

# Le leadership de justice sociale en milieu défavorisé: Cas d'une direction d'école francophone de Montréal

Ibrahim Sballil

Étudiant à la M.A. en Administration de l'éducation

Jean Archambault

Directeur de recherche

# Objectifs de la présentation:

**Présenter quelques aspects de mon projet de recherche**

# Plan de la présentation:

1. Problématique/ contexte:
2. Questions de recherche:
3. Éléments du cadre conceptuel:
4. Méthodologie:
5. Éléments de l'analyse des données:
6. Résultats préliminaires:

# 1- Problématique/ contexte:

## \* L'école publique au centre du débat:

- + Qualité des services octroyés pas ses agents;
- + Égalité des chances à l'éducation;
- + Débat animé: mondialisation, changements des sociétés (diversité, défavorisation, **Échec scolaire, décrochage**)

- \* **Combattre l'échec scolaire** est devenu un objectif primordial des politiques éducatives (Réformes);
- \* « les élèves issus de milieux défavorisés ont deux fois plus de chance d'être moins performants à l'école et présentent un risque de décrochage plus élevé que ceux issus de milieux favorisés »

***OCDE, 2012***

- \* **l'école peut faire la différence: Mouvement des écoles efficaces:**
- \* **Écoles efficaces: quels secrets?**

1. **Un fort leadership exercé par les directions des écoles;**
2. Une centration accentuée sur les apprentissages;
3. Un climat scolaire propice;
4. Des attentes élevées à l'égard des résultats scolaires de tous les élèves;
5. Des évaluations constantes de la réussite des programmes mesurées par les données des élèves aux tests standardisés

***Teddlie et Stringfield (2007)***

✚ Le leadership des directions d'école est la pierre angulaire :

*« l'une des caractéristiques les plus pertinentes des écoles efficaces est un fort leadership exercé par l'administrateur, sans lequel les éléments disparates du bon fonctionnement scolaire ne peuvent jamais être mis et gardés ensemble »*

**Edmonds, 1979**





« le leadership des directions d'école est le point de départ pour transformer les écoles de milieux défavorisés et améliorer leur performance »

**OCDE, 2012**






\* Leadership de justice sociale: (Intérêt)

\* «contexte de sociétés en changement, caractérisées par une augmentation de la diversité sous toutes ses formes : culturelle, sociale, ethnique, raciale, religieuse, etc. »

***(Archambault et Harnois, 2009)***

## Au Québec:

- \* Réforme : nouveaux rôles pour les directions d'école (exercer un leadership); Lapointe et al, 2009
- \* Peu de travaux sont consacrés à l'étude de leadership de justice sociale des directions d'école;
- \* **Mais**, l'intérêt pour ce modèle ressort des travaux dans le cadre du PSEM (Programme de Soutien de l'École Montréalaise);

- 
- \* Programme de recherche parallèle avec la faculté des sciences de l'éducation de l'U de M:
  - \* Archambault , Harnois (2009);
  - \* Archambault, Garon et Harnois ( 2010);
  - \* Archambault et Harnois ( 2012);

