

CTREQ - 3e symposium sur le transfert des connaissances en éducation

Complémentarité entre les pratiques de gestion
et
les pratiques d'accompagnement
pour soutenir l'ajustement des pratiques
en milieu scolaire

Suzanne GUILLEMETTE, professeure-chercheuse

Kevin MONETTE, professionnel

Université de Sherbrooke

Vincent MAINVILLE, directeur

Mylène GUÉNETTE, coordonnatrice

Commission scolaire Pierre-Neveu

19 avril 2016,
Québec, Québec

Plan de la présentation

- Description de l'expérience et identification des besoins
 - Contexte et problématique
 - Question et objectifs de recherche
 - Cadre méthodologique
- Modalités de réalisation et d'accompagnement
 - Opérationnalisation de la démarche
 - Conditions de réalisation
- Retombées : sur l'ajustement des pratiques!
- État d'avancement des travaux et transfert
 - Transfert de proximité
 - Transfert étendu

Description : contexte et problématique

Attentes d'efficacité affirmées par diverses mesures

Directrices et directeurs d'établissement (DÉ)



- Impact positif de leur intervention sur l'amélioration des pratiques pédagogiques et des apprentissages
- Rôle comme leader pédagogique?

Conseillères et conseillers pédagogiques (CP)



- Offre variée de services
- Entre le DÉ et les enseignants?
- Évolution du rôle dans le temps...

Description : contexte et problématique

Questionnement de départ chez les DÉ et les CP

Directrices et directeurs d'établissement (DÉ)



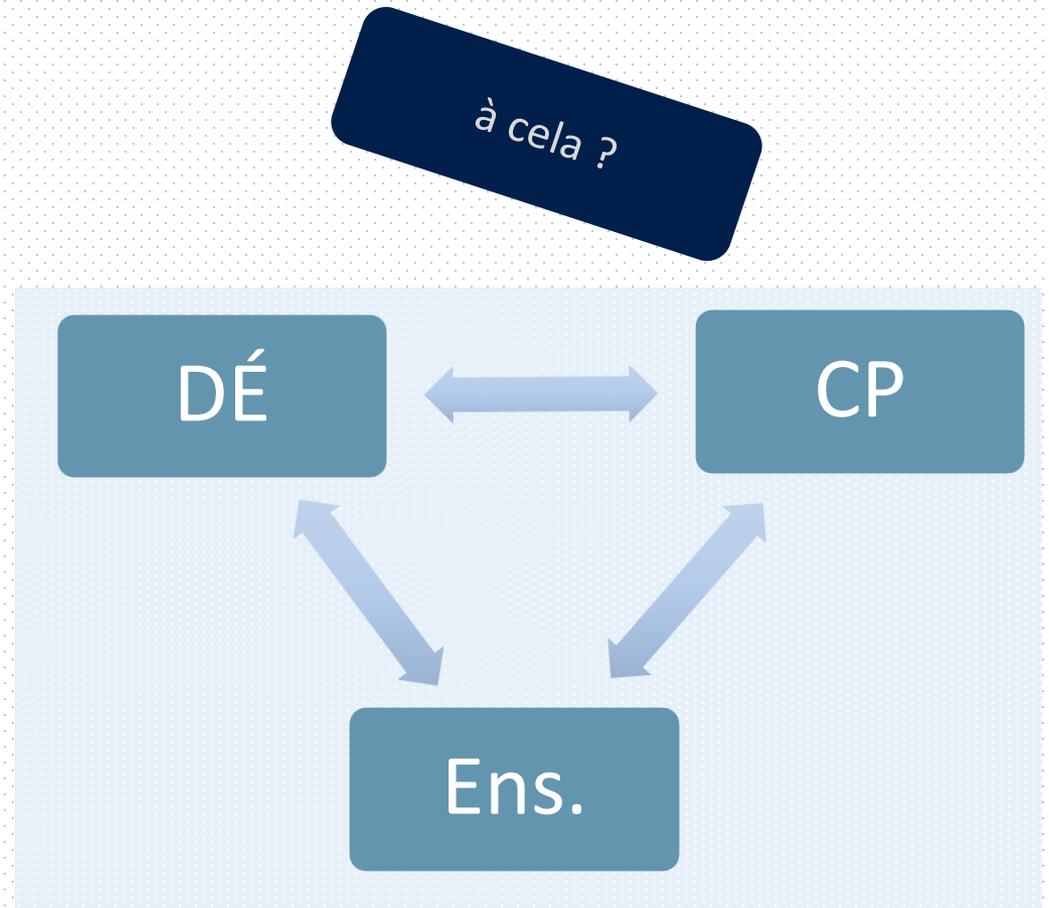
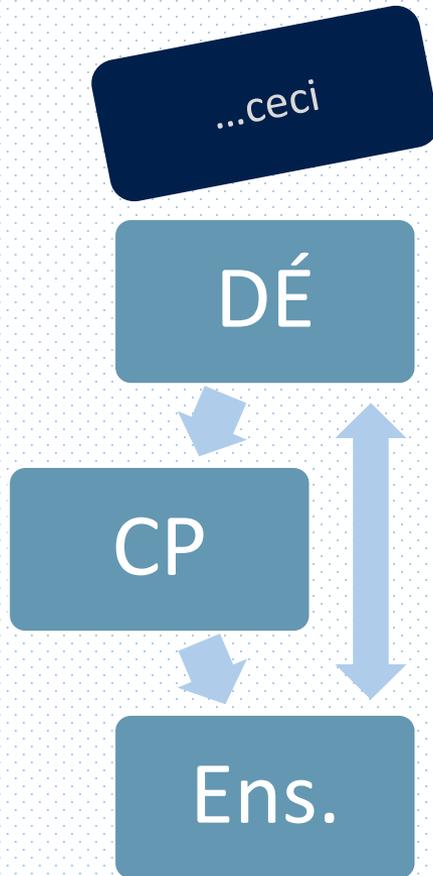
- Comment, en tant que gestionnaire, puis-je superviser et accompagner les enseignants dans un domaine disciplinaire alors que je ne connais pas nécessairement les contenus?

