

# ACFAS 2014

Communication réalisée par Mattéo Picone ([picone.matteo@gmail.com](mailto:picone.matteo@gmail.com))

## **La professionnalisation des directions d'établissement scolaire et l'apport essentiel de la recherche en éducation**

Pour répondre aux attentes de la loi 180, mais surtout à l'ampleur de la mission de l'école québécoise, la direction d'établissement scolaire doit posséder une gamme de compétences et de champs de savoir. En ce sens, elle doit développer un agir professionnel. Un des outils utiles à cette fin est le référentiel de compétences : La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement (MELS, 2008). Ce référentiel propose une énumération non-exhaustive d'actions réputées efficaces. Pour demeurer pertinent, il doit être révisé en fonction de l'évolution de la profession au fil du temps (référentiel. P. 47). L'objectif de cette communication est de présenter une démarche menée en milieu de pratique pour rendre plus explicites, aux yeux de ceux et celles qui interviennent quotidiennement dans les écoles, les actions à privilégier pour chacune des compétences. S'inspirant des savoirs issus de la recherche, la démarche permet également de bonifier le référentiel de compétences.

# Apport de la recherche à la profession.

Référentiel de compétences MELS



Quel lieu de  
convergence?

Quels défis?

Quels enjeux?



<http://3.bp.blogspot.com/osbs2NPL8CM/UqxprqvQQ/AAAAAAAAABu8/YM50YgkRFV0/s1600/Etudes%2Bet%2Brecherches%2Bmanioc.jpg>

# Professionalisation

La direction est au premier chef de sa professionnalisation. (p.23)

Un professionnel définit son identité par rapport à un champ de compétences reconnu... (p.22)

Pour ce faire, elles doivent nécessairement s'engager dans des processus d'acquisition et de développement des compétences reconnues socialement...(p.22)

# Recherche et professionnalisation

Complexification de la fonction;

Cadres légaux importants et reddition de comptes;

Changements constants;

Démarche d'analyse incontournable ;

Autonomie dans ses choix et décisions;

Enjeux sociaux, organisationnels, pédagogiques, etc.;

Leadership, vision, réussite du plus grand nombre...

