

# Douze directions exemplaires expliquent comment elles encouragent leur personnel enseignant et participent à leur développement professionnel

Roseline Garon, Jean Archambault, Ibrahim Sballil,  
Sophie Rodrigue, Emmanuel Poirel



Subvention de recherche FRQ-SC # 2014-RP-178960, Actions concertées,  
*Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires*



# Plan de la présentation

- ✎ Mise en contexte
- ✎ Méthode
- ✎ Résultats
- ✎ Discussion
- ✎ Conclusion

# Mise en contexte

- ∞ **Vaste recherche** : *Documenter les pratiques de directions d'école primaire en milieu défavorisé et leur arrimage aux pratiques pédagogiques des enseignants*
- ∞ **La présente proposition vise spécifiquement à apporter des réponses à deux questions :**
  1. *Que font 12 directions exemplaires pour promouvoir le développement professionnel de leur personnel enseignant?*
  2. *Comment certains de leurs enseignants le perçoivent-ils?*
- ∞ **Recension des écrits** : 14 dimensions liées au leadership centré sur l'apprentissage

# Mise en contexte

## 14 DIMENSIONS

1. Promouvoir une vision
2. Établir des orientations, des buts et des attentes
3. Créer les conditions favorables
4. Agir de façon stratégique
5. **Promouvoir le développement professionnel des enseignants**
6. Repenser l'organisation de l'école
7. Mettre en place un environnement sécuritaire
8. Établir la collaboration avec les parents
9. Soutenir les élèves à risque
10. Partager le leadership
11. Utiliser le dialogue
12. Être sensible au contexte et l'influencer
13. Faire preuve d'imputabilité
14. S'engager socialement

# Méthode

## Participants : 12 directions exemplaires et leurs enseignants volontaires

### Critères de sélections des directions :

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

# Méthode

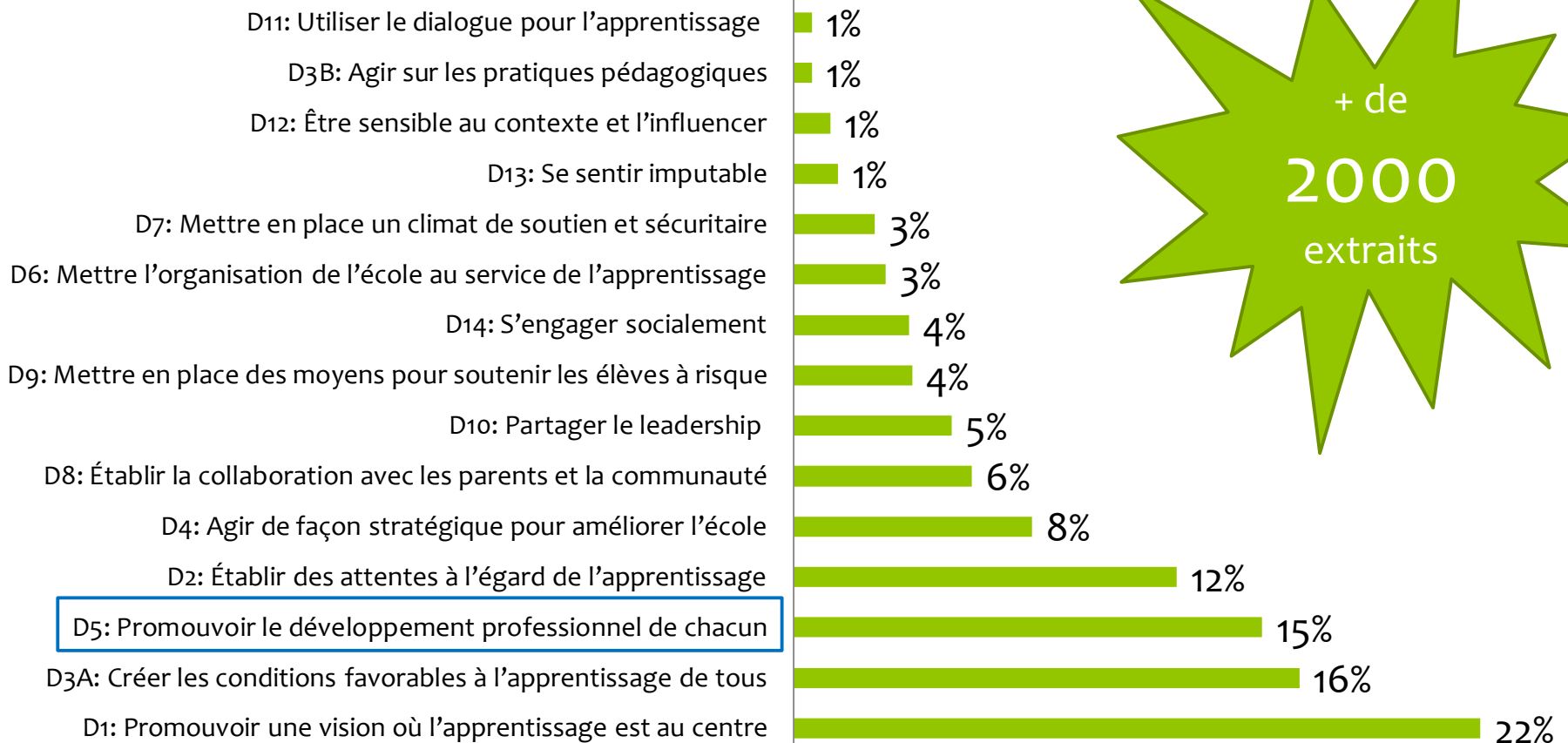
- ∞ Méthodes de collecte des données utilisées pour la présentation
  - Entrevues semi-dirigées auprès des directions
  - Questionnaire en ligne auprès des enseignants (Partie qualitative)
- ∞ Méthodes d'analyse
  - Codage à l'aide de QDAMiner
  - Grille mixte
  - Analyse descriptive sur les codes