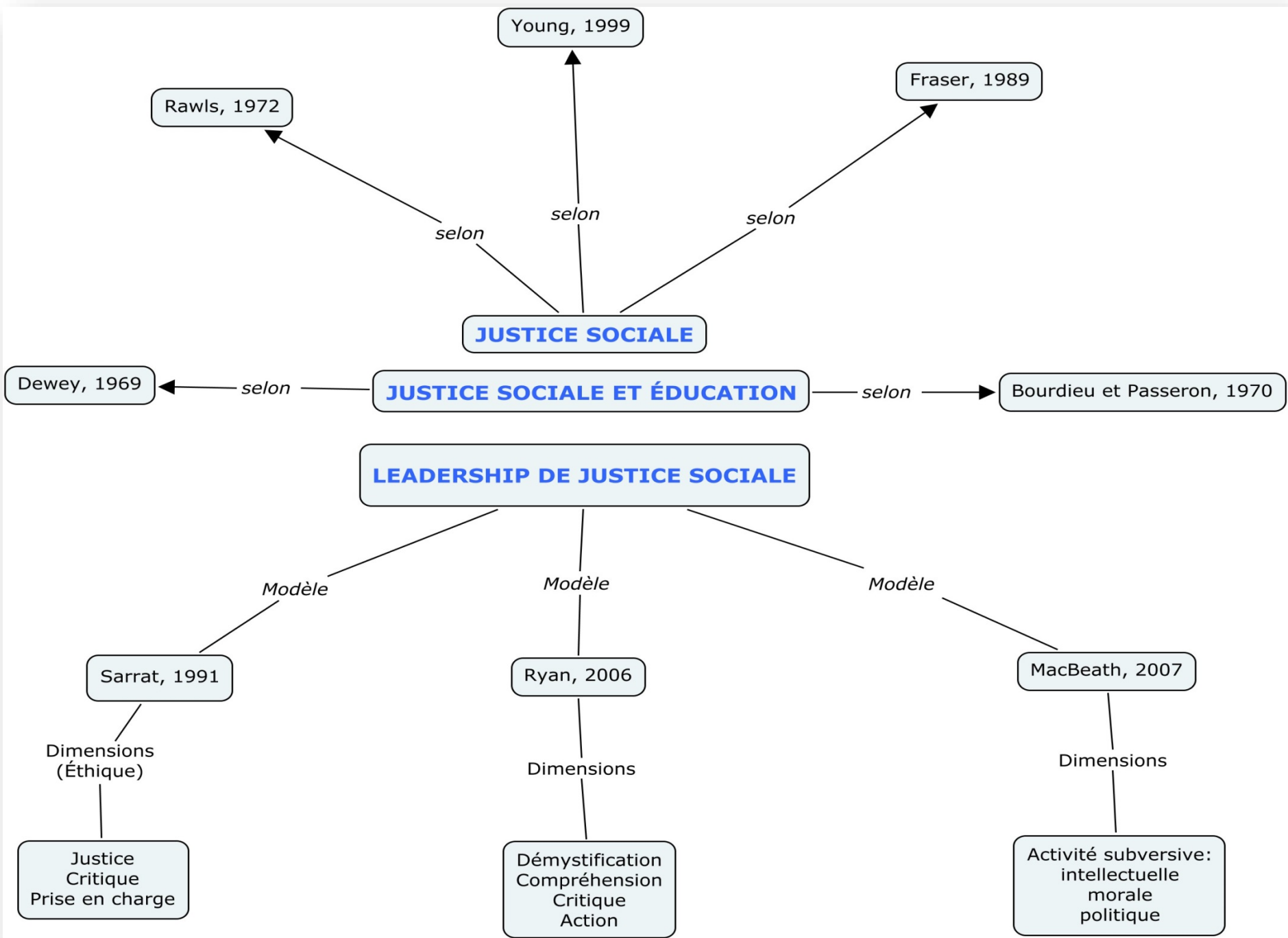
Participants	Outils	Questions de recherche:	Résultats:
<p>45 directions d'école de milieu défavorisé francophone de Montréal</p>	<p>Focus group</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En quoi consiste diriger une école en milieu défavorisé?</li> <li>- Y-a-t-il des différences entre diriger une école défavorisée et non défavorisée?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diriger une école de milieu défavorisé exige des compétences particulières: <b>exercer un leadership de justice sociale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le milieu défavorisé dans sa complexité;</li> <li>• Combattre les préjugés;</li> <li>• S'impliquer dans des actions pour réconcilier école et famille;</li> </ul> </li> </ul>

## 2- Questions de recherche:

- \* En quoi consiste l'exercice de leadership de justice sociale par les directions d'école primaire de milieux défavorisés de Montréal?
- \* Quelles pratiques, actions et stratégies sont mises en œuvre au quotidien par les directions pour répondre aux attentes de leurs écoles?

