



Leadership pédagogique d'une direction d'école primaire publique en milieu défavorisé comme levier au développement des compétences professionnelles du personnel.

Serge Perrault et Mattéo Picone

12 mai 2016

Séquence de la présentation

- Contexte du milieu
- Vision et objectifs de la direction
- Actualisation des objectifs
- Impact sur le développement des compétences
- Résultats au regard des objectifs de départ
- Perspectives d'avenir

Contexte du milieu

École St-Alphonse-Rodriguez (Lanaudière-Nord)

ISME: 9 ISFR: 8

Caractéristiques de l'école:

- Élèves, familles et communauté
- Personnels

Besoins du milieu en 2008

Caractéristiques de la direction:

- Parcours, profil et intérêts



Vision et objectifs de la direction

Réalités observées	Objectifs
Chacun pour soi (personnel en survie)	1. Développer une concertation avec les personnels sur les priorités d'intervention au regard du climat
Non respect des règles par les élèves et violence à l'école	2. Changer les pratiques de gestion de comportement
Faible engagement des élèves	3. Développer l'engagement des élèves
Résultats scolaires faibles	4. Former les personnels dans les matières de base dans le but de changer les pratiques

À long terme: installer un climat sécuritaire et propice à l'apprentissage.

Actualisation des 4 objectifs

1. Installer un climat sain et sécuritaire par la mise en place d'un programme de soutien aux comportements sociopositifs. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)
2. Utiliser et produire des données pour prendre de meilleures décisions au regard de la gestion des comportements. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)
3. Développer l'engagement des élèves. (Pianta 1999, Bandura 2003, Viau 2003, Archambault et Chouinard 2009, Willms et coll. 2009, Miller et Rollnick 2013)
4. Changement des pratiques pédagogiques. (Hollingsworth et Ybarra 2000, Chouinard et Durand 2006, Allal 2007, Mottier et Lopez 2012)

Exercice du leadership de la direction pour l'objectif 1

1. Installer un climat sain et sécuritaire par la mise en place d'un programme de soutien aux comportements sociopositifs. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)

- Mobilisation du personnel sur cet enjeu;
- Identifier, par consensus, les valeurs de l'école et un plan d'action;
- Donner une direction claire face à la gestion des comportements déviants.

Exercice du leadership de la direction pour l'objectif 2

2. Utiliser et produire des données pour prendre de meilleures décisions au regard de la gestion des comportements. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)

- Rencontrer les personnels aux 6 semaines pour analyser les données (sur la base des billets de comportement);
- Utilisation d'outils de régulation;
- Assurer une cohérence des interventions des personnels face aux élèves.

Exercice du leadership de la direction pour l'objectif 3

3. Développer l'engagement des élèves. (Pianta 1999, Bandura 2003, Viau 2003, Archambault et Chouinard 2009, Willms et coll. 2009, Miller et Rollnick 2013)

- Analyse des résultats scolaires et portrait de situation présenté aux étapes;
- Formation du personnel par un CP: entretien motivationnel;
- Présence de la direction aux formations des personnels;
- Processus de supervision pédagogique (observations en classe avec grille personnelle d'observables, exigence de la planification et de l'évaluation, soutien de professionnels CP et orthopédagogue).

Exercice du leadership de la direction pour l'objectif 4

4. Changement des pratiques pédagogiques. (Hollingsworth et Ybarra 2000, Chouinard et Durand 2006, Allal 2007, Mottier et Lopez 2012)

- Formation du personnel par des CP: Délic, enseignement explicite, entretien tête à tête, mathématique, etc.;
- Suivi individualisé des enseignants avec la direction et un CP dans une optique de développement des compétences;
- Soutien d'une enseignante ressource et d'un conseiller pédagogique.

Impact sur le développement des compétences de la direction

L'actualisation des 4 objectifs et la mise en place d'un processus de supervision pédagogique appel au développement des compétences de la direction...

- Les collaborations avec d'autres personnels stimulent la pratique réflexive;
- La recherche des pratiques probantes de supervision via les publications scientifiques (CTREQ et son RIRE) développent les savoirs;
- Les rencontres, échanges et formations avec des chercheurs développent les compétences;
- La formulation d'attentes claires au personnel stimulent la responsabilisation, l'émulation et les défis;
- La communication des synthèses de recherche à tous les enseignants de l'école et les échanges qui s'en suivent permettent d'objectiver les savoirs et favorisent les transferts;
- Les suivis d'enseignants exigent une mise à jour des pratiques probantes en classe.

