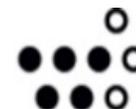




Groupe interdisciplinaire de Recherche sur la
Socialisation, l'Education et la Formation (GIRSEF)



Wallonie - Bruxelles
International.be

Priorités individuelles des enseignants versus bien commun de l'équipe éducative : étude phénoménologique et étude de cas sur le leadership éthique des directions

Jean-Pierre JOSSEN, Virginie MÄRZ, Michel DUPUIS

Accompagnateurs : Vincent DUPRIEZ, Mariane Frenay

Colloque du CRIFPE – Mai 2023 – Montréal

Symposium «Travail, leadership, santé et compétences des directions d'établissement
d'enseignement postpandémie »

UNE HISTOIRE

Cinq mots-clés :

l'école...

- vulnérabilités - fragilités
- leadership éthique

PLAN

- Problématique
- Cadrage théorique
- Cadrage méthodologique
- Résultats
- Discussion

PROBLÉMATIQUE

L'école comme un lieu...

- de vie et de rencontres humaines
- de relations, d'altérités, d'émotions
- un espace social

⇒ un cadre de vie
et de travail quotidien
de tous les acteurs de l'école

- souffrance(s), vulnérabilité(s),
contraintes

- malaises

⇒ perturbation du climat d'une école
en lien avec la culture de l'établissement,
les valeurs, les rapports entre les acteurs

PROBLÉMATIQUE

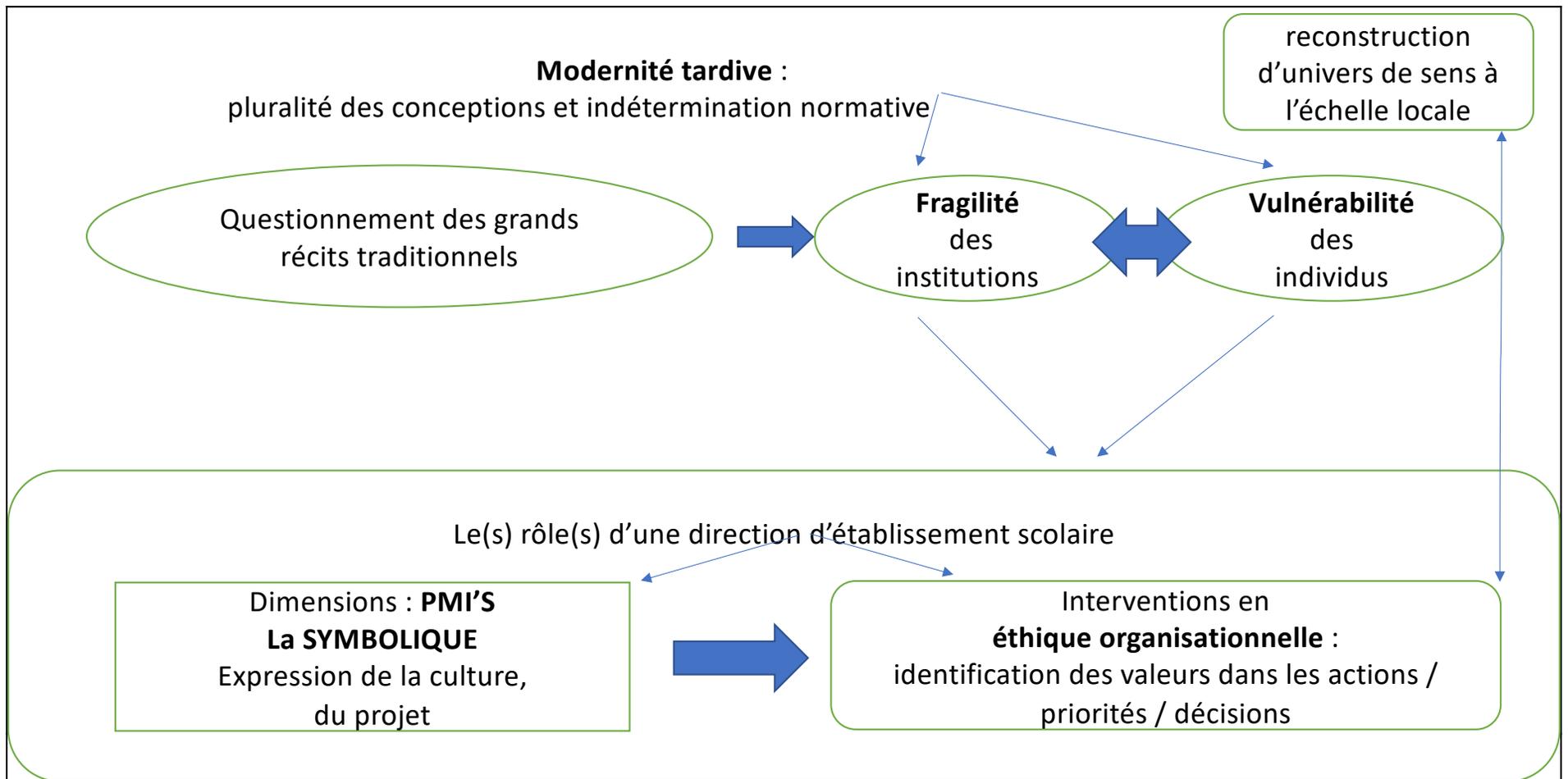
Les études consacrées à la fonction de direction la présentent comme

