

En dépit de l'accélération du temps social, les directions d'établissement imaginent l'école de demain

Jean Bernatchez, Ph.D., professeur-chercheur

Unité départementale des sciences de l'éducation

Groupe de recherche Apprentissage et socialisation (APPSO)

Réseau interuniversitaire PÉRISCOPE sur la réussite scolaire

Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec (GRIDEQ)

Université du Québec à Rimouski

Communication au colloque

**À la rencontre du développement de compétences professionnelles
entre directions d'établissement et personnels de l'éducation**

Montréal, 10 mai 2016

Préalables

Qui dit quoi à qui, comment et pourquoi?

politologue qui a opté au doctorat pour une formation en administration et politique scolaires – Université Laval (2009)

praticien en gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche universitaire – Université Laval (1981-1986); réseau de l'Université du Québec (1989-2003); ÉNAP (2003-2007)

professeur en administration et politique scolaires – Université du Québec à Rimouski (2007-): **DESS en administration scolaire**, maîtrise et doctorat en sciences de l'éducation, maîtrise et doctorat en développement régional

chercheur dans le contexte de trois chantiers – analyse des politiques de l'enseignement supérieur et de la science; **gestion et gouvernance scolaires**; épistémologie, méthodologie et éthique

Préalables

Qui dit quoi à qui, comment et pourquoi?

- (1) Je m'intéresse aux directions d'établissement scolaire, entre autres aux **attentes sociales** à leur endroit.
 - (2) Ces attentes imposent une pression temporelle et la **théorie de l'accélération sociale** (Rosa, 2011, 2012) peut en rendre compte.
 - (3) J'ai créé un **oasis de décélération** où 29 directions (en poste ou en devenir) ont rendu compte de leur **utopie éducative**, une vision du monde correspondant à une situation éducative idéalisée.
- Je présente ici en une vingtaine de minutes, à un auditoire très familier avec la profession de direction d'établissement, **le contexte général** de cette démarche.

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.1 Le contexte de ma contribution

En contexte de formation

Gestion en milieu scolaire

Gestion de soi

Leadership pédagogique et gestion

École et environnement

Gestion des ressources humaines en éducation

Changement organisationnel et gestion scolaire

En contexte de recherche-action

Offre de service éducatifs de qualité dans les petites écoles en milieux dévitalisés

Création d'un gouvernement d'élèves dans une école primaire

Instauration d'un Pacte social pour l'éducation en région

Évaluation d'une démarche de gestion de la mission éducative de l'école

Diagnostic institutionnel d'une école secondaire

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.2 La recherche sur les directions d'établissement

Aux **niveaux macro et méso**, les recherches portent sur les facteurs de changement qui influencent la gestion scolaire: contextes sociodémographiques, économiques, culturels, etc.

Au **niveau micro**, elles convergent vers les pratiques des directions qui favorisent la réussite éducative. Les recherches gravitent autour de la mise en place de pratiques par les directions d'école pour favoriser la réussite éducative. Plusieurs portent sur leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pratiques.

Source: Appel à contributions pour le numéro thématique de la *Revue des sciences de l'éducation* qui porte sur les directions d'établissement (2016)

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.3 Le concept de *personna*

Le concept de ***personna*** désigne l'archétype qui organise le rapport de la personne à la société et la façon dont elle accepte le rôle d'un personnage socialement prédéfini, considérant les attentes à son endroit. C'est le thème intégrateur de mes travaux.

- *Les enjeux qui mobilisent les directions d'école du Québec* – soumis à la RDSÉ
- *L'accélération sociale et les directions d'école du Québec* – *Chemins de formation* (n° 21)
- *Le travail accéléré: le cas des directions d'établissement du Québec* – Colloque @ la recherche du temps: *individus hyperconnectés, sociétés accélérées* (Paris, 8-10 juin)

Outre l'apport de mes activités régulières (formation, recherche-action, *scholarship*) à la compréhension de la *personna*, j'ai fait une analyse thématique séquenciée (Paillé et Mucchielli, 2012) des articles du *Point en administration scolaire* (1998-2014) pour repérer les enjeux qui mobilisent les directions.

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.4 Les enjeux qui mobilisent les directions

Les enjeux pédagogiques

L'implantation de la réforme

L'inclusion scolaire

Les enjeux administratifs

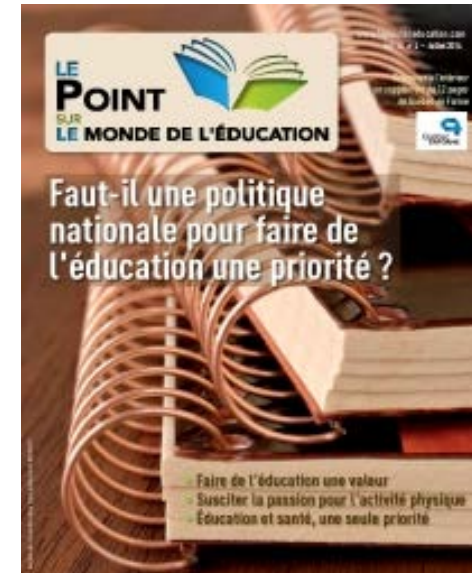
L'implantation de la gestion axée sur les résultats

La gestion des ressources

Les enjeux transversaux

Le développement des compétences professionnelles

L'éthique



Au chapitre des attentes socialement exprimées, les directions portent la responsabilité de piloter dans l'école les deux plus importants changements paradigmatiques jamais opérés.

