

# LES VALEURS QUI HABITENT UN VIEUX RÊVE

par Claude Paquette

**D**ès le départ, affirmons une évidence : l'éducation est suffisamment importante pour qu'elle soit une responsabilité collective. Toutefois, dans un monde submergé par tous ces discours plus généreux les uns que les autres, cette évidence prend souvent l'allure d'un vœu pieux quand il s'agit de la vivre au quotidien. Dans les faits, on refile souvent cette responsabilité collective à des groupes particuliers en souhaitant qu'ils prennent en considération les attentes et les besoins de tous.

Depuis que je fréquente le monde scolaire en tant que personne-ressource, ce rêve d'une école ouverte « à » et « sur » son milieu, lui-même engagé dans l'éducation et la formation des jeunes, y est présent quasiment en permanence. Depuis 30 ans, ce thème est récurrent dans les documents officiels ainsi que dans les avis et dans les rapports du Conseil supérieur de l'éducation.

Doit-on s'en étonner? Non. Pourquoi? Tout simplement parce qu'il ne faut jamais abandonner une bonne idée, même quand elle stagne, même quand elle périlicite ni surtout quand on prétend qu'elle est démodée. La valeur « persévérance » habite celles et ceux qui croient en la nécessité de transformer en profondeur les relations entre les jeunes, l'école et le milieu. Je suis toujours de ceux-là.

## LES ENTRAVES AU DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Essentiellement, l'école, la famille et, dans un sens élargi, le milieu environnant doivent aider les jeunes à vivre leur présent et à construire leur avenir. Éduquer, c'est intervenir auprès des jeunes afin de les outiller pour qu'ils vivent bien le présent tout en développant les habiletés fondamentales qui leur seront nécessaires pour affronter un univers mondialisé, complexe et imprévisible.

Un élève ne va pas à l'école juste pour se préparer à un lointain avenir ou pour avoir « un bel avenir », comme disent certains élèves, même au primaire. Il la fréquente aussi parce que, ici et maintenant, il a besoin d'intégrer progressivement un savoir informatif et technique, de s'intégrer à la culture ambiante et de développer des habiletés afin de mieux vivre avec les autres. Tout cela sert non seulement à préparer son avenir, mais aussi et surtout à mieux vivre le présent.

Dans un tel contexte, on sait qu'une école qui mobilise ses élèves et qui travaille « avec » son milieu a une plus forte probabilité de réussir à les faire progresser. Cependant, les observations sur le sujet vont plus loin : une école fait progresser ses élèves quand elle a une bonne connaissance des particularismes d'un milieu et qu'elle en tient compte dans les approches pédagogiques qu'elle utilise et dans les services qu'elle offre. L'idée « de prendre les élèves comme ils sont » et de les faire progresser est une idée aussi vieille que la pédagogie elle-même, d'où l'importance d'un bon diagnostic qui ne peut se faire sans l'apport de la communauté environnante. Sans cela, on risque que les jugements de valeur l'emportent sur les exigences d'un diagnostic rigoureux. Établir l'état réel d'une situation implique deux choses : les données colligées doivent être quantitatives et qualitatives et les sources d'information doivent être multiples. Dans cette perspective, l'apport de la communauté est essentiel, mais cela n'est pas toujours praticable. Malgré toute la rhétorique qui entoure cette idée de communauté éducative, il faut tout de même convenir qu'elle est relativement floue quand il s'agit de l'appliquer dans une école. Une communauté n'est pas seulement un rassemblement de personnes. Elle existe quand un sentiment d'appartenance s'observe

et quand il se traduit par des actions concertées. Il faut donc que les personnes partagent une communauté d'intérêts, de préoccupations et de valeurs.

Une communauté est dite éducative parce qu'elle rassemble des personnes qui se rallient autour d'une manière de concevoir l'éducation et la réussite de celle-ci. Cette définition n'indique pas qu'il doit y avoir unanimité, mais plutôt nécessairement une vision que l'on partage avec les autres, parfois avec des nuances. Dans une telle perspective, l'idée de communauté éducative repose donc sur un sentiment d'appartenance habité par des valeurs de partage et de coopération. Partager, c'est avoir des préoccupations et des intérêts communs avec les autres. Coopérer, c'est agir conjointement avec ces personnes afin que les aspirations de la même communauté se réalisent.

