

Éclairer la profondeur des pratiques de leadership pédagogique de directions d'établissement et leur incidence sur les enseignants

Roseline Garon, Ph.D; Jean Archambault, Ph.D
Emmanuel Poirel, Ph.D et Sophie Rodrigue, MA.



Plan de la présentation

- Mise en contexte de la recherche
- Méthodologie
- Principales stratégies d'analyse des données
- Résultats préliminaires
- Conclusion
- Période de questions

Mise en contexte de la recherche

PROBLÉMATIQUE

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

- Direction d'école: facteurs importants influençant la persévérance et de la réussite scolaire des élèves.
- Les élèves réussissent mieux dans les écoles où les directions accordent la priorité à l'apprentissage dans leur gestion (Archambault, Garon, Harnois et Ouellet, 2011; Huber et Muijs, 2010).

Mise en contexte de la recherche

CADRE CONCEPTUEL

- Parmi les pratiques de gestion, certaines affectent directement les pratiques pédagogiques du personnel enseignant.
- **14 dimensions du leadership** qui ont un impact sur la persévérance et la réussite scolaire des élèves.

Mise en contexte de la recherche

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.

Méthodologie

TYPE DE RECHERCHE
PARTICIPANTS

Méthodologie exploratoire, multicas

Participants

Critères de sélections fournis aux informateurs clés:

- Directions d'école de milieux défavorisés
- Réputation d'être un leader pédagogique auprès de leur équipe-école, de leurs pairs et de leurs supérieurs.
- Intérêt manifeste pour les enjeux liés à l'enseignement de la lecture et des mathématiques.
- Bon taux de réussite scolaire de leur école.

Méthodologie

PARTICIPANTS

14 directions d'école, dont:

- 7 directions d'école francophone en milieu urbain.
- 4 directions d'école francophone en milieu rural.
- 3 directions d'école anglophone en milieu urbain.

Méthodologie

INSTRUMENTS

1. Entrevues semi-dirigées (chercheurs);
2. Questionnaire auprès des enseignants (en ligne);
3. Questionnaire démographique (en ligne);
4. Observation in vivo (*shadowing*), trois jours (auxiliaires);
5. Autoobservation (questionnaire et mémos vocaux iPod), 10 jours;
6. Observation vidéo (moments clés) (auxiliaires);
7. Entrevue d'autoconfrontation (chercheurs);
8. Récolte des produits permanents et des résultats scolaires M-F (3 ans);

Calendrier

COLLECTE DE DONNÉES E1

E1, nom auxiliaire et chercheur responsable				Collecte de données : Octobre-Novembre 2014			
	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
		6	7	8	9	10 Entrevue individuelle	11
Semaine 1	12	13 <i>Début Questionnaire-enseignants</i>	14	15	16 IPod 1 Début autoobservation Remise IPod-consignes Shadowing 1	17 IPod 2 Observations ciblées filmées, comité pédagogique •	18
Semaine 2	19	20 IPod 3 Shadowing 2	21 IPod 4 Shadowing 3	22 IPod 5	23 Direction à l'extérieur	24 IPod 6	25
Semaine 3	26	27 IPod 7 Observation vidéo	28 IPod 8	29 IPod 9	30 IPod 10	31 Entretien d'autoconfrontation et Collecte produits permanents et résultats scolaires élèves	1
Semaine 4	2	3 <i>Questionnaire démographique</i>	4	5	6	7 <i>Fin Questionnaire-enseignants</i>	8

Tableau des résultats

NOMBRE DE PARTICIPANTS, QUESTIONNAIRE DES ENSEIGNANTS

Code participants	Questionnaire enseignant (N)	Nombre d'enseignants dans l'école
E1	37	40
E2	15	43
E3	14	37
E4	5	32
E5	7	26
E6	17	50
E7	19	21
E8	9	28
E9	12	25
E10	0	22
E11	4	17
E12	14	33
E13	9	20
E14	0	---

