

Le développement des compétences et la construction de l'identité professionnelle des directions d'établissement scolaire

Jean-Marie Van der Maren

Professeur titulaire

Ex - directeur du

Département d'administration et fondements de l'éducation

Université de Montréal

Présentation à l'équipe ERGAPE UMR ADEF-P3

Université d'Aix-Marseille, 19 juin 2009

Les questions posées :

- 1) Les enjeux de la formation des directions d'établissement : quels contenus, quelles compétences, quelle durée etc. ?
 - 2) Quelles orientations, quelles pistes, quelles consultations, etc.
- ==> arrimer les attentes des acteurs concernés par la formation et la pratique des directions d'écoles?

Quelle formation, avec qui, par qui ?

Les professionnels de l'éducation, quel type de spécialistes?

Des agents de l'État livrés à eux-mêmes, mais obligés de réussir

La loi (de, sur l'Instruction Publique) et les règlements du MELS

délimite leur mandat et leur pouvoir (leurs droits)
précise leurs obligations (leurs devoirs)
demande des comptes sur l'arrimage des tâches à la mission

Donc ... **soumis à des prescriptions**

ontologiques (description de ce qui est à faire)

axiologiques (énonciation des finalités)

Mais sans les indications praxéologiques :

comment faire ce qui est à faire pour arriver à ce qui est attendu ?

Ils doivent décider de la manière dont ils vont s'y prendre
en sachant

qu'ils ont une obligation [de moyens en vue] de résultats
qu'ils devront rendre des comptes

La **liberté et la responsabilité dans le choix des manières d'utiliser**

les moyens, souvent prescrits, pour réaliser les tâches censées
atteindre des fins imposées

permet de parler de profession !!!

Une profession : (Vanhulle & Lenoir, 2005)

- ***pratique sociale responsable (éthique)***
- ***fondée sur des connaissances spécifiques, homologuées et scientifiquement fondées (professionnalité)***
- ***cherchant à développer son efficacité (professionnalisation)***
et
- ***à constituer un groupe reconnu dans la société (professionnisme)***

*La profession de dirigeant scolaire :
une pratique de gestion
d'un service public,
responsable,
fondée sur des connaissances
spécifiques, homologuées et scientifiques,
cherchant à développer son efficacité et
reconnue par la société !*

Quelles connaissances,
quelle formation,
pour qu'ils remplissent la commande ?

*J'ai entendu : des connaissances, des habiletés,
des sensibilités et attitudes*

De quelles *connaissances* ont-ils besoin ?

1° *Connaissances fondamentales* :

connaissances des fondements idéologiques (philosophique ?) et sociopolitiques;

2° *Connaissances institutionnelles* :

connaissances *des* politiques, des normes et des procédures;

3° *Connaissances scientifiques* :

connaissances des théories et des résultats valides des recherches scientifiques;

De quelles *habiletés* ont-ils besoin ?

4° Habiletés à *analyser et évaluer*

les situations éducatives qui sont sous sa juridiction

5° Habiletés à *décider et mettre en oeuvre,*

avec les nuances et les compromis nécessaires aux situations complexes, de nouvelles interventions pertinentes;

6° Habiletés à *modifier ou à changer*

les procédures éducatives et administratives afin de les rendre pertinentes et efficaces;

7° Habiletés à *expliquer* avec précision, concision et clarté les décisions et les mises en œuvre.

De quelles *sensibilités et attitudes* ?

8° *éthiques* de l'action et de la gestion éducative :
manifestant l'ensemble des *valeurs, des conceptions*;

9° *esthétiques* de l'action et de la gestion éducative :
tenant compte des manières de faire des normes pratiques i.e. *règles de l'art* de la profession;

10° *pragmatique* de l'action et de la gestion éducative : les
outils, les procédés, les méthodes

11° *rhétoriques* de l'action et de la gestion éducative : utilisant
les *formes d'expression (argumentation) et d'intervention*,

acceptables des acteurs et entre les acteurs et qui
contribuent à la structuration et au développement de
l'œuvre commune.

Ces sensibilités - attitudes fondent le **paradigme de la profession**.

