

Comment trois directions d'école exemplaires exercent-elles un leadership transformatif dans leur école primaire en milieux défavorisés?

Faculté des sciences de l'éducation
Département d'administration & Fondements de l'éducation



Justice sociale
Équité

Colloque ADERAE, 501
26 mai 2015

Université 
de Montréal

Sophie Rodrigue, M.A,
Jean Archambault, Ph.D.



Plan de la présentation

- Mise en contexte de la recherche
- Méthodologie
- Résultats
- Éléments à retenir
- Période de questions

Mise en contexte de la recherche

Leadership transformatif:

« se concentre principalement sur les **notions de justice sociale, d'équité** et de qualité de vie pour accroître l'accès aux occasions; pour **encourager le respect des différences et de la diversité**; pour renforcer la démocratie, la citoyenneté et la responsabilité civique; ainsi que pour promouvoir l'enrichissement culturel, l'expression de la créativité, l'honnêteté intellectuelle, l'avancement des connaissances et la liberté individuelle associée à la responsabilité. » (Shields, 2003, p.21)

Mise en contexte de la recherche

Leaders transformatif:

- Dénoncent les inégalités sociales.
- Conscientisent leur personnel et les élèves aux problèmes d'iniquités et d'injustices sociales (intérieur et extérieur de l'école).
- Bonnes habilités relationnelles.
- Bonnes connaissances de la justice sociale.
- Bonne pensée critique.
- Savent utiliser les données pour diriger leur école.
- La mission de leur école porte sur la réussite de tous les élèves.
- Attentes élevées envers l'ensemble des élèves.
- Promeuvent des pratiques pédagogiques inclusives.
- Privilégient des pratiques de gestions démocratiques.
- Recherchent davantage la collaboration et la participation du milieu éducatif, etc.

Mise en contexte de la recherche

Question générale

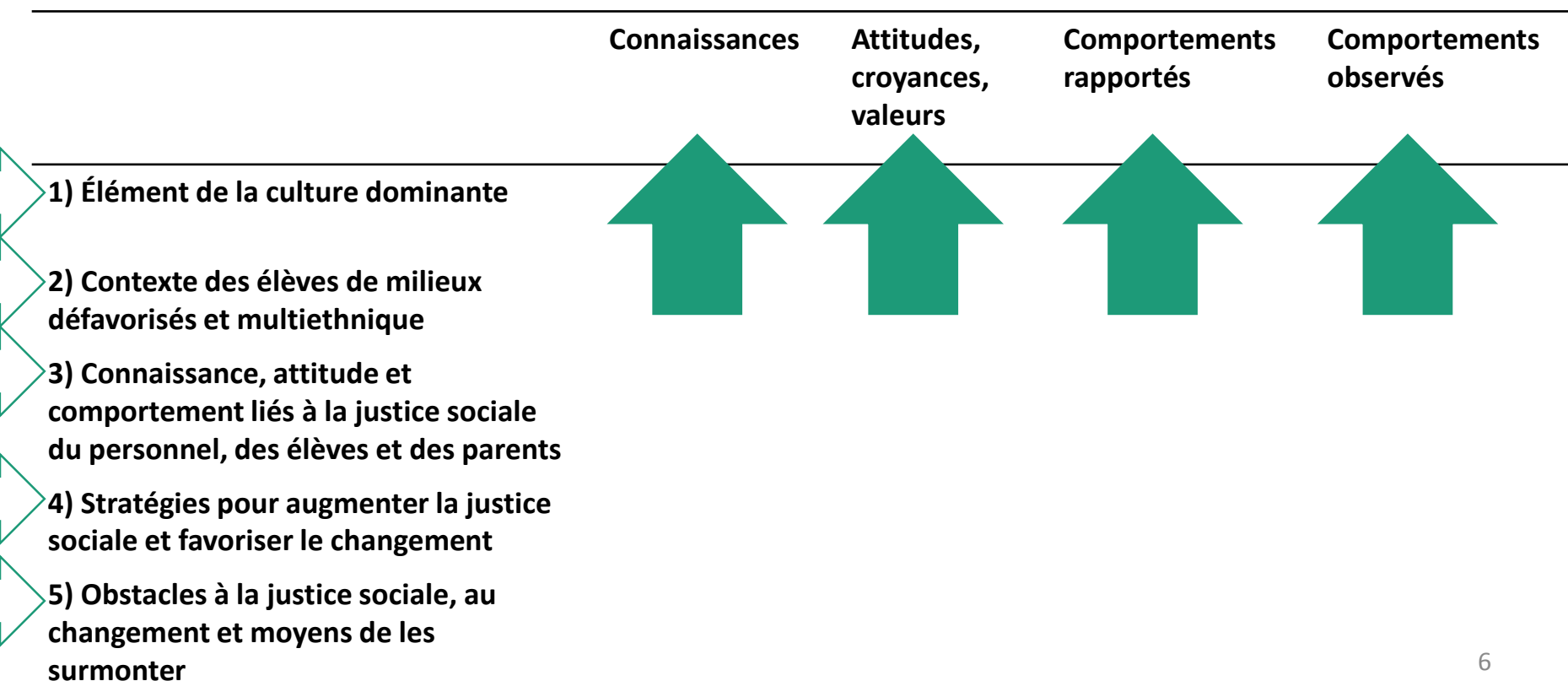
Comment les directions d'école exercent-elles un leadership transformatif dans les écoles primaires de milieux défavorisés de l'île de Montréal?