Calendrier

COLLECTE DE DONNÉES E1

E1, nom auxiliaire et chercheur responsable				Collecte de données : Octobre-Novembre 2014			
	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
		6	7	8	9	10 Entrevue individuelle	11
Semaine 1	12	13 <i>Début Questionnaire-enseignants</i>	14	15	16 IPod 1 Début autoobservation Remise IPod-consignes Shadowing 1	17 IPod 2 Observations ciblées filmées, comité pédagogique •	18
Semaine 2	19	20 IPod 3 Shadowing 2	21 IPod 4 Shadowing 3	22 IPod 5	23 Direction à l'extérieur	24 IPod 6	25
Semaine 3	26	27 IPod 7 Observation vidéo	28 IPod 8	29 IPod 9	30 IPod 10	31 Entretien d'autoconfrontation et Collecte produits permanents et résultats scolaires élèves	1
Semaine 4	2	3 <i>Questionnaire démographique</i>	4	5	6	7 <i>Fin Questionnaire-enseignants</i>	8

Principales stratégies d'analyse des données

- Stratégie longitudinale, par cas
 - Identification de cas exceptionnels, parmi nos cas exemplaires
- Stratégies transversales sur l'ensemble des cas
 - Identification des pratiques gagnantes liées à des effets rapportés par les enseignants et aux résultats des élèves
 - Identification de conditions facilitantes ou nuisibles aux pratiques de gestion pour favoriser les pratiques pédagogiques
- Choix et élaboration de matériel de transfert et de formation à partir des données analysées

Principales stratégies d'analyse des données

Grille d'observation E1-complet-VSR

Verbatim E1 auto-confrontation VF
Réponse QS-Démographique E1
Verbatim E1-VF
Data_Q5_150521

VARIABLES

FILE Grille d'observation E1-complet-VSR

STATISTIQUE [DOCUMENT]

AGE 36-45
EXPERDIR 6-10
EXPENSEIG 6-10

CODES

- Autres
 - ÉtablirOrientationsButsAttentesApprentissage
 - CréerConditionsFavorablesApprentissageTous
 - AgirStratégiquementAcquérirUtiliserRessourcesFav
 - PromouvoirVisionApprentissage
 - TousEnApprentissage
 - DirectriceEnApprentissage
 - VisionCommune
 - VisionDirection
 - VisionÉquipeGestion
 - EnvironnementSécuritaireSoutien
 - PromouvoirApprentissageEnseignant
 - ÉtablirCollaborationParentsCommunauté
 - MoyensSoutienÉlèvesRisques
 - PartageLeadershipApprentissage
 - RéorganiserÉcoleApprentissage
 - SensibilitéContexte
 - Engagement social

STATISTIQUE

Times New Roman 12

CODE: VisionCommune

22	Dir. adjointe CP	Salle de conférence	de textes pour ses élèves. Elle préfère que les textes soient colligés graduellement selon les besoins en enseignement.	SupervisionEnseignement
14h 27	Dir. adjointe CP	Salle de conférence	-La directrice suggère à la CP de rencontrer l'enseignante ressource au sujet de la demande de réaliser des activités de math. pendant la période de l'enseignement de l'anglais intensif. -Elle demande à la CP de revenir la rencontrer pour lui faire part des échanges tenus avec l'enseignante ressource.	Utiliser expertise des acteurs
14h 29	Dir. adjointe CP	Salle de conférence	-La directrice accorde une demi-journée par niveau pour de l'accompagnement. -Elle planifie un calendrier.	CoordinationEnseignement
14h 30	Seule	Bureau	La directrice va chercher un calendrier.	
14h 31	Dir. adjointe CP	Salle de conférence	-La directrice confirme la date de rencontre du Comité pédagogique. -Elle fixe les dates; note les dates et le contenu des rencontres de planification globale dans son agenda électronique.	
14h 46	Dir. adjointe Bureau	Salle de conférence	-La directrice résume les points discutés lors de la rencontre du Comité de pilotage du 17 octobre. -Elle mentionne le besoin de mettre en commun les éléments de réflexion en équipe-école sur la conceptualisation du processus d'apprentissage. -Ces éléments lui permettront de rédiger la reddition de compte de la convention de gestion (GRIPHE)	VisionCommune
14h 50	Dir. adjointe	Salle de confère	Fin de la rencontre de planification avec la CP.	