Paradoxe : dans les sciences humaines et sociales appliquées les écrits et le discours qui s'appuient sur la recherche

peuvent être **scientifiquement valides et inefficaces**

peuvent n'avoir **aucune validité scientifique mais être très efficaces...**

l'efficacité réside dans la prise en compte du **paradigme de la profession**, c.-à-d. l'ensemble partagé par la communauté des praticiens (*ou des chercheurs d'un domaine*)

des valeurs, la conception (*épistémologie*) -----> **éthique**

des règles de l'art, les normes (*syntaxe*) -----> **esthétique**

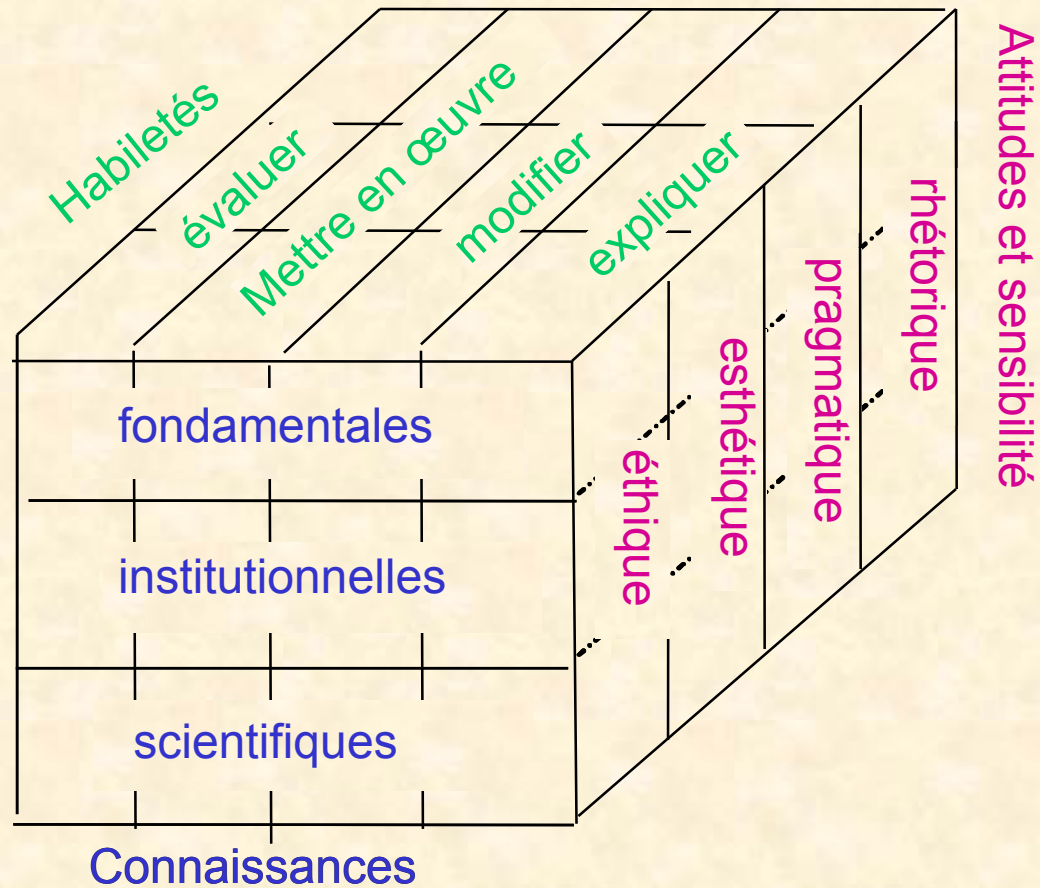
des mots et gestes, les outils (*instruments*) -----> **pragmatique**

des manières de l'exprimer (*sémantique*) -----> **rhétorique**

*Les 4 éléments constitutifs d'un **paradigme scientifiques** selon De Bryune, Herman et de Schoutheete (1971)*

*Les quatre éléments du **paradigme professionnel** selon Van der Maren*

De quelles connaissances ont-ils besoin ?



L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Les connaissances fondamentales :
des fondamentalistes et des comparatistes

faisant l'analyse des politiques éducatives
à partir
de la philosophie politique,
de l'histoire des idées et des institutions,
de la sociologie, et
de la comparaison des systèmes d'éducation.

L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Les connaissances **institutionnelles** :
des cadres ou anciens cadres des institutions

ayant codifié ou maîtrisant
les protocoles,
les politiques internes,
les normes et procédures de leur organisation.