# Produit final

1 STRUCTURER UNE ORGANISATION SCOLAIRE CENTRÉE SUR LES BESOINS ÉDUCATIFS DES ÉLÈVES				
Apport de la science- appui de textes scientifiques				
Capacités transversales	Actions-clés (contributions actuelles en gras)	Archambault et al. : <i>diriger une école en milieu défavorisé</i> (2006)	C.S.É. : <i>Une école secondaire qui s'adapte aux besoins des jeunes...</i> (2009)	Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2012). Harmoniser ressources et priorités : se concentrer sur l'essentiel. <i>Passer des idées à l'action</i> , numéro 6 automne 2012.
1 Méthode / démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'analyse de situation;</li> <li>en gérant la mise en place d'une structure organisationnelle qui respecte le projet d'établissement ainsi que les exigences des encadrements nationaux;</li> <li>en aménageant des dispositifs réunissant les conditions nécessaires au travail mené en collaboration;</li> </ul>	<p>Caractéristiques du leadership de la direction d'établissement, croyances et valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développe une vision qui engage à la réussite de tous les acteurs. (2)</li> </ul> <p>Pratiques éducatives et pédagogiques : caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'école est imputable de la réussite de l'élève. (1)</li> <li>L'utilisation du temps d'enseignement et du temps de travail des élèves est maximisée. (1)</li> <li>Il y a une présence d'une variété d'approches et d'interventions et une recherche constante de l'innovation pédagogique. (1)</li> <li>On donne accès aux ressources permettant le développement professionnel continu du personnel. (1)</li> <li>Les apprentissages des élèves et leur réussite est la mission prioritaire à laquelle tout le monde contribue. (3)</li> </ul>	<p>3- Un environnement éducatif axé sur la réussite des élèves</p> <p>a- Quelques modalités prometteuses en rapport avec l'organisation scolaire.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Encadrement : élargir, élargir, regroupement en unités.</li> <li>Projets pédagogiques particuliers.</li> <li>L'aménagement du temps : dégager du temps pour des activités parascolaires et spéciales, projets pédagogiques particuliers, pour la concertation du personnel, pour le renouvellement pédagogique, présence avant et après l'école, etc.</li> <li>Les modalités d'encadrement des élèves : code vestimentaire, règles de conduite ou codes de vie, politique institutionnelle sur les devoirs, les absences et les retards, le vouvoiement, la récupération, les périodes d'étude obligatoires, etc.</li> <li>Les images <b>intéressantes</b> d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène.</li> </ol> <p>→ pour sécuriser, pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dépistage des difficultés soit plus rapide et efficace.</p> <p>a- Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ateliers de préparation aux études collégiales (comment étudier, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un horaire qui comporte des périodes libres, etc.).</li> <li>amenés à acquérir plus d'autonomie avant la fin du deuxième cycle d'apprentissage.</li> <li>leur présenter et leur expliquer la pondération des cours et les informer du temps d'étude requis pour réussir au cégep.</li> </ol>	<p>2. Que faut-il entendre par «ressources»?</p> <p>Porter notre attention en premier sur les gens, en second sur le temps et en troisième sur l'argent et utiliser ces éléments de façon stratégique pour aider les élèves à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Considérer aussi les ressources abstraites telles que :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>climat scolaire (mobilisation pour l'amélioration du rendement scolaire);</li> <li>confiance et l'engagement des élèves;</li> <li>cohésion et adhésion face aux valeurs et mission;</li> <li>cohérence du curriculum;</li> <li>influence d'autres établissements;</li> <li>stabilité des élèves, des personnels et des politiques;</li> <li>bâtir des relations de confiance fondées sur le respect, la compétence, l'estime d'autrui et l'intégrité.</li> </ol> <p>3. Une bonne harmonisation des ressources : comment la reconnaître?</p> <p>b) Elle est stratégique et contribue à l'efficacité des activités</p> <p>Se centrer sur les pratiques distinctes ci-après :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>définir un modèle <b>précis</b>, en vue d'atteindre les objectifs de l'école (apprentissage et élèves);</li> <li>organiser le personnel, le temps et l'argent de manière à appuyer la mise en œuvre de ce modèle, et ce en investissant dans la qualité de l'enseignement, en faisant un emploi stratégique du temps des élèves et en accordant une attention individuelle à ces derniers;</li> <li>ne jamais perdre leurs priorités de vue;</li> <li>être souple en adaptant les stratégies en tenant compte du passé et de l'évolution des besoins des élèves et des circonstances;</li> <li>mettre l'accent sur la prévention plutôt que sur le rattrapage (interventions précoces, etc.);</li> <li>appuyer l'efficacité et les pratiques d'un bon rapport coût-efficacité (\$ qui réduit les échecs scolaires, améliore la persévérance et la motivation des élèves, etc.).</li> </ol> <p>c) Elle est intégrée</p> <p>Trop souvent, les pratiques d'affectation des ressources ne fait pas partie intégrante des processus d'amélioration des écoles et des CS. Les leaders du système admettent ne pas disposer des moyens d'enquêter sur l'influence directe que leur utilisation des ressources peut avoir sur le rendement des élèves, et encore moins d'en assurer le suivi. Ainsi, il faut alors :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>utiliser les données sur les élèves à des fins de planification;</li> <li>axer les dépenses sur les priorités et les besoins reconnus;</li> <li>créer des structures de leadership et de prise de décisions qui appuient les objectifs;</li> <li>procéder à une évaluation crédible des efforts d'amélioration;</li> <li>communiquer de façon efficace avec ses pairs au sujet de ce qui donne de bons résultats.</li> </ol> <p>d) Elle vise des objectifs précis</p> <p>Les caractéristiques organisationnelles indispensables à l'amélioration de l'engagement et du rendement des élèves :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>un système d'orientation pédagogique cohérent : énoncent le « quoi » et le « comment » de l'enseignement et qui décrivent clairement aussi bien les tâches d'apprentissage proposées que les évaluations;</li> <li>la capacité professionnelle : la qualité du personnel enseignant et les activités de perfectionnement professionnel, de même que les ressources qui permettent au personnel enseignants de collaborer et de résoudre des problèmes;</li> <li>des liens solides entre les parents/la communauté et l'école : la qualité de ces liens se ressent directement sur la motivation des élèves et sur la participation à la vie scolaire, et elle peut susciter la contribution de ressources vitales à l'enseignement en salle de classe;</li> <li>un climat d'apprentissage axé sur les élèves : les adultes de la communauté scolaire qui créent le climat (accueillant et sécuritaire) sont susceptibles d'aider les élèves à se percevoir comme étant des apprenants. Il s'agit aussi de voir à ce que les travaux proposés aux élèves soient exigeants – sous réserve du soutien nécessaire pour les aider à les mener à bien – de manière à appuyer la confiance en soi des élèves, leur persévérance et leur réussite;</li> <li>un leadership qui favorise le changement : les directions d'école s'investissent aussi bien dans le leadership pédagogique que collaboratif en établissant les priorités stratégiques de l'utilisation des ressources, en favorisant des relations positives au sein de la communauté scolaire et en encourageant le leadership des enseignants, des parents et des membres de la communauté.</li> </ol>
2 Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>en exploitant clairement les concordances entre les paramètres de l'organisation scolaire, les besoins des élèves, les orientations de l'établissement et les objectifs et moyens du plan de réussite;</li> </ul>			
3 Leadership / sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>en mobilisant le personnel de l'établissement autour des conditions de réussite spécifiques des élèves de l'établissement;</li> <li>en dégagant une vision claire de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis;</li> </ul>	<p>Stratégies d'actualisation de réussite éducative et scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriser l'enseignement de la lecture et l'apprentissage de la langue. (1)</li> <li>Donner du temps aux enseignants afin qu'ils puissent travailler collectivement sur leur enseignement. (1)</li> <li>Voir à ce que les objectifs d'apprentissage et les attentes de fin de cycles soient clairs. (2)</li> <li>Voir à ce que les interventions prennent en compte les besoins spécifiques des élèves. (3)</li> </ul>		
4 Interaction / coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>en combinant, de façon optimale, les ressources disponibles pour la mise en œuvre du plan de réussite;</li> </ul>			
5 Évaluation / régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>en révisant et en adaptant régulièrement les variables de l'organisation scolaire en fonction des besoins variés et différenciés des élèves de l'établissement;</li> </ul>	<p>Évaluation et régulation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consacrer du temps et de l'énergie à l'amélioration de l'enseignement et de l'école, en particulier par la supervision pédagogique. (3)</li> <li>Simplifier dans les questions d'enseignement, les activités quotidiennes de l'école et visiter les classes. (3)</li> </ul>		
6 Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>en partageant et en s'engageant dans la poursuite des résultats visés par le plan stratégique de la commission scolaire ou de l'établissement d'enseignement privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voir à ce que les élèves soient évalués rigoureusement et régulièrement en reconnaissant les résultats et leurs réalisations. (5)</li> <li>Évaluer rigoureusement et régulièrement les élèves en collaboration avec les enseignants pour réévaluer les besoins d'apprentissage, l'efficacité des programmes et des services et pour repérer les élèves en difficulté. (5)</li> </ul>		