Conseillères pédagogiques (CP)



- Comment demeurer en posture d'accompagnement et non d'évaluation, [et surtout] ne pas devenir les « yeux et les oreilles » de la direction?
- Comment s'associer les directions dans les démarches d'accompagnement mises en œuvre au sein des écoles?

Créer une dynamique participative afin de passer de...



Description : question et objectifs de recherche

Comment un modèle de soutien et d'accompagnement peut-il assurer la complémentarité entre les pratiques de gestion des directions d'établissement et les pratiques d'accompagnement des conseillers pédagogiques, en soutien à l'ajustement des pratiques pédagogiques chez les enseignantes et les enseignants, plus particulièrement en milieu défavorisé ?

- **Objectif 1** : Décrire comment se manifeste la complémentarité des pratiques des DÉ-CP.
- **Objectif 2** : Décrire les retombées de la complémentarité (DÉ et CP) sur les pratiques enseignantes.
- **Objectif 3** : Décrire les types de structures organisationnelles pour soutenir et accompagner le développement professionnel.

Description : cadre méthodologique

Recherche-action-formation (RAF) - échantillon

2012-2013

2013-2014

2014-2015
Prolongation de
projet

Amorce
projets individuels

Poursuite
Projets collectifs

Transfert
des pratiques

5 conseillères
pédagogiques

4 conseillères
pédagogiques

3 conseillères
pédagogiques

5 directions

6 directions

3 directions

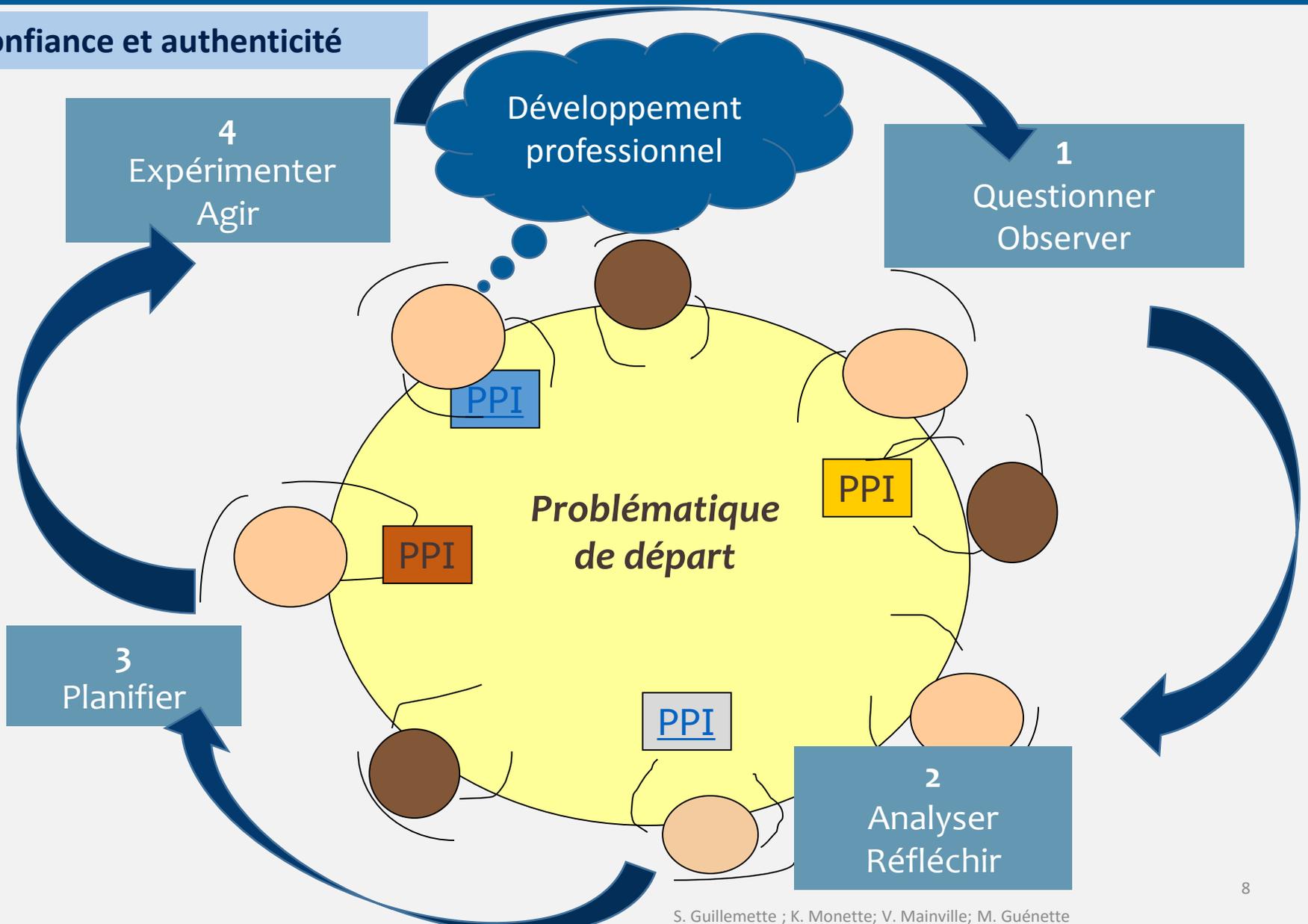
3 cadres

3 cadres

1 cadre

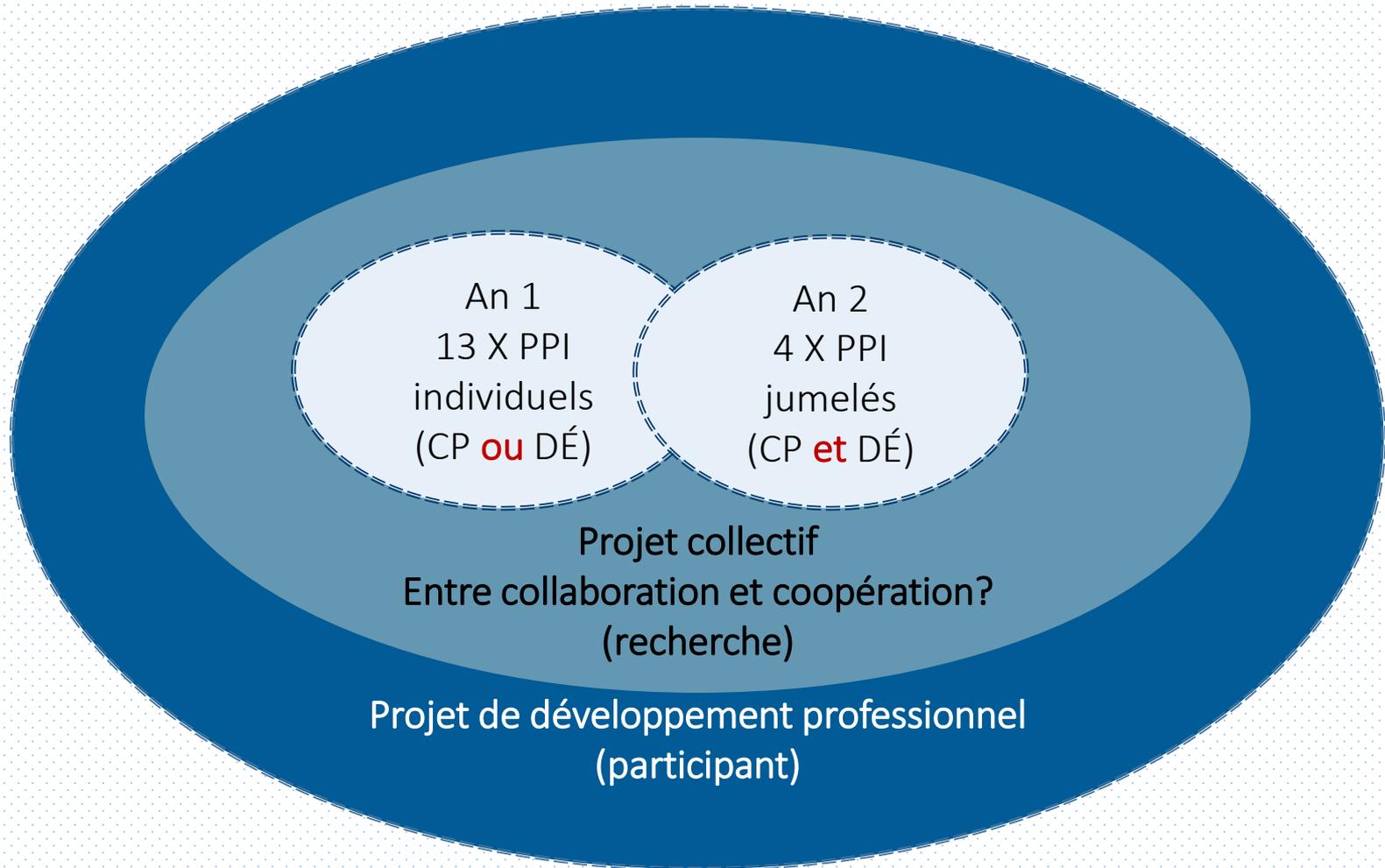
Modalités de réalisation et d'accompagnement : Dispositif d'accompagnement collectif - coformation

