

Rapport  
de recherche  
PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

**Portrait des pratiques de directions d'école primaire en milieu défavorisé et de leur arrimage aux pratiques pédagogiques des enseignants, en rapport avec la priorisation de l'apprentissage dans la gestion de leur établissement**

**Chercheur principal**

Jean Archambault, Université de Montréal

**Cochercheurs**

Roseline Garon, Université de Montréal  
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

**Établissement gestionnaire de la subvention**

Université de Montréal

**Numéro du projet de recherche**

2014-RP-178960

**Titre de l'Action concertée**

Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires

**Partenaires de l'Action concertée**

Le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture

## RÉSUMÉ

**1. Titre :** En milieu défavorisé, des pratiques de gestion qui favorisent la persévérance et la réussite scolaire.

### **2. Problématique et objectifs de la recherche**

Ce projet s'appuie sur une littérature scientifique qui met en évidence 1- la moindre réussite scolaire des élèves en milieu défavorisé, 2- l'un des facteurs majeurs de réussite scolaire en milieu défavorisé : l'exercice, par la direction, d'un leadership centré sur l'apprentissage, et 3- le manque de connaissances du lien entre les pratiques de gestion centrées sur l'apprentissage et les pratiques pédagogiques des enseignants, étant donné que l'effet de ce leadership sur la réussite scolaire est indirect. Au Québec, comme un peu partout au monde, les élèves de milieux défavorisés réussissent moins bien à l'école que les élèves de milieux plus favorisés. Plusieurs facteurs influencent cette situation. Ici, c'est l'exercice, par la direction d'école, d'un leadership centré sur l'apprentissage qui nous intéresse. Nous avons revu la littérature sur ce leadership (Archambault, Poirel et Garon, 2013) et nous en avons fait ressortir quatorze dimensions qui ont une influence sur la réussite scolaire : 1- Promouvoir une vision où l'apprentissage est le centre des préoccupations de l'école, 2- Établir des orientations des buts et des attentes à l'égard de l'apprentissage, 3- Créer les conditions favorables à l'apprentissage de tous, par la planification, la coordination, la supervision et l'évaluation de l'enseignement et du curriculum, 4- Agir de façon stratégique pour acquérir et utiliser des ressources favorisant l'apprentissage, 5- Promouvoir l'apprentissage des enseignants et participer à leur développement professionnel en créant une communauté professionnelle qui valorise l'apprentissage, 6- Repenser l'organisation de l'école pour la mettre au service de l'apprentissage, 7- Mettre en place un

environnement sécuritaire et un climat de soutien, 8- Établir la collaboration avec les parents et des partenariats avec les organismes voués à l'apprentissage, 9- Mettre en place des moyens de soutenir les élèves à risque, 10- Partager le leadership pour l'apprentissage, 11- Utiliser le dialogue comme élément central du leadership pour l'apprentissage, 12- Être sensible au contexte et l'influencer, 13- Faire preuve d'imputabilité dans son leadership pour l'apprentissage, 14- S'engager socialement.

Bien que ces dimensions offrent aux directions des pistes pour améliorer la réussite des élèves, on en connaît encore peu sur leurs applications et encore moins sur la façon dont les pratiques de gestion affectent les pratiques d'enseignement qui, à leur tour, affectent la réussite des élèves. Ce projet a dès lors consisté à documenter et à décrire, à partir de ces dimensions, les pratiques de gestion pédagogique (leadership centré sur l'apprentissage) de directions d'écoles primaires en milieu défavorisé, au Québec, ainsi que les liens entre ces pratiques de gestion et les pratiques pédagogiques des enseignants, en particulier en lecture et en mathématiques.

