

# **l'enseignant, pivot de la réalisation du projet éducatif**

par François Gilbert

L'auteur termine dix ans d'enseignement dans le secteur public et, depuis une quinzaine d'années, il s'est engagé à différents paliers de l'organisation scolaire : animateur de pastorale au primaire, enseignant au secondaire, professeur chargé de cours au cégep et à l'université ; chef de groupe, président de conseils de gestion, animateur pédagogique, attaché de recherche en gestion participative ; encore aujourd'hui, commissaire d'école à la régionale de Chambly et, depuis peu, directeur adjoint à la polyvalente Émile-Nelligan (CECM).

Une expérience très diversifiée en milieu scolaire ne rend pas la tâche facile lorsqu'il s'agit d'exprimer d'une façon concise la perception d'une situation aussi complexe que celle que traversent les enseignants, au moment où, encore une fois, le milieu scolaire québécois s'achemine vers de « nouveaux redressements ». Cet article vise à donner des pistes pour cerner le rôle de l'enseignant dans le projet éducatif. Il se veut une évaluation d'une fonction éducative qui, sans être totalement dévalorisée, a perdu le dynamisme qui lui permet normalement de jouer un rôle signifiant au plan de la vie sociale et culturelle d'une société. La fonction d'enseignant doit être, pour tous les autres partenaires du milieu scolaire, la référence la plus significative non seulement pour amorcer un processus de changement, mais aussi lorsqu'il s'agit d'évaluer les ressources dont dispose un milieu donné dans la poursuite de ses objectifs d'éducation.

L'enseignant est le pivot de la réalisation du projet éducatif parce qu'il est celui qui, au gré des transformations successives, continue de vivre quotidiennement l'insécurisant défi qui consiste à maintenir, au sein d'une collectivité, des rapports qualitatifs entre les adultes et le monde de la jeunesse. L'enseignant est non seulement le principal facteur de motivation des jeunes avec lesquels il entre en relation d'apprentissage, mais il est, de par son implication dans la société des adultes, l'image d'un monde que les jeunes contestent inévitablement. À ce titre, l'exercice de la fonction d'enseignant exige que la collectivité définisse clairement le « mandat éducatif » et que l'enseignant soit conscient de l'obligation qu'il a de répondre à des besoins et à des attentes qui dépassent ses intérêts individuels.

Nous retrouvons ainsi les fondements mêmes de la notion de « rôle » que Larousse définit comme « l'ensemble diffus ou explicite des droits et des obligations d'un individu en rapport avec sa fonction, dans un groupe social ».

Nous tâcherons donc d'explicitier les droits et les devoirs de l'enseignant en regard des problèmes qui surgissent à la naissance d'un projet éducatif. Ensuite, en utilisant les phases de planification, de réalisation et d'évaluation que nous propose le plan d'action de *L'école québécoise*, nous identifierons les exigences du rôle de l'enseignant dans la concrétisation d'un projet collectif d'éducation.

## 1. La naissance du projet éducatif : un besoin de clarification

Le projet éducatif est-il une nouvelle formule de « récupération », un « trompe-l'oeil » visant à sécuriser les usagers insatisfaits d'un système scolaire public qui se détériore ; une manière subtile de rapatrier des droits de gérance, de faciliter la gestion administrative de l'école ? Servira-t-il de nouveau prétexte pour retarder encore les changements qui s'imposent dans l'organisation scolaire ? Toutes ces interrogations qui persistent continuent d'alimenter la méfiance et le scepticisme qui animent plusieurs éducateurs défaitistes. Vient s'ajouter à cette problématique émotive le fait que la formule du « projet éducatif » relance, à la dimension de l'école tous les débats qui désorientent ceux qui oeuvrent au plan éducatif, dans le concret du quotidien. À quoi sert l'école : à libérer ou à conditionner ? Doit-elle être projet ou reflet de la société ? Choisira-t-elle l'enfant en refusant de se

soumettre aux impératifs socio-économiques ? Est-elle milieu de vie ou fenêtre sur le vécu de la collectivité ? Et la pédagogie... mécaniste ou organique, traditionnelle ou « expérimentale » ?