Résultats préliminaires

E1

Caractéristiques démographiques

L'École E1

- École primaire francophone, milieu urbain défavorisé (SFR: 9; IMSE: 8)
- Nombre d'élèves: 630
- Nombre d'enseignants : 40
- Bénéficie d'une direction adjointe

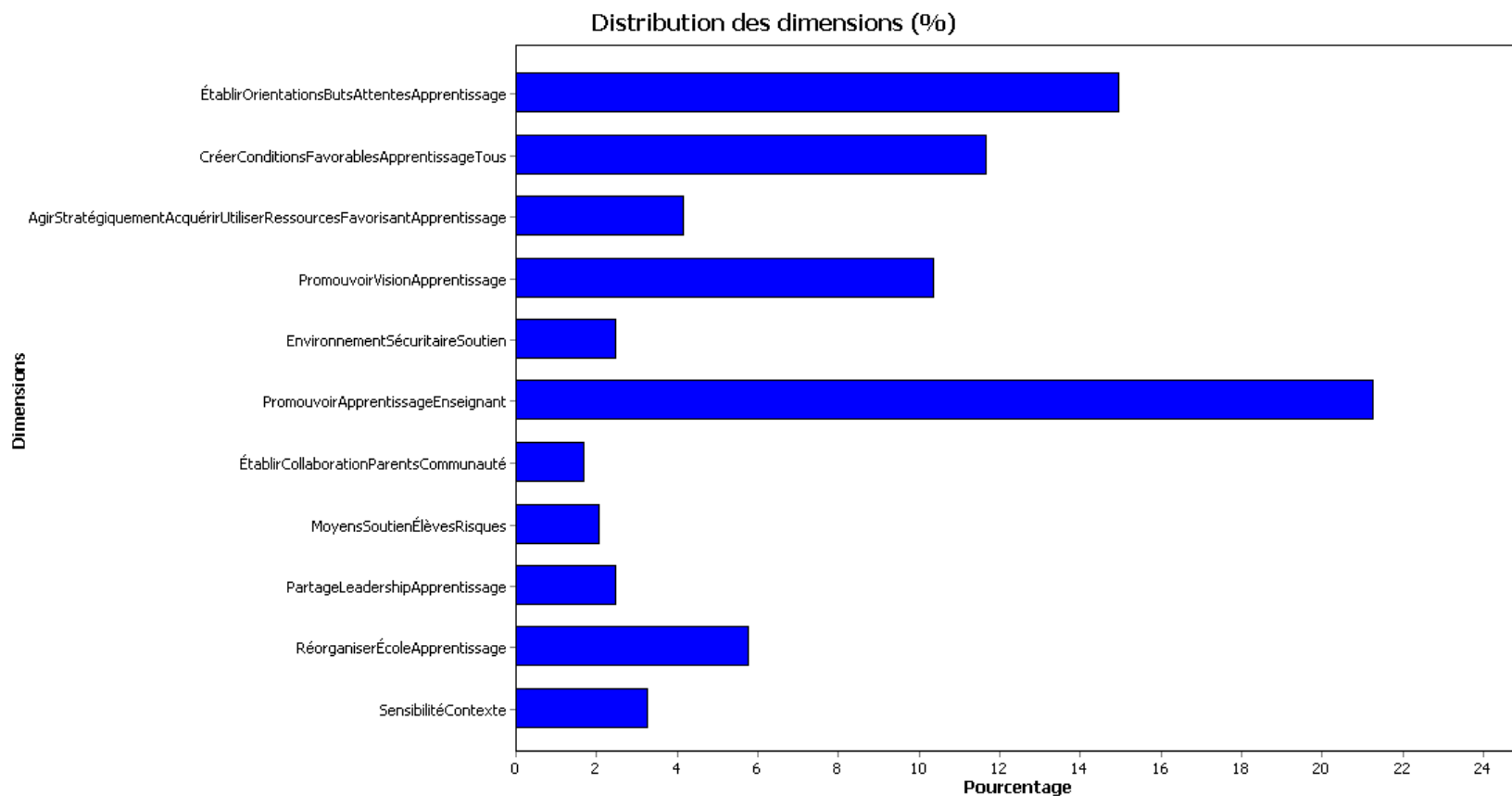
Direction d'école E1

- Femme, âgée entre 36 et 45 ans
- Expérience professionnelle: Ens. (11 ans); DÉ-A (7 ans); DÉ (3 ans)
- Formation: BPEP et DESS adm. scolaire