Résultat attendu : une organisation scolaire répondant aux besoins spécifiques de ses élèves

# Intérêts et limites du référentiel





# Lieu de convergence

SITUATION PROFESSIONNELLE TYPE

## GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<b>8</b> ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COMPÉTENCES ET DE CELLES DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en s'engageant dans une démarche individuelle et collective de formation continue;</li><li>■ en soutenant des projets individuels et collectifs de développement des compétences;</li><li>■ en mettant en place des plans de formation continue répondant aux besoins de formation du personnel en relation avec la réalisation du plan de réussite;</li></ul>
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en expliquant clairement les retombées du développement des compétences de chaque catégorie de personnel sur la réussite des élèves;</li></ul>
	LEADERSHIP / SENS POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en prenant conscience de ses représentations conceptuelles et en adoptant une attitude d'ouverture permettant de le faire;</li><li>■ en influençant les membres de l'équipe-école ou de l'équipe-centre dans le choix de pratiques professionnelles efficaces;</li></ul>
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en participant à des groupes d'échanges avec ses pairs;</li><li>■ en favorisant l'entraide mutuelle;</li><li>■ en soutenant l'analyse et le partage des pratiques professionnelles;</li><li>■ en favorisant l'accompagnement par les pairs, en particulier pour les débutants;</li></ul>
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en évaluant et en reconnaissant la progression tant dans le développement des compétences individuelles que dans le développement des compétences collectives;</li></ul>
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ en s'assurant de différencier le soutien et l'accompagnement selon les besoins des personnes et des équipes.</li></ul>