Les principales entraves au développement d'une communauté éducative trouvent leur source dans un conflit de valeurs. Autrement dit, les valeurs qui habitent cette idée sont en contradiction avec d'autres valeurs qui dominent la société actuelle : l'individualisme et le temps.

Poussé à son extrême, l'individualisme, donc le « chacun pour soi », est une forme de désengagement à l'égard des enjeux sociaux. Plus l'individualisme s'incruste dans le monde, plus l'intérêt pour les dimensions sociales et politiques de la vie diminue. On se satisfait quand on réussit à régler ses problèmes personnels. Évidemment, cela joue sur l'engagement, notamment des parents, dans la vie scolaire. Pensons, par exemple, au plan global de réussite éducative de l'école...

Dans sa version contemporaine, l'individualisme est une valeur dominante. Elle influe sur les personnes et les organisations. Elle est envahissante et déstabilisante. Elle a des effets sur la vie personnelle et pro-

fessionnelle. Elle marque l'éducation des enfants. Elle est présente partout, même dans la pédagogie que l'on pratique dans les écoles.

Pour sa part, la valeur « temps » joue un rôle majeur dans l'idée de développer une communauté éducative. Dans un monde qui mesure la valeur d'une personne à la somme de ses activités quotidiennes, être occupé tout le temps est souvent le signe d'une vie bien remplie. Dans ce contexte, on considère la course et la frénésie comme étant la normalité, même si elles contiennent les germes de plusieurs insatisfactions et de nombreuses tensions. La fébrilité de la vie actuelle est donc une des causes fréquemment mentionnées pour expliquer la baisse constante de l'engagement. Chacun établit ses priorités sachant qu'il ne peut répondre positivement à toutes les demandes. La valeur « temps » est une référence de plus en plus déterminante dans la conduite de chaque personne.

Dans de telles circonstances, il devient impératif que l'école soit plus inventive dans les moyens retenus en vue d'engager les membres de sa communauté. Comment en sommes-nous arrivés à croire que l'on mobilise des personnes en tenant des réunions? Et quand on prend conscience qu'elles ne s'engagent pas, on forme un comité et on convoque une réunion pour discuter de cette « problématique ».

## À LA RECHERCHE DE LA COHÉSION, DE LA CONTINUITÉ ET DE LA COHÉRENCE

Malgré ces entraves réelles, je suis persuadé qu'il y a moyen de progresser dans ce vieux rêve décrit au début du présent texte. Ici, j'affirmerai qu'il n'y a pas de communauté éducative sans cohésion, sans continuité et sans cohérence.

Premièrement, qu'est-ce que la cohésion? C'est ce qui unit malgré les différences. La cohésion ne cherche pas à créer une uniformité, mais une association autour de

préoccupations, d'intérêts et de buts communs. Essentiellement, elle entretient le sentiment d'appartenance. La cohésion est donc une responsabilité organisationnelle. Qu'est-ce qui nous unit, et ce, malgré les différences? Répondre à ces questions, c'est entreprendre une recherche et une clarification qui permettront de trouver un lien ou des liens unificateurs joignant tout ce qui se vit dans l'école. La recherche de la cohésion doit dépasser le plan philosophique pour devenir une préoccupation constante de l'école, notamment quand on décide des orientations futures.

Depuis une décennie, la majorité des écoles primaires et secondaires ont pris conscience de la nécessité de cette cohésion, surtout en ce qui a trait aux règlements internes. On observe qu'il existe entre la direction et le personnel enseignant une forte cohésion de groupe quand il s'agit de circonscrire « ce qu'ils ne veulent pas que les élèves fassent dans l'école », mais rarement nomment-ils aussi clairement « ce qu'ils feront en cohésion afin de soutenir les élèves dans leur apprentissage ». C'est probablement le prochain pas dans ce processus de recherche de cohésion.