Confiance et authenticité



Modalités de réalisation et d'accompagnement

Opérationnalisation, Projet Professionnel d'Intervention -PPI



Modalités de réalisation et d'accompagnement

Conditions de réalisation

D'ordre opérationnel

Gestion du calendrier
des activités

Fréquence des
rencontres

(5 à 6 semaines)

Durée des rencontres

1 journée

Sur une période
de 15 à 20 mois

Transfert (30 mois)

D'ordre éthique

Règles établies
Respect des différences
Confidentialité des
échanges



Relation de confiance
et de franchise

D'ordre professionnel

Engagement

Participation active

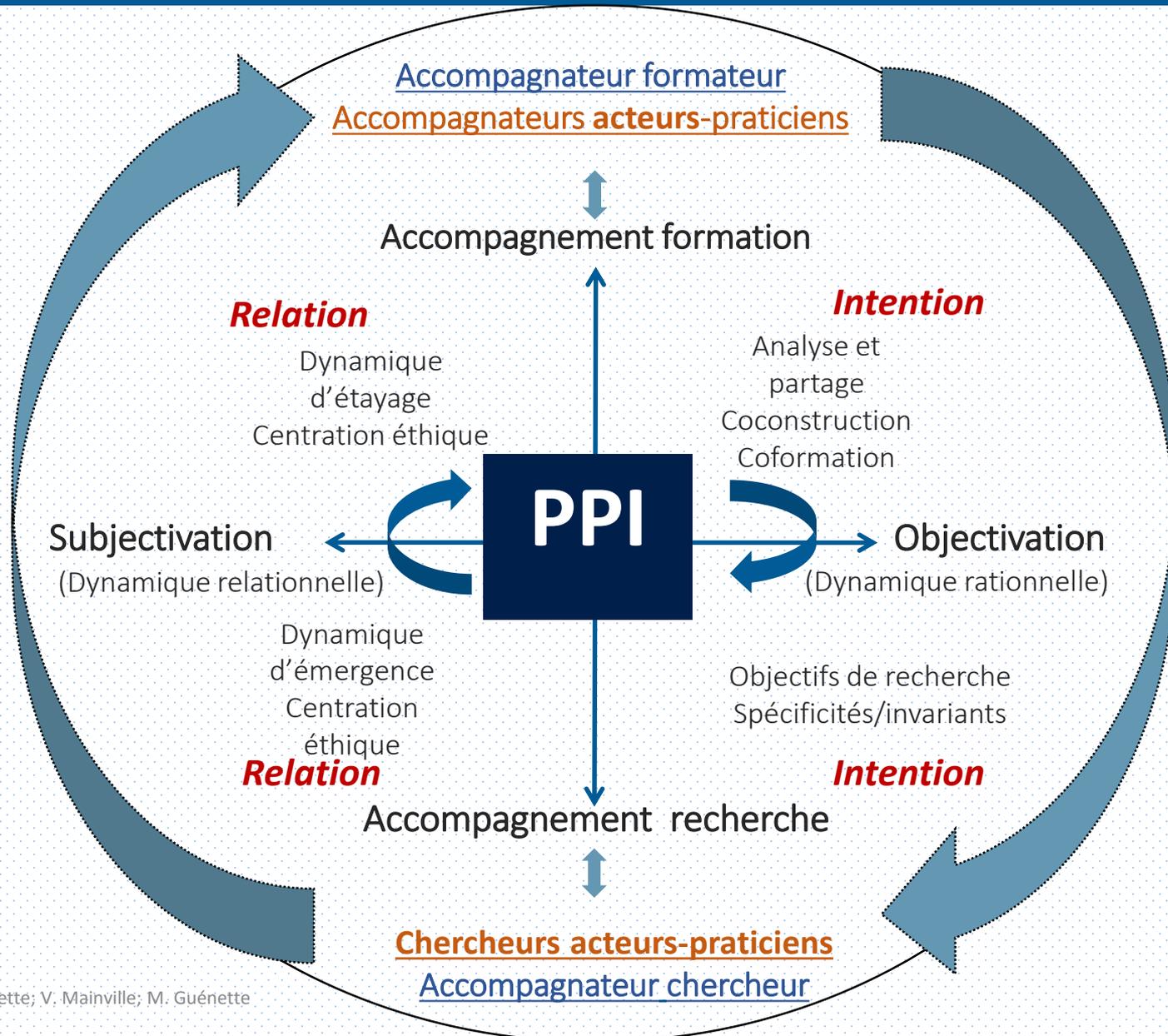
Qualité des
interventions et de
l'animation