Objectifs spécifiques

- 1) Décrire les **connaissances** des directions d'école sur le concept de justice sociale en éducation.
- 2) Décrire les **actions** des directions en rapport avec l'exercice de la justice sociale ainsi que les **situations** dans lesquelles se produisent ces actions.
- 3) Décrire les **différences et similitudes entre les directions** d'école afin de les comparer concernant l'exercice d'un leadership transformatif.

Mise en contexte de la recherche

Tableau I: Modèle conceptuel d'Archambault et Garon (2011)



Méthodologie

Études de cas

Participants:

- Trois directions d'écoles primaires francophones de milieux défavorisés de l'île-de-Montréal.

Critères de sélection

- 1) Déciles 9 ou 10 de l'indice de milieu socio-économique (IMSE) et pour l'indice du seuil de faible revenu (SFR).
- 2) Directions reconnues par le programme *Une école montréalaise pour tous* pour leur intérêt pour la justice sociale.

Méthodologie

Instruments:

- **Deux entrevues semi-structurées** (Archambault et Garon, 2012; Rodrigue et Archambault, 2012).
- **Questionnaire** (Archambault, Garon et Harnois, 2012).
- **Observations « shadowing »** (5 à 6 journées par école).
- **Analyse documentaire.**

Méthodologie

Stratégies d'analyse

- Fréquence des codes et analyse de contenu des segments codés.



Résultats: connaissances des directions

Tableau I: connaissances

Connaissances	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Connaissance des éléments de la culture dominante	<p>Mme Linton: explique que l'application de la justice sociale dans son école n'est pas simple, que la structure organisationnelle rend cette application parfois difficile.</p> <p>M. D'Indy: explique l'inéquité liée à l'accès aux ressources matériels, financières et au niveau de la culture, des services et de l'accès à l'information: les élèves de milieux défavorisés sont désavantagés.</p>	0	1	1
Connaissance du contexte des élèves de milieux défavorisés et multiethnique	<p>Les trois directions d'école: connaissances quant à la réalité des élèves de milieux défavorisés et multiethniques (ex., caractéristiques des populations desservies par leur école, réputation de l'école, quartier, besoins et caractéristiques des élèves, des parents d'élèves, des familles immigrantes).</p>	14	17	26

Résultats: connaissances des directions

Tableau I: connaissances

Connaissances	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Connaissance des attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel, des élèves et des parents	<p>Mme Linton et M. D'Indy: plusieurs de leurs enseignants avaient (ou ont toujours) des préjugés envers les élèves allophones et les parents d'élèves issus de milieux défavorisés.</p> <p>Mme Linton: ses enseignants ont de faibles attentes scolaires (surtout envers les élèves allophones) et se déresponsabilisent facilement lorsque leurs élèves échouent ou ont de faibles résultats scolaires.</p> <p>Mme Montpetit: ses enseignants ajustent leurs attentes en fonction des élèves.</p> <p>Mme Linton et Mme Montpetit: pratiques pédagogiques efficaces: le décroisement, conseil des élèves, la différenciation pédagogique (Mme Montpetit), conseils de coopération (Mme Montpetit).</p>	7	20	15