Deuxièmement, qu'est-ce que la continuité? Avant tout, c'est la constance qui favorise l'échange entre les différents partenaires pour assurer un développement harmonieux des projets de l'école. La continuité exige une certaine récurrence dans les projets importants du milieu.

La continuité et la cohésion agissent ensemble et composent un tout qui crée des liens unificateurs entre les personnes. Elles permettent de développer des pratiques pédagogiques et sociales qui s'inspirent des mêmes fondements tout en les adaptant aux besoins particuliers de certains groupes d'élèves.

Troisièmement, qu'est-ce que la cohérence? Il existe deux formes de cohérence dans les organisations.

La première s'apparente à la logique des choses et des événements. Illustrons cela par quelques questions que les membres d'une



Photo : Denis Garon

école devraient se poser afin d'assurer une cohérence minimale.

- Les orientations et les contenus du plan de réussite, du plan de mise en œuvre de la réforme du programme de formation et du projet éducatif de l'école sont-ils inspirés par les mêmes principes et les mêmes valeurs? Se contredisent-ils ou se complètent-ils?
- Tous les documents produits par l'école sont-ils suffisamment clairs pour que les différents membres de la communauté en saisissent la logique et la pertinence? Ou sont-ils tellement flous qu'ils permettent toutes les interprétations possibles?
- Tous les documents produits par l'école sont-ils en adéquation avec le plan stratégique global de la commission scolaire? Doit-il y avoir une cohérence totale ou existe-t-il une marge de manœuvre?

Ces questions ne sont pas anodines. En y répondant, les partenaires contribuent à unifier les actions. Par le fait même, cela réduit la confusion qui existe souvent quand tout est morcelé sans liens apparents. N'oublions pas que la clarté con-

tribue à mobiliser les différents partenaires de l'école, tant à l'interne qu'à l'externe. L'inverse des éloges.

La seconde forme de cohérence touche aux valeurs que l'on véhicule et que l'on assume. Alors, ici, la cohérence est une responsabilité individuelle et professionnelle. Elle devient organisationnelle quand elle habite, par exemple, le projet éducatif de l'école qui devrait être un engagement collectif.

La recherche de la cohérence, c'est la préoccupation constante de réduire les écarts entre les valeurs que l'on préfère et les gestes quotidiens que l'on fait. Dans le domaine de l'axiologie, science de l'étude des valeurs, on dit qu'il faut réduire les écarts entre les valeurs de préférence et les valeurs de référence. À l'école ou dans la famille, une recherche de cohérence s'observe quand les personnes accordent suffisamment d'importance à certaines valeurs pour les vivre elles-mêmes tout en tentant de les développer chez les jeunes. Voici un exemple toujours approprié quand on parle de cohérence dans l'esprit

des valeurs véhiculées par le programme de formation actuellement en implantation dans les écoles. Accepter l'importance de la valeur de coopération dans l'apprentissage des élèves, c'est aussi croire que cette valeur doit teinter les actions des adultes qui travaillent avec ces élèves. Pourquoi? Tout simplement parce qu'on ne peut pas développer la coopération entre les élèves si, soi-même, on ne tente pas de pratiquer cette valeur. On ne peut pas développer la coopération chez les autres si l'on est soi-même fortement individualiste, car il y aura alors incohérence, et finalement l'influence sera nécessairement restreinte.

La recherche de la cohérence est une valeur qui englobe toutes les autres.