Impact sur le développement des compétences des personnels

Attitudes

Bienveillance et souci de répondre aux besoins des élèves (*caregiving*)

Écoute des personnels face aux élèves

Passer d'une priorité aux comportements à une priorité pédagogique

Pratiques pédagogiques

Certains mettent leurs élèves au centre de leurs apprentissages

Engagement d'enseignants dans un renouvellement de pratiques

Observe des changements de pratiques pédagogiques

Développement de la pratique réflexive

Concertation et coopération

Souci de l'impact de l'enseignement sur l'élève (transferts des apprentissages)

Résultats

1. Installer un climat sain et sécuritaire par la mise en place d'un programme de soutien aux comportements sociopositifs. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)

2. Utiliser et produire des données pour prendre de meilleures décisions au regard des comportements. (Sugai 2002, Archambault et Dumais 2012)

- Conviction face à la démarche;
- Cohérence des interventions;
- Capacité à prioriser les interventions;
- La direction connaît mieux ce qui se passe dans l'école: meilleures interventions, meilleure gestion des parents, meilleure connaissance des pratiques et des personnels;
- Collaborations avec des intervenants externes (professionnels-formateurs);
- Poursuite des rencontres aux 6 semaines;
- Climat a changé radicalement (climat de sécurité maintenant);
- Les visiteurs me reflètent un climat calme et respectueux dans l'école;
- Comportements déviants ont diminué de beaucoup;
- Pas de suspension externe et quelques suspensions internes seulement;
- Nombre de renforcement positifs a explosé: de 35 000 à 42 000 gestes positifs soulignés par année.

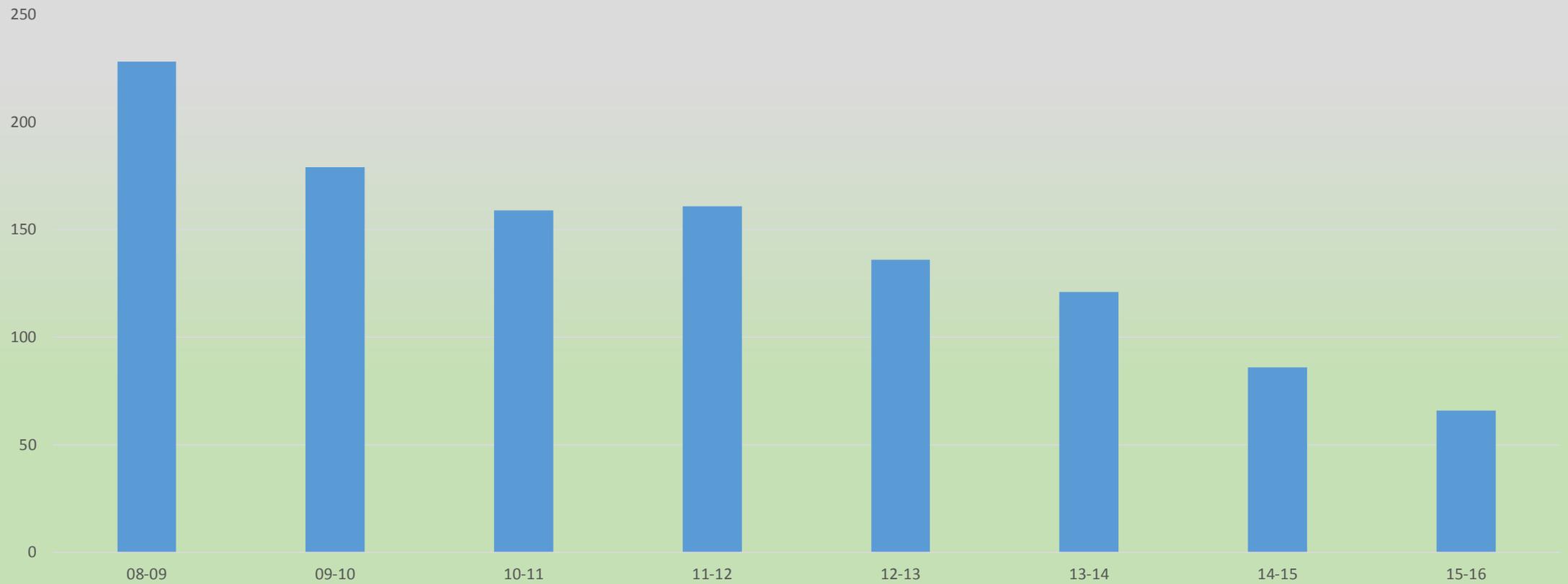
3. Développer l'engagement des élèves. (Pianta 1999, Bandura 2003, Viau 2003, Archambault et Chouinard 2009, Willms et coll. 2009, Miller et Rollnick 2013)

4. Changement des pratiques pédagogiques. (Hollingsworth et Ybarra 2000, Chouinard et Durand 2006, Allal 2007, Mottier Lopez 2012)

- Les échecs en français et en mathématique ont diminué de 55%;
- Libère du temps pour la direction pour nouer une relation pédagogique avec ses personnels;
- La pédagogie est au cœur des échanges et du travail;
- La formation continue est dans la culture et faite dans un but de transfert.

Résultats

Nombre d'échecs



Résultats

% d'échecs



Perspectives d'avenir

- Revenir constamment sur les attentes et les objectifs et assurer une cohésion de chaque membre de l'équipe;
- Poursuivre les observations en classe, mais ajuster la pratique pour accroître l'impact et les transferts (assurer une rétroaction plus rapide);
- Susciter l'engagement de certains personnels dans le changement de pratique;
- Susciter une collaboration plus accrue entre les membres du personnel afin de supporter leurs pratiques mutuelles.