

REVUE ERNAE

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 3, n° 1, 2021

ÉDITORIAL

**Le développement professionnel
en éducation au Québec : les étudiantes
et étudiants au doctorat professionnel
partagent les résultats de travaux sur
leurs propres pratiques**

Emmanuel POIREL

Suzanne GUILLEMETTE

Martial DEMBÉLÉ



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

Comité éditorial invité

Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Suzanne Guillemette, Université de Sherbrooke
Martial Dembélé, Université de Montréal

Comité d'orientation

Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Conception graphique et montage

Pascale Ouïmet, rév. a.

Révision linguistique

Jean Bouchard
Bianca B. Lamoureux

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

4

Le développement professionnel en éducation au Québec : les étudiantes et étudiants au doctorat professionnel partagent les résultats de travaux sur leurs propres pratiques

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

10

Le Laboratoire du changement comme méthode d'intervention pour la gestion d'un changement en éducation

Jessika VALENCE, directrice des services pédagogiques,
Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

26

L'appropriation du programme de formation CAPS : un levier pour le développement de la collaboration interprofessionnelle

Sylvie NORMANDEAU, chargée de cours,
Université de Sherbrooke et Université du Québec à Montréal (Canada)
Nancy GRANGER, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Jean-Claude KALUBI, professeur, Université de Sherbrooke (Canada)

41

Le travail collaboratif des cadres des services centraux au sein d'un centre de services scolaire : analyse du travail d'une gestionnaire en exercice

Danielle ROBERGE, directrice générale adjointe,
Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

53

Démarche d'accompagnement qui favorise une pratique réflexive : émergence d'actions clés pour le travail d'accompagnatrice

Christine LABELLE, conseillère en gestion de l'éducation (Canada)

68

Stratégies émergentes d'une direction adjointe : autoanalyse de pratiques de leadership dans le contexte de rencontres à enjeux élevés

Karyne GAMELIN, doctorante, Université de Montréal (Canada)

81

Accompagner les leaders scolaires en contexte de recherche-action : un modèle créé dans le cadre d'un doctorat professionnel

Brigitte GAGNON, conseillère en gestion de l'éducation,
Centre de services scolaire des Hautes-Rivières (Canada)
Marie-Hélène GUAY, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

PROFESSIONNEL (suite)

100

Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire

François GRÉGOIRE, directeur adjoint au service des ressources humaines,
Centre de services scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

115

Un processus de coconstruction de savoirs en contexte d'animation de groupes de codéveloppement professionnel

Léane ARSENAULT, formatrice et animatrice de groupes de codéveloppement professionnel
(Canada)

129

Rapports d'interface politico-administrative et gouvernance dans les commissions scolaires / centres de services scolaires : ce que nous dit la recherche

René BRISSON, directeur général adjoint,
Centre de services scolaire de la Rivière-du-Nord (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

145

Le doctorat professionnel en éducation (D. Éd.) de l'Université de Sherbrooke

Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Liane DESHARNAIS, conseillère pédagogique, Université de Sherbrooke (Canada)

155

Le doctorat professionnel en administration de l'éducation (D. Éd.) de l'Université de Montréal : fondements, visées et parcours

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)
Frédéric YVON, professeur, Université de Genève (Suisse)
Roseline GARON, professeure, Université de Montréal (Canada)

POINT DE VUE

172

Vous voulez faire un D. Éd.? Génial!

Michel ST-GERMAIN, professeur émérite, Université d'Ottawa (Canada)

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

Le développement professionnel en éducation au Québec : les étudiantes et étudiants au doctorat professionnel partagent les résultats de travaux sur leurs propres pratiques

Emmanuel POIREL

Professeur, Université de Montréal (Canada)

Suzanne GUILLEMETTE

Professeure, Université de Sherbrooke (Canada)

Martial DEMBÉLÉ

Professeur, Université de Montréal (Canada)