### UNE DÉMARCHÉ POSSIBLE INSPIRÉE DE CERTAINS PROJETS INNOVATEURS

Au cours des années, j'ai observé certaines pratiques qui concrétisent une école ouverte « à » et « sur » son milieu et une communauté engagée dans l'éducation et la formation des jeunes. Généralement, ces milieux considèrent ce qui suit :

- La classe est la première communauté éducative puisque tous les acteurs qui soutiennent les élèves y sont présents : le personnel enseignant, les spécialistes, la direction de l'école, les personnes-ressources et les spécialistes externes, les parents et les organisations du milieu.
- Plusieurs expériences démontrent qu'une communauté qui se sent bien accueillie dans les projets de classe a une plus forte probabilité de se mobiliser également autour du projet éducatif de l'établissement. Évidemment, tout cela doit se réaliser selon des règles claires mutuellement acceptées.
- La recherche de la cohésion commence avant tout dans l'équipe-école. Ayant du leadership, une direction d'école propose une vision qui ouvre la porte à des options possibles afin d'assurer une cohésion entre les membres



Photo : Denis Garon

du personnel. Une équipe-école n'existe pas sans cela. On adopte une vision en se posant les questions suivantes :

- Où en serons-nous dans trois ans ou dans cinq ans?
- Que pourrons-nous observer dans le quotidien de l'établissement?
- Quels seront nos rapports avec la communauté?
- Quelles sont les actions concertées que nous mettrons en œuvre afin d'y arriver?
- La recherche de la continuité est l'objectif commun de la communauté et de l'équipe-école. Elle commence par un regard sur les relations entre la famille et l'équipe-école. Essentiellement, on se pose la question suivante : comment les valeurs qui inspirent le projet éducatif de l'école peuvent-elles s'appliquer dans l'éducation familiale? Par la suite, il est possible d'élargir la même préoccupation aux autres acteurs de la communauté.
- Dans une équipe-école et dans la communauté, la recherche de la cohérence passe nécessairement par des valeurs partagées :
  - Qu'est-ce qui pourrait rassembler?
  - Quelle est la conception de l'éducation qui nous inspire?
  - Quelles sont les valeurs propres à cette conception?
  - Quelles sont nos convergences et nos divergences? Que sommes-nous prêts à réaliser sur la base de nos convergences?
  - Comment concevons-nous la coopération entre l'équipe-école et le milieu?
  - Qu'est-ce qui est acceptable?
  - Qu'est-ce qui est inacceptable?
  - Quelles sont les balises communes?
- Le lien intégrateur demeure toujours un véritable projet éducatif qui propose certes des valeurs, mais aussi des pratiques permettant de les actualiser tant dans la classe que dans les autres activités de l'établissement. Le projet éducatif d'une école qui s'ouvre à son milieu est un cadre de référence pour tous les acteurs. Il nomme et il définit les valeurs partagées par l'équipe-école et la communauté. Il propose également des exemples d'actions permettant de le mettre en œuvre dans le quotidien<sup>1</sup>.

- La mobilisation se construit patiemment. Elle est toujours fragile. Et l'on ne crée pas l'illusion que « tous » les membres de la communauté vont s'engager.

### LE SOCLE : S'ASSOCIER AUTOUR DE VALEURS PARTAGÉES

Le processus fermeture/ouverture est une question d'attitudes et de valeurs. Avant tout, une équipe-école s'ouvre à son milieu parce qu'elle prête attention à celui-ci et parce qu'elle se préoccupe des besoins qu'il exprime à travers des propositions, des problèmes et des intérêts. L'ouverture est aussi une facette de la culture organisationnelle d'un établissement. Les familiers du monde scolaire savent très bien que cette ouverture s'observe dans le climat même d'une école parce qu'elle se traduit dans des manières concrètes de faire. On s'y sent accueilli et bienvenu.

L'ouverture est donc une condition préalable à l'association. Celle-ci se réalise quand les différents partenaires pressentent qu'ils pourront contribuer à une mission commune, c'est-à-dire que leur apport respectif aura un effet sur les résultats anticipés. Une association durable se fonde sur la valeur « interdépendance » qui est très mobilisatrice. Une équipe-école et une communauté engagées dans l'éducation et la formation des jeunes auront le souci de traduire cette interdépendance dans des actions et des projets concrets, utiles et réalisables dans des domaines d'expertise propres aux différents partenaires.

Une école et une communauté évoluent dans ce sens en agissant et en réfléchissant ensemble suffisamment longtemps pour que des liens serrés se tissent autour de valeurs partagées, valeurs qu'elles clarifieront progressivement au fur et à mesure de l'action.

