

# Prioriser l'apprentissage

Les pratiques de directions d'école  
primaire en milieu défavorisé  
et leur arrimage aux pratiques  
pédagogiques des enseignants

**Jean Archambault, Ph.D.**

**Emmanuel Poirel, Ph.D.,**

**Ibrahim Sballil, M.A.**

**Roseline Garon, Ph.D.**

Faculté des sciences de l'Éducation

Département d'administration et fondements de l'Éducation

**Colloque 501 - Association pour la Recherche  
et le Développement en Administration de l'Éducation  
(ADERAE)**

**Université du Québec à Rimouski**

**Rimouski, 26 et 27 mai 2015**

# Plan de la présentation

- **Le contexte et la problématique**
- **La revue de la littérature et le cadre conceptuel**
- **Les objectifs**
- **Les enjeux et les retombées**

# Contexte et problématique

- Réussite scolaire en milieu défavorisé
- Réduire le fossé de réussite scolaire entre riches et pauvres...
- Favoriser la persévérance et la réussite scolaires
- Facteur important : type de gestion exercé par les directions d'école

Projet de recherche sur les  
Directions d'École Centrées sur l'APPrentissage (DÉCAPP)

# Contexte et problématique

- Réussite scolaire en milieu défavorisé
- Réduire le fossé de réussite scolaire entre riches et pauvres...
- Favoriser la persévérance et la réussite des élèves
- Facteur important : type de gestion exercé par les directions d'école

Effet indirect

Projet de recherche sur les  
Directions d'École Centrées sur l'APPrentissage (DÉCAPP)

# Contexte et problématique

Question de recherche

**En milieu défavorisé,  
quelles pratiques de gestion des  
directions d'école  
favorisent la persévérance  
et la réussite scolaires des élèves?**



# La revue de littérature et le cadre conceptuel

# Revue de littérature et cadre conceptuel

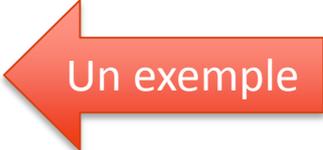
Chercheurs dans le domaine du leadership des directions se sont penchés sur ce facteur :

- leadership centré sur l'apprentissage (Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007)
- leadership pour l'apprentissage (MacBeath, 2007)
- leadership instructionnel ou constructiviste (Lynch, 2012)
- leadership pédagogique (Hallinger, 2003; Progin et Gather Thurler, 2010)
- leadership efficace (Jacobson, 2008; Leithwood et Riehl, 2005)

# Revue de littérature et cadre conceptuel

Chercheurs dans le domaine du leadership des directions se sont penchés sur ce facteur :

- leadership centré sur l'apprentissage (Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007)
- leadership pour l'apprentissage (MacBeath, 2007)
- leadership instructionnel ou constructiviste (Lynch, 2012)
- leadership pédagogique (Hallinger, 2003; Progin et Gather Thurler, 2010)
- leadership efficace (Jacobson, 2008; Leithwood et Riehl, 2005)



Un exemple

# Revue de littérature et cadre conceptuel

Revue des travaux des chercheurs, exemple: Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007

- Leadership centré sur l'apprentissage et orienté vers le changement
  
- huit dimensions sur lesquelles les leaders agissent
  1. Vision orientée vers l'apprentissage;
  2. Programme de formation;
  3. Programme curriculaire;
  4. Programme d'évaluation;
  5. Communautés d'apprentissage;
  6. Acquisition et l'utilisation des ressources;
  7. Culture organisationnelle;
  8. Engagement social.

# Revue de littérature et cadre conceptuel

Chercheurs dans le domaine du leadership des directions se sont penchés sur ce facteur :

- leadership centré sur l'apprentissage (Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007)
- leadership pour l'apprentissage (MacBeath, 2007)
- leadership instructionnel ou constructiviste (Lynch, 2012)
- leadership pédagogique (Hallinger, 2003; Progin et Gather Thurler, 2010)
- leadership efficace (Jacobson, 2008; Leithwood et Riehl, 2005)

# Revue de littérature et cadre conceptuel

Chercheurs dans le domaine du leadership des directions se sont penchés sur ce facteur :

Amalgames

- leadership centré sur l'apprentissage (Lippitt, Cohen, Phillips, Elliott, Goldring et Porter, 2007)
- leadership pour l'apprentissage (MacBeath, 2007)
- leadership instructionnel ou constructiviste (Lynch, 2012)
- leadership pédagogique (Hammer, 2005; Progin et Gather Thurler, 2010)
- leadership efficace (Jacobson, 2008; Leithwood et Riehl, 2005)

Groupements

Catégories

14 dimensions

# Cadre conceptuel (14 dimensions)

1. Promouvoir une **vision**
2. Établir des orientations, des buts et des attentes
3. Créer les conditions favorables
4. Agir de façon stratégique
5. Promouvoir l'apprentissage des enseignants
6. Repenser l'organisation de l'école
7. Mettre en place un environnement sécuritaire
8. Établir la collaboration avec les parents
9. Soutenir les élèves à risque
10. Partager le leadership
11. Utiliser le dialogue
12. Être sensible au contexte et l'influencer
13. Faire preuve d'imputabilité
14. S'engager socialement

# Revue de littérature

- Littérature scientifique offre cadre conceptuel et pistes pour améliorer la persévérance et la réussite scolaire des élèves
- Nécessite néanmoins opérationnalisation et description (cf question de recherche)
- Limitée parce que n'explore pas assez les liens entre les pratiques de gestion des directions et les pratiques pédagogiques du personnel scolaire