CONTEXTE

Les doctorats professionnels en éducation (D. Éd.) ne sont pas nouveaux comme en témoignent les 92 programmes que Moore (1960) avait recensés aux États-Unis à la fin des années 1950. Depuis ce temps, l'engouement pour la formation professionnelle universitaire de 3^e cycle en éducation n'a cessé de s'accroître. Effectivement, on assiste à une poussée importante de nouveaux programmes, à partir des années 1990, et ce, particulièrement en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Il existerait plus de 250 programmes de doctorat professionnel en éducation chez nos voisins américains (Levine, 2005). La réalité canadienne est tout autre, avec seulement cinq universités, toutes anglophones, offrant de tels programmes (UBC, OISE, Université de Calgary, Université d'Alberta et Simon Fraser University). Dans la francophonie canadienne, c'est tout récemment que deux doctorats professionnels ont vu le jour : le doctorat professionnel en éducation de l'Université de Sherbrooke (hiver 2015) et le doctorat professionnel en administration de l'éducation de l'Université de Montréal (automne 2015).

Nous pouvons reculer jusqu'au 12^e siècle pour voir apparaître les premiers doctorats universitaires destinés à des fins professionnelles (p. ex. formation des médecins ou avocats). Le doctorat recherche moderne, premières appellations du Ph. D., voit le jour à partir du 19^e siècle et vise principalement à former des chercheurs ou à produire des connaissances issues de la recherche. Dès lors, le doctorat professionnel ne cesse de chercher sa légitimité dans le contexte universitaire où les études doctorales servent principalement à la formation à la recherche.

Les conclusions des études effectuées par la Fondation Carnegie entre 2001 et 2013 (Dawson et Kumar, 2014; Shulman, Golde, Bueschel et Garabedian, 2006) sur les doctorats professionnels, confirment d'ailleurs l'importance de bien distinguer les visées de la formation professionnelle de haut niveau, de celles de la formation de chercheurs et de professeurs universitaires. Comme le montrent plusieurs écrits sur le sujet, il est essentiel de bien comprendre que le développement des connaissances théoriques issues de la recherche et le développement des connaissances et des compétences professionnelles issues du terrain (les savoirs professionnels) n'obéissent pas à la même logique et ne suivent pas la même démarche (Dawson et Kumar, 2014; Shulman, 2007).

À cet égard, Lochmiller et Lester (2017) proposent que les programmes de doctorat professionnel s'inscrivent dans une démarche où : 1) tous les professeurs impliqués dans le programme adoptent eux-mêmes une perspective d'apprentissage; 2) les projets des étudiants sont centrés sur une problématique professionnelle concrète en lien avec leur pratique et situés dans la réalité du terrain des acteurs; et où 3) l'accent est mis sur la rigueur des fondements théoriques, épistémologiques et méthodologiques sur lesquels prend appui la formation. Par ailleurs, selon ces auteurs :

It is important for faculty to recognize the importance of training doctoral students in *both* basic and applied approaches to research. The purpose in taking this perspective is not simply to ensure that doctoral students have broad research training but to ensure that individuals trained as practitioner-scholars can engage in substantive conversations with other practitioners and researchers. (Lochmiller et Lester 2017, p. 19)

Pour situer ce dossier thématique, il importe également de prendre en considération le fait que les doctorantes et doctorants qui s'inscrivent dans un tel programme de D. Éd. sont pour la plupart des professionnels en exercice. Ils mobilisent déjà des savoirs tacites dans leurs activités de travail pour faire face aux problèmes toujours nouveaux, rencontrés quotidiennement. Un des objectifs du doctorat professionnel serait alors, non seulement le développement de compétences professionnelles, mais aussi un apport au développement des connaissances et des savoirs professionnels au sein de leur communauté professionnelle. Une telle visée pose alors la question de la production des connaissances provenant de la pratique professionnelle qui seraient non point généralisables mais plutôt transférables dans des contextes professionnels similaires.