Liens entre la pratique
et la théorie

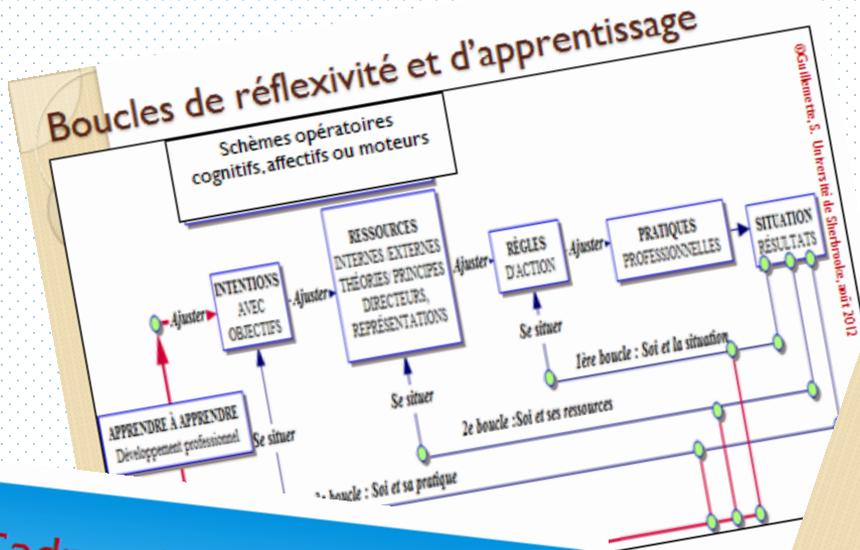
Objectivation des
données qui
émergent de la
recherche

Modalités de réalisation et d'accompagnement

Rôles et responsabilités des accompagnateurs



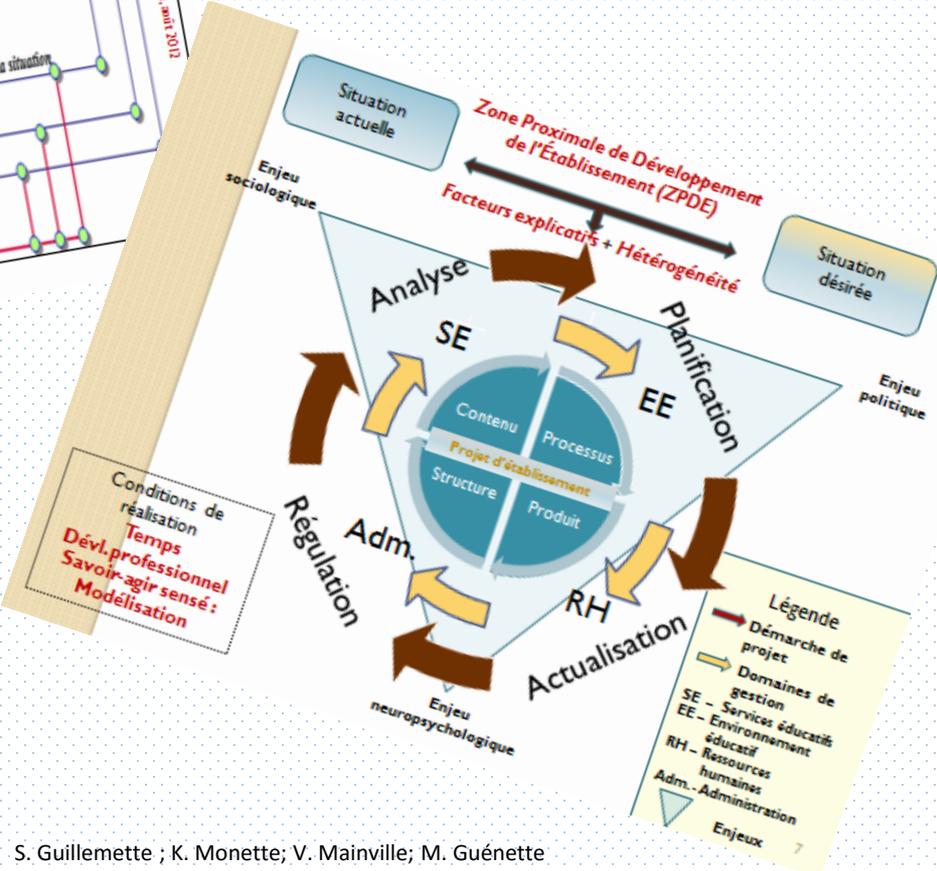
Les cadres théoriques qui soutiennent la RAF



Cadres théoriques

- Structures d'intervention**
 (St-Arnaud, 2003, 2008)
- * Pression
 - * Service
 - * Coopération

- Stades de développement d'équipe**
 (Tardif et coll. 2005)
- * Formation
 - * Confrontation
 - * Développement
 - * Maturité

