

RECHERCHE COLLABORATIVE SUR LES PRATIQUES DE GESTION DE DIRECTIONS QUI FAVORISENT LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE

Marie Boucher, consultante Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement
Jocelyne Chevrier, professeure, Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université
de Sherbrooke

JOURNÉE SCIENTIFIQUE DE L'ADERAE

1^{er} novembre 2019

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- ▶ Pourquoi cette recherche?
- ▶ Problématique et objectifs
- ▶ Concepts et cadre de référence
- ▶ Apports du comité conseil
- ▶ Méthodologie
- ▶ Résultats
- ▶ Valeur ajoutée de la recherche collaborative et changements qu'elle apporte ²



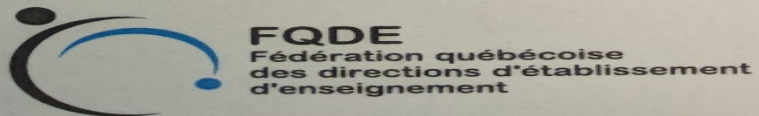
GOUVERNANCE SCOLAIRE AU QUÉBEC :

Représentations chez les
directions d'établissement
d'enseignement et modélisation

MME LUCIE LALANCETTE, PH. D. SC. ÉD., Associée gestionnaire, C2D Services Inc.



Novembre 2014



Gouvernance scolaire au Québec: Représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation (novembre 2014),

Modèle de gouvernance scolaire



Principes directeurs

17.13 Partager et apporter des solutions entre homologues de la profession

17.14 Créer une plateforme des praticiens de la gouvernance scolaire

17.6 Rééquilibrer la gestion opérationnelle et stratégique

4

PROBLÉMATIQUE

- ▶ Au Québec, l'avènement de la gestion axée sur les résultats en 2008 a mis au premier plan l'imputabilité des directions d'établissement au regard des résultats des élèves. Une gestion tournée vers le soutien pédagogique est devenue nécessaire pour soutenir les équipes-écoles dans la progression vers les cibles de réussite.
- ▶ Des recherches antérieures se sont intéressées aux caractéristiques d'établissements scolaires à rendement élevé et aux pratiques de gestion comme leviers pour améliorer la persévérance et la réussite (Calman et Laforest (2010), Archambault, Garon et Harnois (2011), Collerette, Pelletier et Turcotte (2013))
- ▶ Cette recherche s'intéresse à la problématique de la persévérance et la réussite scolaire dans sa relation avec les pratiques de gestion de directions d'établissements au primaire et au secondaire

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

► Objectif général

Étudier des pratiques de gestion de directions d'établissement scolaire des ordres d'enseignement primaire et secondaire qui peuvent favoriser la persévérance et la réussite des élèves.



**PARTAGE DE CES PRATIQUES AUPRÈS D'AUTRES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT
DÉVELOPPEMENT D'AUTRES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Objectifs spécifiques

1. Identifier des pratiques de gestion de direction d'établissement scolaire pouvant favoriser la persévérance et la réussite des élèves *en lien avec le contexte d'exercice*.
2. Comprendre comment ces pratiques peuvent s'opérationnaliser auprès de l'équipe-école et cela en tenant compte des encadrements légaux et administratifs et de la gouvernance.
3. Identifier les stratégies qui sont mises en place par des directions pour enclencher et soutenir ces pratiques.

CONCEPTS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

PRATIQUE DE GESTION

Toute action qu'une direction d'établissement pose dans une visée intégratrice et systémique ayant une intention éducative au regard du projet d'établissement. Nous l'observons par les actions que pose la direction d'établissement pour soutenir, guider et mobiliser l'équipe-école afin d'assurer, de stimuler ou d'enrichir les activités qui conduisent à la réussite de tous les élèves au sein de l'établissement quant aux trois axes de la mission, à savoir : instruire, socialiser et qualifier (Guillemette 2011, p. 47).

Et la spécification de Mintzberg (2010) qui indique que la gestion est une pratique « *qui se maîtrise principalement par l'expérience et qui est ancrée dans le contexte* ».

PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

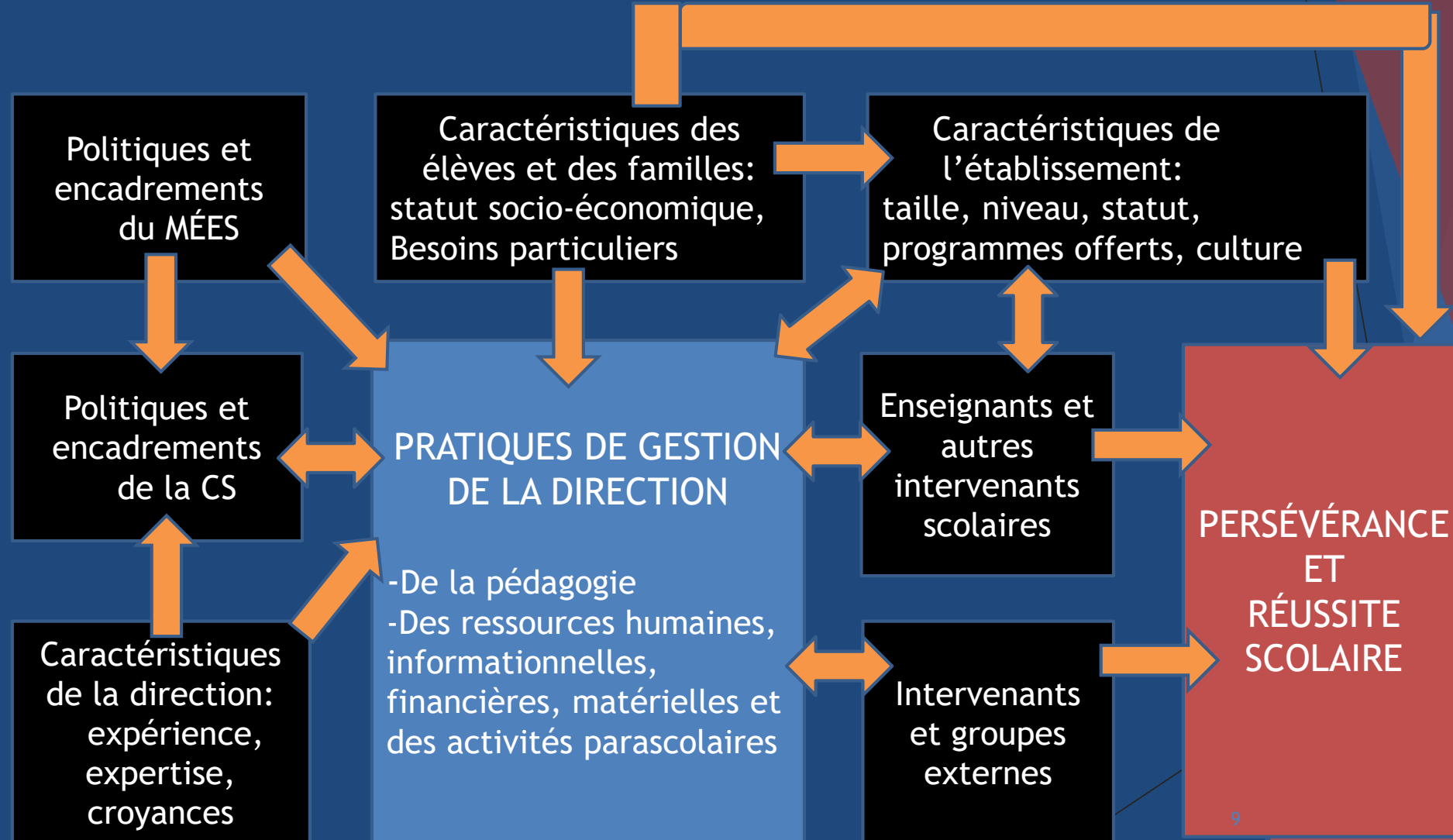
Poursuite des études en vue de l'obtention d'une reconnaissance des acquis : diplôme, certificat, attestation d'études (CRÉPAS, 2019).

RÉUSSITE SCOLAIRE

Met l'accent sur la mission de l'école québécoise, dans le principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire. Les résultats scolaires et l'obtention d'une reconnaissance des acquis (diplôme, certificat, attestation d'études) sont des indicateurs de réussite scolaire (Réussite éducative Estrie, 2012).

CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE

(Adapté de Seashore, Leithwood, Wahlstrom et Anderson, 2010)



MÉTHODOLOGIE

- ▶ FORMATION DU COMITÉ-CONSEIL -mai 2016
- ▶ Marie Boucher, coordonnatrice aux affaires professionnelles - FQDE
- ▶ Directions d'établissement:

Julie Cartier - Commission scolaire des Laurentides (coach),

Isabelle Desjardins- Commission scolaire des Affluents,

Nathalie Deslauriers - Commission scolaire des Affluents,

Geneviève Laforest- Commission scolaire des Affluents,

Martine Lapalme - Commission scolaire des Laurentides.

Chantal Rainville - Commission scolaire des Affluents

RECHERCHE
QUALITATIVE ET
COLLABORATIVE

COLLABORATION DU COMITÉ-CONSEIL

Interventions et décisions concernant:

- ❖ La finalisation des objectifs
- ❖ Le déroulement de la recherche
- ❖ Le choix des participants (critères)
- ❖ La méthode de collecte des données
- ❖ L'élaboration des outils de collecte de données
- ❖ L'analyse des résultats
- ❖ La diffusion des résultats

QUELLES ONT ÉTÉ LES CONDITIONS DE SUCCÈS?

POUR LES MEMBRES DU COMITÉ CONSEIL:

- ▶ Pertinence de la problématique traitée
- ▶ Engagement volontaire des membres du comité conseil
- ▶ Ouverture réelle à la collaboration dans toutes les étapes du projet
- ▶ Souplesse dans l'organisation des rencontres
- ▶ Contact régulier sur l'avancement de la recherche

PARTICIPANTS - CRITÈRES

Au secondaire

- ▶ Augmentation des taux de réussite / moins de décrochage au secondaire

Au primaire:

- ▶ Augmentation des taux de réussites en français lecture en 6^e année (examen du MELS) et des taux de réussite en mathématiques (Compétence C-1) 6^e année (examen du MELS)
- ▶ Dans les 2 ordres d'enseignement, les établissements retenus auraient vu la situation soit s'améliorer ou se maintenir au cours des 4 ou 5 dernières années*

*Utilisation des données de l'Institut Fraser au secondaire (des CS pour le primaire)

COLLECTE DES DONNÉES

- ▶ Entrevues individuelles semi-dirigées
- ▶ Analyse documentaire:
 - ◇ Convention de gestion et de réussite*
 - ◇ Projet éducatif et Plan de réussite*
 - ◇ Normes et modalités d'évaluation des apprentissages
 - ◇ Règles de vie de l'établissement
 - ◇ Comptes rendus: d'assemblées générales, du Conseil d'établissement et de différents comités de l'établissement, bilans de fin d'année