Les valeurs inspirent et habitent l'action. Elles orientent vers la cohérence. Elles traduisent aussi des incohérences. Elles sont des repères pour choisir les approches pédagogiques appropriées. En matière d'éducation, les valeurs sont fonda-

mentales puisqu'elles éclairent le sens profond des actions faites auprès des jeunes.

Clarifier les valeurs partagées est donc une des tâches essentielles. Rares sont les personnes qui ne conviennent pas de l'importance des valeurs dans la vie personnelle et dans la vie organisationnelle. Cependant, j'ai toujours une crainte quand je propose de travailler sur les valeurs. Je crains l'amateurisme. Pourquoi? Parce que je l'ai tellement observé dans différents milieux. Et surtout parce que l'amateurisme dénature et brûle des idées et des concepts importants.

Quelles sont les règles essentielles pour clarifier et pour circonscrire les valeurs?

- Le travail sur les valeurs exige de la clarté, de la profondeur et de la rigueur :
  - clarté dans la terminologie employée et dans les démarches d'analyse proposées;
  - profondeur dans les échanges parce que les valeurs sont un phénomène complexe présent partout;
  - rigueur dans les échanges, dans les collectes de données et dans l'analyse de celles-ci.
- Avant tout, il faut adopter une définition de ce qu'est une valeur. Voici celle que je propose en me basant sur les principes de l'axiologie contemporaine : « Une valeur est une référence déterminante pour la conduite d'une vie, d'un projet ou d'une organisation. Une architecture de valeurs est la juxtaposition de plusieurs valeurs compatibles entre elles<sup>2</sup>. »
- Les valeurs sont des mots clés : la démocratie, la responsabilisation, la compétition, l'individualisme, l'autonomie, la liberté, la soumission, la dépendance, l'interdépendance, le respect de soi, le respect des autres, le respect de l'autorité, le partage, la solidarité, la productivité, la rentabilité, etc. Plus de 80 valeurs circulent dans la société occidentale.
- On ne doit pas inventer une définition pour ces mots clés. On doit employer leur sens propre, leur

sens sociologique ou leur sens philosophique.

- Il faut distinguer ce qui a de la valeur et ce qui est une valeur. Exemples : l'intuition a de la valeur, mais ce n'est pas une valeur et la créativité a de la valeur, mais ce n'est pas une valeur.

Dans le même ordre d'idée, un principe n'est pas une valeur. Exemple : « L'élève doit contribuer à son apprentissage » est un principe et non une valeur.

Par contre, la pédagogie pratiquée annoncera les valeurs qui animent l'enseignant : « L'élève contribue à son apprentissage en se soumettant aux directives » ou « L'élève contribue à son apprentissage en choisissant entre plusieurs activités d'apprentissage proposées par l'enseignant » ou « L'élève contribue à son apprentissage en réalisant ses propres projets ».

- On ne peut pas choisir une valeur et sa contre-valeur, car cela est porteur de contradiction et de paradoxe. Exemples : la compétition et le partage; la soumission à l'autorité et l'autonomie; l'individualisme et la coopération.

- Les valeurs que l'on préfère ne sont pas automatiquement celles que l'on vit. En ce sens, il est important de réfléchir aux valeurs de préférence et aux valeurs de référence. Qui n'est pas vertueux dans le domaine des valeurs? Pour la majorité d'entre nous, le respect des différences, la tolérance, la liberté d'expression, la compassion, la sollicitude, le bien commun sont des valeurs de préférence. Elles sont donc préférables à d'autres. Cependant, comme chacun le sait, les valeurs passent leur véritable test quand elles s'observent dans le quotidien, quand les gestes accomplis correspondent aux préférences exprimées. On parlera alors d'un accord entre les valeurs de préférence et les valeurs de référence. Dans une démarche de clarification des valeurs partagées, il faut éviter d'en rester aux valeurs de préférence, car cela risque de n'être qu'un discours fort géné-



Photo : Denis Garon

reux que l'on sera souvent incapable d'actualiser dans la vie de l'établissement. L'association de la communauté et de l'équipe-école fondée uniquement sur des valeurs de préférence risque d'être bien fragile.