Résultats préliminaires

E1

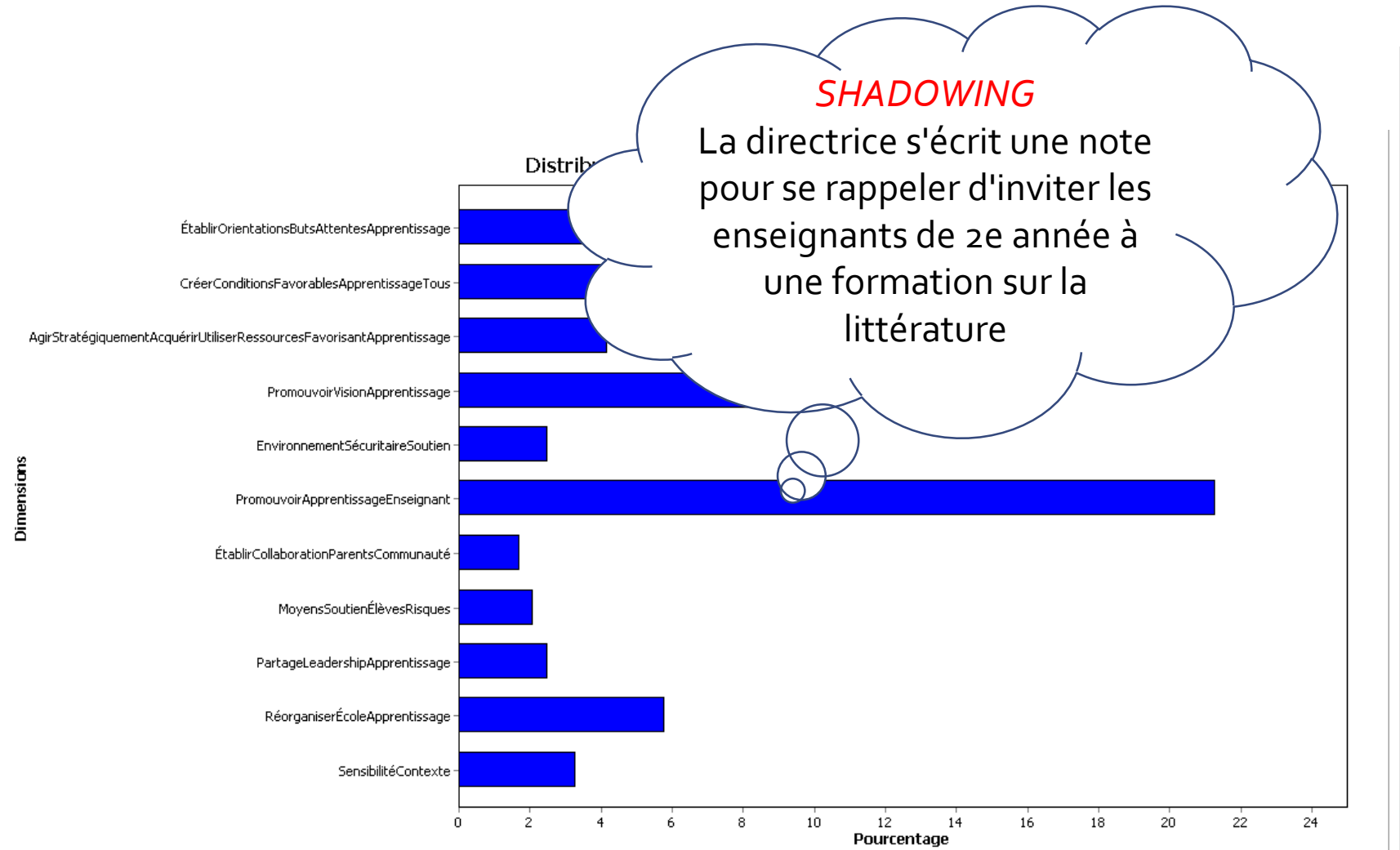
Entrevue
semi-dirigée et
shadowing



Résultats préliminaires

E1

Entrevues semi-dirigées et *shadowing*



Résultats préliminaires

E1

Entrevues semi-dirigées et *shadowing*

Distribution des dimensions (%)



Résultats préliminaires

E₁

Observation vidéo

Résultats préliminaires

E1

Entrevue
d'autoconfrontation
sur la séquence
vidéo

D : Il y a eu un système qui a été mis en place ici pour la gestion de classe; il prévoit que les enfants sortent rendu à un certain pallier, puis le constat qu'on fait, c'est qu'il y en a beaucoup qui sont sortis. Puis la règle de l'école, c'était une heure automatiquement dans le local des TES.

