

# Le développement professionnel par la réflexion sur les compétences et l'action des directions d'établissement scolaire de la CSDM en collaboration avec l'Université de Montréal



ACFAS 2016  
Colloque de l'ADERAE  
Montréal 11 mai

Huguette Drouin  
Emmanuel Poirel  
David D'Arrisso  
Alexandre Beaupré-Lavallée



# OBJECTIF DE LA COMMUNICATION



œ Présenter un rapport d'étape et des résultats préliminaires d'une recherche-intervention actuellement en cours :

œ Projet de Chantier VII

œ Formation continue des directions d'établissement à la CSDM

œ Partenariat CSDM/Université de Montréal

# PLAN DE LA COMMUNICATION



- ✓ Contexte et problématique
- ✓ Objectifs du Projet de Chantier VII
- ✓ Recherche-intervention
- ✓ Partenariat et cadre conceptuel
- ✓ Développement et déroulement d'une démarche de développement professionnel chez les directions d'établissement de la CSDM
- ✓ Méthode et résultats préliminaires de la recherche-intervention
- ✓ Conclusion

# CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE



- œ Profonde restructuration organisationnelle à la CSDM depuis 2012 (abolition des réseaux, création de la fonction de directeurs d'unité);
- œ Pression des autorités ministérielles pour atteindre l'équilibre budgétaire;
- œ Révision des rôles et responsabilités des directions d'établissement;
- œ Formation devenue nécessaire sur les nouvelles compétences attendues;
- œ Contexte d'incertitude, d'adversité et de mouvance des structures;
- œ Collaboration CSDM et UdeM dans la formation des directions d'établissement (rencontre pour un projet de Chantier VII)

# LE PROJET CSDM / UdeM



**Formation des directions d'établissement sur la base des nouvelles orientations de la CSDM (profil de compétences des gestionnaires) et recherche des meilleures pratiques de partenariat pour développer un modèle intégré de formation continue**

# DEUX GRANDS OBJECTIFS



## 1. LA FORMATION :

Concevoir, expérimenter et évaluer une formation continue destinée aux directions d'établissement scolaire de la CSDM.

## 2. LE PARTENARIAT :

Explorer et documenter le partenariat université/milieu scolaire afin de développer un modèle intégré de formation continue.

# RECHERCHE-INTERVENTION



## ☞ Conduite des travaux dans le cadre d'une recherche-intervention :

*« Relations de coopération qui peuvent être développées entre intervention, recherche et formation à partir du parti pris, déjà bien connu, selon lequel ces dernières s'ancrent dans un même paradigme, celui des pratiques (Barbier, 1998 ; Martinand, 2003) et s'opérationnalisent dans la recherche-intervention... un modèle où les modalités d'action ne seraient plus à l'unique initiative du chercheur, ni commandées par une institution, mais seraient soumises à négociation » (Mérini et Ponté, 2008, p. 79)*

# PARTENARIAT



Explorer et documenter le  
partenariat université/milieu  
(objectif 2)



# LE PARTENARIAT



- Documenter le déroulement des rencontres du groupe de partenaires.
- Suivre les critères d'un partenariat réussi pour le développement de la formation des directions d'établissement.
- Identifier les meilleures pratiques pour un arrimage respectant les besoins des trois parties (cadres CSDM, directions CSDM, professeurs de l'UdeM)
- Concevoir un modèle intégré de développement de la formation continue des directions d'établissement

# LES PARTENAIRES

(objectif 2)



Les trois partenaires du projet et leur vision respective de leur contribution au partenariat

# LES PARTENAIRES DU PROJET

---



- ✓ Les cadres de la CSDM ( équipe-action du développement des compétences, vision institutionnelle);
- ✓ 4 partenaires
- ✓ Les directions d'établissement de la CSDM (vision de la formation selon les besoins de l'acteur );
- ✓ 3 partenaires
- ✓ L'Université de Montréal, département AFÉ; responsables de la formation (vision académique sur la base des fruits de la recherche et de la formation).
- ✓ 3 partenaires

# LA QUALITÉ DE LA FORMATION

(objectif 1)



Savoir tenir compte de quatre éléments  
importants.