- Les valeurs partagées doivent appartenir à la même architecture de valeurs.
- On ne doit pas attendre d'avoir défini toutes les valeurs partagées avant de passer à l'action. Il s'agit davantage d'un processus de « réflexion/action », d'un processus dynamogène.

### LA RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

L'école n'est pas la communauté, mais elle est un élément de celle-ci. Généralement, la communauté se définit par une géographie ou par un territoire. Dans d'autres cas, par exemple pour les écoles « alternatives » ou pour les écoles à projets spéciaux, la communauté est le rassemblement du personnel de l'établissement et de la population scolaire.

Peut-on mobiliser toute une communauté autour de l'idée que l'éducation est une responsabilité collec-

tive? Peut-être, si l'on réussit à transformer cet énoncé en principe éthique ralliant une majorité de personnes. Cependant, cela ne me semble pas suffisant.

La responsabilité collective se construit sur la responsabilité individuelle. Un parent qui ne s'occupe pas du cheminement de son enfant à l'école ne deviendra jamais un défenseur de l'idée qu'il faut « aider collectivement les élèves à construire leur avenir ». Il commencera peut-être à la défendre quand il assumera ses propres responsabilités, donc quand il se donnera une éthique d'éducateur et qu'il agira en la respectant. On peut aider les gens à reconnaître leur éthique personnelle, mais cela ne garantit pas que la responsabilité collective se développera pour autant.

Dans le monde scolaire, on a tendance à négliger une règle fondamentale qui régit la mobilisation d'une équipe-école et d'une communauté. Cette règle s'énonce de la manière suivante : chez toute personne, l'engagement naît d'un mariage entre les intérêts privés et les intérêts collectifs. En d'autres mots, chacun s'engage si certains intérêts personnels sont satisfaits et

si chacun a une connaissance des enjeux collectifs. À l'école, les parents s'engagent d'abord parce qu'ils ont un enfant qui fréquente l'établissement et qu'ils souhaitent l'aider, tandis que les enseignants le font avant tout parce qu'ils y voient une possibilité d'améliorer leur travail. Leur demander de renoncer à cela, c'est renoncer à tout engagement collectif durable.

Toutefois, il faut aller plus loin. La responsabilité collective se construit quand des projets concrets se mettent en œuvre, projets porteurs de résultats et de fierté. Dans les établissements scolaires, je trouve que l'on manque désespérément de projets ambitieux qui ont des répercussions dans chacune des classes et dans l'établissement lui-même. Par exemple, dans une école, on aura de la difficulté à trouver quelques parents bénévoles pour accompagner des élèves au jardin zoologique. Cependant, si on lance un projet d'envergure bien défini, piloté par les leaders naturels de l'école et du milieu, projet s'échelonnant sur plusieurs mois et qui supposera la participation de tous les élèves de l'école, je garantis que des bénévoles y consacreront temps et énergie d'une manière surprenante. La responsabilité collective se développe par des projets collectifs significatifs et ambitieux. On apprend à penser et à agir ensemble en matière d'éducation en se mobilisant autour de projets concrets inspirés par des valeurs partagées. Utopie, me dira-t-on! Non, car cela existe. Et les personnes qui actualisent cette vision de l'engagement croient invariablement que les vieux rêves persistants sont toujours les meilleurs.

**M. Claude Paquette est auteur et conférencier. Il publie aussi une chronique hebdomadaire gratuite sur son site Internet : <http://claudepaquette.qc.ca>.**

1. Pour une description des caractéristiques d'un tel projet éducatif, voir Claude PAQUETTE, « Vers un projet éducatif nouveau » dans *Vie pédagogique*, n° 100, septembre 1996, p. 37-41.
2. Claude PAQUETTE, *Pour que les valeurs ne soient pas du vent*, Victoriaville, Éd. Contreforts, 2002.