- entreprise complexe
- rôle déterminant aux nombreuses dimensions
- focus : développements, adaptations, responsabilisations
en termes de résultats... et d'efficacité

=> Mais quel rôle aujourd'hui pour un directeur dans son management d'une équipe vulnérabilisée dans son travail et ses relations professionnelles ?

- la gouvernance des établissements scolaires et la culture d'établissement
 - ou projet partagé et construction d'une identité et d'un rapport à l'autre, du sens au travail

Cadrage théorique : complémentarité des concepts



Cadrage théorique

L'institution et les acteurs scolaires	
La fragilité des institutions (Lasida, 2014)	La vulnérabilité des personnes (Maillard, 2020)
Revisiter l'institution à partir de la fragilité	Penser l'être humain comme quelqu'un...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ comme promesse de nouveauté, condition de la mise en mouvement ▪ comme capacité des individus de la renouveler en permanence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ qui peut être exposé à un danger, blessé ▪ qui peut subir un tort / être atteint dans son intégrité
⇒ L'école comme lieu où on apprend à se relier, à se laisser déplacer par les autres et à faire communion	=> La vie, pour être vivable, exige que des conditions de soutien et de mise en capacité soient remplies
« Pour moi, l'école est un lieu de formation dans le sens où on forme un être par rapport à ses études ou à un métier... Mais on le forme en tant qu'individu : on cherche son épanouissement, on forme l'homme en somme ! » (Laurianne)	« On constate quand même beaucoup d'absentéisme... des professeurs en burnout. L'indicateur, c'est quand même l'absentéisme qui montre une certaine souffrance, une demande de reconnaissance de la société aussi... » (Cindy)

Cadrage théorique

Leadership éducationnel (Garant, 1996)	Éthique organisationnelle (Dupuis, 2014)
<p>Quatre dimensions d'une fonction de direction d'établissement d'enseignement pour gérer une organisation éducative :</p> <p>Pilotage : atteinte des objectifs</p> <p>Maintenance : maintien de l' « équilibre interne »</p> <p>Interface : adaptation de l'environnement interne</p> <p> Symbolique : expression de la culture propre à l'établissement</p>	<p>La culture de l'organisation trouve son effectivité à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les conduites quotidiennes - les interprétations des situations - les décisions prises <p>Tâche : identifier, dégager, révéler des valeurs en jeu dans une action</p>
<p>« On s'inscrit dans une culture d'école. On doit être porteur des valeurs. Et c'est chacun à son endroit qui va porter les valeurs de l'école et qui fait l'institution. Toutes les parties sont nécessaires en la matière. » (Oscar)</p>	<p>« Il y a les valeurs de l'école et le projet éducatif. Mais nous sommes en lien avec des décrets et des référentiels, des programmes. Là, on constatait aussi en dehors de cette discordance avec le projet éducatif, une non-application du référentiel et du programme en lien avec le cours de religion. » (Jean - Luc)</p>

CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE

- ❑ **Une étude phénoménologique (Savoie-Zajc, 2009)**
 - ❑ 19 entretiens semi-directifs individuels
 - ❑ de février 2021 à octobre 2022

- ❑ **Une étude de cas (Albarello, 2011) : cas multiple holistique**
 - ❑ 4 établissements lasalliens
 - ❑ entretiens individuels (7 des 19)
 - ❑ focus-groupes (4 à 7 personnes) : étude d'un incident critique
 - ❑ de mars à avril 2023
 - ❑ 1 analyse documentaire (à venir) du projet éducatif

PREMIERS RÉSULTATS

Vulnérabilités des acteurs et fragilisation de l'école

Vulnérabilités

- (in)sécurité
 - Formation
 - Santé
 - Phénomènes sociaux
- => Conséquences sur le climat

Comportements

- Difficultés de la vie privée
 - Attitudes auto-centrées
 - Comportements individualistes
- => Conséquences sur les relations

« L'école c'est fragile ça c'est certain ! Oui, il y a de la vulnérabilité chez les individus. J'ai l'impression que l'un alimente l'autre, que les vulnérabilités des individus alimentent la fragilité de l'école dans tous ces aspects qui ne sont pas qui sont en mouvement, pas en évolution : c'est l'immobilisme qui rassure, les certitudes. » (Oscar)

« Je pense que la difficulté des adultes est communicationnelle et relationnelle (...). C'est le plus compliqué. Pour moi, c'est une des grosses vulnérabilités. C'est le fait d'avoir des problèmes de communication, un souci pour entrer en relation. » (Lorenzo)

PREMIERS RÉSULTATS

- ❑ Identification de postures organisationnelles du leadership éthique
⇒ Objectif : éviter la fragilisation de l'institution scolaire

❑ L'attention



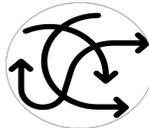
❑ Le pilotage



❑ L'accompagnement



❑ La signification



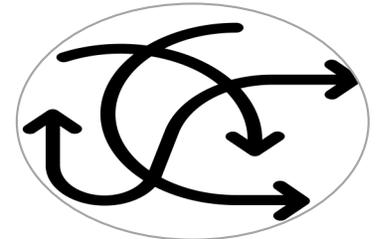
PREMIERS RÉSULTATS

❑ La signification

ou forme de **rencontre des incertitudes pour donner sens à la communauté**

❑ Éthique du vouloir comprendre ensemble

- ❑ interaction, imagination, sens, créativité, participation, appartenance
=> Coconstruire du sens au sein de la communauté scolaire par la valorisation de la confiance, de l'échange, de l'altérité...
- => Coconstruire des repères normatifs innovants pour donner souffle à l'école à travers les actes quotidiens d'éducation et de formation, pour reconstruire des univers de sens
- ⇒ Importance de l'innovation, du dépassement, de l'ouverture, du regard réflexif sur soi, l'autre et les autres
- ⇒ Attention à l'endormissement, à la *désattention*, à la *banalisation de l'humain* (Dupuis, 2013)



« Il y a de la multiculturalité. Il faut cultiver le vivre ensemble. Et un épisode comme celui-ci pourrait provoquer le repli sur soi, le conflit, le litige. (Oscar)

« L'absurdité consiste non pas dans le non-sens, mais dans l'isolement des significations innombrables, dans l'absence d'un sens qui les oriente. » (Lévinas, 1972)