### a) Le projet éducatif : un principe et un moyen d'évolution

La formule du « projet éducatif » innove en remettant au milieu le pouvoir de créer sa « propre image », sa propre perception de la réalité éducative. Les débats se poursuivront, mais pas au niveau des bureaucrates et des experts. Dans cette perspective, cette formule est une relance d'une dimension fondamentale de tout système d'éducation, de tout processus visant au développement de l'humain : la nécessité de la **CONCERTATION**, d'un consensus au plan des valeurs éducatives à véhiculer. Dans l'une des dernières publications du Conseil supérieur de l'éducation, les auteurs citent Karl Jaspers qui, en 1952, diagnostiquait déjà l'isolement des éducateurs de son époque :

L'inquiétude contemporaine à l'égard de l'éducation se manifeste dans l'intensité des efforts pédagogiques que l'on déploie en ordre dispersé — faute d'une idée unificatrice, — dans l'immense littérature qu'on publie chaque année sur la question, dans les perfectionnements que l'on apporte sans cesse à l'art didactique... Le dévouement personnel de certains éducateurs est peut-être plus grand qu'à aucune autre époque de l'histoire ; et cependant, manquant de l'appui d'une totalité, il reste pratiquement impuissant... On multiplie les essais, on modifie continuellement les contenus, les buts, les méthodes...<sup>1</sup>

L'évolution positive vers la revalorisation de l'école exige la concertation du milieu et suppose que chacun des partenaires va s'efforcer de sortir de son isolement. Du côté des enseignants et des administrateurs, il faudra changer certaines conceptions.

### b) La conception et les pratiques de « négociation »

Le cardinal Richelieu affirmait : « Nous avons toujours le choix entre la guerre et la négociation ». Nous sentons déjà la réaction de certains lecteurs qui se demandent quelle différence existe chez nous entre ces deux réalités ? Si nous persistons dans les pratiques actuelles, aucune école ne parviendra à

1. Cité dans *L'Esquive, l'école et les valeurs*, par André Naud et Lucien Morin, publication du MEQ, Conseil supérieur de l'éducation, Québec 1978, p. 11.

élaborer un projet éducatif et nous connaissons déjà les valeurs que nous transmettrons à nos enfants : domination, violence, individualisme..., tout un ensemble résidualiste d'attitudes et de comportements qui vont à l'opposé de l'épanouissement de la personne et de la collectivité. À notre avis, toute relation humaine réussie, toute participation authentique, toute relation d'aide, surtout dans le domaine de l'éducation, est le résultat d'une véritable « négociation ». Négocier, c'est établir ou rétablir l'équilibre des intérêts divergents en évaluant ses forces et ses faiblesses par rapport aux besoins et aux ressources des autres, dans le but de parvenir à une entente qui satisfasse au maximum la réalisation des objectifs de partenaires impliqués dans un projet commun. Tout projet éducatif peut s'accommoder du programme que propose cette notion de négociation.

### **c) Les rapports milieu-collectivité**

Une dernière clarification. Permettre à chacun des milieux de prendre ses responsabilités ne signifie pas accepter que chaque milieu se marginalise. Chacune des écoles doit continuer de répondre aux « visées générales du système d'éducation ». L'enseignant, nous le verrons plus loin, joue un rôle primordial dans cette dimension de la réalité-école. Le milieu est source et point de départ pour l'enfant sur le plan sociologique. Il doit, à ce titre, être structuré, poursuivre des objectifs reliés à ses besoins et à ses aspirations profondes. Le milieu doit aussi être le lieu d'apprentissage de l'autonomie, l'instrument d'éveil à une conscience collective. L'école devient alors, pour tous ses usagers (parents, enfants, adultes), un lieu de rencontre, de relation, de compréhension des défis, des richesses culturelles et humaines de l'ensemble de la société.

Comme on peut le percevoir à travers les quelques problématiques que nous avons trop brièvement esquissées, le rôle de l'enseignant et le climat dans lequel il s'exerce devra subir de profondes transformations. Et c'est chacun des partenaires du milieu scolaire qui devra prendre la responsabilité d'oeuvrer à la revalorisation de la fonction d'enseignant.

## **2. La planification du projet éducatif : l'enseignant, un participant**

Le plan d'action affirme que la planification consiste à préparer l'action, à prendre les décisions

concernant les objectifs et les moyens à privilégier, compte tenu de l'originalité d'un milieu donné. L'enseignant, à ce niveau, ne peut être celui qui prend les décisions finales mais, parce qu'il est celui qui concrétisera ces décisions au plan de l'action éducative, il est indispensable qu'il soit fortement impliqué tout au long du processus décisionnel.

### **a) L'enseignant et son appartenance au milieu**

La grande majorité des enseignants, surtout en milieu urbain, n'ont pas d'appartenance au milieu de travail où ils oeuvrent. Par ailleurs, l'expérience personnelle d'un enseignant peut lui conférer une « appartenance de compétence » selon les aptitudes qu'il aura de s'adapter aux valeurs de l'école et de comprendre les facteurs qui déterminent la réalité de son milieu de travail.