# 3- CADRE CONCEPTUEL





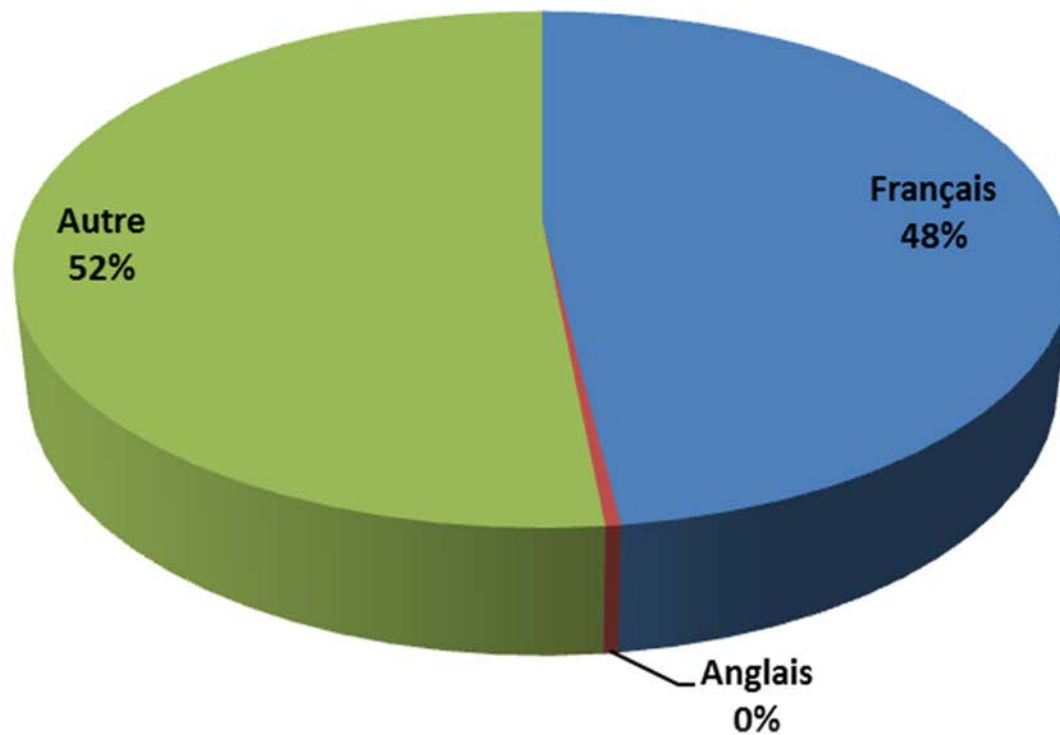
# 4- MÉTHODOLOGIE:

Étude de cas qualitative et descriptive  
(Merriam, 1988)

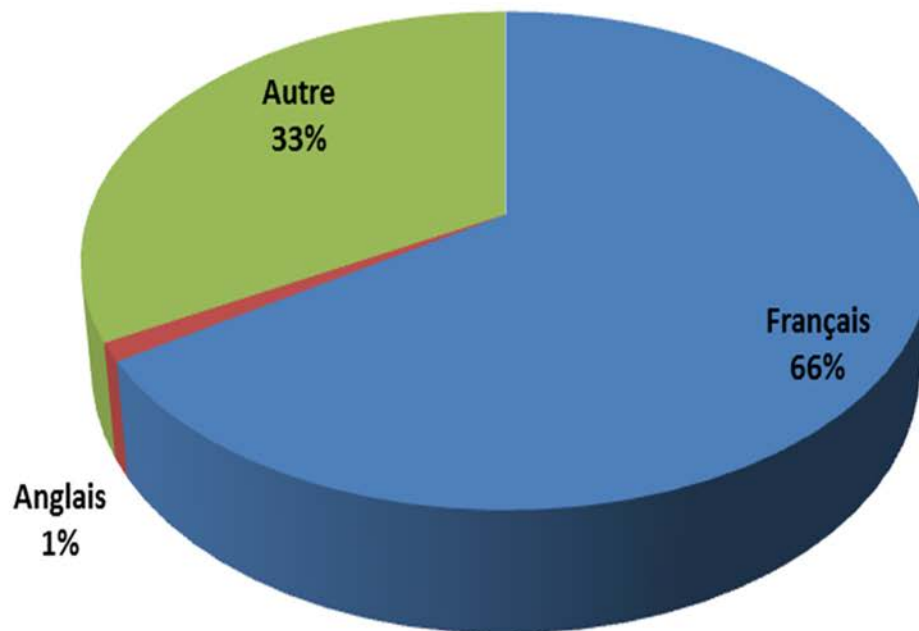
# Participants:

Participants	Critères	Outils	Recrutement
<b>Direction de l'école</b>	Bonnes pratiques LJS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevue préliminaire (76 min)</li> <li>• Observation continue (shadowing, 3 jours)</li> <li>• Entrevue finale (61 min);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• UEMPT</li> </ul>
<b>Autres:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres de l'équipe école (4: 2Ens, 1 p, Crg.)</li> <li>• Parents (Pr.CÉ);</li> <li>• Communauté (infirmière)</li> </ul>	Intérêt pour la JS ou pour le sujet; Implication; Intuition personnelle;	Entrevues semi dirigées de 60 min max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation de l'école et des instances (CÉ)</li> </ul>

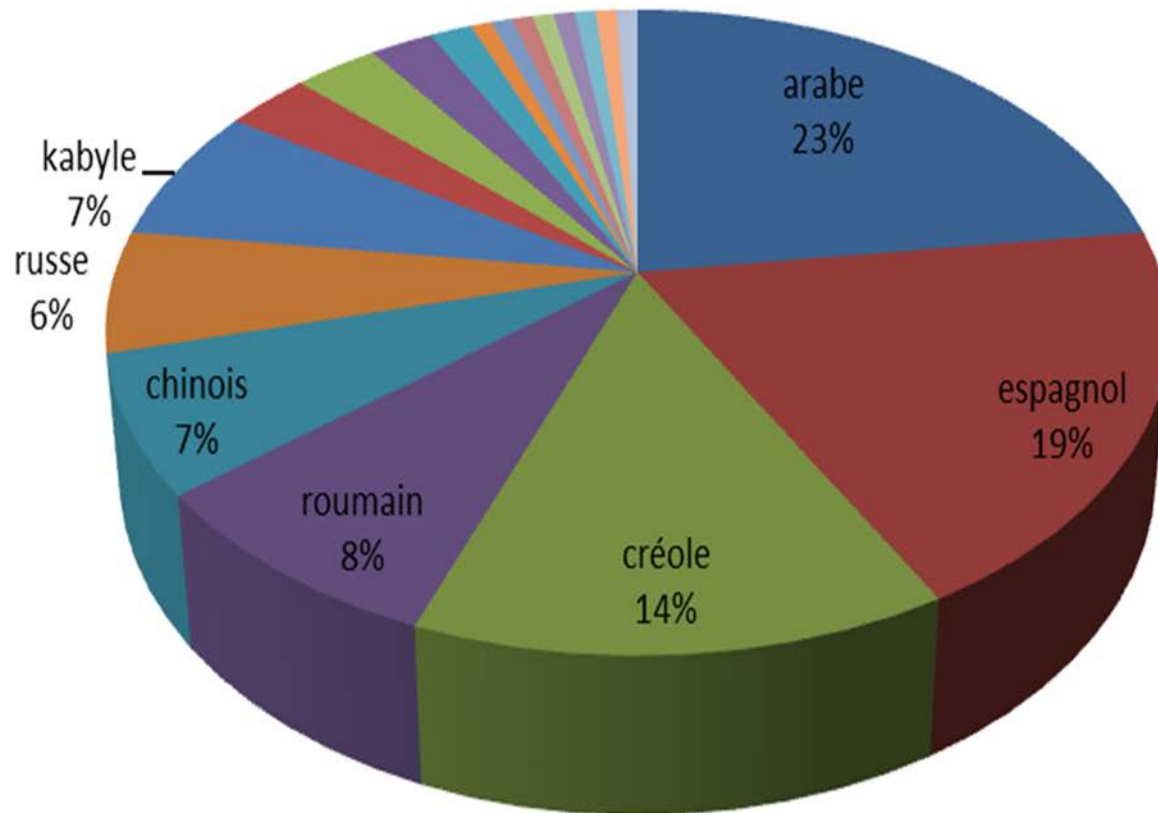
## Profil de l'école selon la langue maternelle