Apport de la recherche

# Sources utilisées

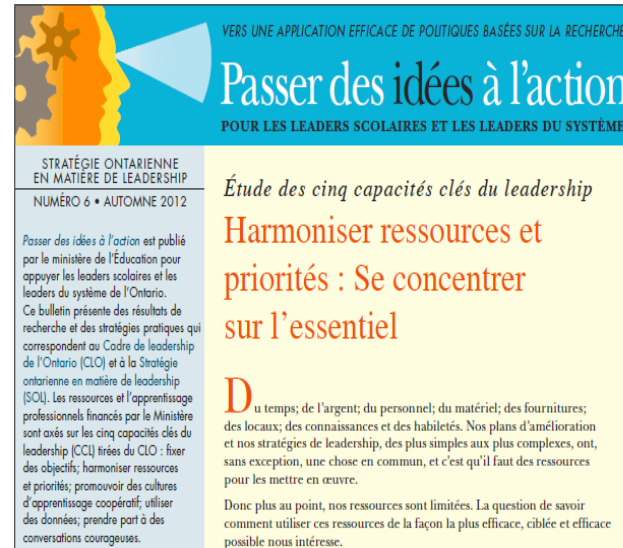
Faculté des sciences de l'éducation  
Département d'administration et fondements de l'éducation

**Diriger une école en milieu défavorisé :**  
**Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels<sup>1</sup>**

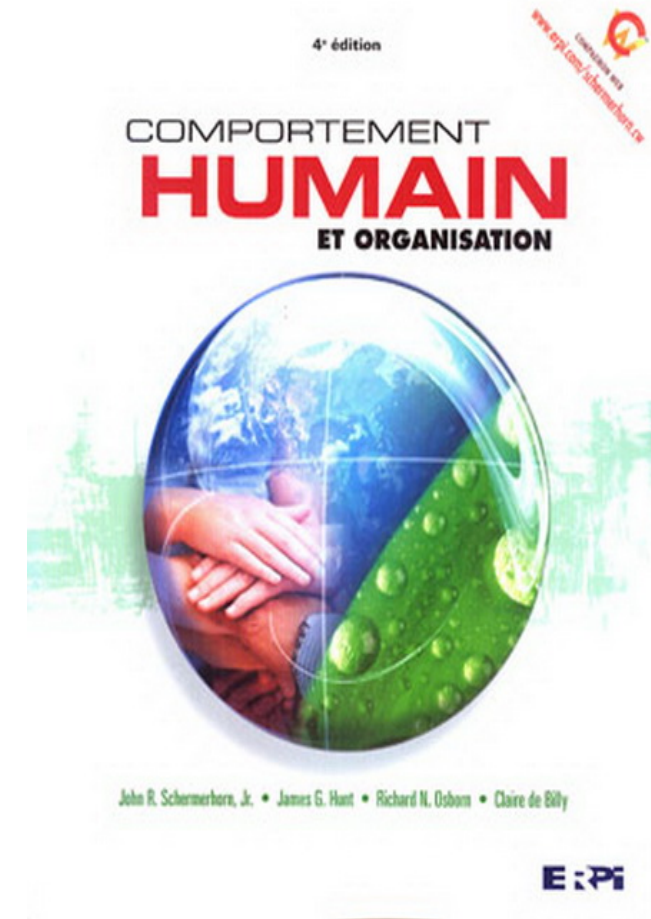
par Jean Archambault, Georges Ouellet et Li Harnois, juin 2006

## Introduction

Ce document présente les points saillants de la littérature scientifique et professionnelle portant sur la direction d'une école en milieu défavorisé. Il y a quelque temps, l'équipe du Programme de soutien à l'école montréalaise ainsi que des professeurs du département d'Administration et fondements de l'éducation de l'Université de Montréal, ont entrepris une réflexion sur la direction d'une école en milieu défavorisé. Le groupe ainsi constitué convenait qu'il semblerait y avoir des différences avec la direction d'une autre école. Sur le terrain, selon certaines directions d'écoles, les différences sont évidentes. Pour d'autres, elles sont minimes ou inexistantes. L'hypothèse ou l'intuition d'une différence méritait donc d'être vérifiée. Les questions se posaient ainsi : y a-t-il des différences à diriger une école de milieu défavorisé? Si oui, quelles sont ces différences? Mais d'abord, en quoi consiste la direction d'une école en milieu défavorisé?



CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION





# Favoriser le transfert

## Étape 1: lecture et appropriation

## Étape 2 : Synthèse et organisation

Faculté des sciences de l'éducation  
Département d'administration et fondements de l'éducation

Diriger une école en milieu défavorisé :  
Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels<sup>1</sup>

par Jean Archambault, Georges Ouellet et Li Harnois, juin 2006

### Introduction

Ce document présente les points saillants de la littérature scientifique et professionnelle portant sur la direction d'une école en milieu défavorisé. Il y a quelque temps, l'équipe du Programme de soutien à l'école montréalaise ainsi que des professeurs du département d'Administration et fondements de l'éducation de l'Université de Montréal, ont entrepris une réflexion sur la direction d'une école en milieu défavorisé. Le groupe ainsi constitué convenait qu'il semblerait y avoir des différences avec la direction d'une autre école. Sur le terrain, selon certaines directions d'écoles, les différences sont évidentes. Pour d'autres, elles sont minimales ou inexistantes. L'hypothèse ou l'intuition d'une différence méritait donc d'être vérifiée. Les questions se posaient ainsi : y a-t-il des différences à diriger une école de milieu défavorisé? Si oui, quelles sont ces différences? Mais d'abord, en quoi consiste la direction d'une école en milieu défavorisé?

The image shows a large, complex grid of text boxes, likely a synthesis or organizational chart. The grid is organized into several columns and rows, with each cell containing dense text. The text is too small to read clearly, but it appears to be a structured summary of the literature and professional writings mentioned in the introduction. The layout is dense and systematic, reflecting the 'Synthesis and organization' step mentioned in the title.

# Favoriser le transfert

## Étape 3 : intégration



+



## Étape 4: transferts vers la pratique

7 STRUCTURER UNE ORGANISATION SCOLAIRE CENTREE SUR LES BESOINS EDUCATIFS DES ELEVES		Apport de la science-appui de textes scientifiques	
<b>Capacités transversales</b>	<b>Actions-clés</b>	<b>Archambault et al., diriger une école en milieu défavorisé (2005)</b>	<b>C.S.E., Une école secondaire qui s'adapte aux besoins des élèves (2009)</b>
<b>1 Méthode / démarche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques du leadership de la direction d'établissement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques, croyances et valeurs</li> <li>Développer une vision qui engage à la réussite de tous les élèves (2)</li> <li>Pratiques éducatives et pédagogiques</li> <li>Caractéristiques</li> <li>Être prêt à repenser le rôle de l'école (1)</li> <li>L'allocation du temps d'enseignement et du temps de travail des élèves est révisable (1)</li> <li>Il y a une présence d'une volonté d'innovation et d'innovation et une recherche constante de l'innovation pédagogique (1)</li> <li>On donne l'accès aux ressources permettant le développement</li> <li>Le professionnalisme continu du personnel (1)</li> <li>Les apprentissages des élèves et leur réussite est le moteur principal de l'école (1)</li> <li>Le monde contribue (2)</li> <li>Stratégies d'actualisation</li> <li>Réussite éducative et scolaire</li> <li>Plusieurs facteurs de la lecture et l'apprentissage de la langue (1)</li> <li>Donner du temps aux enseignants afin qu'ils puissent travailler collectivement sur leur enseignement (1)</li> <li>Ne se déplacez une vision de la réussite de l'enseignement et les attentes de fin de cycle sont élevées (2)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>2. Un environnement éducatif axé sur la réussite des élèves (1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques modèles prometteurs en rapport avec l'organisation scolaire</li> <li>Encadrement (Séjour, Mentor, accompagnement en santé)</li> <li>Projets pédagogiques particuliers</li> <li>L'investissement du temps (dégager du temps pour des activités péroratoires et sociales, projets pédagogiques profonds, pour la construction du personnel, pour le renouveau pédagogique, présence avant et après l'école, etc.)</li> <li>Les modalités d'encadrement des élèves sont multidimensionnelles: règles de conduite ou codes de vie, politique institutionnelle sur les devoirs, les absences et les retards, le couronnement, le dévouement, les périodes d'étude obligatoires, etc.</li> <li>Les avantages éducatifs d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène</li> <li>pour adapter pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dégoût des difficultés soit plus rapide et efficace.</li> <li>Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>2 Contenu: Soc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>3. Un environnement éducatif axé sur la réussite des élèves (1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques modèles prometteurs en rapport avec l'organisation scolaire</li> <li>Encadrement (Séjour, Mentor, accompagnement en santé)</li> <li>Projets pédagogiques particuliers</li> <li>L'investissement du temps (dégager du temps pour des activités péroratoires et sociales, projets pédagogiques profonds, pour la construction du personnel, pour le renouveau pédagogique, présence avant et après l'école, etc.)</li> <li>Les modalités d'encadrement des élèves sont multidimensionnelles: règles de conduite ou codes de vie, politique institutionnelle sur les devoirs, les absences et les retards, le couronnement, le dévouement, les périodes d'étude obligatoires, etc.</li> <li>Les avantages éducatifs d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène</li> <li>pour adapter pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dégoût des difficultés soit plus rapide et efficace.</li> <li>Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>4. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>3 Leadership / sens politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>4. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>5. Les avantages éducatifs d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pour adapter pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dégoût des difficultés soit plus rapide et efficace.</li> <li>Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>4 Intégration / coopération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>5. Les avantages éducatifs d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pour adapter pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dégoût des difficultés soit plus rapide et efficace.</li> <li>Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>6. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>5 Évaluation / régulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>6. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>7. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>6 Éthique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'étude de situation</li> <li>en permettant le rôle et le poids de structures organisationnelles qui respectent le projet éducatif de l'établissement et qui sont en adéquation avec les besoins des élèves</li> <li>en engageant des dispositifs permettant de soutenir l'investissement des enseignants et des élèves</li> </ul>	<p><b>7. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>	<p><b>8. Une bonne harmonisation des ressources: comment la reconnaître?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit de reconnaître et combiner les ressources disponibles</li> <li>Se centrer sur les pratiques distinctes et rigoureuses</li> <li>Intégrer la prévention aux études obligatoires (comme études, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un budget qui comporte des dépenses liées, etc.)</li> <li>Le succès professionnel: le succès du personnel enseignant et des activités de participation professionnelle, de même que les succès qui permettent au personnel enseignant de collaborer et résoudre des problèmes.</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> <li>Ne se déplacez que les interventions portant en compte les besoins spécifiques des élèves (3)</li> </ul>
<b>Résultat attendu: une organisation scolaire répondant aux besoins spécifiques de ses élèves</b>			