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.5 Les deux paradigmes qui sont des événements de rupture

Figure 1 : Le paradigme de l'enseignement versus le paradigme de l'apprentissage (Tardif, 1998)

	Paradigme de l'enseignement (transmission)	Paradigme de l'apprentissage (transaction)
Conceptions de l'enseignement	acquisition de connaissances	développement de compétences
Conceptions de l'apprentissage	accumulation de connaissances	construction de connaissances
Activités de la classe	à partir de l'enseignant (didactiques)	à partir de l'élève (interactives)
Preuves de réussite	quantité des connaissances	transférabilité des apprentissages
Modes d'évaluation	en référence aux connaissances	<i>authentique</i> (tâches intégratrices)
Rôles de l'enseignant	expert, transmetteur d'information	guide, animateur et médiateur
Rôles de l'élève	récepteur, situation d'interpellation	constructeur, situation de partage
Attitudes de l'élève	individualisme, compétition	collectivisme, collaboration

1. Attentes sociales à l'endroit des directions

1.5 Les deux paradigmes qui sont des événements de rupture

Figure 2 : L'administration publique wébérienne versus le Nouveau management public (Amar et Berthier, 2007)

	Administration publique wébérienne	Nouveau management public (NMP)
Objectifs	respecter les règles	atteindre les résultats
Organisation	centralisée et hiérarchique	décentralisée et structurée en réseau
Partage des responsabilités	confus	clair
Exécution des tâches	spécialisation	autonomie
Recrutement	par concours	par contrats
Promotion	à l'ancienneté et sans favoritisme	au mérite et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

2. Théorie de l'accélération sociale

2.1 La contribution de Rosa (2011,2013)

La vie moderne est en constante accélération.

De manière paradoxale, on dispose d'outils performants qui nous permettent de gagner du temps, mais jamais les individus n'ont eu autant l'impression de manquer de temps.

L'auteur soutient l'idée que l'accélération engendre des formes d'aliénation relatives au temps et à l'espace, aux idées et aux actions, à soi et aux autres. Les individus font face au monde sans pouvoir l'habiter et sans pouvoir se l'approprier.



2. Théorie de l'accélération sociale

2.2 Les trois catégories analytiquement et empiriquement distinctes

L'accélération technique est l'accélération des processus orientés vers un but (production, transport, communication); le temps est perçu comme un élément de compression de l'espace (Virilio, 1995).

L'accélération du changement social traduit l'augmentation de la vitesse de déclin des « produits », une *compression du présent* (Lübbe, 1998); *l'innovation destructrice* (Ferry, 2014) implique l'obsolescence.

L'accélération du rythme de vie concerne l'augmentation du nombre d'expériences par unité de temps; c'est la conséquence du désir (besoin?) de toujours faire plus de choses en moins de temps.

2. Théorie de l'accélération sociale

2.3 Les forces motrices de l'accélération

Le moteur social: la compétition. La position sociale occupée par un individu n'est plus prédéterminée par la naissance, ni stable, mais en cours de négociation concurrentielle permanente. *Réussir* impose d'être en compétition (relever un défi), implique un travail effectué en un temps donné. Prendre un repos (un répit, un ralentissement) risque l'individu à devenir démodé, dépassé, anachronique.

Le moteur culturel: la promesse de l'éternité. La vie bonne est la vie accomplie, c'est-à-dire une vie riche en expériences vécues et en compétences développées. Si l'individu augmente la somme des expériences vécues par unité de temps, il augmente aussi sa vie. Être efficient, c'est réaliser le maximum de tâches en investissant le minimum de la ressource « temps ».

2. Théorie de l'accélération sociale

2.4 Les mouvements *Slow* comme réponse à cette accélération

Les **mouvements *Slow*** rejoignent 20 millions de militants à travers le monde qui font la promotion du *slow food* (manger *bon, juste et propre*), *slow city* (bien vivre en ville), *slow production* (produire durable), *slow management* (ralentir les rythmes professionnels), *slow parenting* (prendre du temps avec ses enfants), *slow design* (vêtements durables), *slow education* (ralentir les rythmes scolaires), *slow love* (prendre le temps d'aimer)..., tous insistent sur l'urgence qu'il y a à ralentir.

SLOW
is a revolution,
an alternative to our obsession with speed.