L'enseignant est d'abord et avant tout le mandataire du système scolaire, des institutions, le gardien des programmes.

À cette apparente opposition entre l'enseignant et le milieu vient s'ajouter le fait que le premier responsable de l'école, c'est le principal. De là naît toute l'ambiguïté des relations entre l'enseignant et les parents. Avant que l'enseignant puisse se sentir redevable au milieu, il faudra que s'établisse un lien organique entre les administrateurs de l'école et les usagers du milieu scolaire.

Ce sera le rôle du conseil d'orientation de l'école. À ce palier, comme à tous les niveaux de la structure hiérarchique, l'enseignant devra assurer une présence permanente, dynamique et responsable. Avant d'acquiescer le droit de critiquer, nous considérons qu'il est nécessaire de s'impliquer au départ. Dans la mesure où chacun des milieux s'oriente vers une certaine autonomie, tous les partenaires devront s'ajuster dans leur implication au processus décisionnel.

### **b) L'enseignant et les relations de travail**

L'évolution de la réalité syndicale et professionnelle nous a conduit, pour des raisons fort compréhensibles, à centraliser nos forces au niveau provincial. Certaines conséquences de cette réalité rendent problématique l'implication de l'enseignant pour le milieu. On le perçoit à travers les informations, les communiqués que véhiculent les médias. Il arrive très souvent qu'un milieu vive des relations difficiles... parce que çà va mal ailleurs. De plus, les réticences idéolo-

riques à admettre que toute organisation a besoin d'un leadership efficace et d'une autorité compétente retardent la mise en place des structures de participation. Aucun partenaire ne peut prétendre posséder toutes les données. Actuellement, la subtilité de certaines techniques de groupe et de certains moyens de communication favorise, à outrance, l'abstention. Les enseignants, entre autres, s'expriment peu ou pas. On se contente de questionnaires-sondages et même ceux qui n'ont rien à dire ont l'impression d'avoir tout dit, sur tout.

### c) L'enseignant, un consultant au service du milieu

Dans la phase de planification, l'enseignant est donc une personne-ressources indispensable, il est un consultant au service des administrateurs et des parents. Pour exercer efficacement ce rôle, il doit se reconnaître comme un participant à part entière. Participer, c'est prendre la part du pouvoir et de l'influence qui est reconnue comme légitime par les responsables d'une organisation. L'enseignant, à l'intérieur de son équipe de travail, doit considérer comme une tâche spécifique de sa fonction, de s'engager dans un processus d'écoute du milieu.

L'enseignant apporte aussi au milieu des ressources, des informations. À ce niveau, les parents et les administrateurs doivent favoriser au maximum les rencontres d'information avec les enseignants. Tout refus des enseignants de s'engager dans les organismes de consultation nous apparaît comme une fuite devant ses responsabilités. Par ailleurs, tout administrateur qui, pressé de présenter sur papier un projet éducatif, néglige d'impliquer les enseignants, prive le milieu d'une ressource indispensable à la qualité de l'action éducative.

### 3. La réalisation du projet éducatif : l'enseignant, un éducateur

Nous ne nous attarderons pas à fonder le rôle primordial de l'enseignant dans la relation d'apprentissage. Nous affirmons cependant, qu'à l'école, le premier éducateur ce n'est plus le parent, mais l'enseignant. Nous prétendons même qu'il est normal que les parents attendent de l'enseignant qu'il inculque à ses enfants des valeurs qui sont en péril dans le milieu familial. L'enseignant est un éducateur social qui réalise son mandat dans la mesure où il transmet, à travers ses programmes, des valeurs qui

le font vivre et qui permettront à la collectivité de survivre. Messieurs André Naud et Lucien Morin, dans *L'Esquive*, posent un diagnostic assez juste sur l'une des difficultés majeures à la réalisation du projet éducatif :

1. L'esquive, c'est d'abord et avant tout un fait précis, à savoir que le monde de l'éducation, par ses divers agents et à tous les niveaux d'intervention, ne s'adonne pour ainsi dire délibérément plus à identifier et à exprimer les valeurs qu'il veut promouvoir... Les éducateurs s'esquivent-ils ? Ils sont surtout laissés à eux-mêmes et l'esquive s'exprime d'abord et avant tout dans le grand silence qui plane autour d'eux dans le monde scolaire, concernant les valeurs dont il importe de vivre et de faire vivre...