# Produit final

1 STRUCTURER UNE ORGANISATION SCOLAIRE CENTRÉE SUR LES BESOINS ÉDUCATIFS DES ÉLÈVES				
Apport de la science- appui de textes scientifiques				
Capacités transversales	Actions-clés (contributions actuelles en gras)	Archambault et al. : diriger une école en milieu défavorisé (2006)	C.S.É. : Une école secondaire qui s'adapte aux besoins des jeunes... (2009)	Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2012). Harmoniser ressources et priorités : se concentrer sur l'essentiel. Passer des idées à l'action, numéro 6 automne 2012.
1 Méthode / démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>en structurant l'organisation scolaire de l'établissement sur la base des données issues de l'analyse de situation;</li> <li>en gérant la mise en place d'une structure organisationnelle qui respecte le projet d'établissement ainsi que les exigences des encadrements nationaux;</li> <li>en aménageant des dispositifs réunissant les conditions nécessaires au travail mené en collaboration;</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques du leadership de la direction d'établissement, croyances et valeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développe une vision qui engage à la réussite de tous les acteurs. (2)</li> </ul> <p><b>Pratiques éducatives et pédagogiques : caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'école est imputable de la réussite de l'élève. (1)</li> <li>L'utilisation du temps d'enseignement et du temps de travail des élèves est maximisée. (1)</li> <li>Il y a une présence d'une variété d'approches et d'interventions et une recherche constante de l'innovation pédagogique. (1)</li> <li>On donne l'accès aux ressources permettant le développement professionnel continu du personnel. (1)</li> <li>Les apprentissages des élèves et leur réussite est la mission prioritaire à laquelle tout le monde contribue. (3)</li> </ul>	<p>3- Un environnement éducatif axé sur la réussite des élèves</p> <p>a- Quelques modalités prometteuses en rapport avec l'organisation scolaire.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Encadrement : tutorat, tutorat, regroupement en unités.</li> <li>Projets pédagogiques particuliers.</li> <li>L'aménagement du temps : décaler du temps pour des activités parascolaires et spéciales, projets pédagogiques particuliers, pour la concertation du personnel, pour le renouveau pédagogique, présence avant et après l'école, etc.</li> <li>Les modalités d'encadrement des élèves : code vestimentaire, règles de conduite ou codes de vie, politique institutionnelle sur les devoirs, les absences et les retards, le vouvoiement, la récupération, les périodes d'étude obligatoires, etc.</li> <li>Les animages <b>intersectoriels</b> d'enseignement et un effectif scolaire hétérogène.</li> </ol> <p>→ pour sécuriser, pour faciliter passage primaire-secondaire, pour développer un sentiment d'appartenance, pour faciliter le suivi pédagogique, pour établir de meilleurs contacts, pour que le dépistage des difficultés soit plus rapide et efficace.</p> <p>c- Quelles stratégies peuvent faciliter la poursuite du cheminement scolaire.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ateliers de préparation aux études collégiales (comment étudier, se préparer aux examens, gérer son temps, préparer un budget, gérer un horaire qui comporte des périodes libres, etc.).</li> <li>amenés à acquérir plus d'autonomie avant la fin du deuxième cycle d'apprentissage.</li> <li>leur présenter et leur expliquer la pondération des cours et les informer du temps d'étude requis pour réussir au cégep.</li> </ol>	<p>2. Que faut-il entendre par «ressources»?</p> <p>Porter notre attention en premier sur les gens, en second sur le temps et en troisième sur l'argent et utiliser ces éléments de façon stratégique pour aider les élèves à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Considérer aussi les ressources abstraites telles que :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>climat scolaire (mobilisation pour l'amélioration du rendement scolaire);</li> <li>confiance et l'engagement des élèves;</li> <li>cohésion et adhésion face aux valeurs et mission;</li> <li>cohérence du curriculum;</li> <li>influence d'autres établissements;</li> <li>stabilité des élèves, des personnels et des politiques;</li> <li>bâtir des relations de confiance fondées sur le respect, la compétence, l'estime d'autrui et l'intégrité.</li> </ol> <p>3. Une bonne harmonisation des ressources : comment la reconnaître?</p> <p>b) Elle est stratégique et contribue à l'efficacité des activités</p> <p>Se centrer sur les pratiques distinctes ci-après :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>définir un modèle <b>petit</b>, en vue d'atteindre les objectifs de l'école (apprentissage et élèves);</li> <li>organiser le personnel, le temps et l'argent de manière à appuyer la mise en œuvre de ce modèle, et ce en investissant dans la qualité de l'enseignement, en faisant un emploi stratégique du temps des élèves et en accordant une attention individuelle à ces derniers;</li> <li>ne jamais perdre leurs priorités de vue;</li> <li>être souple en adaptant les stratégies en tenant compte du passé et de l'évolution des besoins des élèves et des circonstances;</li> <li>mettre l'accent sur la prévention plutôt que sur le rattrapage (interventions précoces, etc.);</li> <li>appuyer l'efficacité et les pratiques d'un bon rapport coût-efficacité (\$) qui réduit les échecs scolaires, améliore la persévérance et la motivation des élèves, etc.).