Par conséquent, produire des connaissances implique d'avoir accès à des savoirs. Or, si le débat reste entier entre savoirs formalisés, disciplines académiques et savoirs d'expérience, « appréhender le caractère foncièrement pragmatique, tâtonnant de la construction des savoirs actionnables »

(Avenier et Schmitt, 2007, p. 16) demeure un enjeu dans le cadre du doctorat professionnel, et ce, malgré une volonté de « dépasser le dualisme théorie-pratique en proposant des manières différentes d'envisager la relation faire-connaître » (Avenier et Schmitt, 2007, p. 18). Dans ce contexte il est pertinent de se demander :

- Comment rendre compte d'un savoir professionnel situé dans la complexité d'une situation singulière et y trouver une certaine transférabilité ou adaptabilité?
- Comment faire émerger des savoirs professionnels, jugés efficaces pour et par les professionnels, mais qui sont inaccessibles pour le chercheur et parfois même qui se déploient à l'insu du praticien lui-même?

Dès lors se dégage l'importance de mettre en place un dispositif de formation et une méthodologie qui permettent au praticien-chercheur qu'est le doctorant et aux praticiens sur le terrain de collaborer afin de faire émerger le savoir professionnel et potentiellement, y trouver une certaine transférabilité utile (Desgagné, 2005).

C'est dans cette voie que se sont lancées l'Université de Sherbrooke et l'Université de Montréal en offrant un doctorat professionnel comme lieu de rencontre qui permet la confrontation entre les savoirs d'expérience et les savoirs issus de la recherche scientifique, pour en dégager des savoirs professionnels. À partir des problématiques de pratique réelle, une telle confrontation des savoirs pourrait ultimement contribuer à l'enrichissement et au développement des théories de référence parfois limitées devant la complexité des situations singulières.

Et c'est dans ce même esprit que nous proposons, dans le cadre de ce numéro thématique, de partager le fruit du travail des doctorantes et doctorants inscrits dans ces deux nouveaux doctorats professionnels québécois.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE NUMÉRO SPÉCIAL

À la suite d'un appel aux doctorantes et doctorants de l'Université de Sherbrooke et de l'Université de Montréal de faire part de leurs travaux dans leurs parcours doctoraux, nous avons retenu neuf articles explicitant soit la démarche mise de l'avant pour répondre à une situation professionnelle du milieu, soit leur propre processus de développement professionnel soit les retombées en termes de développement de savoirs professionnels dans le milieu.

Le premier texte, de Jessica Valence, doctorante à l'Université de Montréal sous la direction de Roseline Garon, expose une démarche de transformation vers une nouvelle organisation scolaire, pilotée au sein de son établissement, en s'appuyant sur le *Laboratoire du changement*. Elle nous présente notamment une méthode d'intervention qui permet d'analyser une problématique vécue pour dégager de nouvelles solutions, tout en favorisant un apprentissage individuel et collectif, menant au développement d'une vision partagée pour faciliter l'implantation d'un changement.

Le second texte est écrit par Sylvie Normandeau ainsi que Nancy Granger et Jean-Claude Kalubi, qui la dirigent à l'Université de Sherbrooke. Les auteurs présentent les résultats d'un accompagnement offert au personnel enseignant en adaptation scolaire et au personnel de soutien en éducation spécialisée souhaitant s'approprier le programme de formation par compétences axées sur la participation sociale. Ils identifient les leviers de la collaboration et présentent un modèle que la doctorante, Sylvie Normandeau, a su développer pour planifier, analyser et réguler les pratiques collaboratives. La démarche, les défis et les pistes de solutions sont coconstruites et s'inscrivent dans un processus de développement professionnel.

Le troisième texte concerne également la collaboration, mais cette fois-ci au sein des Commissions scolaires, récemment transformées en Centre de services scolaire (CSS). Danielle Roberge, doctorante à l'Université de Montréal sous la direction d'Emmanuel Poirel et Pierre Lapointe, nous présente sa réflexion et son analyse en tant que gestionnaire-cadre sur la question de la collaboration entre les différents services des CSS, plus spécifiquement sur la façon de favoriser un travail collaboratif entre les services centraux au sein de l'organisation. L'analyse met en évidence les dimensions autour de la notion du *travailler ensemble*.