2. L'esquive, c'est... le régime éducatif... Ce régime fait de presque tous les enseignants... des spécialistes adonnés à l'enseignement d'une seule discipline...

3. L'esquive s'enracine dans certaines théories éducatives et pédagogiques qui semblent pour l'heure dominer d'une façon presque absolue la pensée éducative... la tendance à considérer qu'il n'appartient pas à l'éducateur d'inculquer des valeurs...<sup>2</sup>

Si l'enseignant n'est qu'une machine-à-donner-des-cours, il faudra confier à d'autres le soin d'éduquer. Si une émission de télévision, les revues, les journaux, le cinéma jouent le même rôle que l'enseignant dans le développement des enfants, on pourrait avoir raison d'investir dans des équipements plutôt que dans l'augmentation du personnel. À notre avis, l'éducation est d'abord une relation humaine signifiante avec des interlocuteurs valables. C'est lorsque l'enseignant accepte de n'être qu'un média d'information parmi d'autres qu'il perd sa crédibilité et qu'il cesse de faire de la FORMATION. Mais si les programmes lui servent de moyens, de prétexte pour aider l'élève à devenir une personne humaine et autonome, nous croyons que l'enseignant s'inscrit dans un véritable projet éducatif.

Au plan de la réalisation, l'enseignant est à la fois un responsable qui va promouvoir la participation d'autres agents du milieu éducatif, et un collaborateur qui va s'associer à une équipe dans la réalisation des objectifs du milieu.

#### a) L'enseignant, un responsable face à l'élève

Dans la ligne de la structure hiérarchique, l'enseignant est « le maître de l'élève », un point de référence, un interlocuteur valable. Il est celui qui dirige l'enfant face à la première tâche que lui confient ses parents et la société, celle de s'épanouir, de devenir un homme ou une femme équilibrés. Il est évident que les comportements et les attitudes

2. *Op. cit.*, pp. 11 et 12.

personnelles de l'enseignant, quoi qu'on en dise, influenceront la perception de l'enfant face à la collectivité. Un enseignant dépressif, impuissant à évoluer, borné à un aspect de la réalité risque fort de contribuer à créer une génération d'enfants sans avenir.

Cette autorité de l'enseignant sur l'élève doit être une autorité de service. C'est en effet par le canal de l'enseignant que tous les services dont dispose une école se concentrent sur l'élève. En ce sens, administrateurs, professionnels et tous les agents du milieu, même les parents, devraient être au service de l'enseignant pour l'assister, l'aider à soutenir l'élève dans la réalisation de sa formation, dans l'acquisition des attitudes et des comportements qui favoriseront son épanouissement.

#### **b) L'enseignant, membre d'une équipe multidisciplinaire**

L'élaboration d'un projet éducatif impose aux partenaires de l'école une nouvelle maturité en regard du fonctionnement en équipe. Il s'agit évidemment de développer et d'améliorer les habiletés techniques, mais surtout d'ouvrir son esprit à des attitudes et à des mentalités de travail dans l'ordre des relations « verticales ». L'équipe de travail ne peut plus se limiter à la collaboration entre pairs, elle doit être constituée, selon les besoins ou les champs d'activités, des divers agents d'éducation impliqués dans la tâche à réaliser. Il faudra, bien sûr, surmonter un certain nombre de handicaps face à cette nouvelle approche : cesser de percevoir comme de la « mauvaise foi » les interventions des partenaires qui ne partagent pas nos idées ou qui se situent à un autre palier hiérarchique pour apprécier les problèmes ; accepter de reconnaître le besoin de complémentarité des ressources au plan de la tâche éducative ; considérer le contrôle et l'évaluation des différents intervenants de l'action éducative comme une dimension essentielle à la poursuite des objectifs communs.

L'enseignant-éducateur devrait découvrir dans le développement de sa capacité de travail en équipe multipartite une motivation pédagogique importante. En effet, les jeunes apprennent peut-être plus à voir agir les adultes qu'à recevoir passivement des contenus de programmes. Comment enseigner la conscience collective, l'importance de la communication entre les personnes, l'ouverture d'esprit, les valeurs du travail et la compréhension entre les personnes si l'enseignant reste un modèle

d'individualisme, de marginalité, de manque de solidarité ?

Cette seconde phase du projet éducatif suppose donc que se développent des mécanismes multipartites d'intervention au plan pédagogique et au plan de la gestion. Chacun des agents, et principalement les enseignants, ont besoin du support des autres pour assurer à l'élève une formation globale qui respecte, à la fois, les valeurs du projet collectif d'éducation de la société québécoise et les particularités que chacun des milieux précise dans les objectifs de son projet d'école.