Résultats: connaissances des directions

Tableau I: connaissances

Connaissances	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Connaissance des stratégies pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement	<p>Les trois directions: l'organisation scolaire; le changement de perceptions, de croyances et de préjugés; le développement professionnel et les relations humaines. Être un modèle de justice sociale; bien connaître les besoins et particularités des écoles en milieu défavorisé et multiethnique; responsabiliser et sensibiliser les élèves à cette thématique.</p> <p>Mme Linton, M. D'Indy: utiliser les données pour diriger.</p>	39	43	52

Résultats: connaissances des directions

Tableau I: connaissances

Connaissances	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Connaissance des obstacles à la justice sociale, au changement et les moyens pour les surmonter	<p>Les trois directions: la capacité à prendre un temps d'arrêt pour évaluer ses actions, le manque de disponibilité dans leur milieu, la lourdeur des tâches qui leur incombent.</p> <p>Mme Montpetit: la mobilité du personnel, prendre de façon trop personnelle certaines situations.</p> <p>Mme Linton: la structure et les cadres de référence limitant la latitude des actions d'une direction, l'analyse et l'interprétation de données institutionnelles.</p> <p>M. D'Indy: le temps nécessaire pour changer les croyances et combattre les préjugés dans une école.</p>	5	5	4

Résultats: comportements rapportés des directions

Tableau II: comportements rapportés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Actions rapportées liées aux éléments de la culture dominante	Aucune	0	0	0
Actions rapportées pour connaître ou faire connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés et multiethnique	<p>Les trois directions: rapportent prendre des moyens pour mieux connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés et multiethnique.</p> <p>M. D'Indy: intervient pour faire connaître à son personnel, aux parents et aux élèves le contexte des élèves de milieux défavorisés et multiethnique.</p>	3	1	11

Résultats: comportements rapportés des directions

«De notre côté, on a fait beaucoup de cafés-rencontres le soir pour les parents, pour démystifier plein de termes, bon : le système scolaire québécois, le rôle du parent, avec la travailleuse sociale on a travaillé le sujet de l'autorité parentale, etc.» (M. D'Indy, entrevue 1)

Résultats: comportements rapportés des directions

Tableau II: comportements rapportés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
<p>Actions rapportées pour connaître ou faire connaître les attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel, des élèves et des parents</p>	<p>Mme Montpetit et M. D'Indy: élaboration plan de lutte contre l'intimidation: occasion pour mieux connaître les perceptions et les pratiques de leurs enseignants en lien avec la justice sociale.</p> <p>Mme Linton: a organisé une formation sur le jeu en mathématiques qui était un prétexte pour conscientiser ses enseignants sur le fait qu'ils évaluaient faiblement les capacités de leurs élèves et que leurs pratiques peuvent parfois s'avérer inéquitables.</p> <p>M. D'Indy: essaie d'influencer les perceptions et les croyances de son équipe-école via le questionnaire et le reflet de pratiques. Organisation d'une activité de visionnement de vidéos suivi de plusieurs discussions qui lui ont permis de favoriser la prise de conscience du rôle de l'enseignant et des actions inéquitables envers les élèves.</p>	1	1	5

Résultats: comportements rapportés des directions

« Les commentaires de la majorité des enseignants à la suite de la lecture du texte de Mme McAndrew c'était : « mon dieu, mais on n'aurait jamais pensé ça »; « on n'est pas sûrs (en parlant du contenu du texte) », alors ce n'est vraiment pas quelque chose, ce n'est pas naturel de penser que dans un milieu défavorisé les élèves vont réussir.» (Mme Linton, entrevue 1) »

Résultats: comportements rapportés des directions

Tableau II: comportements rapportés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Actions rapportées pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement	<p>Mme Montpetit: Adopter une attitude de <i>statu quo</i> envers les élèves et le personnel.</p> <p>Mme Linton: maintenir des attentes élevées envers les élèves et les enseignants, travailler sur le climat de l'école.</p> <p>M. D'Indy: se questionner sur le processus d'évaluation de l'enseignement, croire fermement en la réussite de tous les élèves et poser des actions en ce sens. D'adopter des pratiques inclusives (pour les parents, les enseignants et les élèves).</p>	1	16	42
Actions rapportées pour connaître et surmonter les obstacles à la justice sociale	Aucune	0	0	0

Résultats: comportements rapportés des directions

«Même l'organisation de l'horaire, par exemple, en éducation physique, fait en sorte qu'on a toujours placé un groupe d'élève d'accueil avec un groupe d'élève dit « régulier », pour que tout de suite les échanges se fassent, au niveau de l'intégration. On ne va pas créer une école d'accueil, pis une école de régulier...» (M. D'Indy, entrevue 1)