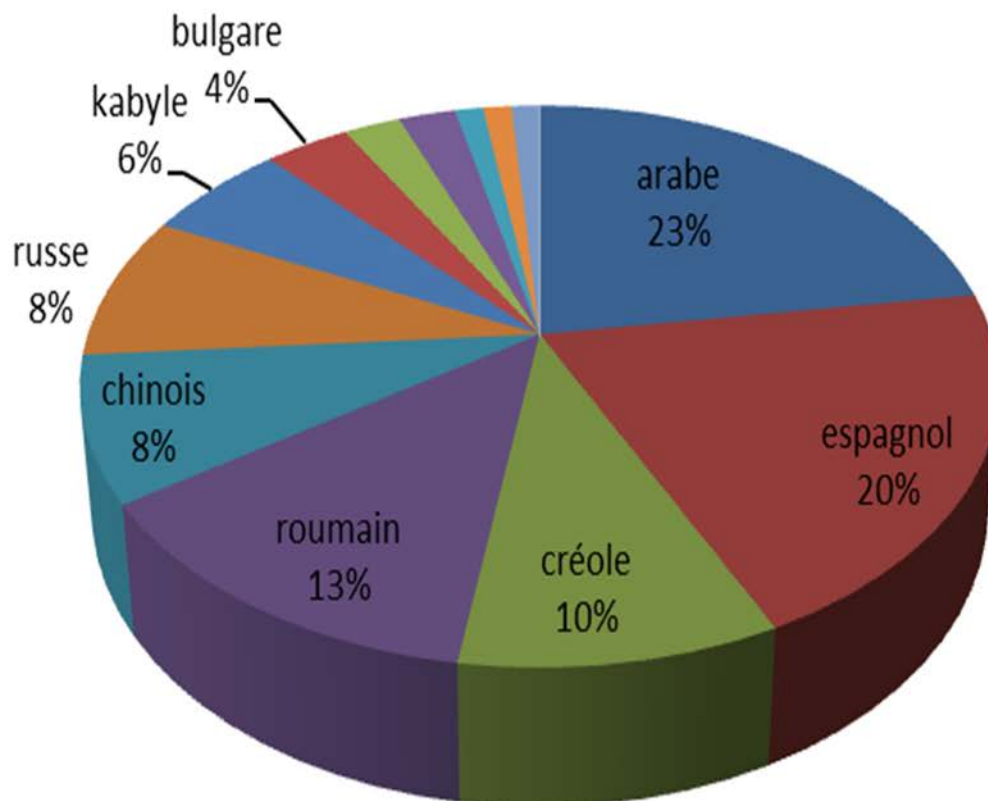
## Profil de l'école selon la langue parlée à la maison



## Profil de l'école selon la langue maternelle (autre)



## Profil de l'école selon la langue parlée à la maison (Autre)



# 5- ANALYSE DES DONNÉES:

## *Codage des données*

### 1/ Observation continue (Shadowing) :

<b>Administratif</b>	<b>Éducatif</b>	<b>Social</b>	<b>Autre</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonctionnement de l'école;</li><li>• Personnel de l'école;</li><li>• Ressources Humaines;</li><li>• Activités en dehors du temps scolaire;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interventions pour les élèves en général;</li><li>• Interventions pour les élèves ayant des besoins spécifiques;</li><li>• Éducatif auprès du personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendre service ou prendre soin;</li><li>• Interagir socialement;</li></ul>	



# Codage des données ( suite)

## 2/ Entrevue semi dirigées:

Connaissances	Attitudes, croyances, valeurs	Comportements rapportés	Comportements observés	Traits du leadership de la direction de l'école

*\* Inspirée du cadre opérationnel pour l'étude du leadership transformatif (Archambault et Garon, 2011)*

# Cadre opérationnel pour l'étude du leadership transformatif (Archambault et Garon, 2011)

## Connaissances

*Conscience personnelle des privilèges et des inégalités*

Connaissance des éléments de la culture dominante

Connaissance du contexte des élèves de milieux défavorisés

Connaissance des attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel et des élèves

Connaissance des stratégies pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement

Connaissance des obstacles à la justice sociale, au changement et les moyens pour les surmonter

## Attitudes, croyances, valeurs

*Volonté de changer les choses pour promouvoir plus de justice sociale*

Volonté de prendre ou de faire prendre conscience des éléments de la culture dominante

Volonté à connaître ou à faire connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés

Volonté à connaître ou faire connaître les attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel et des élèves

Volonté d'identifier et de mettre en place des stratégies pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement

Volonté d'identifier et de surmonter les obstacles à la justice sociale

## Comportements rapportés

*Mise en place de stratégies pour changer les choses afin de promouvoir plus de justice sociale*