#### **4. L'évaluation du projet éducatif : l'enseignant redevable face aux usagers**

Si l'on veut rester fidèle au processus du projet éducatif, il faut souligner deux aspects qui viennent concrétiser la phase d'évaluation : l'enseignant comme tous les autres agents du projet éducatif, doit faire rapport aux usagers ; l'évaluation doit porter autant sur le savoir-faire que sur le savoir-être.

##### **a) Le rapport aux usagers**

Nous sommes conscient que cette dimension n'a pas été reprise dans les politiques du plan d'action, mais nous considérons qu'elle s'inscrit dans la logique des choses. En effet, si nous acceptons que les usagers, parents et enfants, sont les bénéficiaires du service éducatif et qu'ils doivent en plus exercer un rôle décisif au plan de l'élaboration des objectifs, il est tout à fait normal que l'école évalue avec eux les résultats de l'action éducative. Cette dimension du projet est peut-être celle qui soulève le plus de craintes, autant chez les administrateurs que chez les enseignants. Pourtant, dans un contexte de concertation où toutes les autres démarches sont entreprises ensemble, il s'agira, au début, d'accepter d'avoir peur ensemble. Il faudra s'habituer à ne plus chercher des coupables, surtout aux paliers supérieurs de l'organisation, et à motiver d'une manière responsable ses interventions réussies comme ses échecs.

L'enseignant a donc un rôle critique à jouer, tant en regard des ressources matérielles que l'on met à sa disposition qu'en regard de l'aide et de la collaboration que lui apportent les administrateurs, les professionnels, les personnels de soutien et les parents.

## **b) L'enseignant évalue les résultats du projet éducatif en se centrant sur l'élève**

L'enseignant est celui qui est le mieux placé pour évaluer l'impact des composantes du projet éducatif de l'école sur l'élève. On a souvent l'impression que l'enseignant joue quotidiennement ce rôle auprès de groupes d'étudiants parce qu'il met des notes sur des « expériences spécifiques d'apprentissage ». Pourtant, dans l'ordre du savoir-faire, comme du savoir-être il ne nous apparaît pas évident qu'une relation éducative significative s'établisse entre le « maître » et l'élève. Jusqu'ici, l'évaluation est pratiquement le seul champ de responsabilité qu'on n'est pas parvenu tout à fait à enlever aux enseignants et cela nous semble significatif.

Le ministère pourra toujours mettre sur pied des examens corrigés à l'informatique, cela ne restera que des contrôles, pas une évaluation de la qualité de l'enseignement. Au plan de l'apprentissage, les deux grands partenaires sont et resteront les élèves et les professeurs. À moins qu'on persiste à retirer à l'enseignant ses responsabilités d'éducateur ou que lui-même refuse de reconnaître cette dimension de sa tâche comme une prérogative essentielle de sa relation directe avec l'élève.

Il nous reste à souhaiter que le corps enseignant aille encore plus loin au plan de l'évaluation en acceptant de s'auto-évaluer afin d'être et de devenir le principal artisan de la qualité du projet éducatif.

Tout au long de cet article, nous avons voulu montrer que la formule du projet éducatif permettait de mieux situer l'enseignant en regard de ses responsabilités de pédagogue. Si le projet éducatif exige que les parents et les administrateurs revalorisent la profession d'enseignant, il nous semble que c'est l'enseignant lui-même qui, par la qualité de ses interventions, deviendra le premier facteur d'amélioration des conditions d'exercice de sa fonction.

Le projet éducatif n'est en somme rien de très neuf. Il vient faciliter la création d'un vocabulaire commun dans le système scolaire et favoriser, par le fait même, l'émergence de nouveaux consensus. Il cherche à pousser plus avant des réalités qui, peut-être d'une façon encore trop confuse, rallient une large majorité des éducateurs.

Enfin, le projet éducatif est un processus qui ne peut s'établir, dans un milieu, qu'à long terme. Il ne vient pas régler les problèmes, mais en faciliter l'identification, tout en permettant à toutes les parties impliquées, de s'engager avec leurs ressources spécifiques dans des solutions qui tiendront compte d'un ensemble. Souhaitons seulement que cette formule réanimera les milieux et fera naître suffisamment de confiance réciproque pour que les différents partenaires du milieu éducatif acceptent d'oeuvrer ensemble pour une meilleure qualité de vie dans nos institutions d'éducation.