DA : On n'était pas là quand ça a été décidé.

D : Puis on sent qu'il y a des enseignants qui ne sont pas d'accord non plus avec ce système-là. Mais on est en train de faire un changement à ce niveau-là, on amène le questionnement. Quand on parle de réussite des élèves, s'il n'est pas dans la classe, bien...

Chercheur: Donc, vous n'êtes pas d'accord avec le fait que ça soit comme ça?

D : Non. On amorce un changement. Ça vient me chercher vraiment comme une injustice à l'égard des enfants. L'enfant-là qui lève pas sa main, quatre fois de suite. Bien, il sort une heure.

DA : On comprend que ça se peut, pour une certaine situation, des élèves ciblés, mais à la base, c'est la gestion de classe qui fonctionne pas, si tu sors un élève parce qu'il lève pas sa main. Il y a des raisons qui vont amener là directement.

D : Puis là c'était six-cent-trente-deux sorties de classe. Ça veut dire qu'il y a des enfants, là-dedans, qui ont eu peut-être dix sorties de classe dans l'année. Calculez ça, ça fait dix heures de moins, sans compter peut-être les absences qu'il a eues... Tu sais, alors c'est pour ça que notre système, selon Marie-Josée et moi, ne répond pas à notre visée de la réussite pour tous là.

Résultats préliminaires

E1

Entrevue
d'autoconfrontation
sur la séquence
vidéo

D : Il y a eu un système qui a été mis en place ici pour la gestion de classe; il prévoit que les enfants sortent rendu à un certain pallier, puis le constat qu'on fait, c'est qu'il y en a beaucoup qui sont sortis. Puis la règle de l'école, c'était une heure automatiquement dans le local des TES.

DA : On n'était pas là quand ça a été décidé.

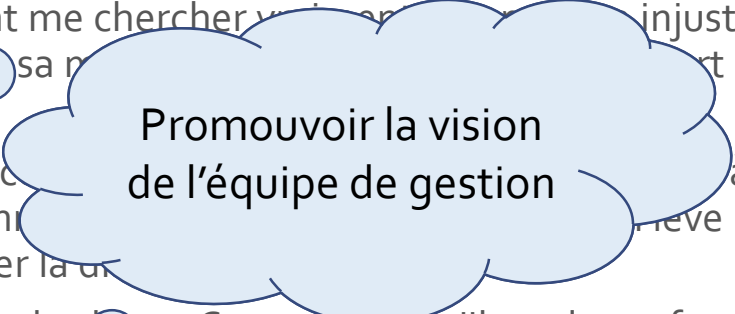
D : Puis on sent qu'il y a des enseignants qui ne sont pas d'accord non plus avec ce système-là. Mais on est en train de faire un changement à ce niveau-là, on amène le questionnement. Quand on parle de réussite des élèves, s'il n'est pas dans la classe, bien...

Chercheur: Donc, vous n'êtes pas d'accord avec le fait que ça soit comme ça?

D : Non. On **amorce un changement**. Ça vient me chercher, y a une injustice à l'égard des enfants. L'enfant-là qui lève pas sa main sort une heure.

DA : On comprend que ça se peut, pour une classe à la base, c'est la gestion de classe qui fonctionne pas sa main. Il y a des raisons qui vont amener la situation.

D : Puis là c'était six-cent-trente-deux sorties de classe. Ça veut dire qu'il y a des enfants, là-dedans, qui ont eu peut-être dix sorties de classe dans l'année. Calculez ça, ça fait dix heures de moins, sans compter peut-être les absences qu'il a eues... Tu sais, alors c'est pour ça **que notre système, selon Marie-Josée et moi, ne répond pas à notre visée de la réussite pour tous là.**



Promouvoir la vision
de l'équipe de gestion

Résultats préliminaires

E1

Questionnaires aux
enseignants

- 37 enseignants sur 40 ont répondu au questionnaire en ligne dans cette école
- Trouvez-vous que votre direction place l'apprentissage en priorité dans votre école? Évaluez jusqu'à quel point, sur une échelle de 1 à 6 (1 = pas du tout et 6 = beaucoup).