# LES ÉLÉMENTS AYANT LE PLUS D'IMPACT SUR LA QUALITÉ DE LA FORMATION



1. **Un solide partenariat, intégré et continu entre l'Université et le milieu scolaire** (Brooks et al., 2010, Landry et Garant, 2013)
2. **Des programmes adaptés à la réalité professionnelle et novateurs à cet égard** (Sherman et al., 2010; Shinsky et Stevens, 2011)
3. **Les difficultés inhérentes au transfert de la théorie à la pratique et l'importance de l'apprentissage par et dans l'action doivent être considérées** (Kolb, 1984; Basque et al., 2009; Clot, 2001)
4. **L'utilisation de cohortes dans la formation a de multiples avantages sur le développement de compétences professionnelles** (Barnett et al., 2000; Whitaker 2004; King et Vogel 2004)

# PLANIFICATION ET ÉCHÉANCIER



**Développement - 2015**

**Mise en œuvre - 2016**

# PREMIÈRE ANNÉE - DÉVELOPPEMENT JANVIER À DÉCEMBRE 2015



## Six rencontres de travail:

- Janvier ✓ Présentation du projet et mise en marche du groupe des partenaires ;
- Février ✓ Identification des besoins de formation par les acteurs de la CSDM, cadres et directions (profil de compétences; gestion des personnes, de la pédagogie, des ressources financières) et les acteurs (directions) ;
- Mars
- Avril ✓ Choix du contenu de la formation ;  
✓ Choix de l'approche pédagogique et des outils ;
- Mai ✓ Élaboration des plans cadres de la formation
- Août ✓ Validation du matériel d'accompagnement  
✓ Appellation de la formation

# PREMIÈRE ANNÉE - DÉVELOPPEMENT JANVIER À DÉCEMBRE 2015



## Deux rencontres de validation-mobilisation :

Octobre

- ✓ Présentation du projet par le chercheur principal à l'ensemble des directions d'établissement (200) et à la direction générale de la CSDM ;

Novembre

- ✓ Tenue d'un groupe témoin (37) directions, cadres, partenaires.



# QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL SELON LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT DE LA CSDM?



Ce nuage de mots représente les mots choisis le plus grand nombre de fois par les directions d'établissement pour répondre à la question lors de la rencontre avec la direction générale de la CSDM tenue le 23 octobre 2015 à l'école Georges-Vanier. La grosseur des lettres reflète la proportion plus ou moins grande de répétitions du même mot. Il s'agit donc des concepts les plus significatifs par rapport à une démarche de développement professionnel.

# DEUXIÈME ANNÉE - MISE EN ŒUVRE JANVIER À AVRIL 2016



## Hiver 2016 :

- Réalisation de la DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL en conformité avec la planification et l'organisation prévues ;
- Utilisation du matériel d'accompagnement préparé à l'intention des participants et des formateurs rassemblé sous forme de cartable ;
- Évaluation de la démarche;
- Sessions de formation (3) pour les directions d'unité.

# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

---

## Objectifs :

- œ S'engager dans une démarche de développement professionnel pour soi et pour son personnel.
- œ Contribuer à construire une culture du développement professionnel à la CSDM.

# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

---

## Structure de la démarche :

- œ 5 sessions réparties sur une période de 2 mois
- œ 1<sup>ère</sup> session : une journée
- œ 2<sup>ème</sup> , 3<sup>ème</sup> , 4<sup>ème</sup> , 5<sup>ème</sup> sessions : une demi-journée
- œ sessions 1, 3 et 5 : exploration et appropriation
- œ sessions 2 et 4 : codéveloppement professionnel
- œ 8 groupes de + ou - 20 directions d'établissement;
- œ 4 formateurs externes à la CSDM

# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

---



## Grands thèmes de la démarche :

- œ développement des compétences
- œ pratique réflexive
- œ plan de développement professionnel
- œ modèle expérientiel de construction d'une compétence
- œ codéveloppement professionnel
- œ compétences collectives


# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

Résultats de l'évaluation quantitative (n = 89)

	<b>Excellent 4</b>	<b>Très bon 3</b>	<b>Bon 2</b>	<b>Passable 1</b>	<b>N/A</b>	<b>Total</b>
<b>Total des cotes</b>	<b>203</b>	<b>568</b>	<b>502</b>	<b>112</b>	<b>36</b>	<b>1421</b>
<b>%nombre de cotes</b>	<b>14,2</b>	<b>39,9</b>	<b>35,5</b>	<b>7,8</b>	<b>2,5</b>	<b>99,7</b>
<b>%valeur des cotes</b>	<b>22,9</b>	<b>48,2</b>	<b>28,4</b>	<b>0,03</b>	<b>-----</b>	<b>99,5</b>

# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

---



## Forces de la démarche :

- œ appropriation des documents institutionnels
- œ enrichissement par des apports théoriques
- œ apprentissage de modèles et de méthodes
- œ prise de conscience de la dimension collective
- œ documentation réutilisable
- œ base pour un réinvestissement à plus long terme
- œ constitution de groupes de partage

# Démarche de développement professionnel des directions d'établissement à la CSDM

---

## Limites de la démarche :

- ❧ attrition entre la 1<sup>ère</sup> et la 5<sup>ème</sup> session : 159 inscriptions; 89 évaluations remises (44%);
- ❧ explications : formation imposée ou perçue comme telle, manque de disponibilité, ambiguïté de priorité ;
- ❧ concentration sur le développement professionnel des directions et moins sur celui du personnel de l'établissement;
- ❧ explication : traitement en profondeur dépassait le cadre de la démarche elle-même.



# LE VOILET RECHERCHE- INTERVENTION



Cadre conceptuel

La théorie de l'activité inspiré du  
laboratoire de changement

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



« La théorie de l'activité est une approche multidisciplinaire de recherche dont l'une des applications communes est l'étude, l'analyse et l'interprétation des changements demandés dans la transformation des pratiques dans des organisations et institutions. L'unité principale de la théorie de l'activité est le **système d'activité** défini comme « *une activité collective, conditionnée culturellement et orientée vers un objet* » (Engeström, & Miettinen, 1999).

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)

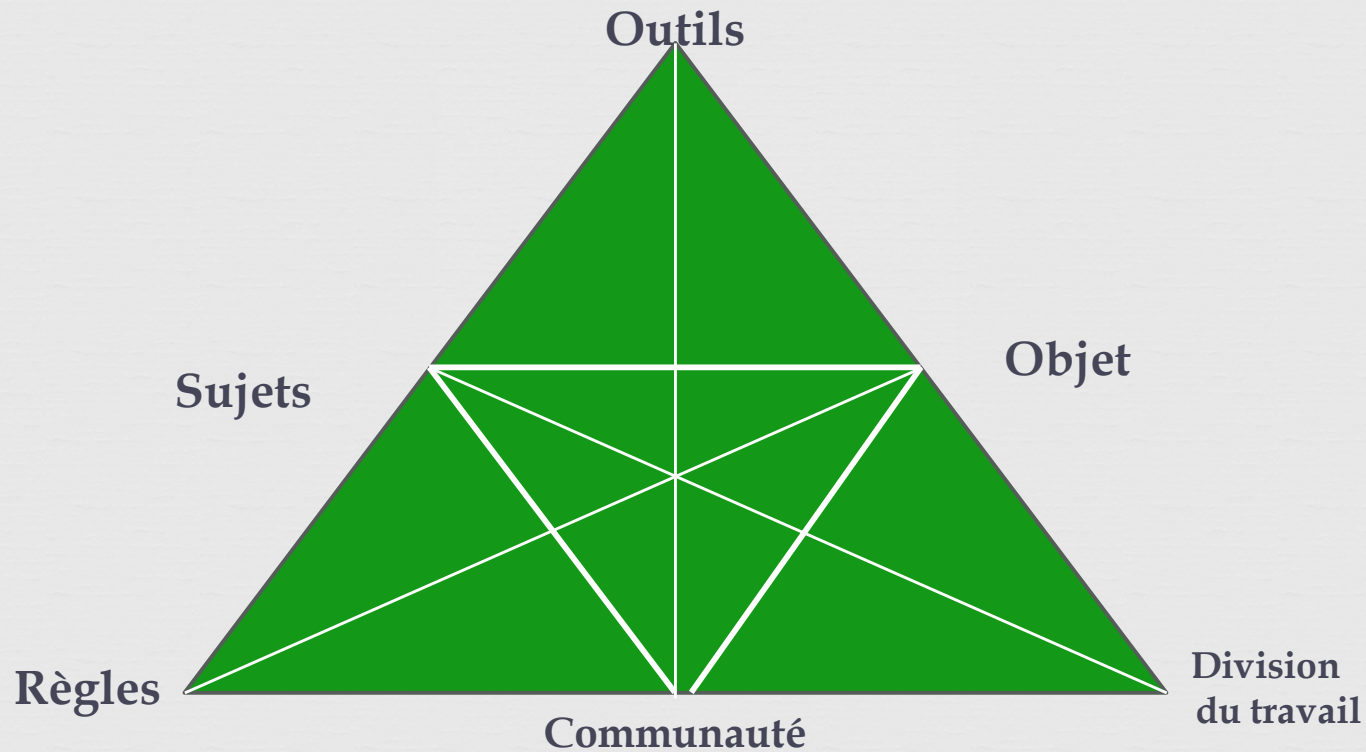


**Le système d'activité est constitué de 6 éléments en interaction :**

- Les sujets (chacun des membres du groupe de partenaires)
- L'objet (la formation à développer et à donner)
- Les artéfacts (outils, nouveau profil de compétences de la CSDM, TIC, notes, cartable, PPT...)
- La division du travail (entre les membres du groupe de partenaires)
- La communauté (l'ensemble des acteurs en tant que collectif)
- Les règles (normes de fonctionnement du groupe - CSDM - UdeM)