# Méthode

Participants	Langue	Milieu	Questionnaire enseignant (N)	Nombre d'enseignants dans l'école	% de répondants par école
E1	Français	Urbain	37	40	93%
E2	Français	Urbain	15	43	35%
E3	Français	Urbain	14	37	38%
E4	Anglais	Urbain	5	32	16%
E5	Français	Urbain	7	26	27%
E6	Français	Urbain	17	50	34%
E7	Anglais	Urbain	19	21	90%
E8	Français	Urbain	9	28	32%
E9	Français	Urbain	12	25	48%
E11	Français	Rural	4	17	24%
E12	Français	Rural	14	33	42%
E13	Anglais	Urbain	9	20	45%

# Résultats à la question 1

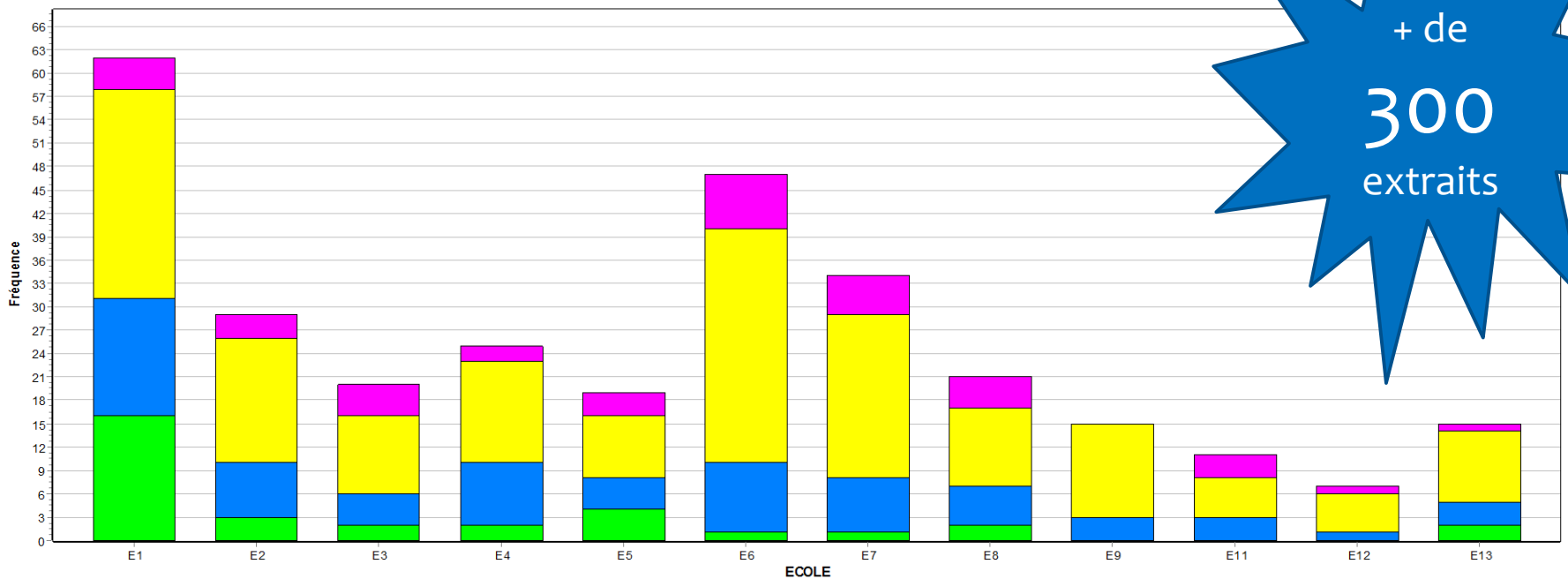