Discussion

Vulnérabilités des équipes éducatives, fragilisation de l'école et postures organisationnelles

Un regard optimiste sur les capacités (habilitation) des leaders à :

- identifier les conditions de l'exercice de soins de qualité
 - par la rencontre, l'échange et la reconnaissance des acteurs scolaires
- faire des choix, poser des priorités et prendre des décisions
 - par la compréhension des situations, le respect des personnes et des procédures
- transmettre des normes, des principes de sens et d'action qui participent à la construction de l'identité
 - par la communication et la (ré)affirmation du projet éducatif et des valeurs
- coconstruire avec les équipes éducatives des univers de sens raisonnables
 - par l'accompagnement, l'engagement mutuel, la responsabilisation et la professionnalisation des individus

Discussion

❑ Limites d'ordre méthodologique :

=> Échantillon : seuls des directions et des membres de PO ont été rencontrés pour comprendre les difficultés des enseignants

❑ nombreuses recherches existantes à partir de rencontres avec des équipes éducatives

❑ compréhension de la direction sur les difficultés enseignantes et modes d'intervention

=> Échantillon : seuls des acteurs de l'AEL ont été interviewés

Discussion

Pistes : extensions de la recherche

au-delà du réseau interviewé vers des directions d'écoles d'autres confessions ou de réseau non confessionnel