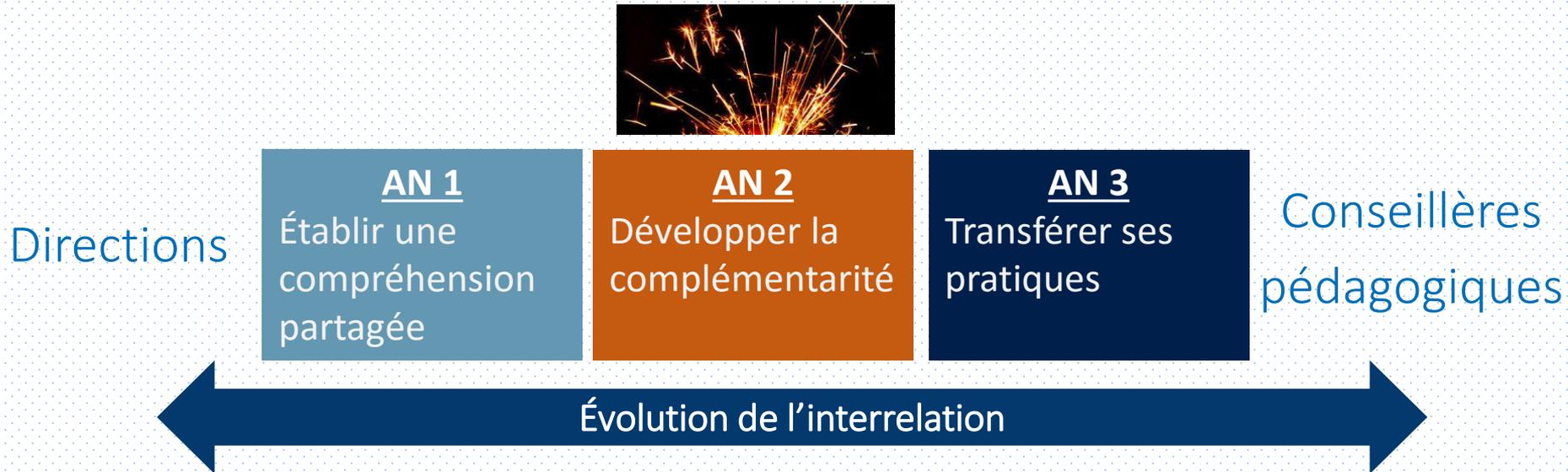


Résultats et retombées de la RAF

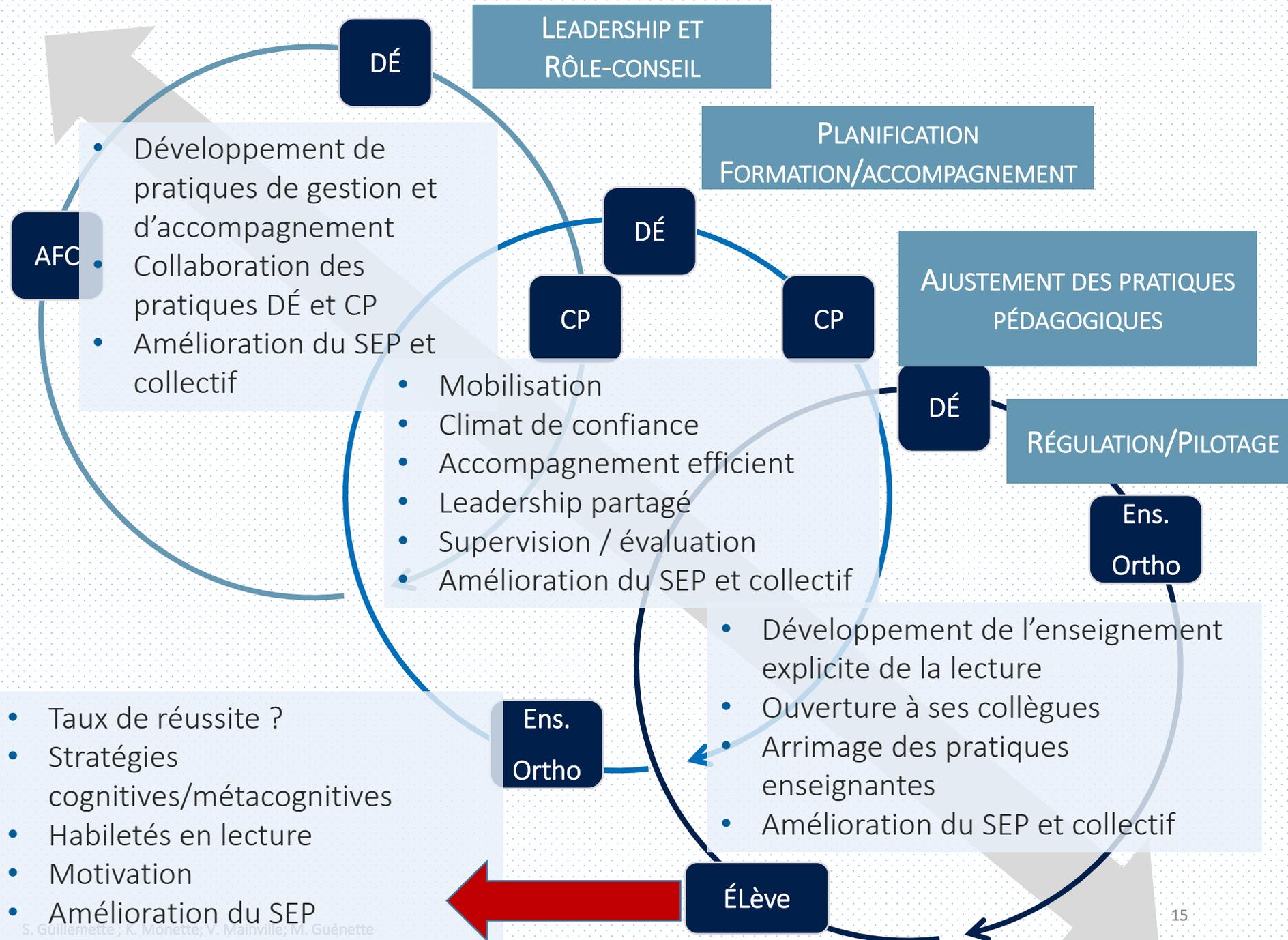
Ajustement des pratiques!