* En vigueur à moment de la collecte des données

DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

10 entrevues au primaire
10 entrevues au secondaire

Janvier 2017

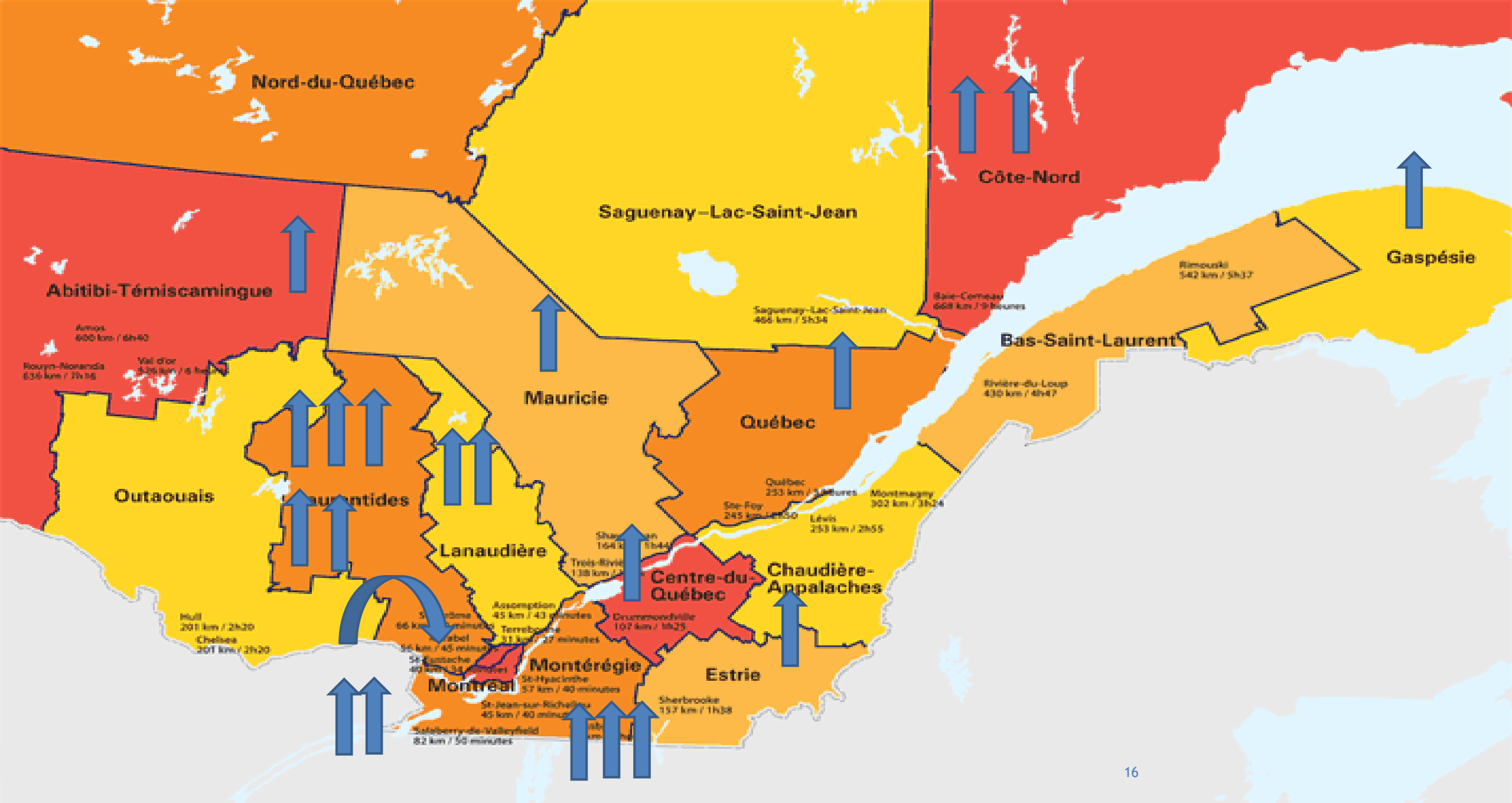
Début des collectes de données

Décembre 2018-
Mars 2019

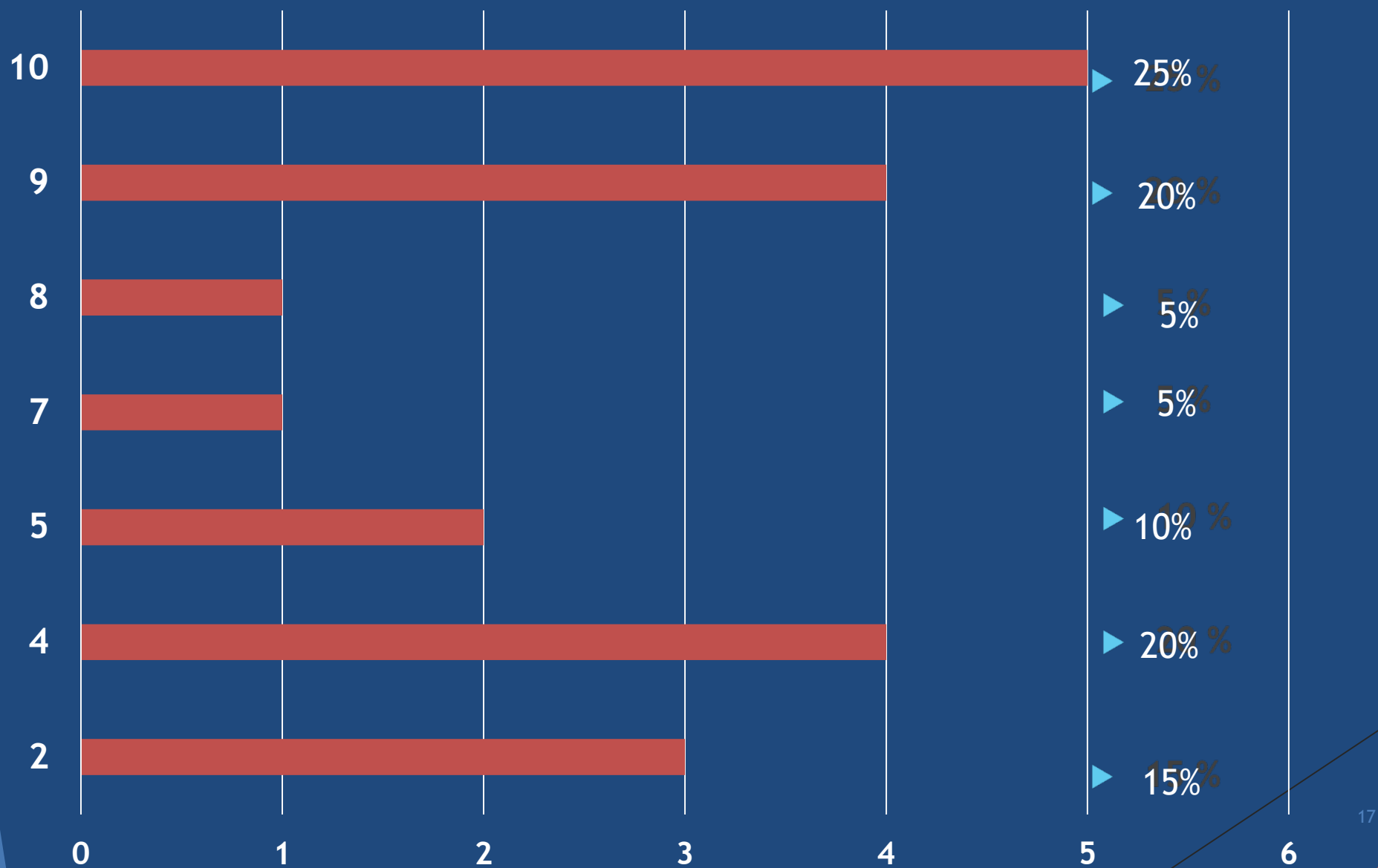
Analyse des résultats

Congrès FQDE
Avril 2019

Présentation des résultats



INDICES IMSE / 20 ÉTABLISSEMENTS



QUELLES ONT ÉTÉ LES CONDITIONS DE SUCCÈS?

POUR LES PARTICIPANTS:

- ▶ Pertinence de la problématique traitée
- ▶ Engagement volontaire
- ▶ Respect de la confidentialité
- ▶ Souplesse dans l'organisation des rencontres (lieu, formule et moment)
- ▶ Retour possible sur l'entrevue

QU'AVONS-NOUS APPRIS DES RÉSULTATS?

- ❖ Première pratique de gestion citée pour expliquer l'amélioration de la situation
- ❖ Croyances et attitude qui animent la direction dans ses pratiques de gestion
- ❖ Principales préoccupations concernant la persévérance et la réussite
- ❖ Dans un nouveau milieu en déficit de réussite: ce qu'ils referaient, referaient différemment ou pas du tout pour améliorer la situation
- ❖ Besoins de développement professionnels

PREMIÈRE EXPLICATION DE L'AMÉLIORATION