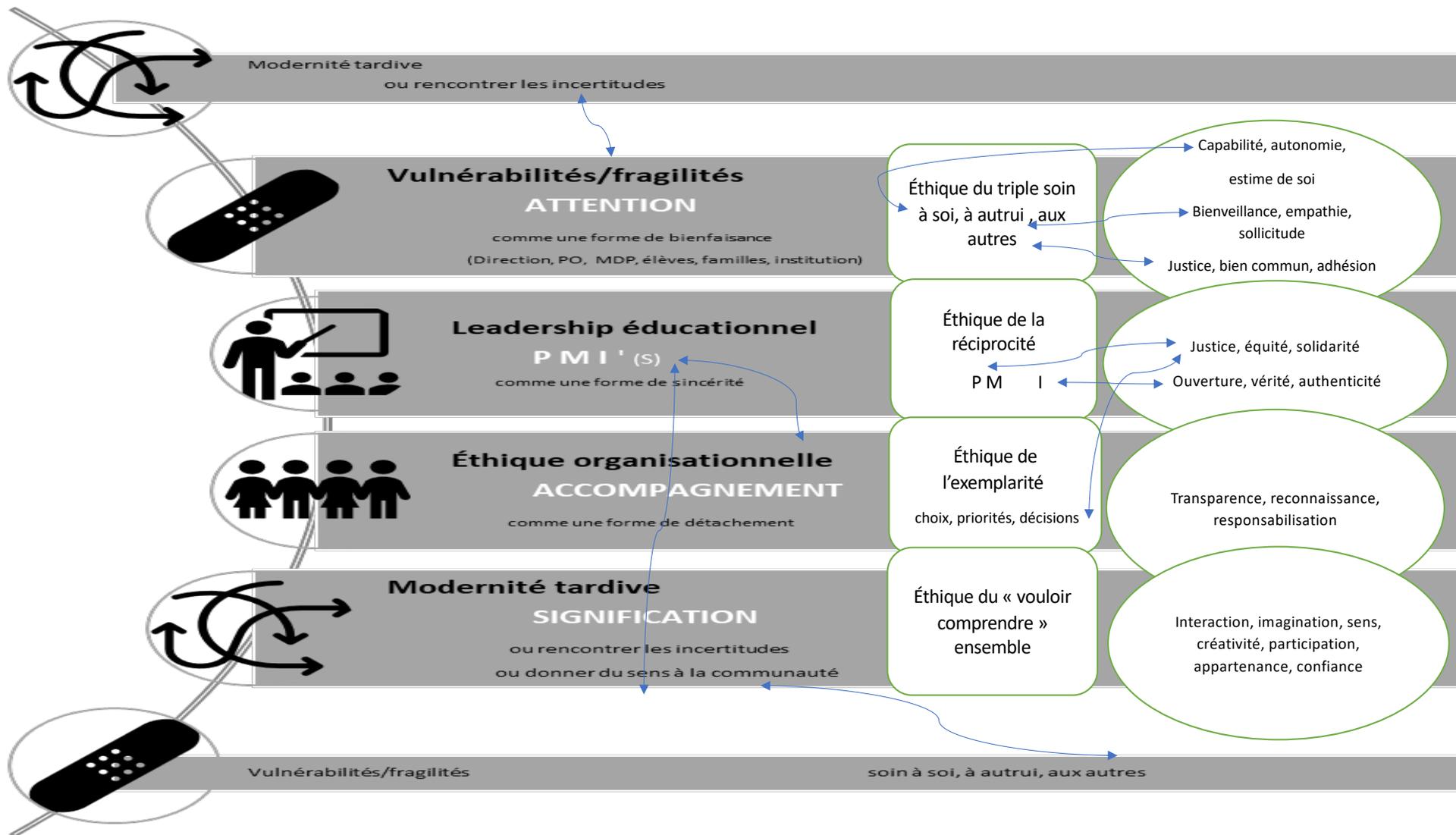
avec des membres des équipes éducatives

de l'AEL

d'autres réseaux d'enseignement

⇒ la question de la formation / préparation des équipes de directions en éthique du management d'établissements d'enseignement

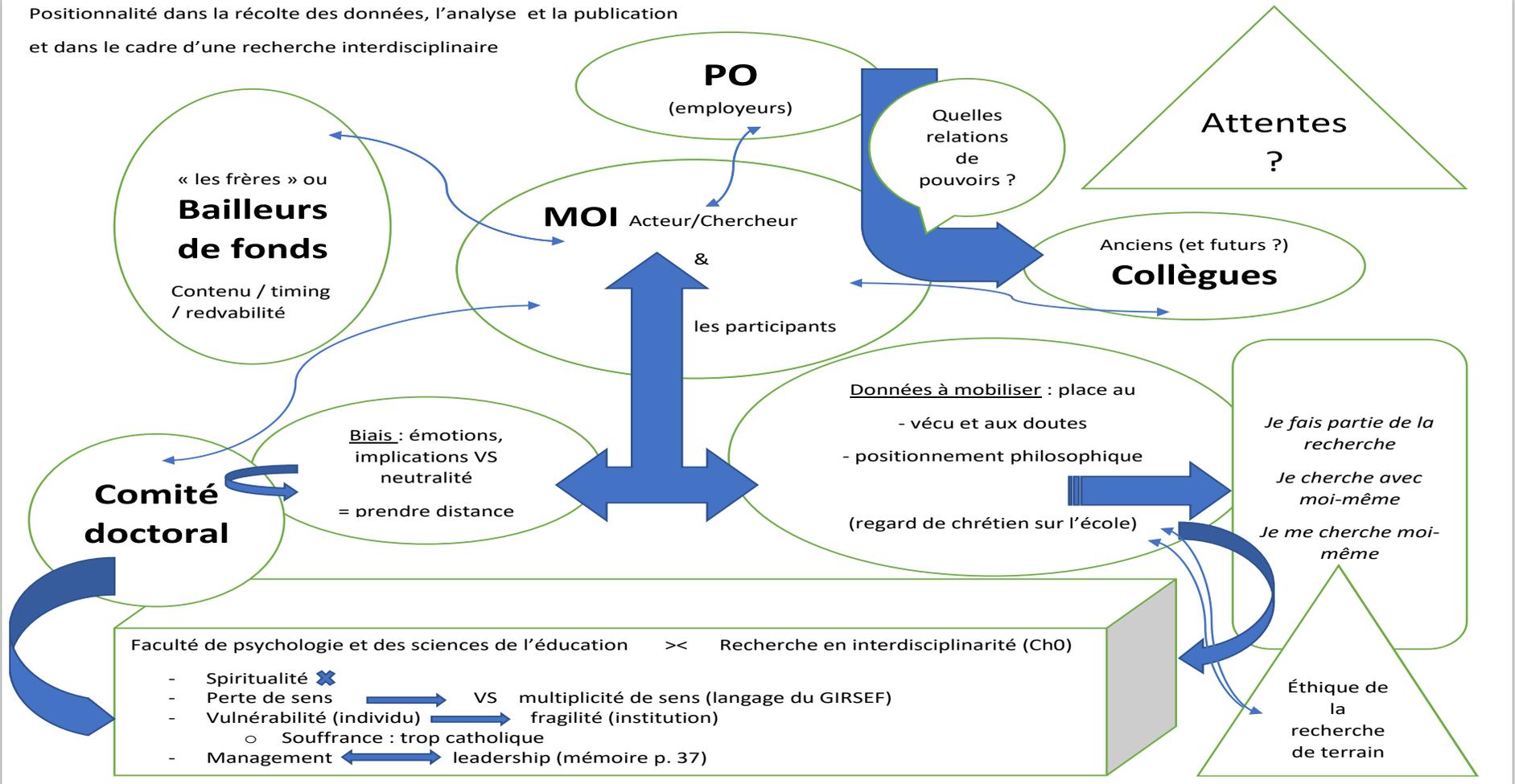
⇒ une réflexion sur les modes d'interventions et les valeurs portées par les acteurs scolaires