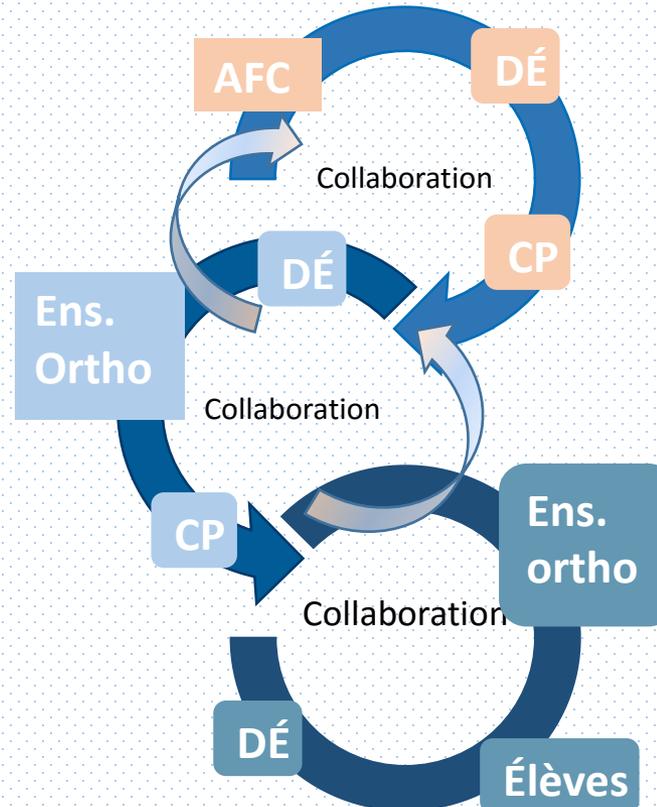
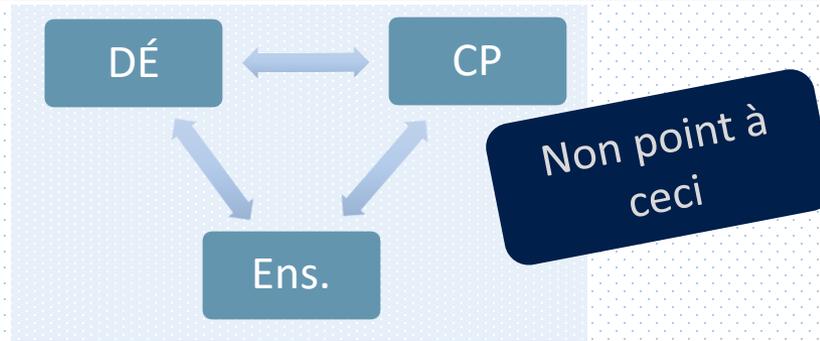
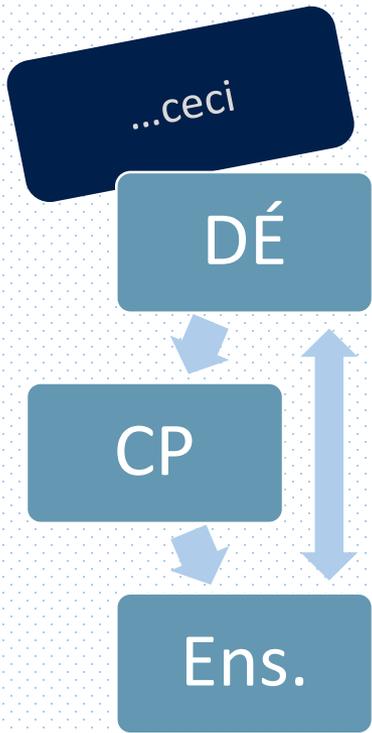
Étapes du projet vers un ajustement des pratiques



- Identifier les rôles, rappeler leur importance et reconnaître l'expertise de chacun;
- Travailler en mode solution; identifier les ressources disponibles et clarifier l'intention éducative ou pédagogique derrière chaque intervention;
- Établir une communication cohérente, transparente et conjointe;
- Art de questionner, d'écouter et de donner une rétroaction;
- Prise de recul en fonction des cadres théoriques pour soutenir la régulation.



Enfin, nous sommes passés de...



Mais à cela !

Développement professionnel

Un meilleur capitaine à bord !

Une transformation professionnelle et personnelle !

Une vision métamorphosée!



Un meilleur leader pédagogique !

Les transferts : proximité ou étendu

Au sein de la CS ...

Ajustement des pratiques

- Chez les enseignants
- Chez les élèves
- Quant aux structures de soutien et d'accompagnement au sein de la CS...

Leadership pédagogique et éducatif

- Direction – Mutation nouvelle école
- Conseillère pédagogique – Nouveau poste coordonnatrice SRÉ.

Projets RAF ...