# Contexte et problématique

Question de recherche

**En milieu défavorisé,  
quelles pratiques de gestion des  
directions d'école  
favorisent la persévérance  
et la réussite scolaires des élèves?**

# Revue de littérature

- Littérature scientifique offre cadre conceptuel et pistes pour améliorer la persévérance et la réussite scolaire des élèves
- Mais nécessite opérationnalisation et description
- Limitée parce que n'explore pas assez les liens entre les pratiques de gestion des directions et les pratiques pédagogiques du personnel scolaire



# Les objectifs

# Objectif (général)

Offrir aux utilisateurs un portrait de bonnes pratiques de gestion en lien avec les pratiques pédagogiques efficaces du personnel enseignant, en particulier en lecture et en mathématiques, ainsi qu'un cadre de mise en œuvre de ces bonnes pratiques, afin de favoriser la persévérance et la réussite des élèves de milieux défavorisés.

# Objectif (général)

Offrir aux utilisateurs de bonnes pratiques de gestion en lien avec les pratiques pédagogiques efficaces du personnel enseignant, en particulier en lecture et en mathématiques, ainsi qu'un cadre de mise en œuvre de ces bonnes pratiques, afin de favoriser la persévérance et la réussite des élèves de milieux défavorisés.

Directions, enseignants,  
gestionnaires, décideurs (CS,  
MELS), formateurs,  
chercheurs, universités,...

# Objectif (général)

Offrir aux utilisateurs un portrait de bonnes pratiques de gestion en lien avec les pratiques pédagogiques efficaces du personnel enseignant, en particulier en lecture et en mathématiques, ainsi qu'un cadre de mise en œuvre de ces bonnes pratiques, afin de favoriser la persévérance et la réussite des élèves de milieux défavorisés.

# Objectifs spécifiques (scientifiques)

- 1- Décrire et documenter les pratiques de directions d'écoles primaires, qui se distinguent en accordant la priorité à l'apprentissage dans leur gestion;
- 2- Identifier et comprendre les processus et les conditions dans lesquelles se mettent en œuvre et se maintiennent ces pratiques en jetant un regard particulier sur leur lien avec les pratiques d'enseignement;
- 3- Commencer à décrire et à documenter les pratiques pédagogiques en lien avec l'enseignement de la lecture et des mathématiques, en analysant comment ces pratiques sont influencées par les actions de la direction (pratiques de gestion) (arrimage gestion/pédagogie).

# Objectifs spécifiques (de transfert)

- 1- Développer des outils pour la formation initiale et continue des directions d'écoles;
- 2- Fournir une base de connaissances qui permette d'orienter et de justifier les formations initiale et continue des directions.



# Les enjeux et les retombées

# Enjeux et retombées

- Trouver des directions, leaders pédagogiques
- Décrire les pratiques de gestion
- Identifier les conditions des pratiques de gestion
- Établir le lien avec les pratiques pédagogiques
  
- Développement professionnel des participants
- Apport à la connaissance scientifique
- Développement d'outils pour les directions
- Apport pour les décideurs (2<sup>e</sup> objectif de transfert)
- Formation

# Remerciements

## Équipe de recherche :

Sophie Rodrigue  
Linda Perron  
Oscar Elimby  
Cindy Leblanc  
Emmanuelle Morisset  
Catherine D'Amours-Archambault

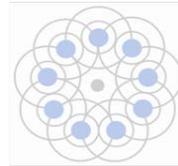
## Organisme subventionnaire

Fonds de recherche  
Société et culture

Québec 

## Directions participantes

Université de Montréal,  
Département d'Administration  
et fondements de l'éducation



## Commissions scolaires:

CSPI,  
CSMV,  
CSDM,  
ESMB,  
CSL,  
CSMB,  
CSRN,  
CSP

# Références principales

- Archambault, J., et Garon, R. (2013). How Principals Exercise Transformative Leadership in Urban Schools in Disadvantaged Areas in Montréal, Canada. *International Studies in Educational Administration*, 41(2), 49-66.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., et Orr, M. T. (2010). *Preparing principals for a changing world*. San Francisco, Jossey-Bass, 320p.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Jacobson, S. L., S. Brooks, et al. (2007). Successful Leadership in Three High-Poverty Urban Elementary Schools. *Leadership and Policy in Schools* 6(4): 291-317.
- Knapp, M. S., Copland, M. A., et Talbert, J. F. (2003, February). *Leading for learning: Reflective tools for school and district leaders*. Seattle: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., and Wahlstrom K. (2004). *Review of research: how leadership influences student learning*. University of Minnesota (CAREI), University of Toronto (OISE). 90 p.
- MacBeath, J. (2007). Leadership as a subversive activity. *Journal of Educational Administration*, 45(3), 242-264.
- Murphy, J., Elliott, S.N., Goldring, E., et Porter, A.C. (2007). Leadership for learning: a research based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201.
- Perry, L. B., and McConney, A. (2010). Does the SES of the School Matter? An Examination of Socioeconomic Status and Student Achievement Using PISA 2003. *Teachers College Record*, 112(4), 2010, p. 7-8 <http://www.tcrecord.org> ID Number: 15662 Date Accessed: 9/4/2011.
- Progin, L. et Gather Thurler, M. (2010). *Le leadership pédagogique : un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires ?* Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010, 1-10.
- Waters, T., Marzano, R. J., et McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on pupil achievement. A working paper*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.