Le quatrième article, écrit par Christine Labelle de l'Université de Sherbrooke, sous la direction de Suzanne Guillemette et de Lucie Lalancette, concerne le travail d'accompagnement de directions d'établissements scolaires. En tant que consultante, la doctorante s'est intéressée à formaliser les actions clés qui ont émergé dans sa pratique du travail d'accompagnement de directions d'établissements scolaires. Elle présente le contexte d'intervention, les dispositifs et les outils qui ont permis d'identifier les pratiques d'accompagnement jugées prometteuses qui mènent à la pratique réflexive des directions d'établissement.

Le cinquième texte est le fruit du travail de Karyne Gamelin, doctorante à l'Université de Montréal sous la direction d'Emmanuel Poirel et Frédéric Yvon. Elle s'intéresse au leadership des directions d'établissement dans le contexte de rencontres à enjeux élevés avec des membres du personnel, c'est-à-dire durant lesquelles la direction cherche à générer l'engagement de la part des participants, en lien avec ses objectifs et intentions. Quelles sont les stratégies utilisées par le leader afin d'influencer l'issue de ces moments cruciaux? Quels sont les comportements de leadership qui permettraient de mener efficacement des rencontres à enjeux élevés? L'auteure nous présente la méthode d'instruction au sosie qu'elle a mobilisée pour répondre à ces questions ainsi que les résultats qui montrent les stratégies socioémotionnelles et sociocognitives utilisées dans ce contexte.

Le sixième article, écrit par Brigitte Gagnon et Marie-Hélène Guay de l'Université de Sherbrooke, s'intéresse aussi aux leaders scolaires qui accompagnent des équipes, mais cette fois dans le cadre d'une recherche-action. La doctorante, Brigitte Gagnon, présente le modèle d'accompagnement qu'elle a développé au fil de son parcours doctoral. Elle rend explicites ses présupposés au regard de la recherche et de l'éducation et elle décrit la démarche et les outils de collecte et d'analyse de données qu'elle privilégie en cohérence avec ces présupposés. Marie-Hélène Guay, membre de son comité de direction de recherche, rend compte en parallèle, de certaines interventions qu'elle a

elle-même privilégiées pour l'accompagner dans la création de son modèle d'accompagnement en contexte de recherche-action.

Le septième article est signé par François Grégoire, doctorant à l'Université de Montréal sous la direction de Roseline Garon et Emmanuel Poirel. Sur la base d'une recension des écrits en relations du travail, il propose une catégorisation des concepts propres à la négociation intraorganisationnelle qualifiée de *boîte noire* de la négociation collective. Après avoir fait émerger les quatre aspects propres à la négociation intraorganisationnelle (stratégiques, procédurales, communicationnelles, relationnelles), il présente les phases de la négociation collective à partir d'une expérience vécue lors d'une négociation collective qu'il a menée auprès d'un syndicat local d'un centre de services scolaire francophone du Québec.

Léane Arseneault, doctorante à l'Université de Sherbrooke sous la direction de Christiane Blaser, est l'auteure du huitième texte. Elle nous présente comment les interventions qu'elle a menées dans son parcours de formation ont permis de développer des savoirs professionnels d'animation et d'accompagnement, en groupes de codéveloppement professionnel. Considérés comme facilitant l'engagement des participantes et des participants dans un processus de coconstruction de savoirs, elle partage la posture d'accompagnement et les outils qui contribuent à l'émergence de savoirs jugés efficaces.