PREMIERS RÉSULTATS

- Mode d'intervention** en 6 étapes (pratico-éthique / déontologique)
 - Réagir et réfléchir
 - Rencontrer
 - Comprendre – analyser
 - Communiquer
 - Sanctionner
 - Accompagner

Positionnalité dans la récolte des données, l'analyse et la publication
 et dans le cadre d'une recherche interdisciplinaire



MERCI !

Annexes (1/3)

Guide d'entretien pour entretiens individuels

Types de vulnérabilités des acteurs de l'école

- Pouvez-vous donner des exemples de difficultés rencontrées par les élèves / les équipes éducatives / les équipes de directions dans leur vie à l'école

Types de fragilités de l'école en tant qu'institution

- En tant qu'institution, l'école (pour organiser la vie collective) ne court-elle pas le risque d'une rigidité, d'uniformité, d'imposition ?

Types ou styles de Leadership :

- Quel votre ton « truc » ou votre « bonne recette » pour animer une équipe ?
- Quel est votre mode de fonctionnement avec votre directeur(trice) adjoint(e) ?
- Quels sont vos critères de choix lors de vos entretiens d'embauche ?

Pour une éthique interventionnelle :

- Votre établissement est une école confessionnelle : en quoi cela est important ou non dans votre rôle de directeur d'école pour rencontrer les vulnérabilités des acteurs ?
- Pouvez-vous donner quelques exemples
 - des grandes lignes directrices de votre projet d'établissement ?
 - des comportements des acteurs de terrain à l'école qui rendent difficile la construction de votre projet éducatif ?
 - Pouvez-vous relater un incident au sujet d'une expérience vécue à propos de ses tensions qui montre les divergences de valeurs entre des acteurs ? Votre réaction devant ce conflit de valeurs ?

Annexes (2/3)

Guide d'entretien pour entretiens collectifs (focus-groupes)

Sur l'incident critique et les éléments contextuels :

- Pouvez-vous raconter **un exemple d'incident critique** (situation vécue) qui souligne d'une part les priorités individuelles et les vulnérabilités des équipes éducatives sources de fragilisation l'école et d'autre part qui a demandé l'intervention de la direction pour (re)mettre en avant la priorité du collectif ?