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



Systeme d'activité : six éléments en interaction

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



**Les interactions entre les sujets provoquent l'émergence de tensions (4) qui favorisent l'innovation et le changement et sont sources de développement :**

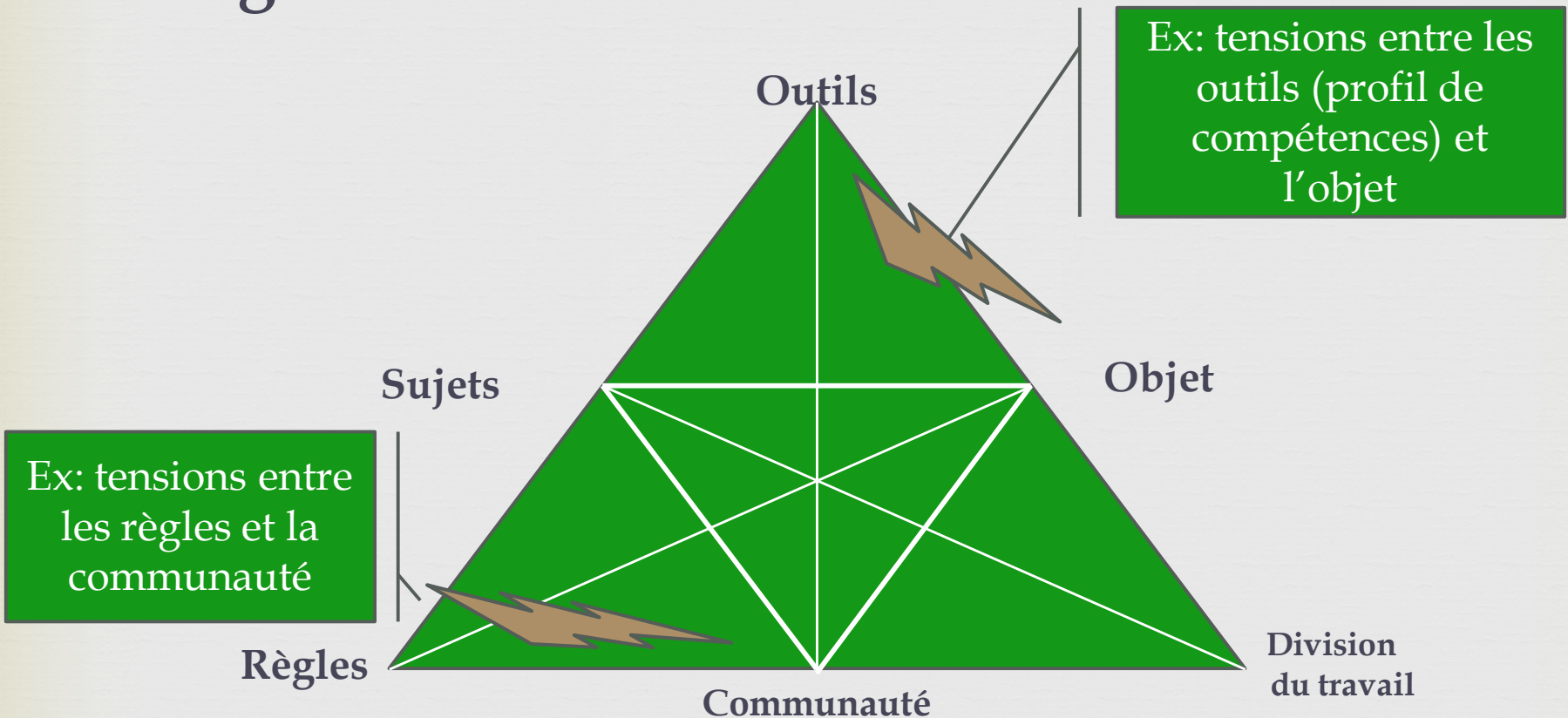
- Des tensions peuvent exister entre chacune des composantes du système ;
- Des tensions peuvent provenir de l'objet produit (ex: la formation) qui a non seulement une valeur liée à son utilisation mais une valeur liée à son échange dans le système ;
- Les motivations liées à la production de l'objet viennent en conflit avec la pratique dominante de l'activité, telle qu'elle était dans le milieu avant l'introduction d'une nouvelle pratique (ex. offre annuelle de formation de la CSDM) ;
- Une tension entre le système d'activité et les systèmes voisins qui partagent le même objet. (ex. formation donnée par l'AMDES)