- ▶ Utiliser les données
- ▶ Revoir la perception du milieu. créer des liens avec les parents
- ▶ Repenser l'offre, l'organisation des services éducatifs
- ▶ S'appuyer sur le projet éducatif
- ▶ Encourager les pratiques collaboratives
- ▶ Utiliser les pratiques probantes

P+P+S+S+S+ S

P+P+P+S+S+S

P+P+P+S

P+S

S

P

CROYANCES ET ATTITUDE DE LA DIRECTION

- ▶ Éducabilité
- ▶ Définition de la réussite
- ▶ Appui des parents
- ▶ Effet enseignant
- ▶ L'importance d'oser
- ▶ L'empowerment des enseignants, des professionnels
- ▶ L'équilibre entre les rôles pédagogiques et administratifs
- ▶ Différenciation
- ▶ Sentiment d'appartenance

PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE

- ▶ Organisation des services éducatifs / Changement des pratiques
- ▶ Affectation / Tâche des enseignants
- ▶ Formation continue
- ▶ Relations avec les parents

À REFAIRE DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

► ANALYSES

Taux de réussite (niveau, groupe), des caractéristiques des élèves en difficulté
(examen des plans d'intervention)

Du profil des enseignants (leur vision, approches pédagogiques, mode travail: cycle, niveau, en communauté plus large?)