## Fréquence relative de chacune des dimensions codées dans l'entrevue





# Résultats à la question 1

Fréquence des catégories de D5 par école



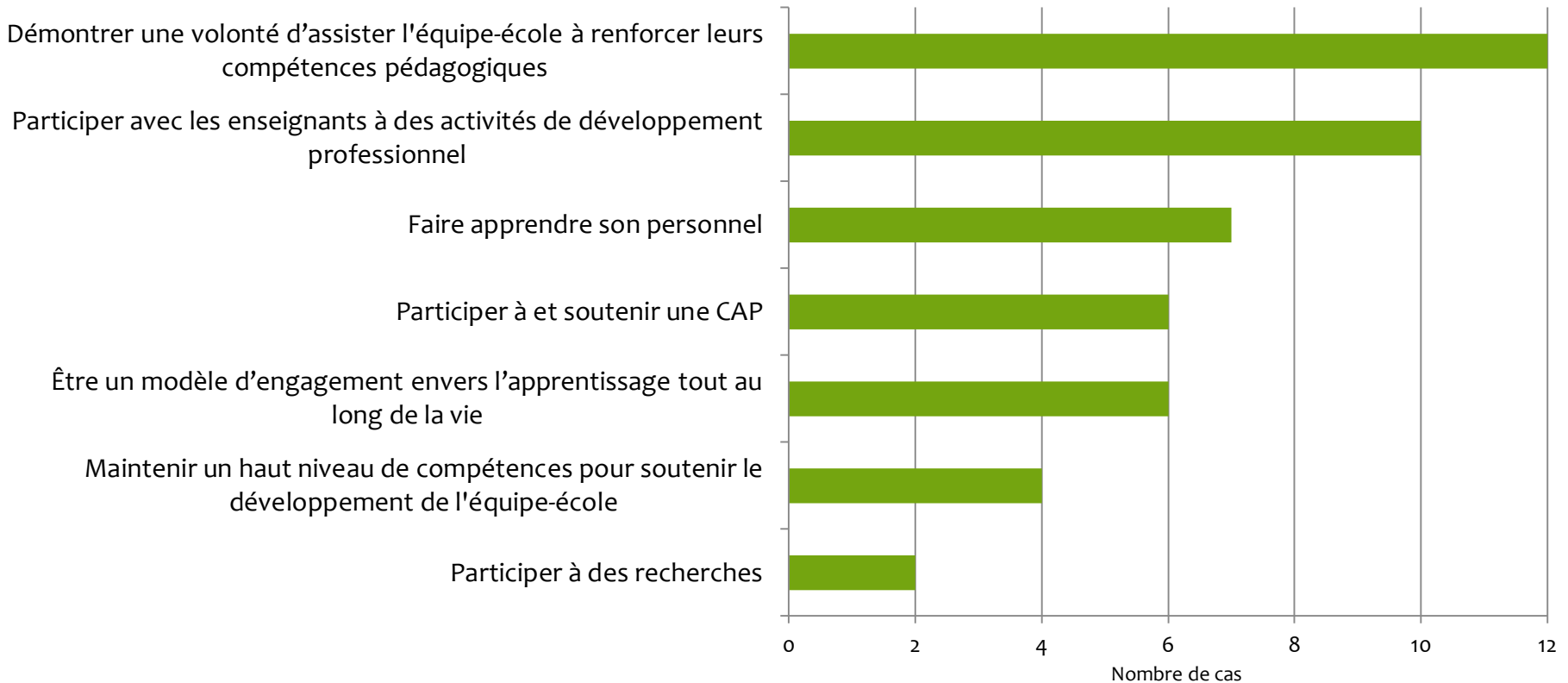
- 1) Adopter une attitude centrée sur le perfectionnement et le développement professionnel
- 2) Se développer professionnellement
- 3) Soutenir le développement professionnel de son équipe-école
- 4) Assumer un rôle de gestion dans le développement professionnel (Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007)