L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Les connaissances **scientifiques** :

des spécialistes hybrides, mi savant mi consultant,
connaissant autant

les problèmes pratiques pour les décomposer que
les résultats pertinents de la recherche scientifique

* pour montrer comment ils permettent d'analyser, de
comprendre la pratique;

* pour **contester et résister et contourner les**
injonctions venant réduire la maîtrise des
professionnels sur leurs modes et moyens d'action.

L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Les **habiletés** : un **spécialiste hybride**, mi praticien, mi consultant, mi savant

-qui maîtrise les **discours** assez pour pouvoir en retirer ce qui peut conduire à une application, surtout son comment;

-qui connaît assez les **situations concrètes** pour pouvoir les décomposer, les analyser, concevoir des solutions applicables à partir des différents discours.

L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Les attitudes et sensibilités, le paradigme de la profession :
des praticiens ou d'anciens praticiens

ayant la maîtrise du métier et la générativité suffisante pour la donner en héritage (la transmettre en acceptant qu'elle soit transformée).

==> nouvelles collaborations, sur un pied d'égalité, en partenaires égaux
avec les professionnels, DDES et leurs associations

L'enjeux de la formation : qui peut les leur transmettre ?

==> **nouvelles collaborations**, sur un pied d'égalité,
entre

les professionnels, DDES,
leurs associations professionnelles
les commissions scolaires

comme partenaires égaux **en pouvoir et en devoir**
envers la profession.

Mettre les compétences de chacun
au service de la formation et de la construction de la
profession.

L'enjeu de la formation : qui peut les leur transmettre ?

Un nouveau partage des rôles autour et au bénéfice de la construction de la profession

Commissions Scolaires => savoirs institutionnels

Universitaires => savoirs scientifiques et fondamentaux

Équipes DDES+Universitaires => habiletés

DDSS et Associations => paradigme professionnel (sensibilités, attitudes)

Partenariat CS+Universitaires+Associations et DDES :

! => Stages, internat, pratiques supervisées, analyses de pratiques ...
= lieux de transmission du paradigme, de l'héritage professionnel
= lieux de recueil et de formalisation du paradigme professionnel

NON un lieu de transformation du milieu via le stagiaire !!!

Dans quels dispositifs peuvent-il les acquérir ?

Les connaissances fondamentales

en étudiant les bases
historiques,
sociologiques,
philosophiques et
politiques

⇒ enseignement magistral,

en participant à l'analyse de(s) politiques avec un
spécialiste qui montre comment faire

==> atelier - séminaire.

Dans quels dispositifs peuvent-il les acquérir ?

Les connaissances institutionnelles

en étudiant les politiques, les normes et les protocoles internes;

en apprenant à les appliquer

en compagnie de (anciens) cadres institutionnels

- qui les **présentent** (mais ne représentent pas),
- les **montrent**, les **démontrent** (dont les conséquences de leur non-respect) et
- les **discutent** (marge de liberté dans la manière d'appliquer).

==> séminaires – ateliers

Dans quels dispositifs peuvent-il les acquérir ?

Les connaissances scientifiques

Où ? Dans le corpus des écrits scientifiques
sur, pour et en éducation,
réalisés en éducation

et dans les disciplines contributives prenant les
phénomènes éducatifs comme objets d'études

À quelles conditions ?

que la partie **pertinente** des écrits scientifiques soit

accessible

présentée

analysée

appliquée

Comment ? À partir des questions posées par la pratique, traitées comme thèmes organisateurs

NON PAS en tant que concepts organisés en des discours cohérents (théories),

MAIS à partir des résultats des recherches qui répondent aux questions de la pratique

(pertinence - située)

qui composent un tableau complexe

(complexité de la pratique)

qui questionne plus qu'il n'apporte de réponse !

(rupture, suspension des routines)

Comme dans une enquête policière où la découverte d'un indice pose de nouvelles questions = **le paradoxe de l'information incertaine.**

Comment ? Connecté au développement des habiletés : les capsules sciences !