Questionner l'absentéisme des élèves

Analyser les activités parascolaires

Du milieu, recherche des leviers

Capacité d'accepter un changement

À REFAIRE DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

► COMMUNICATION

Beaucoup d'attention serait portée aux moyens de communication

Écoute des préoccupations de tout le personnel

Engagement de discussions pour faire émerger les croyances

Création d'un fort lien avec les enseignants

À REFAIRE DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

▶ PRATIQUES DE GESTION

Dans les actions, insister sur le *facteur enseignant* en terme de pouvoir et non comme pression

Identifier une petite action porteuse pour mobiliser pour la suite

- ▶ Mise en place d'un comité de pilotage qui ciblerait les objectifs et stratégies
- ▶ Rencontres fréquentes avec les parents

JE FERAI DIFFÉREMMENT DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

► ANALYSE

Analyser de façon individuelle le cheminement des élèves

Tenir compte davantage de l'historique du cheminement de l'équipe-école

JE FERAIS DIFFÉREMMENT DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

► COMMUNICATION

Clarifier davantage mes attentes

Mieux préparer les rencontres avec l'équipe notamment préciser les questions

Informier davantage l'équipe sur le développement de la recherche en éducation

JE FERAIS DIFFÉREMMENT DANS UN NOUVEAU MILIEU ...

► PRATIQUES DE GESTION

Plus de présence en classe

Contextualiser davantage les demandes de la commission scolaire selon mon milieu, préparer le terrain davantage pour certaines demandes

Accélérer la mise en place de certaines actions, mais compromis parfois sur les échanges

Capitaliser davantage sur ce qui existe déjà dans l'établissement

Exercer un leadership plus directif à certains moments pour éviter un long processus épuisant, par exemple quand un élément est bien documenté et appuyé par la recherche

Insister sur la présence du délégué syndical au sein du comité qui analyse la situation de l'établissement

BESOINS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

THÉMATIQUES IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS:

- ▶ Résolution de conflits en contrôlant les émotions (les siennes, celles des autres)
- ▶ Travail collaboratif
- ▶ Le rôle politique de la direction
- ▶ Les relations avec les parents
- ▶ Supervision pédagogique
- ▶ Communication
- ▶ Diversité de la clientèle scolaire issue de l'immigration
- ▶ Mobilisation du personnel

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE DE CETTE COLLABORATION?

Participants

- ▶ Regard approfondi sur le cheminement de leur établissement au regard de la persévérance et la réussite scolaires
- ▶ Occasion d'une prise de recul sur leur gestion
- ▶ Réflexion sur les perspectives de développement pour leur équipe

Association professionnelle

- ▶ Diffusion des résultats pour différentes occasion d'échange
- ▶ Identification d'activités de formation continue

Milieu universitaire

- ▶ Réflexion sur la façon de mener une recherche
- ▶ Création d'un partenariat avec le milieu de pratique des étudiants, leur association professionnelle.
- ▶ Identification de perspectives de recherche
- ▶ Bonification des contenus de formation

EN QUOI CETTE COLLABORATION CHANGE-ELLE NOS REPRÉSENTATIONS, NOTRE RAPPORT AUX EXPERTS, NOS MODÈLES D'ACTION?

- ▶ Cette recherche qualitative et collaborative a été structurée selon 3 énoncés
- ▶ constitutifs de Desgagné, Bednarz, Poirier et Couture (2001):

1) Coconstruction avec les partenaires

2) Développement professionnel des directions (milieu d'exercice) +
Production des connaissances
(recherche)

3) Rapprochement: recherche et pratique

RÉFÉRENCES

Archambault, J., Garon, R. et Harnois, L. (2011) *Diriger une école en milieu défavorisé : Des caractéristiques des écoles performantes, provenant de la documentation scientifique. Une école montréalaise pour tous* . Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport

Calman, R.C. et Laforest, P. (2010) *Explorer les caractéristiques sous-jacentes des écoles à rendement élevé*. Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)

Collerette, P., Pelletier, D. et Turcotte, G. (2013). *Recueil de pratiques de directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*. Université du Québec en Outaouais.

Desgagné, S., Bednarz, N. Lebuis, P., Poirier, L et Couture, C. (2001). *L'approche collaborative de recherche en éducation : un rapport nouveau à établir entre recherche et formation*. Revue des sciences de l'éducation, vol. 27, n° 1, p. 33-64.

Mintzberg, H. (2010). *Gérer tout simplement*. Éditions Transcontinental.

Seashore, K. L., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. et Anderson, S. E. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning*. The Wallace Foundation.

Un grand merci pour votre participation.
Vos suggestions et questions pour la suite sont les bienvenues!