# Résultats à la question 1

- ☞ Soutenir le développement professionnel de son équipe-école (catégorie jaune)
  - + de 150 extraits dans les 12 entrevues
  - Ces extraits se subdivisent à nouveau en 7 comportements ou attitudes rapportés par les directions

# Résultats à la question 1

## Nombre de directions ayant mentionné chacun des 7 comportements/attitudes de la catégorie *Soutenir le développement professionnel de son équipe-école*



# Résultats à la question 1

Démontrer une volonté d'assister l'équipe-école à renforcer leurs compétences pédagogiques

(12 cas, 92 extraits)

« ... aussitôt qu'ils ont besoin de n'importe quoi en développement professionnel, j'investis là-dedans, même pour tout ce qui est avec *Une école Montréalaise pour tous*, quand il y a des offres de services, je les envoie. C'est un investissement, puis souvent les gens disent: «Oui, mais elle ne sera pas là à mon école l'année prochaine.» Ce n'est pas grave, elle va être ailleurs dans le système, puis c'est d'investir dans les gens, puis [...] D'être mis avec d'autres idées, de dire «ah mais, je n'avais pas pensé à ça» ou de permettre l'échange de point de vue, c'est là qu'il y a un apprentissage, c'est là qu'il y a une croissance. (E4)

# Résultat

«OK. Là on a des ajustements à faire au niveau de nos évaluations en mathématiques entre la deuxième puis la troisième année.»  
Bien, on s'assoit. On appelle le CP si on en a besoin. On prend l'orthopédagogue. S'il le faut, moi, j'y suis, puis on se donne du temps, puis des moyens pour réaliser notre objectif, qui est, à ce moment-là, de refaire admettons nos examens mathématiques qui ne sont pas bons, ou qui ne sont pas à jour ou qui sont... (E8)

Participer avec les enseignants à des activités de développement professionnel

*(10 cas, 33 extraits)*

# Résultats à la question 1

Faire apprendre son personnel (7 cas, 12 extraits)

Dans mon journal, chaque semaine, il y a un petit mot **pédagogique**. Alors [...] s'il y a quatre personnes qui le lisent, il y a quatre personnes: tant mieux! Mais, il est lu. [...] Ensuite, je mets des recherches, des petites recherches sur le babillard de la direction, à la salle du personnel.  
(E6)