Le dernier article des doctorants est celui de René Brisson, de l'Université de Montréal, en collaboration avec ses directeurs, Martial Dembélé et Pierre Lapointe. René Brisson s'intéresse aux rapports d'interface politico-administrative qui affectent la gouvernance et la performance organisationnelle. À partir d'une recension d'écrits nord-américains, il nous propose trois pratiques à retenir pour établir et maintenir une bonne gouvernance scolaire; sur les rôles et les attentes, sur l'importance de bonnes relations et sur la fréquence et la qualité de la communication avec les membres du Conseil. Vu le nouveau contexte québécois marqué par l'abolition des élections scolaires et des commissions scolaires, il pose une question très pertinente à laquelle il tentera de répondre dans son essai doctoral : Comment les directions générales établiront-elles des rapports d'interface politico-administrative efficaces afin d'assurer une bonne gouvernance scolaire?

À la suite de ces neuf articles des doctorantes et doctorants, produits de leurs parcours de formation continue, ce dossier thématique présente deux articles écrits par les responsables des programmes de doctorat professionnel à l'Université de Sherbrooke et à l'Université de Montréal. Le premier, qui témoigne de la formation offerte à l'Université de Sherbrooke est cosigné par Suzanne Guillemette, professeure, et par Liane Desharnais, conseillère pédagogique. Le second sur le doctorat professionnel de l'Université de Montréal est écrit par Emmanuel Poirel, Martial Dembélé, Frédéric Yvon et Roseline Garon professeurs de l'Université de Montréal. Dans les deux cas, il s'agit d'explicitier les fondements et, par conséquent, les objectifs qui sous-tendent ces formations. Ainsi, ils mettent en évidence les composantes de ces deux programmes, rendent compte des retombées sur les parcours des étudiantes et étudiants et sur leur communauté professionnelle respective. Enfin, les auteurs de

ces deux articles reconnaissent les défis à relever au sein des milieux universitaires et professionnels au regard de la mise en place de programmes de doctorat professionnel en éducation au Québec.

Finalement, le texte de clôture de ce numéro thématique est signé par Michel St-Germain, professeur émérite de l'Université d'Ottawa. Utilisant les deux programmes québécois comme trame de fond et sur la base de sa propre expérience, il offre des réflexions approfondies sur le doctorat professionnel en éducation. Il présente d'entrée de jeu la pertinence de tels programmes, en insistant sur le développement de compétences professionnelles essentielles en éducation. Il discute, entre autres, des objectifs et fondements de ces programmes, de la logique du développement des savoirs d'expérience et des savoirs théoriques, de la création de connaissances et de l'intelligence collective. Il démontre comment les doctorantes et doctorants peuvent passer de savoirs implicites à des savoirs explicites dans leur parcours de formation qui, selon lui, s'inscrit forcément dans une démarche d'intervention ou de recherche sur le terrain. Il aborde ensuite l'importance et la richesse des cours fondamentaux et des séminaires proposés dans ces formations, notamment les retombées tant pour les futurs docteurs de l'éducation que pour les organisations d'où ils proviennent.

BONNE LECTURE!

Les responsables du numéro thématique,

Emmanuel Poirel, Suzanne Guillemette et Martial Dembélé

RÉFÉRENCES

- Avenier, M. J. et Schmitt, C. (2007). *La construction de savoir pour l'action*. Paris, France : L'Harmattan.
- Dawson, K. et Kumar, S. (2014). An analysis of professional practice Ed.D. dissertations in educational technology. *TechTrends*, 58(4), 62-72.
- Desgagné, S. (2005). *Récits exemplaires de pratiques enseignantes. Analyse typologique*. Ste-Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. New York, NY : Education School Project.
- Lochmiller, C. R. et Lester, J. N. (2017). Conceptualizing practitioner-scholarship for educational leadership research and practice. *Journal of Research on Leadership Education*, 12(1) 3-25.
- Moore, H. E. (1960). *The doctorate in education. Vol 2. The institution*. Washington, DC : American Association of Colleges for Teacher Education.
- Shulman, L. S. (2007). Response to comments: Practical wisdom in the service of professional practice. *Educational Researcher*, 36(9), 560-563.
- Shulman, L. S., Golde, C. M., Bueschel, A. C. et Garabedian, K. J. (2006). Reclaiming education's doctorates: A critique and a proposal. *Educational Researcher* 35(3), 25-32.