Résultats: comportements observés des directions

Tableau III: comportements observés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Actions observées liées aux éléments de la culture dominante	Aucune	0	0	0
Actions observées pour connaître ou faire connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés et multiethnique	<p>Mme Montpetit: expliquer à des élèves les particularités d'une école en milieu défavorisé et pourquoi elles ne devraient pas avoir hontes de faire partie d'une telle école. (2 reprises)</p> <p>M. D'Indy: Planification d'activités de sensibilisation (élève, personnel), rencontre où M. D'Indy tentait de sensibiliser ses collègues (d'autres directions d'école et représentants de la commission scolaire). Invite son équipe-école à visionner une vidéo de Mme McAndrew sur la défavorisation dans les écoles québécoises.</p>	2	0	6

Résultats: comportements observés des directions

Tableau III: comportements observés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Actions observées pour connaître ou faire connaître les attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel, des élèves et des parents	Mme Montpetit: rencontre et suivi ayant pour but de connaître les perceptions et les paroles d'une technicienne du service de garde (situation de racisme).	7	0	0
Actions observées pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement	M. D'Indy: deux enseignantes ont exposé à M. D'Indy leurs idées de projets pédagogiques impliquant la participation des parents d'élève. Il réitère sa vision concernant le fait de rapprocher l'école et les familles ce qui augmenterait, selon lui, la justice sociale. Rencontre avec CP ayant pour but de préparer une formation sur la justice sociale et les implications dans les pratiques en enseignement.	0	0	4

Résultats: comportements observés des directions

Tableau III: comportements observés

Comportements rapportés	Description	Cas 1: Mme Montpetit	Cas 2: Mme Linton	Cas 3: M. D'Indy
Actions observées pour connaître et surmonter les obstacles à la justice sociale	Aucune	0	0	0

Éléments importants à retenir

- Peu de comportements des DÉ ont été observés en lien avec la justice sociale et un leadership transformatif.
- Plusieurs connaissances et comportements ont été rapportés par les DÉ en lien avec l'exercice d'un leadership transformatif.
- Situations propices pour influencer son personnel en lien avec la justice sociale: rencontres et comités, discussions informelles, discours (vision).

Éléments importants à retenir

- La **première conclusion**: le niveau de réflexion des directions d'école quant à l'exercice d'un leadership transformatif se traduit dans leurs connaissances, leurs attitudes et leurs comportements rapportés ou observés.
- Les directions étaient exemplaires en matière de leadership transformatif, mais pas autant que les directions décrites dans les études empiriques américaines (comportements observés).
- La **deuxième conclusion**: la pertinence de mieux comprendre le processus d'apprentissage et de conscientisation des directions d'école pour arriver à exercer un leadership transformatif en milieu défavorisé.

Remerciements

Directeur de recherche: Jean Archambault

Directions et écoles participantes



Période de questions



Coordonnées: sophie.rodrigue@umontreal.ca

Références

- Archambault, J. et Garon, R. (2011). Transformative Leadership: How Do Montréal School Principals Ensure Social Justice in Their Disadvantaged School? Dans C.M. Shields (dir.), *Transformative Leadership: A Reader*. (p. 291-306). New-York: Peter Lang Pub Inc.
- Archambault, J. et Harnois, L. (2009a). Diriger une école primaire de milieu urbain défavorisé. *Éthique publique*, 11(1), 86-93.
- Archambault, J. et Harnois, L. (2009b). *Le leadership de justice sociale en éducation : Fausse croyance et préjugés au sujet de la pauvreté*. Document inédit.
- Fraser, K. (2013). *Exploring the leadership practices of social justice leaders at urban charter schools* (Thèse de doctorat, Université de San Francisco). Repéré à <http://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=diss>
- Shields, C. M. (2003). *Good intentions are not enough. Transformative leadership for communities of difference*. Lanham, M.D: Scarecrow Press.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.
- Shields, C. M. (2013). *Transformative leadership in education: equitable change in an uncertain and complex world*. New-York: Routledge.
- Theoharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Theoharis, G. (2009). *The school leaders our children deserve: Seven keys to equity, social justice, and school reform*. New York, États-Unis: Teachers College Press.
- Theoharis, G. (2010). Disrupting Injustice: Principals Narrate the strategies They Use to Improve Their Schools and Advance Social Justice. *Teachers College Record*, 112(1), 331-373.