Actions rapportées pour prendre ou faire prendre conscience des éléments de la culture dominante

Actions rapportées pour connaître ou faire connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés

Actions rapportées pour connaître ou faire connaître les attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel et des élèves

Actions rapportées pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement

Actions rapportées pour connaître et surmonter les obstacles à la justice sociale

## Comportements observés

*Mise en place de stratégies pouvant faire changer les choses vers la justice*

Actions observées pour prendre ou de faire prendre conscience des éléments de la culture dominante

Actions observées pour connaître ou faire connaître le contexte des élèves de milieux défavorisés

Actions observées pour connaître ou faire connaître les attitudes, connaissances et comportements liés à la justice sociale du personnel et des élèves

Actions observées pour augmenter la justice sociale, pour favoriser le changement

Actions observées pour connaître et surmonter les obstacles à la justice sociale

# Analyse des données: par personne/ confrontation

<b>Direction de l'école</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La journée type;</li><li>• Perception du leadership de J S;</li><li>• Actions, interventions rapportées;</li><li>• Actions, interventions observées;</li><li>• Portrait global du leadership;</li></ul>
<b>Enseignants et autres membres de l'équipe école</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perception de la situation de l'école vis-à-vis de la JS;</li><li>• Actions, interventions de la direction pour promouvoir la JS;</li><li>• Portrait global du leadership de la direction;</li></ul>
<b>Parents</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perception de la situation de l'école;</li><li>• Actions, interventions de la direction pour promouvoir la JS;</li><li>• Portrait global du leadership de la directions;</li></ul>
<b>Communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perception de la situation de l'école en lien avec la JS;</li><li>• Actions, interventions de la direction pour promouvoir la justice sociale;</li><li>• Portrait global du leadership</li></ul>

## 6- Résultats préliminaires

### Sensible

- Les actions, les gestes, les propos;
- Contexte de l'école (changement de clientèle vs stabilité de l'équipe école);
- Injustices et inégalités (grille d'évaluation);

### Partagé

- D'autres membres ou groupe de l'équipe école peuvent l'exercer (concierge);
- Humilité: reconnaît les limites de ses connaissances;

### Ancré dans les valeurs

- Préoccupation réelle pour la condition humaine qui s'inscrit dans une histoire personnelle et familiale;
- « Ce n'est pas cohérent avec mes valeurs »

Alerté aux préjugés et engagé...

- À l'égard des élèves et des familles;
- Des élèves ayant des besoins spécifiques;

Méthodique dans ses interventions

- Voit toujours derrière le comportement;
- Croit au cas par cas et au suivi profond (comité discipline);

Engagé dans le développement professionnel de son école

- Modèle: communauté de pratique professionnelle
- Formation de l'équipe école: consultation, encouragement;

# RÉFÉRENCES

ARCHAMBAULT, J., GARON, R. et HARNOIS, L., (2010). *Diriger une école en milieu défavorisé : observation des pratiques des 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 des Loisirs et du Sport.

Accessible au :

<https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/Diriger>

ARCHAMBAULT, J. et HARNOIS, L. (2009). Diriger une école primaire de milieu urbain défavorisé. *Éthique publique*. Justice scolaire et école publique, 11(1), 86-93.

Accessible au :

<https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/Diriger>

ARCHAMBAULT, J. et HARNOIS, L. (2012). *Diriger une école primaire de milieu urbain défavorisé: les perceptions des directions d'écoles à propos de leur travail*.

REVUE

CANADIENNE DE L'ÉDUCATION, 35(1), 3-21.

Accessible au :

<https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/Diriger>

EDMONDS, R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership, 37(1), 15-24

Accessible au:

[http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_197910\\_edmonds.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197910_edmonds.pdf)

OECD (2012), *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing. Accessible au

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>

TEDDLIE, C. et STRINGFIELD, S. (2007) *A history of school effectiveness and improvement research in the USA focusing on the past quarter century*. Dans. T. Townsend (dir). International Handbook of school effectiveness and improvement. (131-166). The Netherlands: Springer.



**Je vous remercie de votre  
attention**

[ibrahim.sballil@gmail.com](mailto:ibrahim.sballil@gmail.com)