Éléments contextuels :

- Qui** : les personnes concernées (nombre, fonction – relations de travail...) ?
- Quoi** : le type d'incident ?
 - En quoi l'incident était-il source de rivalité / crainte mutuelles ?
 - En quoi l'incident était-il en discordance avec la législation ou le projet de l'école (valeurs) ?
- Où** : le lieu, l'endroit, la localisation du problème ?
- Quand** : le moment, la durée du problème, la présence d'un historique ?
- Pourquoi** : le motif, l'élément de déclenchement ?
- Comment** : la manière dont les faits se concrétisent ?

Annexes (3/3)

Guide d'entretien pour entretiens collectifs (focus-groupes)

Sur l'incident critique et sa gestion collective par les responsables :

L'incident, le problème, le dysfonctionnement...

- en quoi l'incident nécessitait-il une **intervention** de la direction ? Pour éviter quoi ? Les obstacles ? L'inacceptable ? L'inconfortable ? Le déstabilisant ? Les valeurs en conflit dans l'incident ?
- Comment avez-vous réagi ? Vos choix ? Vos **décisions** ?
- Comment le MDP s'est-il positionné par rapport à votre intervention ? Accord ? Désaccord ? Présence d'un représentant du personnel ?
- Quelle(s) **solution**(s) a (ont) été trouvée(s) ? comment s'est terminé l'incident par rapport au déclencheur – à la décision ? Qu'est-ce qui a été concrètement réalisé avec les personnes concernées ?
- Quels **engagements** ont été pris par les intervenants ?
- En quoi la solution était-elle source de **changement** ou d'amélioration ? Quelle en était l'intention principale ?
- Pouvez-vous dire si, dans la **durée**, les différents intervenants sont parvenus à tenir leurs engagements ? Quels en ont été les effets ?
- En quoi le **projet d'école** a-t-il pu servir d'indicateur pour résoudre le conflit ?

Annexes (3/3)

Approches en recherche qualitative selon Cresswell in (Albarello, 2011)		
	Phénoménologie	Étude de cas
Focus	Compréhension de l'essentiel de l'expérience	Développement d'une profonde description et analyse d'une ou plusieurs étude de cas
Type du problème le plus représentatif du concept	Besoin de décrire l'essentiel d'un phénomène vécu	Offre d'une compréhension détaillée d'un ou plusieurs cas
Discipline	Philo, psy & éduc	Psy, drt, sc, pol, med
Unité d'analyse	Étude de plusieurs individus partageant l'expérience	Étude d'un événement, une activité plus qu'un individu
Forme de la récolte de données	Utilisation primaire d'entrevues avec des individus + documents + observations de l'art	Utilisation de multiples sources - Entrevues - Documents - Observations - Artéfacts
Stratégies d'analyse des données	Analyse de données pour des déclarations significatives, unités significatives, descriptions texturales et structurées, description de « l'essentiel »	Analyse de données à travers la description de cas et de thèmes

Annexes (3/3)

la phénoménologie

- démarche inductive
- objet : l'étude d'expériences déterminées telles qu'elles sont vécues et décrites par des personnes
- objectif : comprendre un phénomène, en saisir l'essence du point de vue des personnes qui en ont fait l'expérience

L'étude de cas

- Démarche inductive : générer de la théorie concernant les particularités d'un phénomène
- objet : des individus, une organisation, un sujet spécifique, un processus
- objectif : examiner un phénomène contemporain au sein de son contexte