</li> </ol> <p>c) Elle est intégrée</p> <p>Trop souvent, les pratiques d'affectation des ressources ne font pas partie intégrante des processus d'amélioration des écoles et des CS. Les leaders du système admettent ne pas disposer des moyens d'enquêter sur l'influence directe que leur utilisation des ressources peut avoir sur le rendement des élèves, et encore moins d'en assurer le suivi. Ainsi, il faut alors :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>utiliser les données sur les élèves à des fins de planification;</li> <li>aérer les dépenses sur les priorités et les besoins reconnus;</li> <li>créer des structures de leadership et de prise de décisions qui appuient les objectifs;</li> <li>procéder à une évaluation crédible des efforts d'amélioration;</li> <li>communiquer de façon efficace avec ses pairs au sujet de ce qui donne de bons résultats.</li> </ol> <p>d) Elle vise des objectifs précis</p> <p>Les caractéristiques organisationnelles indispensables à l'amélioration de l'engagement et du rendement des élèves :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>un système d'orientation pédagogique cohérent : énoncer le « quoi » et le « comment » de l'enseignement et qui décrivent clairement aussi bien les tâches d'apprentissage proposées que les évaluations;</li> <li>des liens solides entre les parents/la communauté et l'école : la qualité de ces liens se ressent directement sur la motivation des élèves et sur la participation à la vie scolaire, et elle peut susciter la contribution de ressources vitales à l'enseignement en salle de classe;</li> <li>un climat d'apprentissage axé sur les élèves : les adultes de la communauté scolaire qui créent le climat (accueillant et sécuritaire) sont susceptibles d'aider les élèves à se percevoir comme étant des apprenants. Il s'agit aussi de voir à ce que les travaux proposés aux élèves soient exigeants – sous réserve du soutien nécessaire pour les aider à les mener à bien – de manière à appuyer la confiance en soi des élèves, leur persévérance et leur réussite;</li> <li>un leadership qui favorise le changement : les directions d'école s'investissent aussi bien dans le leadership pédagogique que collaborent en établissant les priorités stratégiques de l'utilisation des ressources, en favorisant des relations positives au sein de la communauté scolaire et en encourageant le leadership des enseignants, des parents et des membres de la communauté.</li> </ol>
2 Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>en explicitant clairement les concordances entre les paramètres de l'organisation scolaire, les besoins des élèves, les orientations de l'établissement et les objectifs et moyens du plan de réussite;</li> </ul>			
3 Leadership / sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>en mobilisant le personnel de l'établissement autour des conditions de réussite spécifiques des élèves de l'établissement;</li> <li>en dégagant une vision claire de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis;</li> </ul>	<p><b>Stratégies d'actualisation de réussite éducative et scolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriser l'enseignement de la lecture et l'apprentissage de la langue. (1)</li> <li>Donner du temps aux enseignants afin qu'ils puissent travailler collectivement sur leur enseignement. (1)</li> <li>Voir à ce que les objectifs d'apprentissage et les attentes de fin de cycles soient clairs. (2)</li> <li>Voir à ce que les interventions prennent en compte les besoins spécifiques des élèves. (3)</li> </ul>		
4 Interaction / coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>en combinant, de façon optimale, les ressources disponibles pour la mise en œuvre du plan de réussite;</li> </ul>			
5 Évaluation / régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>en revisant et en adaptant régulièrement les variables de l'organisation scolaire en fonction des besoins variés et différenciés des élèves de l'établissement;</li> </ul>	<p><b>Évaluation et régulation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consacrer du temps et de l'énergie à l'amélioration de l'enseignement et de l'école, en particulier par la supervision pédagogique. (3)</li> <li>S'impliquer dans les questions d'enseignement, les activités quotidiennes de l'école et visiter les classes. (3)</li> <li>Voir à ce que les élèves soient évalués rigoureusement et régulièrement en reconnaissant les résultats et leurs réalisations. (5)</li> <li>Évaluer rigoureusement et régulièrement les élèves en collaboration avec les enseignants pour réévaluer les besoins d'apprentissage, l'efficacité des programmes et des services et pour repérer les élèves en difficulté. (5)</li> </ul>		
6 Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>en partageant et en s'engageant dans la poursuite des résultats visés par le plan stratégique de la commission scolaire ou de l'établissement d'enseignement privé.</li> </ul>			
Résultat attendu : une organisation scolaire répondant aux besoins spécifiques de ses élèves				