- CS au Québec – semi-urbain
2013-2016
- CS Québec – urbain
2015-2017
- CS Saskatchewan – urbain- et rural
en préparation
2016-2018

Document complémentaire

- **Guillemette, S.**, Royal, L. et Monette, K. (2015). Une collaboration entre directeurs d'établissement et conseillers pédagogiques pour soutenir l'ajustement de pratique du personnel enseignant. Biennale en éducation 2015, Juin 2015, Paris, France.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188217>

Références bibliographiques

- Conseil supérieur de l'éducation. (2006). *Le dialogue entre la recherche et la pratique en éducation : une clé pour la réussite. Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation, 2004-2005*. Québec, Québec: Gouvernement du Québec.
- Conseil supérieur de l'éducation. (2014). *Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession enseignante*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec. Repéré à <http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0483.pdf>
- Corriveau, L., Boyer, M. et Fernandez, N. (2009). La qualité en éducation : un enjeu de collaboration à cerner. *Revue de l'innovation dans le secteur public*, 13(3), 1-23.
- Corriveau, L., Boyer, M., Fernandez, N. et Striganuk, S. (2010). Construits théoriques sur la dynamique du travail collectif dans les établissements scolaires. Dans L. Corriveau, D. Letor, B. Perisset et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 93-108). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Desmarais, D. et Simon, L. (2006). *La démarche autobiographique et son objet : enjeux de production de connaissance et de formation*. Communication présentée au Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives.
- Donnay, J. et Charlier, É. (2006). *Apprendre par l'analyse de pratiques: initiation au compagnonnage réflexif*. Sherbrooke, Québec : Éditions du CRP.
- Elliott, J. (2006). *Reflecting where the action is: The selected works*. London, NY : Routledge.

Références bibliographiques (suite)

- Gouvernement du Québec. (2015). Loi sur l'instruction publique. Repéré 1 janvier 2015, à <http://tinyurl.com/5el4p8>
- Guillemette, S. (2011). Étude de l'ajustement de pratiques vers une gestion différenciée de l'activité éducative par des directions d'établissement : expérimentation d'un modèle d'accompagnement collectif (Thèse de doctorat en éducation). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Guillemette, S. (2013). Méthodologie de la recherche-action : vers l'émergence de trois types de savoirs qui peuvent soutenir la formation des gestionnaires en administration scolaire. Dans État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et perspectives (p. 45 57). Montréal, Québec, 8-9 mai 2012 : Association francophone pour le savoir.
- Guillemette, S. (2014). Une gestion différenciée de l'activité éducative en milieu scolaire. Ajustement de pratique : modèle d'accompagnement collectif auprès de chefs ou de directions d'établissement scolaire. Berlin, Allemagne : Presses Académiques Francophones.
- Guillemette, S., Royal, L. et Monette, K. (2015). Une collaboration entre directeurs d'établissement et conseillers pédagogiques pour soutenir l'ajustement de pratique du personnel enseignant. Biennale internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188217/document>

Références bibliographiques (suite)

- Guillemette, S. et Savoie-Zajc, L. (2012). La recherche-action et ses rapports de coconstruction de savoirs et de formation dans une perspective de professionnalisation entre acteurs praticiens et chercheurs. *Formation et profession : Revue scientifique internationale en éducation*, 20(3), 41 52.
- Guillemette, S. et Simon, L. (2014). Dispositifs d'un modèle d'accompagnement collectif qui guident la réflexivité chez des directions d'établissement en milieu scolaire. *Revue de l'Analyse de Pratiques Professionnelles*, (3), 13 27.
- Heron, J. et Reason, P. (2007). The practice of co-operative inquiry: Research «with» rather than «on» people». Dans P. Reason et H. Bradbury (dir.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (p. 144 154). Londres, Angleterre : Sage Publications.
- Kolb. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood, IL : Prentice Hall.
- Le Boterf, G. (2007). *Professionnaliser : le modèle de la navigation professionnelle*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. Paris, France : Éditions d'Organisation.

Références bibliographiques (suite)

- Lessard, C. (2008). Entre savoirs d'expérience des enseignants, autorité ministérielle et recherche : les conseillers pédagogiques. Dans P. Perrenoud, C. Lessard, L. Paquay et M. Altet (dir.), *Conflits de savoirs en formation des enseignants* (p. 169 181). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Perrenoud, P. (2008). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant: professionnalisation et raison pédagogique*. Issy-les-Moulineaux : ESF éd.
- Royal, L., Gagnon, B. et Ménard, N. (2013). La création d'un microprogramme en conseil pédagogique : une expérience de partenariat entre le milieu universitaire et trois commissions scolaires du Québec. Dans C. Landry et C. Garant (dir.), *Formation continue, recherche et partenariat: pour construire la collaboration entre l'université et le milieu scolaire* (p. 93 113). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Saint-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2e éd.). Montréal, Québec : Presses de l'université de Montréal.
- Saint-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et animation* (3e éd.). Montréal, Québec : Gaëtan Morin éditeur.

Références bibliographiques (suite)

- Savoie-Zajc, L. (2001). La recherche-action en éducation : ses cadres épistémologiques, sa pertinence, ses limites. Dans M. Anadon (dir.), *Nouvelles dynamiques de recherche en éducation* (p. 15 49). Québec, Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Québec : Éditions Logiques.
- Uwamariya, A. et Mukamurera, J. (2005). Le concept de « développement professionnel » en enseignement : approches théoriques. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1), 133 155. doi:10.7202/012361ar