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



L'émergence de tensions :



Systeme d'activité : l'émergence de tensions

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



C'est par l'analyse de ces tensions entre les divers éléments du système d'activité qu'il est possible d'identifier les freins (pratiques de partenariat) ainsi que la résistance au changement (modifications des pratiques).

« Dans un système d'activité, une innovation est produite lorsqu'une transformation s'effectue et que l'objet et le motif de l'activité sont reconceptualisés pour épouser un horizon plus large de possibilités par rapport au mode d'activité précédent » (Barma, 2010, p. 686).

# THÉORIE DE L'ACTIVITÉ ET LABORATOIRE DE CHANGEMENT

(Engeström, 2001)



## Rôle du cadre conceptuel :

Ce cadre conceptuel permettra de rendre compte d'observations empiriques afin de décrire les relations dynamiques qui existent entre les différents acteurs impliqués dans le changement et dans le développement de la formation continue.



# VOLET RECHERCHE- INTERVENTION



MÉTHODE, DÉROULEMENT ET  
RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

# MÉTHODE, DÉROULEMENT ET RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES



- ❖ Captation sur bande vidéo des rencontres de travail des partenaires ;
- ❖ Analyse de contenu des vidéos à l'aide d'une grille élaborée selon le modèle conceptuel de la théorie de l'activité et inspirée du laboratoire de changement ;

# MÉTHODE, DÉROULEMENT ET RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES



Une trentaine de tensions ont été observées et identifiées à partir du visionnement des vidéos des rencontres de partenariat des 16 février, 18 mars, 14 avril, 12 mai et 17 août 2015.

De ces tensions, nous en avons soulevé cinq selon trois critères :

- 1) elles reviennent plus d'une fois;
- 2) l'intensité vécue est palpable sur la captation vidéo ;
- 3) une transformation, un changement s'est produit (l'activité-objet a été reconceptualisé).

# MÉTHODE, DÉROULEMENT ET RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES



Les 5 tensions soulevées :

- œ Obligation de participer à la formation;
- œ Accueil et acceptabilité de la proposition de formation en lien avec le contenu ;
- œ Modalités de sélection des formateurs ;
- œ Choix du titre de la formation ;
- œ Outil d'appréciation devenu le portrait d'une pratique professionnelle ;

Un montage vidéo d'une durée de 10 à 17 minutes de chacune de ces tensions a été réalisé montrant leur évolution dans le temps.

# MÉTHODE, DÉROULEMENT ET RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES



Analyse avec les partenaires des principales tensions qui ont émergé des rencontres : (données recueillies pour 2 des 5 tensions en février 2016))

## Questions spécifiques :

1. Quelles tensions entre les différents partenaires (cadre de la CSDM, directions d'établissement, professeurs d'université) ont été sources de transformation et d'innovation ?
2. Comment ces tensions ont-elles été dépassées, surmontées, transformées ?
3. Quelles conditions et attitudes identifiées dans ces situations de tensions ont favorisé le partenariat ?

# CONCLUSION



- La 1<sup>ère</sup> partie du Projet de Chantier VII a été réalisée en 2015 et à l'hiver 2016 : mise en place du groupe de partenaires pour concevoir, élaborer, donner et évaluer la démarche de développement professionnel des directions d'établissement;
- De plus, il y a eu identification des tensions dans le travail en partenariat, sélection des cinq tensions les plus significatives, montage vidéo pour chacune d'elles et collecte de données pour les 2 premières tensions ;
- La 2<sup>ème</sup> partie à venir à compter d'août 2016 consistera à compléter la collecte de données à l'aide de la grille d'entretien avec les partenaires pour les 3 autres tensions et à procéder à l'analyse des données recueillies afin de pouvoir définir un modèle de partenariat et construire un modèle intégré de formation continue de même que produire un rapport de recherche.