# Étape 4: exemples de transferts dans mes CAP

Comp.	Action clé	Apport de la recherche	Transferts dans mes CAP
1	Méthode/démarche ■ en aménageant des dispositifs réunissant les conditions nécessaires au travail mené en collaboration.	Archambault : Stratégies de réussite éducative et scolaire CSÉ : Un environnement éducatif axé sur la réussite des élèves	Travail en bassin. Variabilité des modalités d'accompagnements selon les besoins.
1	Leadership/sens politique ■ en dégagant une vision claire de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis.	MÉO : Harmonisation des ressources.	Mise en place du modèle du sentiment d'efficacité personnelle de Bandura.
5	Interaction/coopération ■ en favorisant les échanges d'idées et les débats autour des principaux enjeux auxquels l'établissement fait face.	Schermerhorne : La pensée de groupe.	Mise en place de rôles dans la gestion des rencontres : avocat du diable, méta, décisionnaire, cadenceur, scripte, etc.
5	Méthode/démarche ■ en favorisant l'engagement des familles, des partenaires sociaux et des autres partenaires éducatifs dans la réussite des élèves de l'établissement.	CSÉ : Actions facilitatrices. Archambault : Stratégies d'actualisation.	Travail sur une problématique relative à la communication avec les parents en milieu défavorisé. Travail sur l'attitude.

Défis du monde universitaire face à la recherche

Rendre accessible la recherche:

- Diffuser

- Vulgariser et concrétiser

- Synthétiser et organiser les savoirs

- Faciliter le transfert