Cadrage théorique

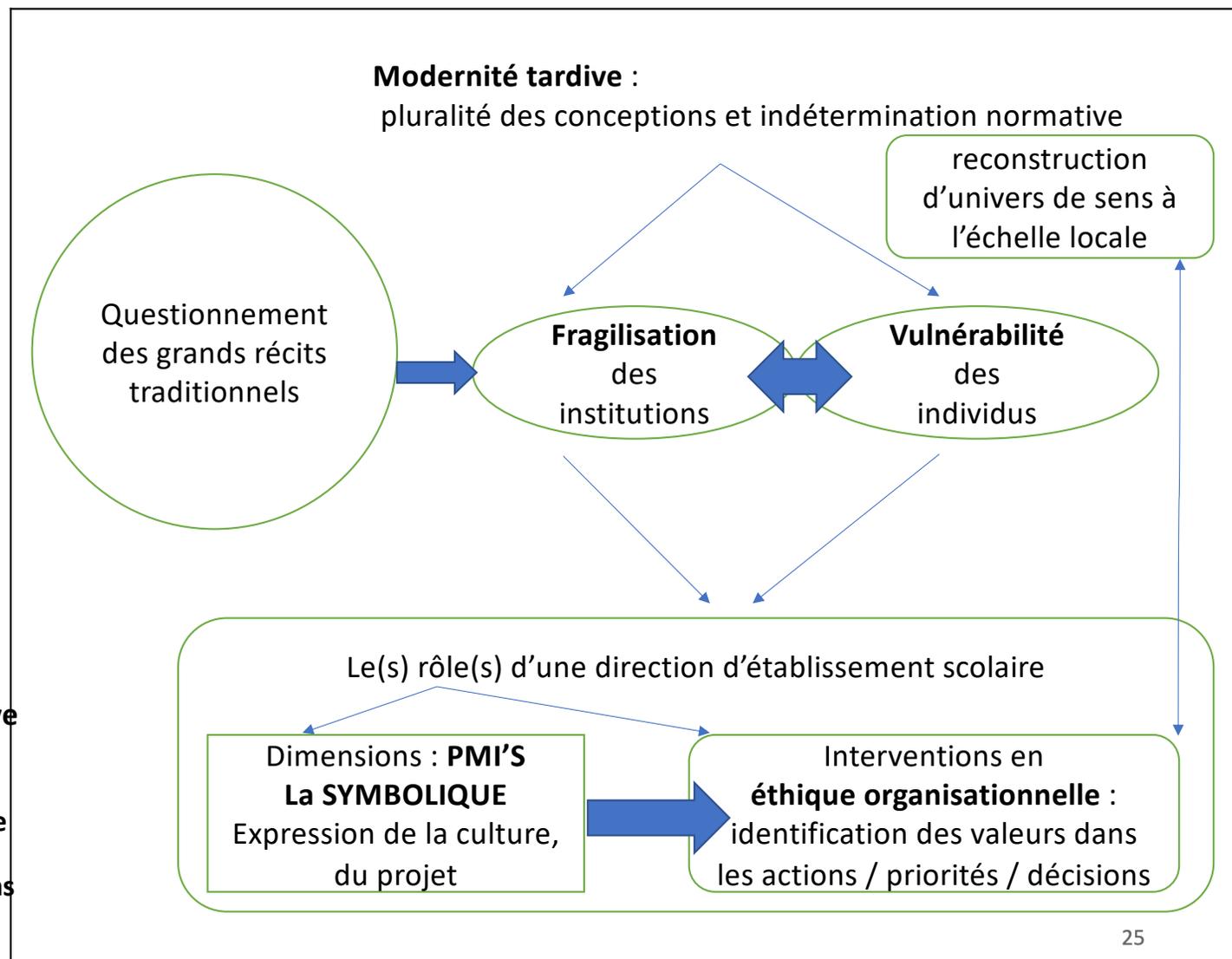
Complémentarité des concepts

Jean-Pierre JOSSEN

Priorités individuelles des enseignants versus bien commun de l'équipe éducative :

étude phénoménologique et étude de cas sur le leadership éthique des directions

jean-pierre.Jossen@uclouvain.be



LES SIGNIFICATIONS INNOMBRABLES

« L'absurdité consiste non pas dans le non-sens, mais dans l'isolement des significations innombrables, dans l'absence d'un sens qui les oriente. »

E. Levinas, « La signification et le sens » in Humanisme de l'autre homme, Saint Clément, Fata Morgana, 1972, p. 37.