Dans la **résolution des problèmes pratiques** exploitant les connaissances issues de la recherche scientifique, les concepts fondamentaux et institutionnels

en compagnie d'un **personnage double**, de type consultant savant,

-qui **maîtrise les connaissances** pour pouvoir repérer les éléments théoriques pertinents à une situation;

-qui **a l'expérience des situations concrètes** pour pouvoir les décomposer, les analyser, concevoir des solutions applicables à partir des différents discours.

Formules : séminaires d'études de cas, d'étude de problèmes éducatifs et de gestion, APP.

Dans quels dispositifs peuvent-il les acquérir ?

Les connaissances **scientifiques**
robustes et pertinentes
mais non pas disciplinaires !

==> enseignement magistral en démonstration du questionnement et de l'attitude scientifique

→ humilité, doute, écoute, prise en considération, étude, discussion

→ hypothèses complexes = énoncés

- provisoires,**
- relatifs,**
- conditionnels et**
- conjecturaux!**

Dans quels dispositifs acquérir ?

Les **habiletés**

- en étudiant les thèmes majeurs abordés
- comme des **problèmes pratiques à résoudre** en
- exploitant les connaissances issues de la recherche scientifique, les concepts fondamentaux et institutionnels
- tels qu'ils apparaissent organisés en des discours cohérents;

en compagnie d'un personnage double, de type **consultant savant**,

- qui **maîtrise les discours** assez pour pouvoir en retirer ce qui peut conduire à une application;
- qui **connaît assez les situations concrètes** pour pouvoir les décomposer, les analyser, et concevoir des solutions applicables à partir des différents discours.

==> séminaires d'études de cas, d'étude de problèmes éducatifs et de gestion

Dans quels dispositifs les acquérir?

Les **sensibilités - attitudes**

un tout, intégrant des valeurs, des règles de l'art et des mots et gestes du métier et des manières de l'exprimer (autrement dit, le **paradigme** du métier)

Dispositifs d'analyse clinique du travail :

en observant et en **décortiquant**

une **présentation** des tâches du métier

à l'intérieur d'un **débat** (question qui met en doute <> réponse qui rétablit)

— entre experts ou

— entre maître et apprenti,

débat qui structure **l'image opérative** des activités qui réalisent le travail

(ateliers d'auto confrontations croisées – stages – analyses réflexives du maître et du (avec le) stagiaire sur l'activité exécutée et maintenue en présence)

Image opérative (Ochanine, 1978) une image de l'action comportant consignes et des exposés clairs, laconiques et simples, ne comportant que les éléments utiles à l'action, adéquats à la tâche, permettant d'apprendre l'exécution des actions par leur réalisation, et efficaces même s'ils sont incomplets ou déformés d'un point de vue théorique.

Présentation vs représentation

Analogie : le commentaire qu'un acteur en coulisse à propos du jeu de celui sur la scène et la chronique artistique qu'en écrit le critique dans un journal.

Le critique écrit sur le travail de l'acteur sans avoir à le faire, l'acteur en coulisse vit le travail de l'autre acteur en sachant qu'il devra monter sur scène à son tour!

La **présentation** de l'action est sa communication à un autre, considéré comme partenaire ou complice, pouvant partager le sens de l'action; elle tient compte du contexte concret de l'action. La présentation de l'action paraît **anecdotique**, mais elle est épisodique, mise en scène de la praxis, et elle est essentielle aux praticiens pour en saisir le sens et organiser la suite à lui donner. Le praticien ne peut pas saisir l'action sans la voir, sinon l'imaginer, pendant qu'elle se présente. Il ne peut saisir l'action que si elle lui est **présente avec toute son épaisseur, son « non-dit », sa complexité, ses contradictions, ses valeurs cherchées, mais pas atteintes**, ses actions entreprises et inachevées, etc.

La **représentation** de l'action en est par contre une **élaboration générale, décontextualisée, et accessible, par l'abstraction, à ceux qui ne sont pas du métier**, n'en partagent pas les valeurs et la vision et qui, surtout, n'auront pas à exécuter l'action. Le savant ne peut pas penser l'action sans l'artifice d'une représentation de l'action, d'une abstraction qui met l'action à distance et protège sa réflexion du piège de l'immersion dans l'action; avec surtout, ce que cela implique comme émotion et comme prise en compte de valeurs et d'éléments contextuels qui font de l'action non pas une **donnée pure**, mais une **donnée brute : le résultat d'un calcul et de compromis**.