Nous avons collecté des données auprès de 14 directions d'école primaire reconnues par leurs supérieurs et leurs pairs comme des leaders pédagogiques présentant de bonnes pratiques, dans la mesure où elles plaçaient l'apprentissage au centre de leurs pratiques de gestion. Pour ce faire, nous avons utilisé une entrevue semi-dirigée, un questionnaire de données démographiques, de l'observation libre et continue en shadowing, de l'observation filmée et une entrevue d'autoconfrontation, de l'autoobservation, un questionnaire destiné aux

enseignants, et la récolte de produits permanents de l'école et des résultats scolaires. Actuellement, les données ont fait l'objet d'analyses transversales.

### **3. Principaux résultats et principales pistes de solution**

Notre recherche démontre qu'en moyenne, les directions œuvrent à partir d'une vision et des convictions claires qu'elles communiquent à leurs équipes. Elles font de l'apprentissage l'élément central des rencontres de travail de l'école et profitent des occasions pour discuter de pédagogie et susciter le questionnement. Les directions donnent du pouvoir d'action aux membres de l'équipe école et elles les encouragent à s'engager et à se responsabiliser.

Certaines directions tirent de leur vision, des orientations claires pour le fonctionnement de leur école. Promouvoir l'apprentissage de chacun et participer à leur développement professionnel est une priorité, et quelques directions s'assurent que tous les élèves reçoivent un enseignement qui réponde à leurs besoins. Les directions incitent fortement leur équipe-école à collaborer et elles soutiennent largement le développement professionnel de leur équipe, ce en quoi elles agissent indirectement sur les pratiques pédagogiques des enseignants. Elles soutiennent le développement professionnel en rapport avec la littératie et les mathématiques. Cela revêt une importance capitale particulièrement en mathématiques, dans la mesure où les enseignants trouvent le soutien des directions plus important et efficace en lien avec les mathématiques, comparativement à la littératie. Les enseignants expriment d'ailleurs un besoin de formation et de soutien de la part de la direction afin d'améliorer leurs pratiques d'enseignement à cet égard.

Les directions passent aussi beaucoup de temps aux tâches d'intendance et d'encadrement, ainsi qu'au soutien des élèves à risque. Pour ces dimensions

d'avantage normées (7- intendance, encadrement et 9- élèves à risque), les pratiques des directions sont moins variées et font preuve de moins d'innovation. Les directions soutiennent les enseignants dans leurs communications avec les parents et certaines créent des partenariats avec la communauté. Certaines directions incitent les enseignants à utiliser des données pour améliorer leurs pratiques et quelques-unes s'engagent à favoriser l'équité et la justice sociale dans leur école.

Au chapitre des conditions dans lesquelles elles pratiquent, les directions considèrent comme facilitant leur travail, la disponibilité des ressources et le soutien de l'organisation. Certaines conditions leur nuisent : le manque d'information pour bien jouer leur rôle, devoir jouer plusieurs rôles difficilement compatibles en même temps, devoir répondre aux exigences bureaucratiques, parfois incohérentes, et aux demandes de reddition de compte. Les directions trouvent souvent les demandes insignifiantes et saugrenues. Y répondre fait en sorte que les directions manquent de temps pour se centrer sur l'apprentissage.

#### **4. Contexte et historique du projet en lien avec l'appel de propositions et les besoins exprimés par les partenaires**

Notre projet s'inscrit dans deux priorités de l'appel de proposition pour l'action concertée : 1) la priorité qui concerne les pratiques de gestion des directions d'établissement et leur arrimage avec les pratiques pédagogiques du personnel enseignant; 2) la priorité portant sur l'appropriation par le personnel enseignant des approches et pratiques pédagogiques en lecture et en mathématiques jugées efficaces en lien avec les besoins des élèves de milieux défavorisés. Notre projet interroge ces pratiques de gestion et cet arrimage en lien avec l'enseignement des

mathématiques et du français dans 14 écoles de milieux défavorisés. Le portrait des pratiques de gestion pédagogique ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces pratiques répond à un besoin réel de connaissances sur le « quoi » et le « comment » de la bonne gestion pédagogique, qui contribuera à favoriser la persévérance et la réussite des élèves, particulièrement en milieux défavorisés.