# Résultats à la question 1

[...] la CAP se penche là-dessus, elle va nous rendre plus forts dans notre façon de penser. Elle va mieux l'organiser. Elle va mieux la structurer, puis on va être capable après de le redonner à l'ensemble de l'équipe. Puis j'ai beaucoup de monde dans ma cap là. J'ai sept enseignants dans ma cap en fait. Ça en est une grosse, mais je ne voulais pas en faire deux. Une cap à trois, ça ne m'intéressait pas. Puis je ne voulais pas en éliminer. Mais t'sais, ça va faire des petits là, sept, c'est le tiers de ma gang. (E3)

Participer à et soutenir une communauté professionnelle qui valorise l'apprentissage  
(6 cas, 12 extraits)

# Résultats à la

Être un modèle  
d'engagement envers  
l'apprentissage tout au long  
de la vie aux yeux de son  
équipe-école

*(6 cas, 9 extraits)*

Moi j'étudie encore, donc ça fait en sorte que ça aussi c'est quelque chose qui m'habite, ça aussi c'est quelque chose qui est en moi. Je pense que mon personnel vous le dirait. [...] Je pense que ça fait partie aussi de notre travail, on est en enseignement, donc on doit transmettre entre guillemets des connaissances, aider les élèves à développer des compétences. Alors comment on peut le faire, si on le fait pas soi-même? [...] Donc, j'ai aucun problème moi à parler de ma conviction pis de l'importance d'apprendre, je le fais encore. (E2)



But I think professional development is one of the keys that if you work in education, you need to continuously be developing professionally. It doesn't matter how successful you are with your kids. You need to grow as an individual. (E7)

Maintenir un haut niveau de compétences sur l'apprentissage pour soutenir le développement de son équipe-école  
(4 cas, 4 extraits)

# Question 1

Donc en intervenant avec les enseignants aussi, on s'est rendu compte que les enfants avaient souvent des écarts importants qu'on parvenait pas à combler avec les activités coutumières qu'on faisait. Donc là, **on a commencé à creuser, fouiller, et on a été sollicité par l'Université du Québec pour participer à un projet de recherche** avec [chercheure] sur «écrire, une compétence qui se construit». **Donc là ça l'a amené un changement.** (E2)

Participer à des recherches  
(2 cas, 4 extraits)

# Résultats à la question 2

∞ Puis, nous nous sommes attaqués à la question 2:

***Comment les enseignants perçoivent-ils les comportements et attitudes de leur direction pour promouvoir le développement professionnel ?***

# Résultats à la question 2

**Matrice de correspondance entre ce que rapportent la direction en entrevue et les enseignants dans le questionnaire**

Comportement de la direction	École (nbre ens.)	E12 (14)	E13 (9)	E11 (4)	E3 (14)	E7 (19)	E9 (12)	E6 (17)	E4 (5)	E5 (7)	E2 (15)	E1 (37)	E8 (9)
Démontrer une volonté d'assister l'équipe-école à renforcer leurs compétences pédagogiques		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participer avec les enseignants à des activités de développement professionnel		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Faire apprendre son personnel		□	■	□	■	■	■	■	□	□	■	■	■
Être un modèle d'engagement envers l'apprentissage tout au long de la vie aux yeux de son équipe-école		□	□	□	■	■	■	■	□	□	■	■	■
Participer à et soutenir une communauté professionnelle qui valorise l'apprentissage		□	■	□	■	■	□	■	■	□	□	■	■
Maintenir un haut niveau de compétences sur l'apprentissage pour soutenir le développement de son équipe-école		□	■	□	■	■	□	□	□	□	■	■	■
Participer à des recherches		□	□	□	□	□	■	□	□	□	■	□	□



Enseignants et direction ont mentionné le code



Enseignants **ou** direction ont mentionné le code



Ni enseignants ni direction n'ont mentionné le code

# Résultats à

☞ **Voici quelques extraits de ce que des enseignants de E3 ont dit de leur direction**

