selon leur style de gestion tout comme on l'a fait pour les enseignants selon leur style d'enseignement (voir Actes du 6e colloque de l'A.Q.P.C., pp. 43 et suivantes). Au bout de l'étude, nous découvririons peut-être le D.S.P. jardinier, thérapeute, policier, et pourquoi pas comédien, architecte, chef d'orchestre, catalyseur? Quel que soit le style qui nous habite, comme administrateurs et administratrices de la pédagogie, nous aurions intérêt à ce que, dans nos établissements, se développe une attitude, constante et ressentie par tous les intervenants, qui mani-

festes que notre préoccupation première est pédagogique et, pourquoi pas, éducative.

En guise de conclusion - car, à un moment donné, il faut bien conclure même si on a l'impression qu'on aurait encore tellement de choses à dire, que ce qui a été dit ne rejoint pas exactement ce qu'on voulait dire, que l'essentiel s'est caché sous la gangue des mots au point de sembler absent - en guise de conclusion, donc, je voudrais redire ma conviction profonde que notre tâche d'administrateurs de la pédagogie doit prendre assise sur les mêmes fondements que celle des enseignants: passion du métier d'enseignant et centration sur les personnes.

Et l'administration dans tout ça? Je n'ai aucune inquiétude pour elle, car, elle, il faut la faire, puisque c'est sur elle que nous serons d'abord évalués si nous voulons conserver notre "job". Encore là, la différence n'est pas si grande entre le professeur et l'administrateur. Le professeur préoccupé prioritairement par ses élèves doit aussi planifier son enseignement, préparer des cours, faire des corrections, entrer des notes et les remettre, mais il y a chez lui "un plus" qui n'ajoute rien à son salaire et qui fait que l'ensemble s'en portera un peu mieux et, à long terme, lui aussi.

Tout ceci dit, je ne suis pas certain qu'il n'y ait pas, chez moi, "confusion des sentiments" entre administrer et animer la pédagogie d'un collège; vous me pardonnerez cette confusion que j'assume de mieux en mieux même si je la trouve parfois lourde à porter dans mon vécu quotidien, un peu, sans doute, comme le professeur qui n'a pas eu le temps de faire ses corrections pour avoir consacré du temps à ses élèves, alors que son voisin a tout fini parce que lui, il a eu "la paix"!

Pour finir, et là, c'est vrai ..., je vous dirais, avec tout le cynisme dont je suis capable (et croyez-moi, j'en ai à revendre): "faites ça et je vous garantis au moins un bon ulcère gastro-duodéal, une vie sociale pleine de tiraillements et une oraison funèbre extraordinaire où vos meilleurs ennemis reconnaîtront, après coup, le rôle énorme que vous aurez joué dans le collège!"