3. Un oasis de décélération pour les directions

3.1 L'accélération et les directions

Les directions manquent de temps (plus que d'autres ressources). C'est la principale contrainte avec laquelle elles doivent composer.

Leurs principaux stressors sont en lien avec ce facteur (Poirel et Yvon, 2009).

La fonction s'est « complexifiée » ce qui implique la gestion du « multiple et de l'incertain » (Bernatchez, 2008).

Des changements de paradigmes ont comme conséquence qu'elles doivent privilégier au quotidien la gestion administrative au détriment de la gestion pédagogique: elles n'ont plus de temps à consacrer à la supervision pédagogique, une tâche prescrite par leur contrat de travail et inscrite au cœur de leur pratique professionnelle (Bernatchez et Trudeau, 2014).

L'accélération du temps social (Rosa, 2011, 2013) se déploie dans cet univers professionnel: ce qui est urgent a préséance sur ce qui est important, les modalités priment sur les finalités (caractéristique de la modernité tardive).

3. Un oasis de décélération pour les directions

3.2 Les utopies éducatives

Définition du concept d'utopie: comme force de changement qui propose une rupture radicale avec un système existant et qui tente de briser la suprématie de l'actuel sur le possible (Mannheim, 1929; Ricoeur, 1997).

Étude de quelques grandes utopies dont trois utopies éducatives: *L'éducation, un trésor est caché dedans* (UNESCO, 1996); *Les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (Edgar Morin, 2000); *Vers des sociétés du savoir* (UNESCO, 2006).

Consignes souples: décrire dans un essai (3-5 pages, février 2016) votre utopie éducative (population féminine à 79%; 69% sont des enseignants qui aspirent à exercer la profession, les autres sont en poste depuis peu).

Analyse thématique séquenciée des essais: 1^{ère} lecture pour déterminer les thèmes (et en regrouper plusieurs) et 2^{ème} lecture pour classer par thèmes les données textuelles (Paillé et Mucchielli, 2012).

Validation et discussion collective: autour des constats afin de « construire du sens » et permettre l'interprétation des résultats.

3. Un oasis de décélération pour les directions

3.3 Quelques grands constats

Des 29 textes, **un seul présente une rupture radicale** avec le système existant. Pourquoi? J'en suis à récolter certaines opinions.

o pragmatisme caractéristique de la *persona*?

o triomphe du réalisme sur l'imaginaire?

o individus ancrés dans le présent?

Explication par la thèse de la **compression du présent** de Lübbe (1998): *le passé se définit comme ce qui n'a plus cours / ce qui n'est plus valide tandis que le futur dénote ce qui n'a pas encore cours / ce qui n'est pas encore valide. Le présent est donc la durée pendant laquelle l'espace de l'expérience et l'horizon d'attente coïncident.*

3. Un oasis de décélération pour les directions

3.3 Quelques grands constats

Tous les autres essais sont **ancrés dans un « possible » réalisable *ici et maintenant***, avec les outils et les méthodes dont on dispose et dans les environnements (société et culture) qui sont les nôtres.

La dimension humaniste est le vecteur qui traverse ces essais; en contrepartie, la dimension techno-prophétique est quasi-absente.

Thèmes privilégiés: l'organisation scolaire (séquence des apprentissages, environnements éducatifs, particulièrement les espaces intérieurs et extérieurs de l'école); le développement continu des compétences (des enseignants, des directions) et la révision de la formation des maîtres; les ressources (plus de professionnels, de mentors, de ressources matérielles); un apprentissage plus individualisé; une école inclusive, ouverte et décroisée (physiquement, mais aussi métaphoriquement); une profession plus valorisée et reconnue; le recours aux méthodes pédagogiques éprouvées (enseignement efficace); le mieux-vivre

3. Un oasis de décélération pour les directions

3.4 L'utopie éducative présentant une rupture radicale

L'école n'a plus d'emplacement physique, l'apprentissage se fait partout de manière virtuelle. L'éducation est gérée par une organisation mondiale financée de manière équitable (selon la capacité de payer des différents ensembles géographiques) et indépendante de toute décision politique. L'école n'est pas obligatoire, chacun y va à son rythme, mais culturellement, il est inconcevable de ne pas atteindre un seuil minimal tant le savoir est nécessaire à la vie collective. La communauté de référence est le monde et c'est au travers d'enjeux globaux que se dessinent les apprentissages, non plus découpés par matières. Il existe deux types d'enseignants: les diffuseurs de savoir sont des personnes expérimentées qui diffusent des contenus sous forme de courtes capsules accessibles à l'apprenant à partir d'outils numériques intégrés dans son quotidien; les mentors sont des coachs pédagogiques en relation individualisée avec les apprenants et leurs parents, sur un continuum de plusieurs années afin de mesurer la progression et la pertinence des apprentissages.



QUESTIONS?

Diaporama et références disponibles sur demande: Jean_Bernatchez@uqar.ca