# RÉFÉRENCES



- ❧ Barma, S. (2010). Analyse d'une démarche de transformation de pratique en sciences, dans le cadre du nouveau programme de formation au secondaire, à la lumière de la théorie de l'activité. *Canadian Journal of Education* 33, 4 : 677-710; 2010 Société canadienne pour l'étude de l'éducation/ Canadian Society for the Study of education. Université Laval.
- ❧ Barnett, B.G., Basom, M.R., Yerkes, D.M. et Norris, C.J. (2000). Cohorts in Educational Leadership Programs: Benefits, Difficulties, and the Potential for Developing School Leaders. *Educational Administration Quarterly* Vol. 36, No. 2, 255-282.
- ❧ Basque, J., Nault, T., St-Pierre, M., Toussaint, P. Fournier, F. Lajoie, J. et Brunet, L. (2009). Axiales : apprentissage expérientiel intégré à l'enseignement supérieur. Rapport de recherche intégral présenté au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC).
- ❧ Brassard, A. (2009). Référentiel de compétences et élaboration de programmes en gestion de l'éducation: « c'est un peu plus compliqué que ça ». In M. Ettayebi, R. Opertii et P. Jonnaert (dir.), *Logique de compétences et développement curriculaire* (pp. 245-260). Paris : l'Harmattan, Collection Éducation et sociétés.
- ❧ Brooks, J. S., Havard, T., Tatum, K. et Patrick, L. (2010). It Takes More Than a Village: Inviting Partners and Complexity in Educational Leadership Preparation Reform. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(12.4) 418-435.

# RÉFÉRENCES



- ❧ Clot, Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*. Collection : Le travail Humain. Presses Universitaires de France.
- ❧ Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. et Orr, M.T. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: School Leadership Study Executive Summary. Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Wallace Foundation.
- ❧ Engestrom, Y (2013), Interventions formatives pour la formation d'un concepts collectif : trois écoles en mutation. Conférence 4; Conférences John Dewey 2013 : Concept formation in the wild as Educational Challenge : Activity-Theoretical Research Program; CREAD : centre de recherche sur l'éducation, l'apprentissage et la didactique, IUFM de Bretagne, Université de Rennes, France.
- ❧ Karsanti, T. (2013). Eduportfolio.org 3.0. <http://eduportfolio.org/>
- ❧ Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- ❧ Korach, S. et Agans, L.J. (2011). From Ground to Distance: The Impact of Advanced Technologies on an Innovative School Leadership Program. *Journal of Research on Leadership Education*, 6(5), 216-233.



# RÉFÉRENCES



- ❧ Landry, C. et Garant, C. (2013). Formation continue, recherche et partenariat : Pour construire la collaboration entre l'université et le milieu scolaire. Les Presses de l'Université du Québec.
- ❧ Miller, P.M., Hafner, M.M., (2008). Moving Toward dialogical Collaboration: a Critical Examination of a University-School-Community Partnership. *Educational Administration Quarterly*. <http://eaq.sagepub.com/content/44/1/66>
- ❧ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement. Les orientations et les compétences professionnelles*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- ❧ Perrenoud, P. (2000). Du curriculum aux pratiques : question d'adhésion, d'énergie ou de compétence ? Texte d'une conférence présentée à Québec le 10 octobre 2000. [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_28.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_28.html)
- ❧ Orr, M. T. et Orphanos, S. (2011). How Graduate-Level Preparation Influences the Effectiveness of School Leaders: A Comparison of the Outcomes of Exemplary and Conventional Leadership Preparation Programs for Principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1) 18-70.

# RÉFÉRENCES



- ❧ Sherman, W.H., Crum, K.S., Beaty, D.M. et Myran, S. (2010). Perspectives on Distance Technology in Leadership Education: Transfer, Meaning, and Change. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(13), 589-610.
- ❧ Shinsky, E.J. et Stevens, H.A. (2011). Teaching in Educational Leadership Using Web 2.0 Applications: Perspectives on What Works. *Journal of Research on Leadership Education*, vol 6(5), 195-215.
- ❧ Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- ❧ Whitaker, K. S., King, S. et Vogel, L. R. (2004). School district-university partnerships: Graduate student perceptions of The strengths and weaknesses of Are formed leadership development program. *Planning and Changing*, Vol. 35(3-4), 209-222.
- ❧ Wittorski, R. (2001). Contribution de l'apprentissage expérientiel et de la science action à la pratique professionnelle. In M.P. Mackiewicz (dir.), *Praticien et chercheur : parcours dans le champ social* (pp. 107-119). Paris : l'Harmattan, Collection Action et Savoir.