- Elle est curieuse et ouverte aux nouvelles idées et méthodes d'enseignement, elle cherche constamment à nous encourager à les intégrer au quotidien, un petit pas à la fois, en étant consciente de la réalité de nos classes.
- Elle s'investit dans les formations.
- Elle participe à différentes formations en lien avec les apprentissages. De plus, elle est active dans le milieu en proposant des CAP, en amenant des réflexions pédagogiques et en faisant référence en tout temps au plan de réussite.
- L'apprentissage est au centre des préoccupations de la directrice.
- Elle favorise le travail en équipe.
- En lien avec le plan de réussite, elle cherche des formations pouvant nous aider à atteindre les objectifs fixés par le plan de réussite.

# Discussion

## autour de la question 1

- ⌘ **Que font 12 directions exemplaires pour promouvoir le développement professionnel de leur personnel enseignant?**
  - ⌘ Les résultats que nous avons présentés sont éloquents et fournissent un éventail à la fois précis et diversifié de comportements et attitudes rapportés par la direction;
  - ⌘ Par ailleurs, on se rappellera qu'il ne s'agissait que d'une catégorie de la dimension sous la rubrique du développement professionnel de l'équipe-école; le portrait de cette dimension sera complété par des exemples de comportements des 3 autres catégories;
  - ⌘ Le dernier point rend compte de la complexité du rôle de la direction en matière de développement professionnel.

# Discussion

## autour de la question 2

### *∞ Comment les enseignants perçoivent-ils les comportements et attitudes de leur direction pour promouvoir le développement professionnel ?*

- Les enseignants rapportent un éventail aussi diversifié et précis des comportements et attitudes de leur direction concernant le développement professionnel que ce qu'en dit leur direction;
- Ils rapportent en partie les mêmes comportements et attitudes que ceux rapportés par leur direction, mais ils en rapportent aussi certains que leur direction n'avait pas mentionnés.

# Discussion générale

## ∞ Quelques questions restent en suspens:

- ∞ On remarque que certaines directions rapportent peu de stratégies différentes, alors que d'autres en rapportent plusieurs. La question se pose alors: *Est-ce qu'il est préférable pour une direction de varier les stratégies de développement professionnel ou plutôt de s'en tenir à peu et de les exploiter en profondeur?*
- ∞ Même question pour ce qui concerne les réponses des enseignants: *Est-ce que le fait que les enseignants perçoivent plus ou moins de stratégies mises en place par les directions pointe vers une plus ou moins grande influence de la direction sur le développement professionnel?*



# Conclusion

- ∞ Dans son avis sur le développement professionnel en 2014, le Conseil supérieur de l'éducation invitait « **tout un chacun à partager l'expertise existante et à mettre en place les conditions requises pour qu'un développement professionnel intégré à la tâche et efficace devienne une réalité partagée. Au bout du compte, c'est toute la profession enseignante qui s'enrichit.** » (p. 6)
- ∞ C'était notre petite part dans ce projet collectif...

# Remerciements

## Équipe de recherche :

- ☞ Linda Perron
- ☞ Oscar Elimby
- ☞ Ibrahim Sballil
- ☞ Cindy Leblanc
- ☞ Emmanuelle Morisset
- ☞ Catherine D'Amours-Archambault

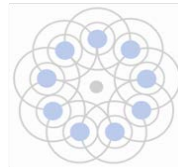
## Organisme subventionnaire

Fonds de recherche  
Société et culture

Québec 

## Directions participantes

Université de Montréal,  
Département d'Administration  
et fondements de l'éducation



## Commissions scolaires:

CSPI,  
CSMV,  
CSDM,  
ESMB,  
CSL,  
CSMB,  
CSRN,  
CSP

# Douze directions exemplaires expliquent comment elles encouragent leur personnel enseignant et participent à leur développement professionnel

Roseline Garon, Jean Archambault, Ibrahim Sballil,  
Sophie Rodrigue, Emmanuel Poirel



Subvention de recherche FRQ-SC # 2014-RP-178960, Actions concertées,  
*Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires*