1	2	3	4	5	6
0%	0%	7%	7%	32%	54%

Total de 5 et 6:
86%

Résultats préliminaires

E1

Questionnaires aux
enseignants



25 enseignants ont répondu à cette question ouverte

Résultats préliminaires

E1

Questionnaires aux
enseignants

- Si vous croyez que votre directrice place l'apprentissage en priorité, que fait-elle? Quelles mesures met-elle en place pour prioriser l'apprentissage?
- Voici un exemple de réponse :
- *« Elle favorise les groupes d'aide afin de mieux intervenir dans les apprentissages des élèves et d'ainsi créer un meilleur climat d'apprentissage. Elle nous questionne et nous faisons de la rétroaction des apprentissages effectués dans notre classe. Dans la formation des horaires, elle place des périodes niveaux afin qu'on soit à jour avec nos collègues de niveau et une fois par mois nous avons des périodes cycles afin de favoriser l'échange. »*

Résultats préliminaires

E1

Questionnaires aux
enseignants

- Parlez-vous d'apprentissage avec d'autres enseignants ? Évaluez jusqu'à quel point, sur une échelle de 1 à 6 (1 = pas du tout et 6 = beaucoup).

1	2	3	4	5	6
0%	0%	4%	7%	36%	54%

Total de 5 et 6:
90%

Résultats préliminaires

E1

Questionnaires aux
enseignants



27 enseignants ont répondu à cette question ouverte

Résultats préliminaires

E1



Questionnaires aux enseignants

- **De quoi parlez-vous?**
- **Voici un exemple de réponse :**
- *« Nous échangeons sur nos pratiques ce qui a bien fonctionné ou moins bien, nous comparons nos évaluations et parfois nous corrigeons ensemble. On essaie de faire le bilan des apprentissages afin de garder ce qui a été gagnant auprès des élèves et enlever ou déplacer certains apprentissages qui ont moins bien fonctionné; si un prof à fait un perfectionnement nous prenons le temps d'apprendre de son expérience. »*

À venir

- Une collecte de données qui s'est très bien déroulée.
- Une montagne de données à analyser...
- ...et de nombreuses présentations en perspective.
- Nous allons certainement nous revoir !!!

Remerciements

- **Équipe de recherche** : Linda Perron, Oscar Elimby, Ibrahim Sballil, Cindy Leblanc, Emmanuelle Morisset et Catherine D'Amours-Archambault
- **Organisme subventionnaire**  **Fonds de recherche
Société et culture
Québec**
-  Département d'Administration et fondements de l'éducation
- **Directions participantes**
- **Commissions scolaires:** CSPI, CSMV, CSDM, ESMB, CSL, CSMB, CSRN, CSP

Références principales

- Archambault, J., Garon, R., et Harnois, L. (2010). *Diriger une école en milieu défavorisé : observations des pratiques de directions d'école primaire de la région de Montréal*. Rapport de recherche présenté au Programme de soutien à l'école montréalaise (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport), Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, département d'Administration et fondements de l'éducation, 107 p.
- Archambault, J., Garon, R., Harnois, L, et Ouellet, G. (2011). *Diriger une école en milieu défavorisé : Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels (mise à jour du document 2006)*. Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise (MELS), 17 p.
- Archambault, J., et Garon, R. (2012). Elementary School Principals in Low-Socioeconomic-Status Schools: A University-Based Research Program Designed to Support Mandated Reform. *International Journal for Leadership Education*, 15(1), 1-22.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation Permanente*, 146, 35-51.
- Huber, S. G., et Muijs, D. (2010). School leadership effectiveness: the growing insight in the importance of school leadership for the quality and development of schools and their pupils. In S. G. Huber (dir.), *School leadership - International perspectives*. Springer Science.

Références principales

- 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.
- 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.
- Savoie-Zajc, L. (2004). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 294-332). Sainte-Foy, Qc, PUQ.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., et Pareja, A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and policy in schools*, 6, 103-125.
- Yvon, F. (2010). Sources et concepts de la clinique de l'activité. Dans F. Yvon et F. Saussez (dir.). *Analyser l'activité enseignante : des outils méthodologiques pour l'intervention et la formation*. (pp 141-158). Canada : Les Presses de l'Université Laval.

Périodes de
questions et
commentaires

**Merci de votre
attention !
On vous écoute !**